

## الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية

علي بن عبد الهادي الألمي<sup>١</sup>

<sup>١</sup>أستاذ مساعد، إدارة الضيافة، جامعة جازان

### الملخص

أصبح تبني تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية في المنظمات ضرورة، خاصة في ظل ما تشهده بيئة العمل من تغيرات وتقلبات كبيرة، والتي فرضت العديد من التحديات علي هذه المنظمات، وأثرها علي امتلاكها لميزة تنافسية. تهدف الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية. ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحث بتوزيع ٤٧٠ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة، وتم الاعتماد علي تحليل ٤١٢ استمارة باستخدام برنامجي SPSS V.25 و AMOS V.24. وقد توصلت النتائج إلي أن القيادة الإستراتيجية تؤثر معنوياً وإيجابياً علي كل من الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية. كذلك تؤثر الرشاقة الإستراتيجية معنوياً وإيجابياً علي الميزة التنافسية. كما توصلت النتائج إلي أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة.

**الكلمات الدالة:** القيادة، القيادة الإستراتيجية، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، الفنادق، المملكة العربية السعودية.

### مقدمة

تواجه المنظمات العديد من التحديات بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل. وترجع هذه التغيرات إلي التطورات التكنولوجية الهائلة، والعولمة، والإبداع، والابتكار، والتغير المستمر في طلبات ورغبات العملاء، والتحول نحو اقتصاد المعرفة .... الخ. وبناءً علي ذلك؛ ينبغي علي المنظمات العمل علي مواكبة تلك التغيرات لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل (Al-Romeedy, 2019)، وتتطلب هذه التغيرات والتطورات وجود قيادة إستراتيجية فعالة ذات رؤية مستقبلية جيدة (عبود، ٢٠٢٠)، ولديها القدرة علي قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والأزمات، والعمل علي تحسين الأداء، وقراءة المستقبل بشكل دقيق، واستغلال كافة موارد المنظمة بما يخدم صالحها (خليل، ٢٠٢٠). كما أن القيادة الإستراتيجية تساهم في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المنظمات، وتطوير قدرات ومهارات العاملين، وبناء صف ثاني من القيادات، وتطوير رؤية ورسالة المنظمة، وتعزيز المرونة الإستراتيجية، وزيادة الالتزام التنظيمي لدي العاملين (الريميدي وطلحي، ٢٠١٩). كذلك تساهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي علي المدى البعيد، وتحقيق ميزة تنافسية (Hunitie, 2018)، كما أن هذه التغيرات والتطورات تفرض علي المنظمات ضرورة امتلاك مستوى عالي من الرشاقة الإستراتيجية، حيث تمتلك المنظمات الرشاقة قدرات تمكنها من الاستجابة لتلك التغيرات بفاعلية، وذلك من خلال تطوير إستراتيجيات المنظمة بفاعلية، واستخدام التكنولوجيا، واستغلال رأس المال البشري وتطويره، وتقديم منتجات وخدمات فريدة تلبي احتياجات ورغبات العملاء، وكذلك استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، مما ينعكس علي امتلاكها لميزة تنافسية كبيرة (Qin and Nembhard, 2015).

### مشكلة الدراسة

تنسم بيئة العمل السياحي اليوم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، كما تنسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وعدم الاستقرار نتيجة لعدد من العوامل المؤثرة مثل التطورات التكنولوجية الهائلة، وحدة المنافسة، وانفتاح الأسواق ... الخ.

وقد أصبح تحقيق الميزة التنافسية في ظل تلك التغيرات أمراً صعباً، ويحتاج مزيداً من الجهد، والتفكير بشكل مختلف، وذلك بسبب سعي كل المنافسين إلى التفوق والتميز في بيئة العمل للحصول على حصة سوقية كبيرة. وهذا فرض بعض التحديات أمام المنشآت السياحية والفندقية، والتي تتطلب ضرورة تواجد قيادة إستراتيجية لهذا المنشآت على مستوى عالي من الكفاءة، ولديها رؤية واضحة لمستقبل هذه المنشآت، وقادرة على استخدام موارد المنظمة بفاعلية في إكتشاف واستغلال الفرص التي تتيحها بيئة العمل. بجانب قدرة هذه القيادة على مواجهة كافة التحديات التي فرضتها بيئة العمل السياحي على الفنادق السعودية. كما أن هذه المنشآت تحتاج أن تتحول من منشآت تقليدية إلى منشآت رشيقية، تستطيع التعامل مع التغيرات بنجاح، والتكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة باستمرار، وامتلاك ميزة تنافسية. كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيرات مثل دراسة Lee and Banmore et al. (٢٠١٧) ودراسة Heydarabadi et al. (٢٠١٨) و Hunitie (٢٠١٨) و Banmore et al. (٢٠١٩)، ولكن لم توجد أية دراسة تناولت الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية. وبناءً على ما سبق؛ تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل تؤثر القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للفنادق الخمس نجوم في السعودية؟
- ٢- هل تؤثر الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للفنادق الخمس نجوم في السعودية؟
- ٣- هل تلعب الرشاقة الإستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم في السعودية؟

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- لا توجد دراسة سابقة - على حد علم الباحث - تناولت الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق السعودية.
- تتناول الدراسة بعض المتغيرات الهامة في مجال القيادة وإدارة الأعمال كالقيادة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية اللذان يمثلان مصدرين لنجاح المنظمات في بيئة العمل المتغيرة.
- إن الفهم الجيد لأثر القيادة الإستراتيجية على امتلاك الفنادق الخمس نجوم في السعودية لميزة تنافسية يؤدي إلى نتائج مهمة خاصة بمتطلبات تطبيق القيادة الإستراتيجية وآثارها المختلفة تفيد ليس فقط في الفنادق الخمس نجوم، ولكن تفيد أيضاً المؤسسات السياحية والفندقية الأخرى.
- تُرشد النتائج مدراء الفنادق الخمس نجوم بالسعودية إلى أهمية تبني تطبيق الأنماط الحديثة للقيادة، نظراً لما لها من آثار إيجابية كثيرة على تحقيق النجاح والتميز للفنادق.
- توفر الدراسة قاعدة انطلاق للباحثين والأكاديميين في قطاع السياحة والفنادق بشكل عام، والقطاع السياحي والفندقي السعودي بشكل خاص لدراسة تأثير الأنماط المختلفة للقيادة على الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

#### أهداف الدراسة

- ١- تقييم تطبيق الفنادق الخمس نجوم في السعودية لنمط القيادة الإستراتيجية، وتقييم مدى امتلاكها لميزة تنافسية.
- ٢- تقييم مستوى الرشاقة الإستراتيجية في الفنادق الخمس نجوم في السعودية.
- ٣- قياس أثر القيادة الإستراتيجية على الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية للفنادق الخمس نجوم في السعودية.
- ٤- إبراز أثر الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للفنادق الخمس نجوم في السعودية.
- ٥- استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية للفنادق الخمس نجوم في السعودية.

## فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفرض الرئيسي التالي:

تقوم الرشاقة الإستراتيجية بدور وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة، وينقسم هذا الفرض إلي ثلاثة فروض فرعية علي النحو التالي:

- ١- يؤثر تبني نمط القيادة الإستراتيجية علي مستوي الرشاقة الإستراتيجية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة.
- ٢- تؤثر الرشاقة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة.
- ٣- يؤثر تبني نمط القيادة الإستراتيجية علي امتلاك الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة لميزة تنافسية.

