

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

خيرة شبيح

منال بن الذيب

تحت عنوان:

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في

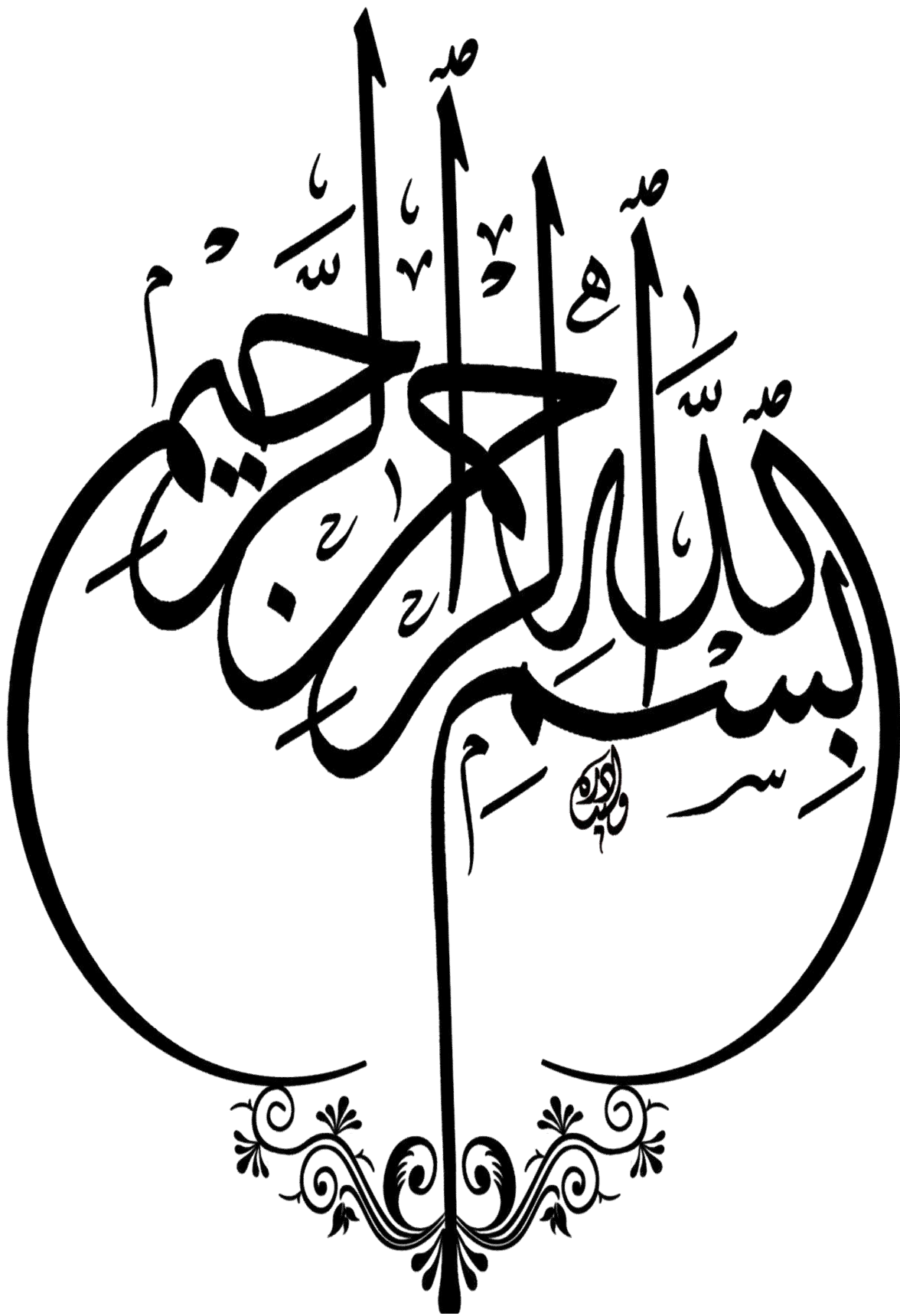
المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
			رئيسا
الوافي راجح	أستاذ محاضراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت الدراسة الحالية الى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية حيث يتم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال ثلاث أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالشخصية الاستراتيجية ، ممارسات مرتبطة بالتغيير الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي ، بحيث استهدفت الدراسة الحالية عبنى عشوائية من موظفي المجمع الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة بلغ حجمها 250 موظف، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة و التي كانت 40 موظف و ذلك باستخدام الاستبيان بعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS توصلت الدراسة الى أن كل من اكتساب الميزة التنافسية و تحقيقها يتم من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ، كما قدمت الدراسة مجموعة توصيات للمجمع الصناعي التجاري مطاحن الحضنة .

