TANMEAH BASSMAH TBP
Universal Journal of Green Human Resources and Sustainable Humanities (UJGHRSH)
Volume 2, Issue 1, 2025
ٱلْمَجَلَّة ٱلْعَالَمِيَّة لِلْمَوَارِد ٱلْبَشَرِيَّة ٱلْخَضْرَاء وَٱلْعُلُوم ٱلْإِنْسَانِيَّة ٱلْمُسْتَدَامَة
Journal homepage: https://journals.tanmeah.com/index.php/ujghrsh

Investigating the Mediating Role of Competitive Advantage Between Strategic Management and Organizational Performance

Obaid Juma Hasan Mohammed Al Blooshi[a]*, & Prof. Dr. Mahazan Bin Abdul Mutalib[a]

[a] Fakulti Kepimpinan dan Pengurusan (FKP), Universiti Sains Islam Malaysia. 71800 Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia

CHRONICLE
Article history:
Received: May 01, 2025.

Received in revised format: June 18, 2025

Accepted: June 29, 2025
Available online: June 30, 2025

Keywords:
Strategic Management, Competitive Advantage, Organizational Performance, Mediation Effect, Emirates Global Aluminum.

ABSTRACT

This study aimed to explore the relationship between strategic management and organizational performance, focusing on the mediating role played by competitive advantage at Emirates Global Aluminium. The study was based on a main hypothesis: strategic management directly and indirectly affects organizational performance through building and activating competitive advantage as an intervening factor. The study relied on a quantitative analytical approach using a questionnaire as the primary tool to collect data from a sample of (302) employees holding senior and middle management positions within the company. The data were analyzed using Smart PLS4 to test the structural model and study hypotheses, in addition to descriptive analysis on SPSS to understand the sample's trends. The study results showed that strategic management has a significant and positive impact on competitive advantage, and that competitive advantage, in turn, strongly and directly impacts organizational performance. While the analysis results showed that the direct relationship between strategic management and organizational performance is weak, the inclusion of competitive advantage as an intervening variable revealed a strong and statistically significant indirect effect. This reinforces the importance of building competitive advantage as a bridge between strategy and performance outcomes. The study's findings also point to the need for industrial organizations, particularly in a competitive environment such as the UAE, to develop strategies based on an understanding of market dynamics and leverage sources of competitive advantage to ensure high performance and sustainable organizational outcomes. The study concludes with practical recommendations for corporate decision-makers, as well as future research proposals aimed at generalizing the model in different contexts and testing additional variables to enhance theoretical and applied understanding of the triangular relationship between strategic management, competitive advantage, and organizational performance.

* Corresponding author. Al Blooshi
E-mail address: Obaid.Bloo@hotmail.com
https://doi.org/10.70568/UJGHRSH2.1.3

All rights reserved.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه الميزة التنافسية في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي، من خلال بناء وتفعيل الميزة التنافسية كعامل وسيط. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (302) موظفًا من أصحاب المناصب الإدارية العليا والوسطى بالشركة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4 لاختبار النموذج البنائي وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى التحليل الوصفي على SPSS لفهم توجهات العينة. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير معنوي وإيجابي على الميزة التنافسية، كما أن الميزة التنافسية بدورها تؤثر بشكل قوي ومباشر على الأداء التنظيمي. في حين أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي ضعيفة، إلا أن إدخال الميزة التنافسية كمتغير وسيط أظهر تأثيرًا غير مباشر وذا دلالة إحصائية قوية. وهو ما يعزز أهمية بناء الميزة التنافسية كجسر يربط بين الاستراتيجية ونتائج الأداء. كما تشير نتائج الدراسة إلى ضرورة اهتمام المؤسسات الصناعية، لاسيما في بيئة تنافسية مثل دولة الإمارات، ببناء استراتيجيات تستند إلى فهم ديناميكيات السوق وتفعيل مصادر التميز التنافسي لضمان تحقيق أداء عالي ونتائج تنظيمية مستدامة. واختُتمت الدراسة بتوصيات عملية لصناع القرار في الشركة، إضافة إلى مقترحات بحثية مستقبلية تستهدف تعميم النموذج في سياقات مختلفة واختبار متغيرات إضافية تعزز الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة الثلاثية بين الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي.

الكلمات الداله:

الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الأداء التنظيمي، تأثير الوساطة، الإمارات العالمية للألمنيوم.

JEL Classification: *L10, L25, M10, M16, & O15.*

1. المقدمة

في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والمتسارعة، باتت المؤسسات المعاصرة بحاجة ماسة إلى تبني ممارسات إدارية استراتيجية تُمكّنها من التكيّف والتفاعل بفعالية مع تحديات السوق، وتعزز من قدراتها التنافسية لضمان الاستدامة والتميز في الأداء. وتُعد الإدارة الاستراتيجية اليوم أحد أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بفاعلية من خلال رسم الخطط، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصنع القرارات الاستراتيجية التي تدعم الكفاءة والابتكار المؤسسي. حيث تشهد المؤسسات الصناعية الكبرى، مثل شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، تحولات متسارعة وتحديات متزايدة في بيئة تنافسية مضطربة، تتطلب تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية كوسيلة للتكيف مع التغيرات المستمرة، وضمان الحفاظ على مستويات عالية من الأداء التنظيمي. وقد ركزت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء

التنظيمي، وأثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما (Grant, 2016؛David, 2017) ومع ذلك، فإن العديد من هذه الدراسات لم تُفصّل الآلية التي يتم من خلالها هذا التأثير، حيث أهملت إدماج المتغيرات الوسيطة التي قد تُفسر بشكل أكثر عمقًا كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء. ومن جهة أخرى، تمثل الميزة التنافسية جوهر التفوق المؤسسي، إذ تُعد عاملاً حاسمًا في التمايز عن المنافسين وتحقيق قيمة مضافة للزبائن والمجتمع. فحين تتمكن المؤسسة من استغلال مواردها وقدراتها بطريقة يصعب تقليدها أو تعويضها من قبل المنافسين، فإنها تخلق لنفسها مركزًا تنافسيًا مستدامًا يُسهم بشكل مباشر في تحسين أدائها التنظيمي. وفي هذا الإطار، تتزايد أهمية استكشاف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من جهة، ودراسة الميزة التنافسية كمتغير وسيط يُسهم في تفسير هذه العلاقة وتعزيز فهم آليات تأثيرها داخل المنظمات الصناعية الكبرى. ففهم كيف تسهم الإدارة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية، وكيف تؤثر تلك الميزة بدورها في الأداء التنظيمي، يوفر رؤى قيّمة لأصحاب القرار حول كيفية تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف النمو والاستدامة. ومن بين هذه المتغيرات، تبرز الميزة التنافسية بوصفها وسيطًا محوريًا في فهم ديناميكيات العلاقة بين الاستراتيجية والأداء. فكما أوضح Porter (1985)، فإن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية سواء عبر خفض التكاليف أو تقديم قيمة مضافة، يُعد عاملاً جوهريًا في تحقيق أداء يفوق المنافسين. ويؤكد ذلك Teece et al. (1997)، حيث بيّنوا أن الميزة التنافسية هي نتيجة لتراكمات استراتيجية في القدرات التنظيمية، تؤثر بدورها على نتائج الأداء المؤسسي. وعليه، فإن دراسة العلاقة المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء دون مراعاة هذا الدور الوسيط قد تؤدي إلى نتائج تفسيرية ناقصة، خاصة في البيئات الصناعية المعقدة.