## الإطار النظري

### القيادة الإستراتيجية

#### مفهوم القيادة الإستراتيجية

هناك صعوبة في وضع تعريف موحد للقيادة الإستراتيجية مثلها مثل الكثير من المفاهيم الإنسانية، بجانب عدم وجود رؤية واحدة له، نظراً لتعدد أبعاده ومحدداته (القانوع، ٢٠١٦). ويُعرف عبود (٢٠٢٠) القيادة الإستراتيجية علي أنها القدرة علي إدارة واستغلال كافة موارد المنظمة سواء كانت مالية أو بشرية أو مادية أو تكنولوجية لتحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتحقيق التنافسية الإستراتيجية. بينما يري العريفان (٢٠١٩) ان القيادة الإستراتيجية هي مجمل الجهود القيادية المؤثرة علي المرؤوسين، لتحقيق أهداف المنظمة، وفق خطة إستراتيجية واضحة، والتي تتلخص في الرؤية المشتركة، والرسالة المبتكرة، وتمكين العاملين، ومواكبة التغيير، والإبداع الإداري، والأداء الإستراتيجي، والتقييم المستمر، والقدرة علي مواجهة التحديات، والاتصال التنظيمي الفعال. وذكر أبو ريشة (٢٠١٨) والرميدي وطلحي (٢٠١٩) أن القيادة الإستراتيجية هي كافة الأنشطة المرتبطة بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة، وتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتشمل تلك الأنشطة بعض العمليات مثل الاستثمار البشري، والاستثمار في الموارد المادية، والاستثمار في التكنولوجيا، وتطبيق الرقابة التنظيمية الفعالة والمتوازنة. وأخيراً عرفها خليل (٢٠٢٠) علي أنها عملية تفاعلية بين الإدارة العليا والمرؤوسين، وترتكز علي وضع وتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وكيفية تحقيقها والاعتماد علي كافة الموارد المتاحة بالمنظمة.

وبناءً علي ما سبق؛ يمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بأنها النمط القيادي المرتبط بمستقبل المنظمة، ووضعها في المستقبل، وكيفية استغلال مواردها وإمكاناتها للوصول إلي هذا المستقبل بنجاح.

#### أهمية القيادة الإستراتيجية

تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً فعالاً في تنفيذ سياسات وإستراتيجيات المنظمات، وذلك من خلال الاستغلال الفعال لموارد المنظمة، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز ثقافتها التنظيمية (عبد الرحيم، ٢٠١٩). وقد أشارا العامري وحسين (٢٠١٩) إلي أن القيادة الإستراتيجية تساهم في تعزيز أداء المنظمة، وتحقيق الأهداف، وتحسين العمليات التشغيلية، وحل المشكلات بفاعلية، وتعزيز رضا العاملين، وتحسين أداء العاملين، وأضاف خليل (٢٠٢٠) وعبود (٢٠٢٠) أن القيادة الإستراتيجية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي، وتعزيز عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، والتطوير التنظيمي، وزيادة مرونة الهياكل التنظيمية. كما تساهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق ما يلي (الرميدي وطلحي، ٢٠١٩):

- تعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمة.
- تحسين أداء العاملين والمنظمة.
- دعم السلوك الإبداعي داخل المنظمة.
- تعزيز عمليات خلق وإنتاج ومشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.
- تطوير السياسات الإدارية بالمنظمة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.

فيما أشار صالح (٢٠١٥) إلى أن المنظمات المبدعة هي تلك المنظمات التي تمتلك قيادة إستراتيجية حقيقية وفعالة، ويكون هدفها الإستراتيجي هو تحقيق التجدد الدائم. كما تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً فيما يلي:

- الإعداد لصف ثاني من القيادات.
- التأكيد علي الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة وخارجها.
- الإبداع التنظيمي (أبو ريشة، ٢٠١٨).
- تعزيز قدرة المنظمة علي مواجهة التحديات البيئية.
- تمكين العاملين (الشامسي، ٢٠١٩).
- تعزيز عمليات التعليم التنظيمي.
- التجديد التنظيمي.
- تحسين السمعة التنظيمية.
- تحسين مستويات الجودة (Eldorkey, 2010).
- الالتزام التنظيمي.
- الأداء المؤسسي المتميز.
- الأداء التسويقي المميز (الدوري، ٢٠١٩).

#### أبعاد القيادة الإستراتيجية

اتفق كل من جاد الرب (٢٠١٢)؛ العامري وحسين (٢٠١٩) وعبود (٢٠٢٠) علي أن أبعاد القيادة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:

- أ- تحديد التوجه الإستراتيجي: تقوم المنظمة بوضع رؤية طويلة الأجل لأهدافها الإستراتيجية، وتمثل هذه الرؤية ما تطمح المنظمة للوصول إليه في المستقبل.
- ب- استغلال القدرات الإستراتيجية: تشير إلي قدرة المنظمة علي استخدام مواردها وإمكانياتها التي تميزها عن المنافسين، وتضمن لها الريادة في بيئة العمل.
- ج- تطوير رأس المال البشري: يشمل رأس المال البشري كافة المهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين، والتي تساهم في تميز المنظمة عن منافسيها.
- د- تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة: تعزيز مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والأفكار والممارسات التي تسود داخل المنظمة، والتي تشكل ثقافتها التنظيمية.
- هـ- تعزيز ودعم الممارسات الأخلاقية: يُقصد بها الممارسات والمبادئ والأسس التي تحكم العلاقة بين المنظمة والعاملين بها من جهة، وبين المنظمة وكافة الأطراف ذات العلاقة بها من جهة أخرى.
- و- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة: تشمل كافة الإجراءات التي تطبقها المنظمة لمتابعة العمليات والأنشطة داخل المنظمة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، بهدف الارتقاء بالأداء العام للمنظمة.

#### الرشاقة الإستراتيجية

##### مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

إزداد الاهتمام بموضوع الرشاقة من قبل الباحثين (مثل؛ الحوارة والعزب، ٢٠١٩؛ ثابت وإسماعيل، ٢٠١٩؛ لعرايجي وبو غازي، ٢٠٢٠؛ Al-Romeedy, 2019)، حيث أصبحت الرشاقة الإستراتيجية إحدى السمات المميزة للمنظمات المعاصرة، والقادرة علي مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، والتي تعزز من قدرة المنظمة علي البقاء والاستمرار (عقيلات، ٢٠١٩). يشير الكبيسي ونوري (٢٠١٣) إلي أن الرشاقة الإستراتيجية يمكن تعريفها علي أنها قدرات الشركة التي تملكها، والمتمثلة في الحساسية الإستراتيجية، والالتزام الجماعي، وتحمل المسؤولية، وتدقيق وتوجيه الموارد بأنواعها، والتي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات والتطورات في بيئة العمل. بينما أشار الموسوي (٢٠١٨) إلي أن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة الشركة علي التكيف مع التوجه الإستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية، والعمل علي ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تخلق قيمة للشركة.

كما ذكر أبو الوفا وآخرون (٢٠١٩) أن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة علي التعرف علي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة، واستغلالها بشكل أمثل من خلال التغيير القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة الشركات بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب. فيما عرّف المري والبشاشة (٢٠٢٠) الرشاقة الإستراتيجية علي أنها قدرة المنظمة علي تعزيز قدراتها التنافسية من خلال التطور الإستراتيجي، وتشجيع الإبداع في التصميم والعمليات والخدمات والأنشطة ذات الصلة.

وبناءً علي ما سبق؛ يمكن تعريف الرشاقة الإستراتيجية علي أنها القدرات التي تملكها المنظمات، والتي تمكنها من استغلال كافة الفرص المتاحة أمامها بفاعلية، وخلق قيمة عالية لعملائها من خلال الابتكار في تقديم خدماتها ومنتجاتها.