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الشخصية الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي، التصور الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

Summary

The current study aimed to test the direct impact of strategic leadership practices and their role in achieving competitive advantage, where strategic leadership practices are measured through three dimensions: practices related to the strategic personality, practices related to strategic change, practices related to strategic vision, so that the current study targeted random groups of employees The commercial industrial complex Al-Hudna Mills in Al-Masila reached a size of 250 employees, where the primary data was collected from the target sample, which was 40 employees, using a questionnaire after analyzing the data using the statistical program spss. Strategic leadership in its various dimensions, the study also presented a set of recommendations for the commercial industrial complex, Al-Hudna Mills.

Keywords: strategic leadership, strategic personality, strategic change, strategic vision, competitive advantage.

شكركم ربنا

الحمد لله ذي العظمة والكبرياء، المنفرد بالعزة والبقاء، بديع السموات والأرض، ذي الجلال والأكرام والعزة التي لا ترام، والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صل الله عليه وعلى آله وسلم) وآل بيته الطيبين الطاهرين.

أول شكرنا هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى . . .

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

. . .

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم المعرفة . . .

الى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وأخص بالتقدير والشكر :

الأستاذ المشرف " **رابع الوافي** " الذي لم يخل علينا بنصائحه القيمة

لإتمام هذا البحث وعامله المتميز معنا . . .

وأخيرا نتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساهم في مساعدتنا

وتوجيهنا وارشادنا ولم يخلوا علينا بأرائهم ومساعداتهم . . .

وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقهم الى ما يحب ويرضاه إنه سميع مجيب . . .

إِهْدَاء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

إلى سبب وجودي في الحياة صاحب السواعد المكافحة "أبي قرّة عيني" ...

إلى الملاك الطاهر والقلب الصادق ومن علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف "أمي الغالية" ...

إلى بهجة البيت وسرورها إخوتي: منار، بسملة، ريتاج، عبد السلام" ...

إلى من أظهر بسماحته تواضع العلماء "أستاذي راجح الوافي" ...

إلى صديقتي ورفيقات الدرب وتوأم الروح ...

إلى كل من كانوا معي على طريق النجاح والخير و إلى كل من ساعدني و شجعني ولو بالكلمة الطيبة ...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع ...

شبيخ خيرة

إهداء

الى المترعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنان وأدين لها بكل عمري

أمي الغالية حفظها الله

الى الذي تعذب وعمل وجد وكد من اجل أن ارتاح و يوفر لي كل أسباب الراحة

أبي العزيز أبقاه الله لي

الى سندي وقوتي في الحياة والذين حبهم يسري في عروقي أخواتي

" ايمان ، حليلة ، اكرام ، شيماء ، و الكتكوتة أية "

الى جدي الذي انتظر لحظة تخرجني بفارغ الصبر وقدم لي جميع النصائح المحفزة المساهمة في اخراج هذا

العمل المتواضع أطل الله في عمره ...

الى جدي الراقد تحت التراب نور عيني أنار الله قبره

الى كل من أعرفهم بدون استثناء

الى الذي بدد حجب الظلمة في نفسي.....

استاذي رابح الوافي

الى جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب ومن مروا في حياتي بخفة ووقفوا بجانبني في جميع قراراتي

الى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بدون استثناء الذين ساهموا في تزويدنا

بالعلم و وصولنا الى ما نحن عليه الآن...

الى كل من له أثر طيب في حياتي و ترك بصمات الحب و الوفاء في ذاكرتي ...