تزداد أهمية هذا الطرح في ضوء السياق المحلي لشركة الإمارات العالمية للألمنيوم، والتي تُعد من أكبر منتجي الألمنيوم في الشرق الأوسط. فبين عامي 2017 و2022، واجهت الشركة تقلبات حادة في أسعار المواد الخام وارتفاعًا في تكاليف الطاقة، إلى جانب ضغوط تنافسية متزايدة .(EGA Annual Report, 2020; 2022) وقد انعكست هذه التحديات على الأداء المالي والتشغيلي للشركة، مما يثير تساؤلات مهمة حول مدى فعالية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، ودور القدرات التنافسية في تفسير هذا التحسن. ورغم ما توفره الأدبيات من دراسات تربط الإدارة الاستراتيجية بالأداء التنظيمي، وأخرى تربط بين الميزة التنافسية والأداء، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة الثلاثية بين هذه المتغيرات في السياق الخليجي عامة والإماراتي الصناعي خاصة (المرشد، 2019؛ ناصري، 2015؛ Almarri & Gardiner, 2014) إذ ركزت غالبية الأبحاث العربية على قطاعات الخدمات والمصارف، وتجاهلت بدرجة كبيرة القطاع الصناعي الذي يمثل إحدى ركائز التنويع الاقتصادي في رؤية الإمارات 2030. وبالتالي، تظهر هنا فجوة علمية واضحة تتمثل في غياب نموذج تحليلي تكاملي يربط بين الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، والأداء التنظيمي، في بيئة صناعية فعلية مثل شركة الإمارات العالمية للألمنيوم. ومنه، تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي .والأهم من ذلك، تسعى الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط الذي تلعبه الميزة التنافسية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء، مما يُسهم في بناء إطار تحليلي يُمكن صانعي

القرار من تحسين آليات التخطيط، وتوجيه الموارد، وتعزيز الكفاءة التنظيمية. حيث تسعى هذه الدراسة أيضًا إلى سد الفجوة المعرفية من خلال تقديم نموذج وساطة متكامل، يُبرز كيف تُترجم الممارسات الاستراتيجية إلى نتائج تنظيمية ملموسة عبر تفعيل عناصر الميزة التنافسية. كما تسعى إلى تقديم مساهمة تطبيقية مهمة من خلال توصيات مدعومة بالأدلة الإحصائية، يمكن أن تساعد شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، وغيرها من الشركات الصناعية المماثلة، على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستويات أداء أعلى في ظل بيئة اقتصادية عالمية مضطربة. وانطلاقًا من هذا التوجه، تهدف هذه الدراسة إلى فحص الأثر المباشر للإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، وتحليل الدور الوسيط الذي تلعبه الميزة التنافسية في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، باعتبارها نموذجًا صناعيًا رائدًا في بيئة الأعمال الإماراتية. وتسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية القائمة من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل يُبرز الأثر غير المباشر للإدارة الاستراتيجية عبر تفعيل دور الميزة التنافسية في دعم الأداء التنظيمي.

2. الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتنافسية الشديدة في بيئة الأعمال، تبرز أهمية تطوير الإدارة الاستراتيجية كأداة رئيسية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية، لاسيما في القطاعات الصناعية الحيوية مثل قطاع الألمنيوم في دولة الإمارات. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على ضرورة تكامل الإدارة الاستراتيجية مع الابتكار والتحول الرقمي لمواجهة التحديات المستقبلية. على سبيل المثال، أشار Lootah (2024) إلى أن اعتماد تقنيات البلوكشين في التقارير المالية يعزز الشفافية والموثوقية، ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أوضح Maabreh (2024) أن التكنولوجيا تلعب دوراً حاسماً في دعم الشمول المالي وتحسين العمليات التشغيلية، ما يشير إلى أهمية توجيه الإدارة الاستراتيجية نحو تبني أدوات التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الفاعلية والكفاءة التنظيمية. وفي السياق ذاته، بيّن Falaha (2024) أن التحديات التنظيمية الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية، ما يستدعي ضرورة وجود إدارة استراتيجية مرنة وقادرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة. أما Issaa (2024) فقد أكد أن الذكاء الاصطناعي أصبح عاملاً تحويليًا في مختلف الصناعات، مما يستلزم إعادة صياغة الاستراتيجيات المؤسسية لتتكيف مع هذا التحول ولتحقق التميز في الأداء.

تعتبر العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الأعمال. حيث تُظهر الدراسات أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات من خلال تنظيم الموارد البشرية والعمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي حمزة (2023)، وNajem (2024) كما تعزز الإدارة الاستراتيجية القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يزيد من فعالية عمل المؤسسات عسيري والخير (2023). وفيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، تشير الأبحاث إلى أن الإدارة الاستراتيجية تشمل تخطيط وتوجيه الموارد والعمليات لتحقيق الأهداف التنافسية

وتلبية احتياجات العملاء بطريقة تفوق المنافسين حبيب والفكيكي(2021) حمزة ويوسف (2024). ويتضح أن المؤسسات التي تعلن عن استراتيجيات واضحة ومتكاملة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين الجودة وتقليل التكاليف وزيادة الابتكار حبيب والفكيكي(2021) حمزة ويوسف (2024). بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسات أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين فاعلية الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية الكميم والمرهضي (2025). أما عن العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، فقد أظهرت الدراسات أن الميزة التنافسية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار وزيادة الحصة السوقية، مما يسهم في رفع كفاءة العمليات ورضا العملاء حبيب والفكيكي(2021) جواد (2025)، وإن الأداء العالي غالبًا ما يُعزى إلى قدرة المؤسسات على استغلال ميزتها التنافسية في التأقلم مع متطلبات السوق المتغيرة زبير (2021). وأخيرًا، يشير البحث إلى أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية كوسيط جواد (2025). حيث يُعتبر دور الميزة التنافسية كحلقة وصل بين استراتيجيات الأعمال والأداء الفعلي مؤشراً على كفاءة الإدارة الاستراتيجية حمزة ويوسف .(2024) وبالتالي، تستمد الشركات الناجحة قوتها من قدرتها على دمج استراتيجيات فعالة مع تحسين مستوى أدائها التنظيمي.