### أهمية الرشاقة الإستراتيجية

تتميز بيئة العمل السياحي بالتغيرات السريعة، والمنافسة الشديدة. ونتيجة لذلك تحتاج المنشآت السياحية والفندقية إلي تطوير قدراتها لضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل. وتعد الرشاقة الإستراتيجية أحد المداخل الفعالة للمنافسة والاستمرار في بيئة العمل، والاستجابة المستمرة للتغيرات، وكذلك استغلال الفرص المتاحة، وتعزيز ميزتها التنافسية (لعراجي و بو غازي، ٢٠٢٠؛ Al-Romeedy, 2019)، بينما أشار عقيلات (٢٠١٩) إلي أن الرشاقة الإستراتيجية تعد أحد المداخل الفعالة التي تلجأ إليها المنظمات التي تعمل في بيئة عمل سريعة التغيير، حيث تعزز الرشاقة الإستراتيجية من قدرة المنظمة علي إدارة التغيير بنجاح، واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، وتعزز كذلك من قدرة المنظمة علي التفكير الإستراتيجي.

ولخص Sohrabi et al. (٢٠١٤) أهمية الرشاقة الإستراتيجية فيما يلي:

- تُعزز من قدرات المنظمة علي النجاح، حيث تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها، وتعزيز قدراتها التنافسية.
- تحسين جودة المنتجات.
- الاستخدام الفعال للتكنولوجيا المتطورة.
- تحقيق التميز في بيئة العمل.
- تخفيض التكاليف.
- الفاعلية في استخدام موارد المنظمة.
- تعزيز الإنتاجية.
- تقديم العديد من الخدمات والمنتجات المبتكرة.
- تلبية رغبات واحتياجات العملاء بسرعة وتعزيز مستوي رضاهم.

كما أبرز الحواجرة والعزب (٢٠١٩) أن أهمية الرشاقة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:

- تعزيز قدرة المنظمة علي الإبداع والابتكار.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- دعم مرونة المنظمة في مواجهة التطورات الجديدة.
- ابتكار طرق جديدة لخلق القيمة.
- تمثل مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية داخل المنظمة.

وقد أوضح ثابت وإسماعيل (٢٠١٩) أن عدم ممارسة المنظمات للرشاقة الإستراتيجية سيجعلها تعاني من الروتين والبيروقراطية والجمود، وستضعف قدراتها علي التطور والتكيف مع التغيرات السريعة، ولن تستطيع استغلال ما يتاح أمامها من فرص، وكذلك عدم امتلاكها لميزة تنافسية.

وبناءً علي ما سبق؛ أصبحت الرشاقة الإستراتيجية لا غني عنها كأحد العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات، وتحقيق الميزة التنافسية، وضمان البقاء في وجه المنافسة الشديدة.

## أبعاد الرشافة الإستراتيجية

اتفق كل من Oyedijo (٢٠١٢)؛ Abu-Radi (٢٠١٣)؛ رضوان (٢٠١٤) وثابت وإسماعيل (٢٠١٩) و علي أن أبعاد الرشافة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:

- أ- وضوح الرؤية: تشير إلي قدرة المنظمة علي اكتشاف البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة، وتحديد الفرص المتاحة أمامها، وكيفية استغلالها.
- ب- المقدرات الجوهرية: يُقصد بها ما تملكه المنظمة من مهارات وخصائص ومعارف وخبرات تمكنها من تحقيق رضا العملاء مقارنة بالمنافسين.
- ج- تحديد الأهداف الإستراتيجية: تشير إلي قيام المنظمة أياً كان حجمها بتحديد مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المرتبطة برؤيتها ورسالتها، وتتوافق مع قدراتها وإمكاناتها.
- د- المسؤولية المشتركة: يُقصد بها مشاركة كافة الأطراف داخل المنظمة بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق نتائج إيجابية.
- هـ- اتخاذ الإجراءات: تشير إلي الإجراءات التي تعتمدها المنظمة، والتي توضح كيفية التعامل مع الفرص المتاحة في بيئة العمل، وكيفية تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويجب أن تتميز هذه الإجراءات بالمرونة والاستمرارية والفاعلية.

## الميزة التنافسية

### مفهوم الميزة التنافسية

اختلفت وتعددت الآراء حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلي اختلاف المداخل التي ارتكز كل منهم في تحديد ذلك المفهوم (أرحيم، ٢٠١٨). وقد أشار شلبي (٢٠١٨) إلي أن الميزة التنافسية ترتكز علي قدرة أي منظمة علي تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها المالية والمادية والبشرية، فهي ترتبط بقدرة المنظمة علي تحقيق مستوي عالي من الجودة، أو الاستخدام المكثف للتكنولوجيا، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وكفاءتها التسويقية، وامتلاك رأس مال مناسب، والإبداع الإداري والوظيفي، وتوافر رأس مال بشري مميز. كذلك عرف Weierbach (٢٠١٥) الميزة التنافسية علي أنها تميز وتفرد منتجات وخدمات المنظمة عن غيرها من المنافسين، بجانب الأداء المالي القوي للمنظمة في السوق علي المدى الطويل. وقد عرف كباب (٢٠١٧) الميزة التنافسية علي أنها جوهر التفكير الإستراتيجي، حيث أنها تمثل الأساس لنجاح أي منظمة، ودليل كفاءتها المالية، ومصدر بقائها واستمراريتها من خلال تعظيم نقاط قوتها، وعلاج نقاط ضعفها، واستغلال كافة الفرص المتاحة أمامها، بما يمكنها من امتلاك مركز تنافسي قوي. وأضاف عيسي وأويختي (٢٠١٧) بأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة علي وضع السياسات والإستراتيجيات التي تضمن لها موقعا متميزا عن منافسيها في نفس المجال، ويتحقق ذلك عن طريق حصر كافة إمكانيات المنظمة ومواردها المالية والبشرية والمادية والمعرفة، واستغلالها بشكل فعال يمكنها من وضع وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية.

وبناءً علي ما سبق؛ تشير الميزة التنافسية إلي قدرات المنظمة وخبراتها وإمكانياتها ومواردها التي تمكنها من العمل في السوق بقوة، وتعزز قدرتها علي جذب المزيد من العملاء من خلال تقديمها لخدمات ومنتجات تلبي احتياجاتهم الفعلية، وكذلك زيادة حصتها ونصيبها السوق.

### أهمية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أحد نقاط القوة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة، وتساهم في استمراريتها وتطويرها (السوسي، ٢٠١٥). وتساهم الميزة التنافسية في زيادة تأثير المنظمة وقوتها السوقية في بيئة العمل، وتعزيز قدراتها الإنتاجية، والإبداع والابتكار في الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتحديث وتطوير ما تستخدمه من تكنولوجيا، وزيادة القدرات المالية للمنظمة (Struzhanov, 2016)، وقد أشار كل من غرابية (٢٠١٨)؛ دهمان (٢٠١٨) و Mahmoud (٢٠١٩) إلي أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

- تلبية احتياجات ورغبات العملاء، وجذب المزيد من العملاء المحتملين.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في بيئة العمل.

- زيادة الحصة السوقية للمنظمة وأرباحها.
- تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار في بيئة العمل لأطول فترة ممكنة.
- تعزيز قدرة المنظمة علي مواجهة التغيرات والتحديات في بيئة العمل.
- دعم الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
- تمكين المنظمة من تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار، مما يؤدي إلي اكتساب المنظمة لميزة نسبية دائمة ومستمرة.
- القدرة علي استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل والاستفادة منها.
- زيادة قدرة المنظمة علي التوسع في السوق، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- تحسين وتطوير العمليات الإدارية والانتاجية باستمرار.