واهداء خاص الى صديقتي و أختي التي لم تلدها أمي رفيقة دربي و مؤنستي في الحياة " شبيح خيرة "

اهدي لهم هذا العمل المتواضع

منال بن الذيب

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
24	يمثل معايير التمييز بين القيادة الإدارية والقيادة الاستراتيجية	01
88	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.	02
89	أبعاد محاور الدراسة	03
90	يوضح ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ	04
91	الاتساق الداخلي لمحور أبعاد القيادة الاستراتيجية	05
92	الاتساق الداخلي لمحور الأهداف الاستراتيجية	06
94	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	07
95	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	08
96	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	09
96	توزيع مفردات العينة حسب متغير قطاع المؤسسة	10
97	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (الشخصية الاستراتيجية)	11
98	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (التصور الاستراتيجية)	12
98	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (التغيير الاستراتيجي)	13
99	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (الميزة التنافسية)	14
101	نتائج اختبار نموذج الانحدار لتأثير الشخصية الاستراتيجية على الميزة التنافسية	15
102	نتائج اختبار نموذج الانحدار لتأثير التصور الاستراتيجي على الميزة التنافسية	16
103	نتائج اختبار نموذج الانحدار لتأثير التصور الاستراتيجي على الميزة التنافسية	17

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
06	نموذج الدراسة	01
60	منحنى يبين دورة حياة الميزة التنافسية	02
61	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	03
65	النموذج الماسي ل porter	04
85	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	05
94	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	06
95	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	07
96	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	08
96	شكل توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	09

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ..... مقدمة

الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية 11

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية 11

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية 12

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية 13

المطلب الرابع: نظريات القيادة الادارية 16

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية 22

المطلب الأول: تعريف القيادة الاستراتيجية 22

المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة الاستراتيجية: 26

المطلب الثالث: أدوار ومراحل القيادة الاستراتيجية 28

المطلب الرابع: مهام القيادة الاستراتيجية: 30

المطلب الخامس: القائد الاستراتيجي 31

المبحث الثالث: أبعاد القيادة الاستراتيجية وتنميتها 34

المطلب الاول: أبعاد القيادة الاستراتيجية 34

المطلب الثاني: ممارسات القيادة الاستراتيجية 37

المطلب الثالث: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية 39

40	المطلب الرابع: إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية
43	خلاصة:

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

46	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
46	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: مصادر وأنواع الميزة التنافسية
60	المبحث الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها ومحدداتها
60	المطلب الأول: دورة حياة الميزة التنافسية
62	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
66	المطلب الثالث: محددات و مؤشرات الميزة التنافسية
71	المبحث الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية
71	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
73	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس
76	المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة

79	تمهيد:
80	المبحث الأول: التعريف بميدان التربص
80	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر
80	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
87	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

88	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
88	المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية.....
89	المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة.....
95	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
95	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان.....
102	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.....

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

إن أهم مميزات العالم الذي نعيش فيه اليوم هي التغييرات السريعة والمفاجئة، ومن أهم هذه التغييرات تغير بيئة الأعمال التي تمس المؤسسة والسوق اللذان يعتبران المحور الأساسي لها، وما أدت إليه هذه التغييرات هو انفتاح المنافسة وازدياد حدتها وشراستها بسبب وجود عدة مؤسسات في سوق واحدة ما جعل كل مؤسسة تركز على تميزها وتفرداها عن المؤسسة الأخرى وبالتالي أدى ظهور مصطلح الميزة التنافسية حيث أصبحت هذه الأخيرة اليوم تجتهد في البحث عن طرق واستراتيجيات فعالة لاكتساب هاته الميزة والحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة من أجل التفوق على ما يسمى بالمنافسين.