2.2.1 الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

تُعتبر العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من الموضوعات الجوهرية التي استأثرت باهتمام واسع في أدبيات إدارة الأعمال. وقد أكد العديد من الباحثين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أداة فعّالة في تحسين الأداء التنظيمي عبر التخطيط الشامل وتوجيه الموارد وتكييف العمليات مع التغيرات البيئية (حمزة، 2024؛ Najem, 2023). حيث توفر الإدارة الاستراتيجية إطارًا لصنع قرارات تتسم بالرؤية المستقبلية، ما يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والتقلبات السوقية بمرونة وكفاءة، وهو ما أشار إليه عسيري والخير (2023) عند الحديث عن القدرة التكيفية للمؤسسات في البيئات الديناميكية. وفي هذا السياق، يشير عدد من الدراسات إلى أن أثر الإدارة الاستراتيجية لا يقتصر على تحسين الأداء بشكل مباشر فقط، بل يمتد ليُؤسس لميزة تنافسية تُسهم بدورها في رفع مستويات الأداء. فقد تناولت أبحاث مثل حبيب والفكيكي (2021) وحمزة ويوسف (2024) الكيفية التي تسهم من خلالها الإدارة الاستراتيجية في خلق وتطوير ميزة تنافسية عن طريق تقليل التكاليف، تحسين جودة المنتجات، والابتكار المستمر. وقد دعم الكميم والمرهضي (2025) هذا الطرح، موضحين وجود علاقة إيجابية قوية بين فاعلية الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، مما يعزز مكانة المؤسسات في بيئاتها التنافسية. حيث أكدت الأبحاث حول دور الميزة التنافسية كأداة لتحسين الأداء التنظيمي. فقد أظهرت دراسات عدة أن الميزة التنافسية تؤدي إلى تعزيز الابتكار، رفع الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء، وهو ما يؤدي إلى أداء تنظيمي أكثر كفاءة وفعالية (جواد، 2025؛ زبير، 2021). وهنا تظهر الميزة التنافسية بوصفها عاملًا محوريًا يمكن أن يعمل كوسيط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، ما يُشير

إلى أن أثر الإدارة الاستراتيجية قد لا يكون مباشرًا دائمًا، بل يمر عبر سلسلة من الآليات التفسيرية، من أبرزها الميزة التنافسية (جواد، 2025؛ حمزة ويوسف، 2024). تُظهر هذه الرؤى وجود حاجة ملحة لتبني نموذج تحليلي يدمج بين المتغيرات الثلاثة: الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي. فالدراسات السابقة، رغم إسهاماتها، غالبًا ما تناولت العلاقات الثنائية بشكل منفصل دون التعمق في الكيفية التي تنتقل بها آثار الاستراتيجية إلى نتائج الأداء من خلال وسيط فعّال كالقدرات التنافسية. وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات العربية الحديثة مثل طايع وآخرون (2024) وأبوعجيلة وبدوي (2023) وعبد الله عبد العال إبراهيم وآخرون (2023) على الأثر المهم للإدارة الاستراتيجية في الأداء، لكنها في كثير من الحالات لم تستكشف الدور الوسيط للميزة التنافسية. كما أن دراسات أخرى مثل داود (2022) والعامري (2021) ركزت على تحليل تأثير الاستراتيجية على الأداء المالي دون توسيع نطاق الدراسة ليشمل التفاعلات الديناميكية بين المتغيرات. وفي ضوء ما سبق، يتضح أن شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، باعتبارها من كبرى الشركات الصناعية في المنطقة، تمثل نموذجًا مناسبًا لاختبار هذه العلاقات في بيئة حقيقية تواجه تحديات تنافسية وتقنية متسارعة. ومنه يمكن تطوير الفرضية التالية:

1H: الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وهام في الأداء التنظيمي في شركة الإمارت العالمية للألمنيوم.

2.2.2 الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية

تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في تشكيل الأداء التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسات. وتظهر الدراسات الحديثة أن وجود إدارة استراتيجية فعالة ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء من خلال تعزيز تنظيم الموارد، وتفعيل العمليات التشغيلية، وتوفير القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، مما يساهم في استدامة نجاح المؤسسات) حمزة، 2024؛Najem, 2023 ؛ عسيري والخير، 2023 .(كما أن نجاح المؤسسة في بناء رؤية واضحة وتطبيق خطط استراتيجية محكمة يُعد أساسًا في قياس كفاءة أدائها وقدرتها على المنافسة. ومن ناحية أخرى، فإن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية تمثل بعدًا جوهريًا في تحقيق التفوق في السوق. حيث تشير الدراسات إلى أن الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على ضبط الهيكل الإداري أو تحليل البيئة الخارجية، بل تمتد لتشمل توجيه الموارد نحو تحقيق أهداف تنافسية محددة، مع التركيز على احتياجات العملاء وتقديم منتجات أو خدمات تفوق ما يقدمه المنافسون (حبيب والفكيكي، 2021؛ حمزة ويوسف، 2024). وهذا ما يعكسه واقع المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات متكاملة، إذ تنجح في تحسين جودة الإنتاج، تقليل التكاليف، وتسريع الابتكار، وهي العناصر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الكميم والمرهضي، 2025).

تعزز هذه الرؤية دراسات تطبيقية متعمقة، مثل دراسة عبد الناصر وآخرون (2024) التي ركزت على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز التميز الوظيفي، وهو أحد أبعاد الميزة التنافسية. كما أبرزت دراسة العامري (2021)

أن تكامل الإدارة الاستراتيجية مع المحاسبة الإدارية يعزز الأداء المالي، وهو عنصر داعم لتحقيق التميز السوقي. وبدورها، أظهرت دراسة أبوعجيلة وبدوي (2023) أثرًا ملموسًا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي، ما يشير إلى ضرورة وجود بيئة تنظيمية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي. إضافة لذلك، أثبتت دراسة عبد العال وآخرون (2023) في قطاع التشييد، وكذلك داود (2022) في قطاع الإنشاءات، أن تبني استراتيجيات فعالة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المنافسة. حيث تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات مثل دبابي ومحجوب (2019) وكناكرية (2020) اللتين أكدتا على الدور الجوهري للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة عندما تقترن الاستراتيجية بمواءمة داخلية في العمليات وبتكامل وظيفي في الأنظمة المحاسبية والتشغيلية. ومنه، يتضح أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية تركز على جانب تنظيمي وكذلك تمثل جوهرًا في قدرة المؤسسة على التميز والبقاء في بيئة تنافسية عالية. وفي سياق شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، والتي تعمل في صناعة شديدة التنافس على الصعيدين الإقليمي والدولي، فإن تبني استراتيجيات فعالة قد يساهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز والريادة الصناعية. وبذلك يتم إفتراض مايلي:

2H: الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وهام في الميزة التنافسية في شركة الإمارت العالمية للألمنيوم.