وأضاف AL-Mutairi (٢٠١٩) أن الميزة التنافسية تكمن أهميتها في تحقيق أكبر استفادة للمنظمة من المزايا التي توفرها بيئة العمل، وضمان الكفاءة والفاعلية في الأداء، والنمو والتطور في بيئة العمل، وتحقيق أفضل موقع داخل السوق، وتعزيز كفاءة وقدرة وخبرة الإدارة، ورفع مهارات العاملين.

#### مصادر الميزة التنافسية

تسعي كافة المنظمات إلي الوصول إلي المصادر التي تحقق لها ميزة تنافسية في بيئة العمل، ومن ثم لجأت تلك المنظمات إلي تحديد نقاط قوتها وتطويرها، ومعالجة نقاط الضعف فيها وتحويلها لنقاط قوة، وذلك لدعم الميزة التنافسية للمنظمة (كباب، ٢٠١٧). وتتنوع مصادر تحقيق الميزة التنافسية لتشمل ما يلي (قشطة، ٢٠١٥):

- قدرة المنظمة علي الاستغلال الفعال لمواردها المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية.
- القدرات المالية للمنظمة، والتي تمكنها من الوصول إلي عوامل الإنتاج التي تحتاجها في عملها.
- امتلاك المنظمة لموارد لا تتوفر لدي المنافسين، وبهذا تتميز وتتفوق المنظمة علي منافسيها، مثل الأنشطة التنظيمية، والعمليات الإنتاجية، والأنشطة التسويقية.
- قدرة المنظمة علي ابتكار عدد من المنتجات والخدمات المتميزة والتي تلبي احتياجات العملاء بشكل أسرع من المنافسين.
- النظر إلي التعلم الذاتي المستمر علي أنه مصدراً فعالاً لتطوير قدرات المنظمة والعاملين معاً.

#### الدراسة الميدانية

##### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول درجة تبني تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية، ومستوي الرشاقة الإستراتيجية، ومدى امتلاك الفنادق خمس نجوم بالسعودية لميزة تنافسية. كما اعتمدت الدراسة علي إجراء الدراسة الميدانية علي عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلي نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

##### أداة الدراسة

استخدمت الدراسة استمارة الاستقصاء في تجميع البيانات المطلوبة. وقد تكونت الاستمارة من أربع محاور رئيسية علي النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وقد شملت النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة.
- المحور الثاني (القيادة الإستراتيجية – المتغير المستقل): يتناول درجة تطبيق القيادة الإستراتيجية في الفنادق خمس نجوم بالسعودية. يتضمن هذا المحور ١٨ عبارة مقسمة إلي ٦ أبعاد هم تحديد التوجه الإستراتيجي (٣ عبارات)، واستغلال القدرات الإستراتيجية (٣ عبارات)، وتطوير رأس المال البشري (٣ عبارات)، وتعزيز الثقافة التنظيمية (٣ عبارات)، وتعزيز ودعم الممارسات الأخلاقية (٣ عبارات)، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة (٣ عبارات). وقد تم الاعتماد علي دراسة الخفيفي (٢٠١٧) والهجين (٢٠١٧) في إعداد عبارات جميع أبعاد هذا المحور.

- المحور الثالث (الرشاقة الإستراتيجية - المتغير الوسيط): يتناول تقييم مستوي الرشاقة الإستراتيجية في الفنادق خمس نجوم بالسعودية. يتضمن هذا المحور ١٩ عبارة تم إعدادها بالاعتماد علي دراسة Lee (٢٠١٥).
- المحور الرابع (الميزة التنافسية - المتغير التابع): يتناول تقييم درجة امتلاك الفنادق خمس نجوم بالسعودية لميزة تنافسية. يتضمن هذا المحور ٢٠ عبارة تم تقسيمها إلي ٤ أبعاد هم الجودة المتميزة (٥ عبارات)، والكفاءة المتميزة (٥ عبارات)، والإبداع المتميز (٥ عبارات)، والاستجابة المتميزة (٥ عبارات). وقد تم الاعتماد علي دراسة علي (٢٠١٣) في إعداد عبارات هذا المحور.
- وقد تم تصميم الاستمارة في المحور الثاني والثالث والرابع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (٥= موافق تماماً، ٤= موافق، ٣= محايد، ٢= غير موافق، ١= غير موافق إطلاقاً).

#### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالفنادق خمس نجوم في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، والتي يبلغ عددها ٦٨ فندقاً كما هو موضح في جدول (١). ويعمل في تلك الفنادق حوالي ٢٠ ألف موظف.

#### جدول (١): عدد الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية

المنطقة	العدد	المنطقة	العدد
الرياض	٢٠	حائل	١
مكة المكرمة	٦٨	الحدود الشمالية	١
المدينة	٢٤	جازان	٢
القصيم	٢	نجران	٥
المنطقة الشرقية	٢٠	الجوف	١
عسير	١		

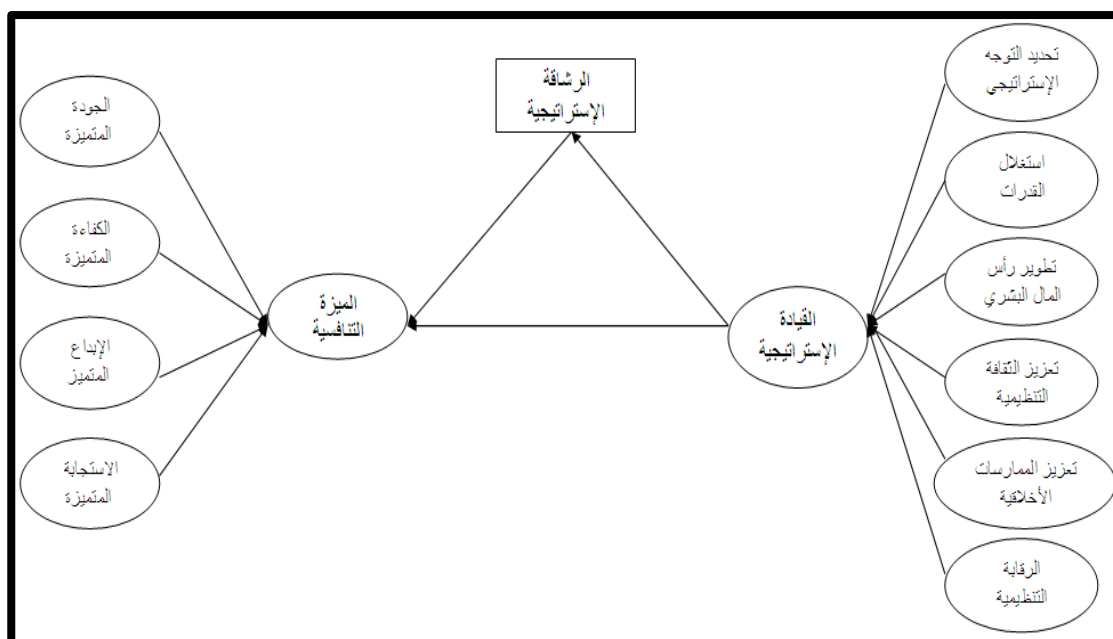
المصدر: الإدارة العامة للتراخيص، ٢٠١٩.

ووفقاً لـ Saunders et al. (٢٠٠٩)؛ عندما يتراوح حجم مجتمع الدراسة ما بين (١٠٠٠٠ - ١٠٠٠٠٠)؛ فإن العينة تتراوح ما بين (٣٧٠-٣٨٤). وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع عدد ٤٧٠ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في فنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة لقياس استجاباتهم نحو محاور الدراسة، حيث تم توزيع تلك الاستمارات علي عدد ٥٧ فندقاً من إجمالي ٦٨ فندق بشكل ورقي وبشكل إلكتروني عن طريق Google Drive. وقد تم استرداد عدد ٤٤١ استمارة، ووجد أن هناك ٤١٢ استمارة صالحة للتحليل، بينما كانت هناك ٢٩ استمارة غير صالحة للتحليل نظراً لنقص بياناتها. وبلغت نسبة الاستجابة ٩٣,٨%.