إن كل من خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها ليس سهلا بل لأبد من وجود مهارات وجهود جبارة تكون قادرة على التنسيق بين ما هو داخل المؤسسة من إمكانيات وموارد، وما هو خارج المؤسسة من فرص وتهديدات وكل هذا يقع على عاتق الإدارة العليا الاستراتيجية التي يجب أن تكون قادرة على ضبط هذا النوع من الاستراتيجيات، التخطيط لها ووضعها قيد التنفيذ وكل هذا يأتي بعد تبني الإدارة العليا لنمط التفكير المعاصر وحديث في فن التسيير ومن بين هته الفنون نجد القيادة الاستراتيجية والتي تهتم بكل ما هو جديد من ناحية الأسلوب القيادي والتفكير التشاركي ووضع الأهداف وتطوير العلاقات على عكس القيادة التقليدية ، بحيث ممارسة القيادة الاستراتيجية تعني نشر وفهم الاستراتيجيات على جميع المستويات وكذا تحقيق الأداء المطلوب والاهتمام لتطويره وتسمح للمسيرين بالتطلع المستمر على وضعية المؤسسة ومراجعتها وكل هذا يكسب المؤسسة فرصة خلق مزايا تنافسية تحقق الفارق بينها وبين منافسيها. ومن هذا المنطلق سابق الذكر نطرح الإشكالية التالية :

أولاً: الإشكالية.

◀ ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

ولالإمام بكل جوانب الدراسة نجزئ هذه الإشكالية الى التساؤلات الفرعية التالية:

◀ ما أثر الشخصية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ؟

◀ ما أثر التغيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ؟

◀ ما أثر التصور الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ؟

ثانيا: الفرضيات

وعليه يمكن وضع الفرضيات التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشخصية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصور الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثا: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية :

- تعتبر القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية وقد أشار العديد من الباحثين الى ضرورة اجراء المزيد من البحوث حولها

- تساهم هذه الدراسة في معرفة دور القيادة الاستراتيجية ومدى تحقيقها للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

- المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

الأهمية العملية:

تبرز أهمية البحث من خلال الاضافات العلمية التي تم التوصل اليها والمتمثلة في تسليط الضوء على القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية، نظرا للدور الهام الذي تقوم به هذه القيادة في تطوير المؤسسات الاقتصادية

يساهم تطبيق هذه الدراسة في التعرف على أهم عناصر الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية والعمل على تحقيقها من خلال الوصول الى دور القيادة الاستراتيجية الفعالة والتي تعمل على تحقيقها تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية صورا حقيقية عن واقع الميزة التنافسية ، مما يساهم في علاج القصور ان وجد

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية في تحقيق الاهداف التالية:

- تحديد علاقة الارتباط بين دور ممارسة القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- التعرف على مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.
- قياس مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالشخصية الاستراتيجية والتصور الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تحديد دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- ابراز جوانب الميزة التنافسية في المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية.

خامساً: الدراسات السابقة

فيما يلي سنعرض أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تناولت جوانب من اشكالية الدراسة

الحالية :

❖ دراسة سامي حتيتة رجيمة بعنوان دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل - دراسة تحليلية عينة من القادة العسكريين - سنة 2012 حيث هدفت الدراسة الى دراسة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بالاضافة الى الوقوف الى طبيعة مهارات القيادة الاستراتيجية، توضيح ماهية مفهوم التهيؤ لضغوط العمل، اثرات الاطار النظري بالتفاعلات التي توضح العلاقة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل التعرف على اختلاف دور القيادة الاستراتيجية في التهيؤ للعمل ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل

❖ دراسة حسون الطائي ونسرين جاسم بعنوان - دور القيادة الاستراتيجية في عمليات ادارة المعرفة - دراسة شخصية في ديوان وزارة النفط ، دائرة المشاريع - والتي هدفت الى دراسة قوة اتجاه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها في عملية ادارة المعرفة وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عال من أبعاد القيادة الاستراتيجية وادارة المعرفة وكذلك وجود درجة ارتباط عالية بين تحديد التوجه الاستراتيجي ، تطوير رأس المال البشري، تطوير الممارسات الاخلاقية وادارة المعرفة، تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة في صنع المعرفة داخل المؤسسة.