2.2.3 الميزة التنافسية والأداء التنظيمي

أصبحت الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة أحد المحاور الجوهرية لبقاء الشركات واستدامة نموها، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة أو أداء متفوق مقارنةً بالمنافسين. وتشمل مصادر هذه الميزة جوانب متعددة مثل الابتكار، خفض التكاليف، جودة المنتج أو الخدمة، وخدمة العملاء، ومن خلال هذه الميزة، تتمكن المؤسسات من تعزيز قدرتها السوقية وتحقيق تفوق طويل الأمد. كما أن الأداء التنظيمي بدوره يُعد المعيار الرئيس لتقييم مدى فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. ويشمل الأداء التنظيمي عناصر مثل الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، رضا الموظفين، الحصة السوقية، ومعدلات الربحية، مما يجعله انعكاسًا مباشرًا لنجاح أو فشل السياسات والاستراتيجيات المتبعة داخل المنظمة. وعند الربط بين المفهومين، تؤكد الأدبيات الحديثة أن الميزة التنافسية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء التنظيمي، بل تُعد أحد المحركات الأساسية له. فكلما تمكنت المؤسسة من بناء ميزة تنافسية مستدامة، كلما ازدادت قدرتها على التوسع والنمو وتحقيق نتائج تشغيلية ومالية إيجابية. وفي هذا السياق، أشارت دراسة العامري (2021) إلى أن المواءمة الاستراتيجية تساهم في تحسين الأداء المالي، بينما بينت دراسة داود (2022) العلاقة المباشرة بين تبني الإدارة الاستراتيجية وفعالية الأداء التنظيمي في قطاع الإنشاءات، وهو ما يعكس أهمية السياق الاستراتيجي والقدرة التنافسية في تحسين الأداء. علاوة على ذلك، أظهرت دراسات متعددة أن الثقافة التنظيمية (التي تُعد من عناصر الميزة التنافسية) تساهم بشكل فاعل في تعزيز الأداء. حيث أوضحت دراسة

الكهالي (2023) أن القيم التنظيمية تلعب دورًا إيجابيًا في دعم التفوق التنافسي، مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. كما بيّنت دراسة محمد وماجدة (2019) في قطاع التعليم أن استثمار رأس المال الفكري يُعزز من القدرة التنافسية، وبالتالي من الأداء العام. وتدعم هذه النتائج دراسات مثل زكريا ميخائيل (2023) والبدوي وصالح (2022) التي أوضحت أن المؤسسات التي تتمتع بميزة تنافسية قوية تظهر مستويات أداء أعلى من نظيراتها. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية اختبار العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في السياق الخاص لشركة الإمارات العالمية للألمنيوم، نظرًا لما تمثله من نموذج صناعي رائد في المنطقة. إذ من المتوقع أن يؤثر امتلاكها لعوامل تنافسية متميزة، سواء في التكنولوجيا أو الابتكار أو الكفاءة التشغيلية، بشكل إيجابي على أدائها التنظيمي. وبناءً على الدراسات السابقة، يمكننا توقع أن هناك أثرًا إيجابيًا وهامًا للميزة التنافسية على الأداء التنظيمي في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم كمايلي:

3H: هنالك أثر إيجابي وهام للميزة التنافسية على الأداء التنظيمي في شركة الإمارت العالمية للألمنيوم.

2.2.4 الميزة التنافسية كوسيط

في ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة، تُعد الإدارة الاستراتيجية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال. وقد أوضحت الدراسات الحديثة أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على الأداء من خلال إدارة الموارد البشرية بكفاءة، وتحسين العمليات الداخلية، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية(Najem, 2023 ؛ حمزة، 2024؛ عسيري والخير، 2023). ومع ذلك، فإن هذا التأثير لا يحدث غالبًا بشكل مباشر فقط، بل قد يتطلب وجود متغير وسيط يعزز العلاقة ويُوضح آلية التأثير، وهو ما تقترحه العديد من الدراسات الحديثة. حيث تُبرز الأدبيات كذلك أهمية الميزة التنافسية كأداة استراتيجية أساسية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل المنافسة المتزايدة. إذ تشمل الإدارة الاستراتيجية وضع وتوجيه الموارد بشكل يخدم تحقيق الأهداف التنافسية، مثل تحسين الجودة، وخفض التكاليف، وزيادة الابتكار، وهي كلها جوانب تُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة (حبيب والفكيكي، 2021؛ حمزة ويوسف، 2024). وتُظهر هذه الممارسات بوضوح العلاقة الوثيقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث أن نجاح الاستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على قدرة المنظمة على خلق وتوظيف هذه الميزة. وفي السياق نفسه، تؤكد الأدبيات أن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين مستوى رضا العملاء (حبيب والفكيكي، 2021؛ جواد، 2025؛ زبير، 2021). ومن هنا، تظهر الميزة التنافسية كعامل وسيط يمكنه أن يفسر كيف تنتقل آثار الإدارة الاستراتيجية إلى الأداء التنظيمي، أي أنها تُعد بمثابة "الحلقة الوسيطة" التي تترجم الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة. وقد دعمت العديد من الدراسات هذا الدور الوسيط. فمثلًا، أوضحت دراسة الكهالي (2023) أن الثقافة التنظيمية—كأحد مكونات الميزة التنافسية—تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي. كما بيّنت دراسة محمد وماجدة (2019)أن رأس المال البشري يسهم في خلق ميزة تنافسية تؤثر بدورها على الأداء. وفي هذا السياق، أظهرت دراسات

دياب وآخرون (2021) والحمروني(2022) ، بالإضافة إلى البدوي وصالح(2022) ، أن الميزة التنافسية تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين كل من الإدارة الاستراتيجية ورأس المال البشري من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى. وبناءً عليه، من المنطقي اختبار فرضية أن الميزة التنافسية تُعد متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم. ومنه، يتم إفتراض مايلي:

4H: هنالك دور وسيط للميزة التنافسية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في شركة الإمارت العالمية للألمنيوم.