#### نموذج الدراسة المقترح

هدفت الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة. وبناءً علي ذلك؛ اقترح الباحث نموذج الدراسة التالي:





المصدر: من إعداد الباحث

شكل (١): نموذج الدراسة المقترح

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استخدم الباحث برنامجي SPSS V. 25، AMOS V.24 لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض. ويوضح جدول (٢) الأساليب الإحصائية المستخدمة.

جدول رقم (٢): الأساليب الإحصائية المستخدمة

البرنامج المستخدم	الغرض	الأسلوب
SPSS V. 25	لاختبار معامل الثبات والاعتمادية	ألفا كرونباخ
SPSS V. 25	لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
SPSS V. 25	لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة	معامل ارتباط بيرسون
AMOS V. 24	لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة	مؤشرات المطابقة
AMOS V. 24	لتحديد أثر المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط	أسلوب تحليل المسار

#### نتائج الدراسة

##### اختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء

يوضح جدول رقم (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت أكثر من ٨١% لجميع الأبعاد والمتغيرات، وهي أكبر من النسبة المقبولة المقدرة بـ ٧٠%. وتعتبر هذه القيمة عن الثبات والاتساق الداخلي للبيانات.

جدول رقم (٣): قيمة معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
تحديد التوجه الإستراتيجي	٠,٨٩١
استغلال القدرات الإستراتيجية	٠,٨٣٣
تطوير رأس المال البشري	٠,٨١١
تعزيز الثقافة التنظيمية	٠,٨١٩
تعزيز الممارسات الأخلاقية	٠,٩٠١
الرقابة التنظيمية المتوازنة	٠,٨٨٣
القيادة الإستراتيجية	٠,٨٥٤
الرئاسة الإستراتيجية	٠,٨٦١
الجودة المتميزة	٠,٨٦٠
الكفاءة المتميزة	٠,٨٧٣
الإبداع المتميز	٠,٨٢١
الاستجابة المتميزة	٠,٨٩٩
الميزة التنافسية	٠,٨٧٢

اختبار صلاحية النموذج

تم الاعتماد علي اختبار قيم مؤشرات جودة المطابقة لاختبار صلاحية النموذج، وهي إحدى مؤشرات صدق البناء التوكيدي. تساعد هذه المؤشرات في تحديد مدي جودة النموذج المقترح بطريقتين، إما من خلال مقارنته بنموذج آخر أو باختبار التوافق بين مصفوفة التباين التي يفترضها النموذج والمصفوفة الملاحظة (Hair et al., 2019). ووفقاً لقيم هذه المؤشرات يتم قبول أو رفض النموذج.

جدول رقم (٤): مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
مربع كاي المعياري	أقل من ٢
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	أكبر من ٠,٩٠
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من ٠,٩٠
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر من ٠,٩٠
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	أكبر من ٠,٩٠
مؤشر توكر لويس (TLI)	أكبر من ٠,٩٥
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	بين ٠,٠٥ - ٠,٠٨

المصدر: الأيرو والنور، ٢٠١٧.

وقد تم حساب قيم مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS v.24. وتم التوصل إلي النتائج التالية:

جدول رقم (٥): قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي المعياري	مؤشر جودة المطابقة	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المتزايد	مؤشر توكر لويس	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
١,٥٣	٠,٩٤٠	٠,٩٣٣	٠,٩٦٧	٠,٩٤٦	٠,٩٨١	٠,٠٥٤

يبين جدول رقم (٥) أن جميع مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات جيدة بدرجة كبيرة. فقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ١,٥٣، وهي أقل من ٢، مما يدل علي المطابقة التامة للنموذج. وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة ٠,٩٤٠، مما يدل علي جودة النموذج. بالإضافة إلي أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت ٠,٩٣٣. كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن ٠,٩٦٧، مما يدل علي تطابق أفضل للنموذج مع البيانات. وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد ٠,٩٤٦.

وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس ٠,٩٨١، مما يدل علي مطابقة أفضل للنموذج مع بيانات العينة. وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ٠,٥٤، مما يدل علي التطابق الأمثل للنموذج مع بيانات العينة.

#### البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول رقم (٦): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	التكرار	%
<b>النوع</b>		
ذكر	٣٧٠	٨٩,٨
أنثي	٤٢	١٠,٢
<b>السن</b>		
أقل من ٣٠ سنة	١١٨	٢٨,٦
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	١٩٥	٤٧,٣
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٨٦	٢٠,٩
٥٠ سنة فأكثر	١٣	٣,٢
<b>المؤهل الدراسي</b>		
مؤهل متوسط	١١٣	٢٧,٤
بكالوريوس / ليسانس	٢٧١	٦٥,٨
دبلوم (دراسات عليا)	١١	٢,٧
ماجستير	٣	٠,٧
دكتوراه	-	-
أخري	١٤	٣,٤
<b>عدد سنوات الخبرة</b>		
أقل من ٥ سنوات	٥٢	١٢,٦
٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٤١	٣٤,٢
١٠ - أقل من ١٥ سنة	١٣٨	٣٣,٥
١٥ - أقل من ٢٠ سنة	٦٣	١٥,٣
٢٠ سنة فأكثر	١٨	٤,٤
المجموع	٤١٢	١٠٠

#### أ - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

يبين جدول رقم (٦) أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت (٨٩,٨%) من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (١٠,٢%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن استجابة الذكور للإجابة علي الاستقصاء كانت أعلى من الإناث.

#### ب - توزيع عينة الدراسة وفقاً للسن

وفقاً للجدول رقم (٦) فقد جاءت الفئة العمرية (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) في المرتبة الأولى بنسبة ٤٧,٣%، يليها الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة ٢٨,٦%، ثم الفئة العمرية (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة ٢٠,٩%، وأخيراً الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة ٣,٢%.

#### ج - توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

أوضح جدول رقم (٦) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة حاصلين علي بكالوريوس أو ليسانس بنسبة ٦٥,٨%، يليهم حاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة ٢٧,٤%، يليهم حاصلين علي مؤهلات أخري (مثل ثانوية عامة، وماجستير مصغر) بنسبة ٣,٤%، ثم حاصلين علي مؤهل دبلوم دراسات عليا بنسبة ٢,٧%، وأخيراً حاصلين علي درجة الماجستير بنسبة ٠,٧%. بينما لم يكن هناك أي فرد من أفراد العينة حاصل على درجة الدكتوراه.

د - توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة وفقاً للجدول رقم (٦) فقد بلغت نسبة من يتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ٥ - أقل من ١٠ سنوات ٣٤,٢%، يليهم من يتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ١٠ - أقل من ١٥ سنة بنسبة ٣٣,٥%، ثم يليهم من يقل عدد سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات بنسبة ١٢,٦%، وأخيراً من يبلغ عدد سنوات خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر بنسبة ٤,٤%.