❖ دراسة على حسون الطائي وعبد الله حكمت القفار بعنوان - تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة - دراسة ميدانية لعينة من موظفين مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية - والتي اجريت سنة 2012 حيث هدفت الدراسة الى التركيز على مفهوم القيادة الاستراتيجية معالجة المدخل الذي يربط المنظمة ما بين سلوك عاملها داخليا والسلوكيات المطلوب اعتمادها ، محاولة ايجاد المزيج العضوي المتناغم لمكونات القيادة الاستراتيجية القادرة على زج الامكانيات والموارد ضمن سلوكيات معدة مسبقا ليتوصلوا الى مجموعة نتائج من بينها ظهور الحاجة

الملحة للمنظمات المطبقة للبيروقراطية لدراسة القيادة الاستراتيجية، هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمي والقيادة الاستراتيجية، اعتماد مبدأ الشفافية كأحد ركائز أدوار القائد الاستراتيجي.

❖ دراسة العيهار فلة بعنوان **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية** سنة 2005 والتي هدفت الى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية والتأكيد على أهميتها، توضيح كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها : تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة، تعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق ميزة تنافسية ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكاة وتعد الادارة الاستراتيجية مصدر لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تطبيق استراتيجية التكلفة الاقل، التميز والتركيز.

❖ دراسة محمد حباينة بعنوان **دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر واوراسكوم تيليكوم الجزائر - سنة 2017** اعتمد الباحث على ثلاث فصول، الفصل الاول حول أسس ومميزات الرأسمال الفكري في اطار ادارة أعمال المعرفة، الفصل الثاني حول الرأسمال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة، أما الفصل الثالث دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر واوراسكوم تيليكوم الجزائر. وأهم ما خرج به الباحث ما يلي "الاهمية البالغة للرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدرّة العقلية يعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي الى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم للمعرفة الجماعية " بالإضافة الى " تعد القدرة على الابتكار هي العامل الاول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة جودة الابتكارات التي تقدمها الشركة احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات (أي التميز والقيادة الإبتكارية).

❖ دراسة بوزيدي دارين بعنوان **الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية - دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر - أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2015** قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة بناء نموذج تفسيري لكيفية تطوير تنافسية المؤسسات الشريكة التي تتبنى خيار الشراكة حيث وقد قسمت هذا البناء الى شقين ، الاول أطلقت عليه مصطلح استراتيجية هيكله الشراكة " حيث يعني بمرحلة اختيار الشركاء وطريقة تسيير الشراكة القائمة وتكون محددات الميزة التنافسية فيه عناصر مثل تنافسية الشركاء وتقاسم المعلومات بينهم ، أما الشق الثاني فأطلقت عليه مصطلح " استراتيجية استغلال الشراكة " ويعني بمختلف العوامل التي تؤدي الى خلق القيمة داخل الشراكة مثل التعلم بين الشركاء باختبار هذا النموذج على مؤسسة واحدة (كوسيدار) أبرمت عدة شركات ولخصت من خلالها أهم العناصر التي تؤدي الى نجاح نموذجها التفسيري بشقيه ، ومن بين هذه العناصر القدرة على التعلم وقدرات الشريك التنافسية.

سادسا: منهج الدراسة

للإمام الجيد بكل الجوانب المحيطة بدراستنا انتهجنا أسلوب المزج بين المنهج الوصفي التحليلي بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا وقد قمنا بإسقاط اطارنا النظري على الواقع من خلال استخدام تقنية دراسة الحالة في مؤسسة المركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة بالمسيلة) وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