3. منهج الدراسة

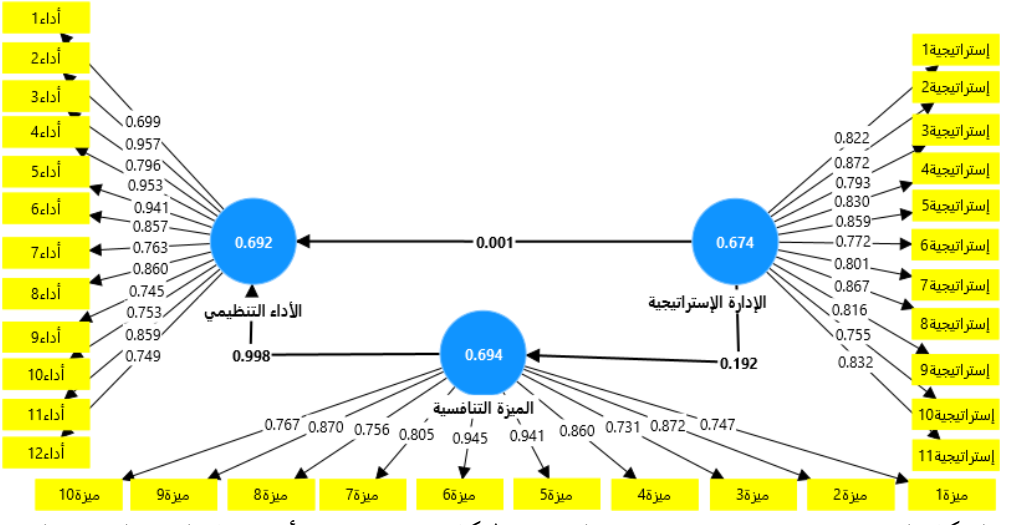
اتبعت هذه الدراسة منهجًا كميًا تحليليًا قائمًا على الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التحقق من العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، مع دراسة الدور الوسيط للميزة التنافسية في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم. اعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية باستخدام أداة الاستبانة المصممة وفق مقياس خماسي، والتي شملت المتغيرات الرئيسة للدراسة بناءً على أدبيات سابقة ذات موثوقية علمية. كما تم اعتماد الاستبانه كأداه رئيسية لجمع البيانات. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، بمختلف إداراتها، ممن يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية عليا ووسطى. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مناسب لمختلف الفئات داخل المجتمع، بما يضمن تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة. بلغ حجم العينة الفعلية (302) مستجيبًا من أصل (350) استبانة تم توزيعها، وهو ما يمثل معدل استجابة مرتفعًا يعزز موثوقية النتائج. وفيما يخص التحليل الوصفي للبيانات على برنامج SPSS29، فقد أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة الاستراتيجية)، والمتغير الوسيط (الميزة التنافسية)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، ما يدل على أن أفراد العينة يدركون بشكل إيجابي ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء، وكذلك إدراكهم لأهمية الميزة التنافسية كعامل محوري في تحسين نتائج الشركة. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن درجة الاتفاق العام لدى المبحوثين كانت عالية تجاه فقرات الاستبانة، مما يعكس اتساق الإدراك المؤسسي داخل الشركة حول موضوع الدراسة. ومن أجل إختبار الفرضيات، تم الإعتماد على برنامج Smart PLS4، ويبين القسم التالي النتائج للنموج القياس والبنائي.

4. النتائج

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي والتحقق من جودة البيانات، تم الانتقال إلى اختبار الفرضيات باستخدام برنامج Smart PLS 4، من خلال تحليل النموذج البنائي (الهيكلي) .Structural Model يهدف هذا التحليل إلى اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة الرئيسة للدراسة، وهي: الإدارة الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، والميزة التنافسية (كوسيط)، والأداء التنظيمي (كمتغير تابع). تم الاعتماد على تقنيات تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) بطريقةPartial Least Squares ، لما

لها من قدرة على معالجة النماذج المعقدة وتحليل تأثيرات مباشرة وغير مباشرة. يوضح الشكل أدناه النموذج البنائي للدراسة، كما تم الحصول عليه من مخرجات برنامجSmart PLS4 ، وهو يمثل العلاقات بين المتغيرات الرئيسة، بالإضافة إلى معاملات الانحدار والارتباط بين تلك المتغيرات.

الشكل رقم (1): نموذج القياس



يعرض الشكل الناتج عن برنامج Smart PLS4 المسارات الهيكلية، حيث يتضح أن معامل التشبع لفقرات الدراسة تقع ضمن المستوى المقبول، ومن أجل تبيان ذلك أكثر تفصيلاً، وقبل اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات، كان من الضروري التحقق من جودة أدوات القياس من حيث الصدق والثبات، لضمان دقة وصحة نتائج النموذج البنائي. حيث يعرض الجدول رقم (1) أدناه أهم النتائج من نموذج القياس.

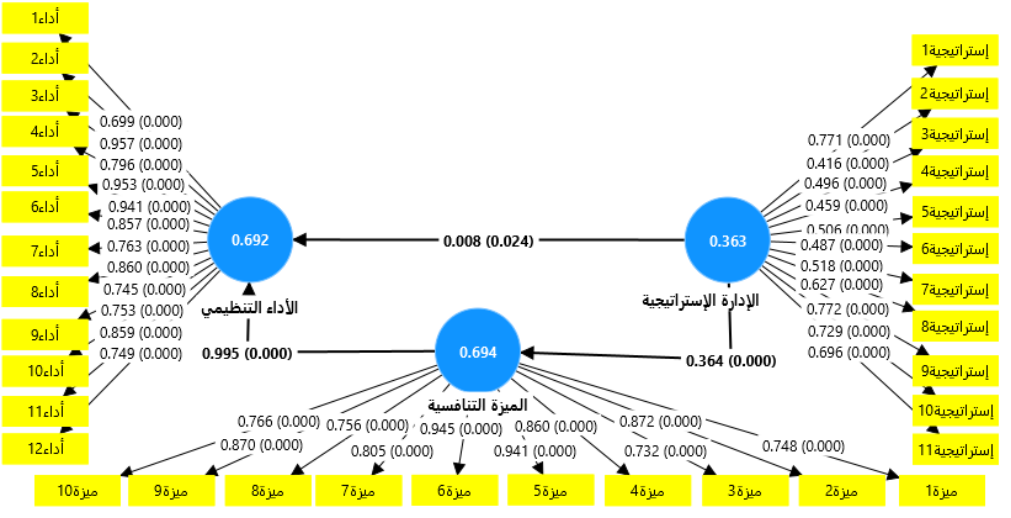
الجدول رقم (1): مؤشرات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغير	كرونباخ ألفا	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخرج
الأداء التنظيمي	0.958	0.964	0.692
الإدارة الإستراتيجية	0.952	0.958	0.674
الميزة التنافسية	0.950	0.957	0.694