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٩٧	٤,٢١	تحديد التوجه الإستراتيجي
٠,٨٤	٤,٣٣	استغلال القدرات الإستراتيجية
٠,٩٣	٤,١٩	تطوير رأس المال البشري
١,٠١	٤,١٥	تعزيز الثقافة التنظيمية
٠,٩٦	٤,٢٠	تعزيز الممارسات الأخلاقية
١,٠٧	٤,١٦	الرقابة التنظيمية المتوازنة
٠,٩٢	٤,٢١	القيادة الإستراتيجية
٠,٩٠	٤,٣٤	الرشاقة الإستراتيجية
٠,٧٥	٤,٣٣	الجودة المتميزة
٠,٩١	٤,٢٤	الكفاءة المتميزة
٠,٨٦	٤,٢٩	الإبداع المتميز
٠,٧٦	٤,٣٠	الاستجابة المتميزة
٠,٧٩	٤,٢٩	الميزة التنافسية

يوضح جدول رقم (٧) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الثلاثة (القيادة الإستراتيجية، والرشاقة الإستراتيجية، والميزة التنافسية). بالنسبة للقيادة الإستراتيجية؛ تبرز النتائج أن الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة يتبنون تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية بدرجة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢١، والانحراف المعياري ٠,٩٢، وهذا يدل على اتجاه هذه الفنادق لتبني تطبيق الأنماط الحديثة للقيادة لرفع أدائها وزيادة أرباحها. وتوضح النتائج أيضاً أن بُعد "استغلال القدرات الإستراتيجية" جاء في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد تطبيقاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له ٤,٣٣ والانحراف المعياري ٠,٨٤، يليه بُعد "تحديد التوجه الإستراتيجي" بمتوسط حسابي ٤,٢١ وانحراف معياري ٠,٩٧، ثم بُعد "تعزيز الممارسات الأخلاقية" بمتوسط حسابي ٤,٢٠ وانحراف معياري ٠,٩٦، يليه بُعد "تطوير رأس المال البشري" بمتوسط حسابي ٤,١٩ وانحراف معياري ٠,٩٣، ثم بُعد "الرقابة التنظيمية المتوازنة" بمتوسط حسابي ٤,١٦ وانحراف معياري ١,٠٧، وأخيراً بُعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي ٤,١٥ وانحراف معياري ١,٠١. وتؤكد هذه النتائج على حرص هذه الفنادق على استغلال كل ما لديها من إمكانيات وموارد وقدرات في إطار رؤية مستقبلية واضحة، وكذلك في إطار عدد من الممارسات الأخلاقية التي تدعم سمعتها وأدائها، بجانب الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات العاملين بها، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة للتأكد من تطابق مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المستهدف، كل ذلك في إطار من الثقافة التنظيمية المتميزة الداعمة للعمل داخل تلك الفنادق.

وفيما يتعلق بالرشاقة الإستراتيجية؛ تبرز النتائج بالجدول أن الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة تتميز بارتفاع مستوى الرشاقة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٣٤، والانحراف المعياري ٠,٩٠. وهذا يدل على حرص هذه الفنادق على استخدام كافة إمكانياتها في استغلال الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل، واهتمامها بابتكار خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وتلبي احتياجات العملاء وتخلق قيمة لهم.

وأخيراً بالنسبة للميزة التنافسية؛ تبين النتائج امتلاك الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة لميزة تنافسية عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢٩، والانحراف المعياري ٠,٧٩، مما يدل على التنافسية الكبيرة لهذه الفنادق، وامتلاكها الإمكانيات والقدرات التي تمكنها من المنافسة والاستمرار والنجاح في بيئة العمل السياحي شديدة التنافسية. وتبين النتائج أيضاً أن بُعد "الجودة المتميزة" جاء في المرتبة بمتوسط حسابي ٤,٣٣ وانحراف معياري ٠,٧٥، يليه بُعد "الاستجابة المتميزة" بمتوسط حسابي ٤,٣٠ وانحراف معياري ٠,٧٦، ثم بُعد "الإبداع المتميز" بمتوسط حسابي ٤,٢٩ وانحراف معياري ٠,٨٦، وأخيراً بُعد "الكفاءة المتميزة" بمتوسط حسابي ٤,٢٤ وانحراف معياري ٠,٩١. وهذا يدل على الجودة العالية للخدمات التي تقدمها تلك الفنادق، بجانب استجابتها السريعة لاحتياجات وطلبات عملائها، وتقديمها لخدماتها بشكل أكثر إبداعاً وكفاءةً.

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (٨): العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

المعنوية	قيمة الارتباط	العلاقة
٠,٠٠٠	٠,٧٢٦	العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٧٥٧	العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية
٠,٠٠٠	٠,٧١٤	العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية

يوضح جدول رقم (٨) قيمة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاثة. بالنسبة للعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة؛ تبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيادة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٢٦، وهو ارتباط طردي قوي، مما يدل على أنه كلما اتجهت هذه الفنادق لتبني نمط القيادة الإستراتيجية بشكل أكبر، كلما زاد مستوي رشاقته الإستراتيجية. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٥٧، وهو ارتباط طردي قوي، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوي الرشاقة الإستراتيجية في تلك الفنادق، كلما امتلكت ميزة تنافسية قوية. وأخيراً بالنسبة للعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة؛ توضح النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧١٤، وهو ارتباط طردي قوي، وهذا يعني أنه كلما تبنت تلك الفنادق تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية بشكل أكبر، كلما امتلكت ميزة تنافسية عالية.

#### اختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تحليل المسار لأثر القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط

تم استخدام تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP من خلال برنامج Amos v. 24 لاختبار إذا ما كان للرشاقة الإستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع. وقد أشار Awang (٢٠١٢) إلى أن هناك شروط لإجراء تحليل المسار باستخدام BOOTSTRAP لاختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهي كما يلي:

- إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير المستقل.
- إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا يوجد توسط للمتغير الوسيط.
- إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط.
- إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هناك توسط كامل للمتغير الوسيط.

جدول رقم (٩): نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية في وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط

قيم معامل التأثير غير المباشر**	قيم معاملات التأثير المباشر*	الأثر
**٠,٥١٤	أثر القيادة الإستراتيجية علي الرشاقة الإستراتيجية	أثر القيادة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية في وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط
**٠,٦١١	أثر الرشاقة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية	
**٠,٤٩٥	أثر القيادة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية	

\* قيم معاملات التأثير المباشر: تعني تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع.  
\*\* قيم معامل التأثير غير المباشر: تعني تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط.

يوضح جدول رقم (٩) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos V.24. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) معنوية وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية).

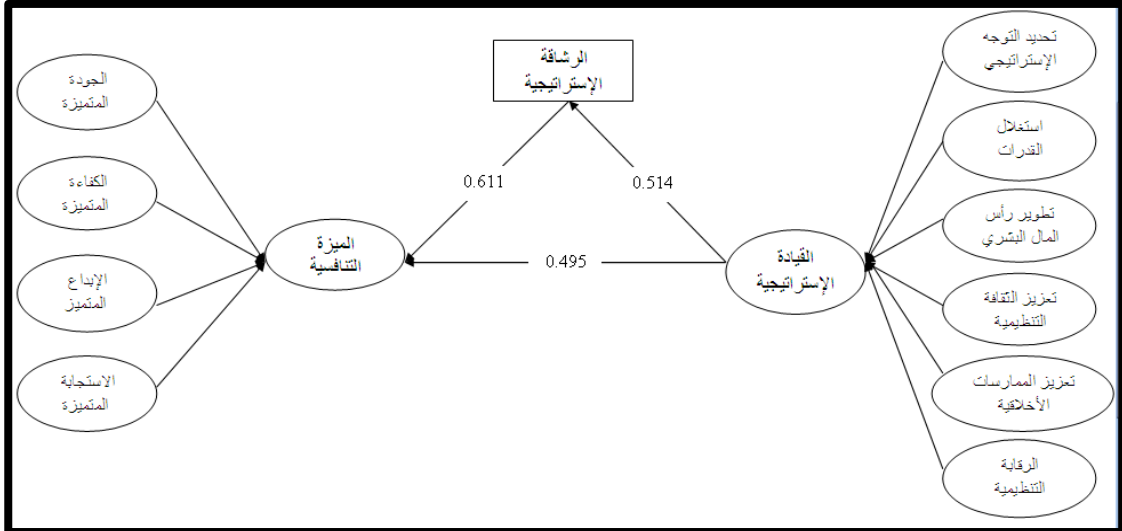
ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للقيادة الإستراتيجية علي الرشاقة الإستراتيجية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة ٠,٥١٤، مما يدل علي أهمية تبني هذه الفنادق لنمط القيادة الإستراتيجية يساهم في تعزيز مستوى الرشاقة الإستراتيجية بنسبة ٥١,٤%. وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة AI-Romeedy (٢٠١٩) والتي أكدت علي أهمية القيادة الإستراتيجية في تعزيز مستوى الرشاقة الإستراتيجية. وهو ما يثبت صحة الفرض الأول القائل "يؤثر تبني نمط القيادة الإستراتيجية علي مستوى الرشاقة الإستراتيجية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة". كذلك بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للرشاقة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية ٠,٦١١، مما يدل علي أن الرشاقة الإستراتيجية تساهم في تعزيز امتلاك الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة لميزة تنافسية عالية بنسبة ٦١,١%. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة Lee and Lee (٢٠١٧) التي توصلت إلي أن الرشاقة الإستراتيجية تعد أحد مصادر الميزة التنافسية، كما أنها تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة العمل الديناميكية. كما توصلت دراسة كل من Almahamid et al. (٢٠١٠) و Heydarabadi et al. (٢٠١٨) إلي أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير معنوي وإيجابي علي الميزة التنافسية. وهو ما يثبت صحة الفرض الثاني القائل "تؤثر الرشاقة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة".

كما أن قيمة معاملات التأثير المباشر للقيادة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية بلغت ٠,٤٩٥، وهذا يدل علي أن تبني نمط القيادة الإستراتيجية يساهم في تعزيز امتلاك الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة لميزة تنافسية بنسبة ٤٩,٥%. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة Nyamu (٢٠١٧) التي أوضحت أن القيادة الإستراتيجية تؤثر علي الميزة التنافسية للمنظمة علي المدى الطويل. كما أبرزت دراسة كل من Hunitie (٢٠١٨) و Kahiga (٢٠١٧) و Banmore et al. (٢٠١٩) وموفق (٢٠١٣) أن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي علي الميزة التنافسية. علاوة علي ذلك؛ أظهرت دراسة Daft (٢٠١٤) أن القادة الإستراتيجيون قادرين علي توقع التغيرات والتعامل معها وتحقيق ميزة تنافسية. وأخيراً بينت دراسة Kraja and Osmani (٢٠١٣) أن القيادة الإستراتيجية تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي، ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية قوية.

وهو ما يثبت صحة الفرض الثالث الفائل:

"يؤثر تبني نمط القيادة الإستراتيجية علي امتلاك الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة لميزة تنافسية".

وقد بلغ التأثير غير المباشر للقيادة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية في وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط  $0,461$ ، وهذا يعني أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بنسبة  $46,1\%$  في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير القيادة الإستراتيجية علي الميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة. وهو ما يثبت صحة الفرض الرئيسي الفائل "تلعب الرشاقة الإستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة". ويوضح شكل رقم (٢) نتائج تحليل المسار بين متغيرات الدراسة.



يوضح شكل رقم (٢): نتائج تحليل المسار بين متغيرات الدراسة

## النتائج والتوصيات

### النتائج

١. تتبنى الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية بشكل واضح، وذلك من خلال تبني تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية الستة بشكل واضح، حيث جاء بُعد "استغلال القدرات الإستراتيجية" في المرتبة الأولى، يليه بُعد "تحديد التوجه الإستراتيجي"، ثم بُعد "تعزيز الممارسات الأخلاقية"، يليه بُعد "تطوير رأس المال البشري"، ثم بُعد "الرقابة التنظيمية المتوازنة"، وأخيراً بُعد "تعزيز الثقافة التنظيمية".
٢. ارتفاع مستوي الرشاقة الإستراتيجية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة، وهو يجعلها فنادق رشيقة.
٣. تمتلك الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة ميزة تنافسية كبيرة، حيث تتميز بالجودة المتميزة، والاستجابة المتميزة، والإبداع المتميز، والكفاءة المتميزة.
٤. هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين كل من القيادة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية، والرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية، والقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.
٥. تؤثر القيادة الإستراتيجية معنوياً وإيجابياً علي الرشاقة الإستراتيجية، كما تؤثر معنوياً وإيجابياً علي الميزة التنافسية. كذلك تؤثر الرشاقة الإستراتيجية معنوياً وإيجابياً علي الميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة.
٦. تلعب الرشاقة الإستراتيجية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق خمس نجوم بمكة المكرمة.

## التوصيات

١. اتجاه الفنادق السعودية لتبني تطبيق الأنماط الحديثة للقيادة، لما لها من تأثير فعال علي القدرات التنافسية لهذه الفنادق، وكذلك تأثيرها علي استدامة ميزتها التنافسية.
٢. الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري في الفنادق السعودية، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم ومعارفهم من خلال التوسع في تنظيم الدورات التدريبية الفعالة، حتى يكونوا أكثر قدرة علي مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل السياحي ومواجهة تحدياتها.
٣. دعم وتشجيع الإبداع والابتكار في الفنادق من خلال وضع سياسة تحفيزية للعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة التي تدعم وتعزز مكانة هذه الفنادق في بيئة العمل السياحي.
٤. الاتجاه إلي استبدال الهياكل وأساليب وسياسات وعمليات العمل التقليدية بأخرى حديثة ومتطورة لمواظبة التطورات في بيئة العمل السياحي فيما يُعرف بـ "الهدم الخلاق".
٥. الاهتمام ببناء علاقات قوية وبناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في الفنادق، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات لضمان ولائهم واستمرارهم في العمل، وعدم انتقالهم للمنافسين وفقدان الكفاءات بتلك الفنادق.
٦. تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل الفنادق من خلال تحسين ظروف العمل المادية وغير المادية، وإدارة الذات، وتقوية علاقات العمل، وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، والتقليل من ضغوط العمل.

## الدراسات المستقبلية

- الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين العدالة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية.
- أثر الرشاقة الإستراتيجية علي القدرات التنافسية للفنادق خمس نجوم بالسعودية.

## قائمة المراجع

### (أ) المراجع العربية

- أبو الوفاء، جمال؛ دراج، لمياء وشعلان، عبد الحميد (٢٠١٩) الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية - الجمعية المصرية لأصول التربية، ٧(١٤)، ١٤٢-١٦١.
- أبو ريشة، هيثم (٢٠١٨) القيادة الإستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتمائل المنظمي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- أرحيم، سامية (٢٠١٨) درجة ممارسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الأبرو، هادي والنور، الحمزة (٢٠١٧) أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية علي العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ١٣(٢)، ٢٠١-٢٣١.
- الخفيفي، مبروك (٢٠١٧) دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية، المجلة الليبية العالمية، كلية التربية بالمرج، جامعة بنغازي، ليبيا، ٢٦، ١-١٩.
- الدوري، فراس (٢٠١٩) أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية علي البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- الرميدي، بسام وطلحي، فاطمة (٢٠١٩) أثر تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية علي القدرات المؤسسية: شركات السياحة المصرية كدراسة حالة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال - المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، ١٠، ٤١٤-٤٣٣.