يوضح الجدول أعلاه مستويات عالية من الثبات الداخلي، إذ تجاوزت جميع معاملات ألفا كرونباخ 0.95، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، ما يشير إلى أن فقرات الاستبانة المستخدمة لكل متغير مترابطة بشكل قوي وتقيس المفهوم ذاته بفعالية. هذا يعزز من مصداقية أداة الدراسة ويؤكد اتساق المشاركين في إجاباتهم. وفيما يخص الموثوقية المركبة، فقد أظهرت القيم الخاصة بكل من rho_a و rho_cأيضًا مستويات ممتازة، حيث تراوحت بين (0.955 إلى 0.964).

تعكس هذه النتائج تجانس المؤشرات المستخدمة لكل متغير، وتؤكد أن كل مجموعة من البنود المرتبطة بأحد المتغيرات تقيس ذلك المتغير بشكل دقيق ومتسق، وهو ما يُعتبر مؤشرًا إيجابيًا لصحة النموذج. أما فيما يتعلق بـ متوسط التباين المستخرج، فقد تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول وهو 0.50، حيث جاءت بين 0.674 و0.694. يشير ذلك إلى وجود صدق تلازمي جيد، أي أن المؤشرات المستخدمة تفسر نسبة كبيرة من التباين الكامن في المتغير الذي تقيسه. هذا يعني أن المتغيرات الثلاثة في الدراسة (الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الأداء التنظيمي) تم قياسها باستخدام مؤشرات دقيقة وواضحة. وبعد التحقق من جودة نموذج القياس من حيث الثبات والصدق، تم الانتقال إلى تحليل النموذج البنائي لتقييم العلاقات السببية بين المتغيرات الرئيسة واختبار الفرضيات. ويُعرض الشكل التالي نموذج العلاقات البنيوية كما أنتجته مخرجات برنامج Smart PLS4 ، حيث تم توضيح معاملات التأثير(Path Coefficients) ، مستويات الدلالة الإحصائية (P-Values). وقيم معامل التحديد (R^2) لكل من المتغيرات التابعة.

الشكل رقم (2): النموذج البنائي للدراسة



يوضح الشكل أعلاه العلاقات بين الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي (0.008) عند مستوى دلالة (0.024)، وهو تأثير ضعيف جدًا من الناحية العملية، وإن كان دالًا إحصائيًا. ويعكس هذا ضعف العلاقة المباشرة بين المتغيرين، مما يعزز احتمال وجود متغير وسيط يعيد توجيه الأثر. وفي المقابل، تظهر علاقة قوية وموجبة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.364) عند دلالة إحصائية قوية جدًا (0.000). يشير ذلك إلى أن الممارسات الاستراتيجية تؤثر بدرجة عالية في بناء القدرات التنافسية داخل الشركة، وهو ما يدعم فرضية H2. كما يتضح من الشكل وجود تأثير قوي ومباشر للميزة التنافسية على الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل التأثير (0.995) بمستوى دلالة (0.000)، ما يدل على أن الميزة التنافسية تُمثل

العامل الأساسي والمباشر في رفع الأداء التنظيمي، وهو ما يدعم فرضية H3 بقوة. وأما فيما يخص معاملات التحديد R^2 ، فقد سجل متغير الميزة التنافسية قيمة (0.694)، مما يعني أن الإدارة الاستراتيجية تفسر 69.4% من تباين هذا المتغير، وهو تفسير قوي نسبيًا. في حين بلغت قيمة R^2 لمتغير الأداء التنظيمي (0.692)، أي أن النموذج يفسر ما يقرب من 69.2% من تباين الأداء، وهي نسبة تفسير ممتازة في الدراسات الإدارية. وبشكل أكثر توضيحاً، حيث اعتمدت الدراسة على تقنية نمذجة المعادلات البنائية (SEM) باستخدام أسلوب Partial Least Squares لاختبار الفرضيات السببية بين المتغيرات. ويوضح الجدول أدناه نتائج اختبار الفرضيات المباشرة والتأثير الوسيط، كما أظهرتها المخرجات الإحصائية من برنامج Smart PLS4، بما يشمل: قيمة معامل التأثير(Path Coefficient) ، الخطأ المعياري، قيمة (T)، ومستوى الدلالة الإحصائية (P-value)

الجدول رقم (2): نتائج اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة

المسار	معامل التأثير	الخطأ المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة (P)
الإدارة الإستراتيجية <- الأداء التنظيمي	0.007	0.003	2.256	0.024
الإدارة الإستراتيجية <- الميزة التنافسية	0.374	0.045	8.109	0.000
الميزة التنافسية <- الأداء التنظيمي	0.995	0.001	751.710	0.000
التأثير الغير مباشر				
الإدارة الإستراتيجية <- الأداء التنظيمي	0.372	0.045	8.128	0.000
التأثير الوسيط				
الإدارة الإستراتيجية <- الميزة التنافسية- <الأداء التنظيمي	0.372	0.045	8.128	0.000

تشير النتائج إلى أن العلاقة المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي كانت ضعيفة من حيث القوة (0.007)، إلا أنها دالة إحصائيًا عند ($P = 0.024$)، ما يشير إلى وجود علاقة مباشرة ولكنها محدودة التأثير من الناحية العملية. هذا يدعم الفرضية H1 جزئيًا. بالمقابل، أظهرت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية قوة تأثير جيدة (0.374) مع دلالة إحصائية قوية ($P = 0.000$)، مما يؤكد أن الممارسات الاستراتيجية لها دور فاعل في تطوير القدرات التنافسية للشركة، مما يدعم بقوة الفرضية H2. أما العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، فقد كانت شديدة القوة (0.995) ومصحوبة بقيمة T مرتفعة جدًا (751.710)، مما يوضح أن الأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على قوة الميزة التنافسية داخل الشركة، وهو ما يدعم الفرضية H3 بشكل حاسم. والأهم من ذلك، أظهرت النتائج أن التأثير غير المباشر للإدارة الاستراتيجية

على الأداء التنظيمي عبر الميزة التنافسية بلغ (0.372) عند دلالة إحصائية قوية0.000 = P))، وهي نتيجة تدعم فرضية الدور الوسيط للميزة التنافسية (H4)، وتؤكد أن الأثر الحقيقي للإدارة الاستراتيجية لا يظهر بوضوح إلا عند تمريره عبر الميزة التنافسية.

5. المناقشة

تشير مجمل النتائج إلى أن الميزة التنافسية تؤدي دورًا محوريًا كوسيط فعال في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وهو ما يعكس أهمية تطوير استراتيجيات موجهة نحو بناء مزايا تنافسية مستدامة داخل بيئة الأعمال الصناعية. كما تُبرز النتائج فعالية النموذج المفترض، وتوفر أساسًا علميًا يمكن البناء عليه في تطبيقات ميدانية مستقبلية داخل قطاع الصناعات الثقيلة. وبشكل أكثر تفصيلا، نصت الفرضية الأولى على أن "الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وهام في الأداء التنظيمي في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم". حيث أشارت النتائج التحليل إلى أن تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي كان ضعيفًا (0.007)، إلا أنه ذو دلالة إحصائية (P = 0.024)، ما يعني وجود تأثير مباشر ولكنه محدود في قوته العملية. هذا يتوافق مع ما أشار إليه Najem (2023)وحمزة (2024) بأن الإدارة الاستراتيجية تساهم في توجيه الموارد وتحسين الإجراءات، لكنها قد لا تنعكس فورًا على نتائج الأداء ما لم تُترجم إلى ممارسات تنفيذية وتنافسية ملموسة. كما توضح دراسة عسيري والخير (2023) أن فعالية الإدارة الاستراتيجية تعتمد على مدى ارتباطها بسياق المؤسسة وتكاملها مع العوامل الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية والقدرات التنافسية، ما يبرر ضعف التأثير المباشر ويدعو إلى النظر في المتغيرات الوسيطة مثل الميزة التنافسية. أما الفرضية الثانية (H2) والتي نصت على أن "الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وهام في الميزة التنافسية في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم". حيث جاءت النتائج مؤكدة لهذه الفرضية، حيث بلغ معامل التأثير (0.374) مع دلالة إحصائية قوية جدًا .(P = 0.000) هذا يدعم ما توصلت إليه دراسات مثل حبيب والفكيكي (2021)وحمزة ويوسف(2024) ، والتي أوضحت أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تمكّن الشركات من تحسين مواقعها السوقية من خلال الابتكار، خفض التكاليف، وتحقيق جودة مستدامة. وتؤكد دراسة الكميم والمرهضي (2025) أن المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي العالي تتمتع بقدرة أفضل على بناء مزايا تنافسية مبنية على الموارد والمهارات النادرة، ما ينسجم مع نتائج هذه الفرضية في السياق الصناعي الإماراتي. أما الفرضية الثالثة:(H3) والتي نصت على أن "الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي وهام في الأداء التنظيمي في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم". فقد أظهرت نتائج التحليل أن الميزة التنافسية تؤثر بشكل بالغ على الأداء التنظيمي بقيمة تأثير (0.995) ودلالة إحصائية عالية .(P = 0.000) تؤكد هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة جواد (2025) وزبير (2021) بأن الأداء العالي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة في الحفاظ على ميزاتها التنافسية، سواء من خلال المنتجات، التكنولوجيا، أو الابتكار. كما أن دراسات مثل البدوي وصالح (2022) والكهالي (2023) أظهرت أن المؤسسات التي تركز على بناء ميزة تنافسية قوية تنجح غالبًا في تحسين كفاءة العمليات،

تحقيق رضا العملاء، وزيادة الأرباح، وهو ما انعكس بوضوح في نتائج هذه الفرضية. وأخيراً الفرضية الرابعة (H4) والتي نصت على أن "هنالك دور وسيط للميزة التنافسية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم". حيث أثبتت النتائج أن التأثير غير المباشر للإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي عبر الميزة التنافسية كان قويًا (0.372) ودالًا إحصائيًا .(P = 0.000) هذا يؤكد دور الميزة التنافسية كوسيط فاعل، ويعزز ما توصلت إليه دراسات مثل دياب وآخرون (2021) والحمروني (2022)، والتي بيّنت أن الإدارة الاستراتيجية تُثمر عندما تُترجم إلى ميزات تنافسية تمكّن المؤسسات من التفوق وتحقيق أداء متميز. وتشير هذه النتيجة إلى أن التركيز على الاستراتيجيات دون ترجمتها إلى مزايا تنافسية فعلية قد لا يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. لذا فإن التكامل بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق العملي المتمثل في الميزة التنافسية هو ما يمنح المؤسسة دفعة حقيقية في أدائها. ومنه، يتضح أنه من خلال اختبار الفرضيات وتفسيرها في ضوء الأدبيات، يتبين أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي ليست مباشرة بالكامل، بل تعتمد على الدور المحوري للميزة التنافسية كوسيط .كما أن النتائج تُبرز أهمية الاستثمار في الاستراتيجيات التي تُترجم إلى مزايا سوقية فعالة، ما يُعدّ عاملًا جوهريًا في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنافسية.

6. المخاتمة

تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، مع اختبار الدور الوسيط الذي تلعبه الميزة التنافسية. وبالاعتماد على تحليل المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS4، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تقدم إسهامًا علميًا وعمليًا في مجال الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. حيث أظهرت النتائج أن العلاقة المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي كانت ضعيفة من حيث التأثير، وإن كانت دالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن الاستراتيجيات وحدها لا تكفي لتحقيق نتائج ملموسة ما لم تُترجم إلى ممارسات تنافسية فعّالة. في المقابل، أثبتت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل واضح ومباشر على بناء الميزة التنافسية، والتي بدورها تؤثر بقوة على الأداء التنظيمي، وهو ما يدعم وجود دور وساطة كامل للميزة التنافسية في العلاقة بين المتغيرين. وتعكس هذه النتائج أهمية دمج الإدارة الاستراتيجية مع القدرات التنافسية الداخلية، حيث إن المؤسسات الصناعية، وخاصة الكبرى منها كحال شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، والتي تحتاج إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ تُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، سواء عبر الابتكار، الجودة، أو كفاءة العمليات. كما تُبرز الدراسة ضرورة التفكير في التحول من التركيز على الأداء بوصفه هدفًا نهائيًا، إلى اعتباره نتيجة مترتبة على التميز التنافسي المدفوع باستراتيجيات فعالة. كما تؤكد هذه الدراسة من خلال نموذجها التطبيقي، أن الطريق نحو تحسين الأداء المؤسسي يمر عبر بوابة الميزة التنافسية، وليس فقط عبر وضع الخطط الاستراتيجية . لذلك، فإن تطوير هذه الميزة يجب أن يُبنى على رؤية استراتيجية متكاملة، مدعومة بثقافة تنظيمية مرنة، وموارد بشرية متمكنة، ونظم تشغيلية ديناميكية. ومنه تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، وتقدم إطارًا متكاملًا لتحليل أثر

الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في السياقات الصناعية الخليجية، وتحديدًا في واحدة من أكبر شركات التصنيع في دولة الإمارات العربية المتحدة. كما تمثل نتائجها مرجعًا مهمًا للممارسين وصانعي القرار في مجال الإدارة لتصميم استراتيجيات قائمة على بناء التفوق التنافسي كمحرك رئيسي للأداء.