- السوسي، يوسف (٢٠١٥) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- الشامسي، راشد (٢٠١٩) دور القيادة الإستراتيجية في تطوير البناء التنظيمي لمؤسسات الدولة: دراسة تطبيقية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- العريفان، أمثال (٢٠١٩) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، مجلة العلوم التربوية – جامعة جنوب الوادي، ٣٨، ١٢٣-١٤٤.
- القانوع، أسامه (٢٠١٦) دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الكبيسي، صلاح الدين ونوري، أسماء (٢٠١٣) تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) علي خفة الحركة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد، مجلة الدنانير – جامعة بغداد، ٣، ١٧٠-٢٠٢.
- المري، محمد والباشيشة، سامر (٢٠٢٠) أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية – جامعة الزرقاء، ٢٠(١)، ١-٢١.
- الموسوي، كوثر (٢٠١٨) الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة – جامعة الكوفة، ١٠(٣٥)، ٤٣٩-٤٦٦.
- الهجين، محي الدين (٢٠١٧) علاقة القيادة الإستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدي قوي الأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- ثابت، وائل وإسماعيل، سماء (٢٠١٩) مدي ممارسة الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، مجلة فكر وإبداع، ١٢٥، ٣٦٥-٤١٢.
- جاد الرب، سيد (٢٠١٢) القيادة الإستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحواجرة، كامل والعزب، حسين (٢٠١٩) التأثيرات الوسيطة للقرارات الديناميكية بين تنوع القوي العاملة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٥(١)، ٢٢-٥١.
- خليل، عبد المعز (٢٠٢٠) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة – بلدية غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ٩، ٢١٣-٢٤٢.
- دهمان، سامية (٢٠١٨) دور التغييرات الإستراتيجية في الكليات الجامعية بمحافظات غزة في تحقيق الميزة التنافسية وسبل تعزيزه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- رضوان، طارق (٢٠١٤) أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل – جامعة طنطا، ٣، ١-٤٤.
- شلبي، أماني (٢٠١٨) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية – رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- صالح، ماهر (٢٠١٥) القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدي المدراء بوزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- العامري، فراس وحسين، وجدان (٢٠١٩) انعكاس القيادة الإستراتيجية علي التجديد التنظيمي: بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار، مجلة دراسات إدارية – جامعة البصرة، ١١(٢٢)، ٢٩٨-٣٣٤.

- عبد الرحيم، عبد الرحيم (٢٠١٩) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٩(١)، ١٤٥-١٦٤.
- عبود، مدله (٢٠٢٠) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٠(١)، ١٩٣-٢١٠.
- عقيلات، هند (٢٠١٩) أثر الرشاقة الإستراتيجية علي السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط، ٣٥(٩)، ٦٤٢-٦٦٧.
- علي، علي (٢٠١٣) متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة علي أساس الموارد – دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- عيسي، نبوية وأويختي، نصيرة (٢٠١٧) المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية – دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ١٧(٥)، ٢٢٤-٢٤١.
- غرايبة، ينال (٢٠١٨) أثر خدمات ما بعد البيع في القدرة التنافسية في شركات الشحن في الأردن: دراسة حالة شركة أرمكس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- قشطة، أمال (٢٠١٥) إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- كباب، منال (٢٠١٧) دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة متعملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي – أوريدو – موبيليس)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف – ١، الجزائر.
- لعرايجي، إيمان وبوغازي، فريدة (٢٠٢٠) التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة الإستراتيجية والتنمية – جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، ١٠(١)، ٣٠٤-٣٢٤.
- موفق، سهام (٢٠١٣) مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، ٤، ٢٩٣-٣١٥.

#### (ب) المراجع الأجنبية:

- Abu-Radi, S. (2013) *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*, Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University.
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. (2010) Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387.
- AL-Mutairi, A. (2019) Effect of Entrepreneurial leadership on Maximizing Competitiveness An Applied to Kuwait Petroleum Corporation (KPC), *Global Journal of Economics and Business*, 7(1), 93-104.
- Al-Romeedy, B. (2019) Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines – Case Study: Egypt Air, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Romeedy, B. (2019) Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
- Awang, Z. (2012) *Structural Equation Modeling Using AMOS Graphic*, Penerbit Universiti Teknologi MARA.

- Banmore, O., Adebayo, L., Mudashiru, M., Oluwatooyin, G., Falilat, A. & Olufunke, O. (2019) Effect of strategic leadership on competitive advantage of selected quoted insurance companies in Nigeria, *Journal of Accounting and Management*, 9(2), 70-78.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Eldorkey, A. (2019) *Strategic Leadership Styles and its Impact on Disaster Management: The Moderating Role of Strategic Knowledge A Field Study on the Arab Red Crescent and Red Cross Societies*, Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019) *Multivariate Data Analysis*, 11<sup>th</sup> Edition, Cengage, UK.
- Heydarabadi, S., Shahbazi, A., & Eraditifam, M. (2018) The impact of two information technology resources on organizational agility and competitive advantage by the moderating role of innovation capacity. In *the 3rd International Conference on Opportunities and Challenges Management, Economics and Accounting, Norway*.
- Hunitie, M. (2018) Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research, *Verklas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330.
- Kahiga, M. (2017) *Influence of Strategic Leadership Practices on Competitive Advantage of National Bank of Kenya*, Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Kraja, Y., & Osmani, E. (2013) Competitive advantage and its impact in small and medium enterprises (SMEs)(Case of Albania), *European Scientific Journal*, 9(16), 76-85.
- Lee, P. (2015) *A Study of Human Resources Practices within Agile Organizations*, Master Thesis, School of Business and Management, Faculty of The George L. Graziadio, Pepperdine University.
- Lee, S., & Lee, D. (2017) The Role Of Agility In The Relationship Between Use Of Management Control Systems And Organizational Performance: Evidence From Korea And Japan. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(3), 521-538.
- Mahmoud, B. (2019) Knowledge Economy and Competitiveness: The Relative Position of Saudi Arabia in 2016, *Journal of Economics and Business*, 6(2), 341-355.
- Nyamu, A. (2017) *The effect of strategic leadership on the competitiveness of commercial banks in Kenya*, Master Thesis, School of Business, University of Nairobi.
- Oyedijo, A. (2012) Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation, *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Qin, R., & Nembhard, D. (2015) Workforce Agility in Operations Management, *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20, 55-69.

- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*, Pearson education.
- Sohrabi, R.; Asari, M., & Hozoori, M. (2014) Relationship Between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics"), *Asian Social Science*, 10(4), 279-287.
- Struzhanov, M. (2016) *The role of national innovation system in increasing competitiveness of small innovative enterprises in Russia*, Master Thesis, School of Business and Management, Lappeenranta University of Technology.
- Weierbach, K. (2015) *HR consultants: Enabling small business leaders to establish sustainable competitive advantage*, Doctoral dissertation, Capella University.

### **The Mediating Role of Strategic Agility in the Relationship between Strategic Leadership and Competitive Advantage in Five-star Hotels in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Ali A. Alalmal<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Assistant professor, Hospitality Administration, Jazan University, Saudi Arabia

#### **Abstract**

Applying the strategic leadership style in organizations has become a necessity, especially in light of the changes and major fluctuations in the work environment, which have imposed many challenges on these organizations, and impact on their competitive advantage. This study aims to explore the mediating role of strategic agility in the relationship between strategic leadership and competitive advantage. To achieve the aim of the study, the researcher distributed 470 questionnaires to a random sample of workers in five-star hotels in Makkah Al-Mukarramah, and 412 questionnaires were valid for analysis using SPSS V.25 and AMOS V.24. The results concluded that strategic leadership affects both significantly and positively the strategic agility and competitive advantage. Strategic agility also affects significantly and positively the competitive advantage. The results also found that strategic agility plays a partial mediating role in the relationship between strategic leadership and competitive advantage in five-star hotels in Makkah Al-Mukarramah.

**Keywords:** Leadership, strategic leadership, strategic agility, competitive advantage, hotels, Saudi Arabia.