المراجع

أبوعجيلة، م.، وبدوي، ن. (2023). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 45(1).

البدوي، م.، وصالح، أ. (2022). أثر الميزة التنافسية كمتغير وسيط بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية .المجلة العربية للتنمية المستدامة، 13(2).

جواد، م. (2025). مبادئ التأثير لإدارة الجودة الشاملة في تمكنك من تفعيل دور الوسيط لنظم المعلومات التكنولوجية(دراسة استطلاعية عن كوادر العمل الخاصة في العراق). مجلة الاقتصاد والإدارة، 46(132)، 125-137. https://doi.org/10.31272/jae.i132.666

حبيب، ا. و الفكيكي، ع. (2021). دور إدارة الجودة الشاملة في ما بعد. الغاري جور. سابقة بمعنى البِيْئَة. أدميني. العلوم، 16(00)، 173-187. https://doi.org/10.36325/ghjec.v0i0000.1810

الحمروني، م. (2022). تحليل الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ورأس المال البشري من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى .مجلة الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، 19(3).

حمزة، د. و يوسف، د. (2024). دور التحليل الشامل في صحة جيدة بشركة ماكدونالدز بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (27). https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi27.697

حمزة، ع. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على منتسبي الجامعة بالمملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والبحوث، 4(2). https://doi.org/10.56989/benkj.v4i2.800

داود، م. ح. (2022). أثر تبني الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الإنشاءات في محافظة القدس .مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 12(4).

دبابي، أ., ومحجوب، ر. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال .مجلة الاقتصاد والعلوم التجارية، 14(3).

دياب، ع.، سليمان، خ.، وحجازي، ن. (2021). الميزة التنافسية كوسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية .مجلة البحوث الإدارية، 32 (2).

الرشيدي، ف.، القرني، س.، وعبد الله، م. (2019). استراتيجيات الميزة التنافسية وأثرها في تحسين أداء الشركات: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي .مجلة الخليج العربي للعلوم الإدارية، 39.(2)

زبير، ع. (2021). ساهمت في التركيز والذكاء الفعال في تكوينها بالكامل باللغة العربية، دراسة تطبيقية على أصول الأعمال السودانية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(2). https://doi.org/10.31559/gjeb2021.10.2.10

شركة الإمارات العالمية للألمنيوم .(2020) .*التقرير السنوي*/https://www.ega.ae/ar/media/annual-reports .

شركة الإمارات العالمية للألمنيوم .(2022) .*التقرير السنوي*/https://www.ega.ae/ar/media/annual-reports .

طايع، ف.، إبراهيم، م.، القاضي، س.، أحمد، ر.، &عبد الرحيم، ح. (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق التميز الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة التنمية المحلية .مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 38(2)، 55.81–

العامري، ع. م. (2021). المواءمة العمودية والأفقية للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي في بيئة الأعمال السعودية .المجلة السعودية للإدارة، 41(3)، 65.91–

عبد الله عبد العال إبراهيم، ع.، أحمد، ك.، وفتحي، هـ. (2023). ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في شركات التشييد والبناء: الدور الوسيط لإدارة المخاطر الاستراتيجية .المجلة العربية للإدارة، 43 (1).

عسيري، ص. و الخير، أ. (2023). الواقع الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتمكين الموظفين في الإدارة العامة للعسير. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية, 7(8), 17–31. https://doi.org/10.26389/ajsrp.c071222

القهالي، ع. (2023). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات .مجلة الاقتصاد والإدارة، 44(1)، 109.132–

الكميم، م. و المرضي، س. (2025). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية, 4(1). https://doi.org/10.59628/jhs.v4i1.1234

كناكرية، ن. أ. (2020). أثر الاستراتيجيات الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة شركات الاتصالات الأردنية .مجلة العلوم الإدارية والمالية، 36(1)، 143.162–

محمد، ن.، وماجدة، أ. (2019). تصور مقترح لتطبيق إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي والبنوك .مجلة دراسات تربوية ونفسية، 25(4)، 321.349–

المرشد، ج. م. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة في المملكة العربية السعودية .*المجلة العربية للإدارة، 39*(2).

ميخائيل، ز. (2023). إدارة رأس المال الفكري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المؤسسات المصرفية .مجلة التنمية الإدارية، 28 (1).

ناصري، ع. س. (2015). العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في بيئة الأعمال الخليجية .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 33*(1).

نجم، ح. (2023). دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لعينة العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(60). https://doi.org/10.25130/tjaes.18.60.1.33

Almarri, K., & Gardiner, P. (2014). Application of resource-based view to project management research: Supporters and opponents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119*, 437–445. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.049

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review, 26*(1), 41–56.

David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.

Falaha, M. A. (2024). The impact of strategic organizational challenges on human resource management in Jordanian logistics companies. Universal Journal of Green Human Resources and Sustainable Humanities (UJGHRSH). Tanmeah Bassmah TBP. 1(1), 3-12. DOI: 10.70568/UJGHRSH1.1.3

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). Wiley.

Issaa, A. B. I. 2024. Exploring the Transformative Impact of AI Across Industries and Its Role in Shaping Global Advancements. Universal Journal of Future Intelligence: Innovations and Artificial Intelligence (UJFIIAI). Tanmeah Bassmah TBP. 1 (1). PP 1-8. https://tanmeah.com/exploring-the-transformative-impact-of-ai-across-industries-and-its-role-in-shaping-global-advancements/

Lootah, R.E.A. (2024). The Impact of Blockchain Technology on Financial Reporting Practices in UAE. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (1), 2-12. https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/07/PAPER-1-TBP-1.pdf

Maabreh, H. M. A. (2024). The Role of Financial Technology (Fintech) in Promoting Financial Inclusion A Literature Review. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (1), 2-12. https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-2-TBP.pdf

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179–191.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.