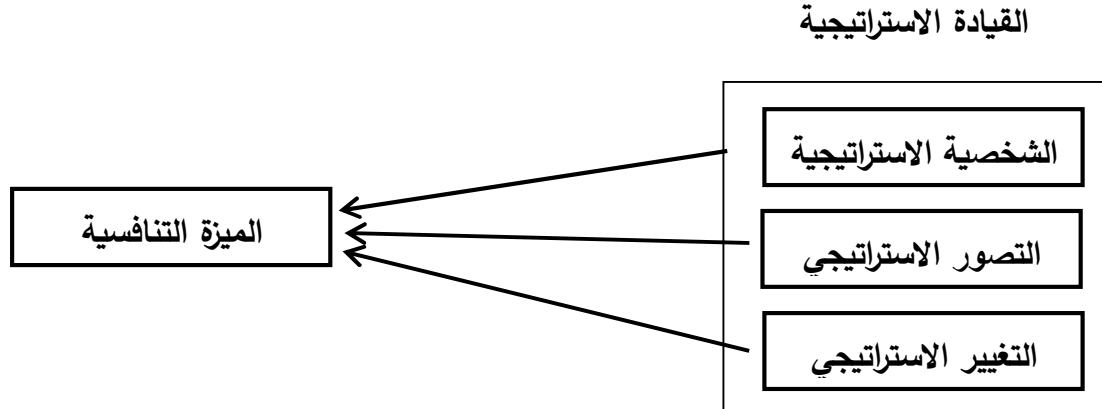
سابعا: حدود الدراسة

1 **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال فترة ماي - جوان 2021.

2 **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في وحدة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ثامنا: نموذج الدراسة: وعليه يمكن عرض نموذج الدراسة المقترح:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

تاسعا: تحديد المفاهيم والمصطلحات.

❖ القيادة الاستراتيجية: عملية خلق الاحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الاستراتيجية بما يؤمن تكاملها وموضعية تطبيقها عن طريق التخيل، التفكير الاستراتيجي، والتعامل مع الآخرين من أجل مكانة النمو المستقبلي للمؤسسة.

❖ الشخصية الاستراتيجية: وهي الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي مثل البلاغة والفصاحة والاستقامة والثبات والحسم وقدرة التأثير في الآخرين والثقة بالنفس والفتنة وغيرها.

❖ التغيير الاستراتيجي: يشير التغيير الى عملية ادخال تحسين أو تطوير علة المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبما يمكن معه تحقيق أهدافها المرغوبة.

❖ التصور الاستراتيجي: هو عبارة عن منهجية مرنة للتخطيط الاستراتيجي باستخدام وسائل بصرية وخذ النظام يمكن تطبيقه لبناء الاستراتيجيات وعمليات المواءمة الاستراتيجية.

❖ **الميزة التنافسية :** هي الموقع أو الوضعية التي تحققها المؤسسة من خلال الاستخدام الامثل والفاعل لمهارتها ومصادرهما مقارنة بالمنافسين.

عاشرا: هيكل الدراسة

في محاولة لتحليل ودراسة الاشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول .

حيث خصصنا الفصل الاول والثاني للإطار النظري لمتغيرات الدراسة وعليه تطرقنا في الفصل الاول الى دراسة القيادة الاستراتيجية من خلال ثلاث مباحث تتضمن المبحث الاول الذي تكلمنا فيه عن مدخل حول القيادة الادارية وتم تسليط الضوء حول أهم عناصرها من تعريف وأهمية ، خصائص ... الخ أما المبحث الثاني والثالث فكان مخصص للقيادة الاستراتيجية وتضمن عدة مطالب كلها تصب رفي الموضوع من أهمية وخصائص و ، أبعاد ، نظريات ... الخ ، بالنسبة للفصل الثاني فقد تم تخصيصه للميزة التنافسية فتطرقنا فيه لماهية الميزة التنافسية ، محدداتها ، استراتيجيات الميزة التنافسية ، مصادر الميزة التنافسية .

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد خصصناه للقيام بدراسة تطبيقية على مؤسسة " المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة " بولاية المسيلة وذلك بتقسيمه الى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الاول تقديم للمؤسسة محل الدراسة من خلال نشأتها، الوحدات الانتاجية للمؤسسة، قدرات الشركة وكذا وظائفها والهيكل التنظيمي الخاص بها أما في المبحث الثاني تناولنا الإطار المنهجي للدراسة من خلال منهجية الدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسير النتائج على أساس المعلومات المتحصل عليها والتطبيق الكمي للاستبيان.

الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

تمهيد:

تمهيد تعتبر القيادة الادارية محورا مهما ترتكز عليه نشاطات المؤسسات المختلفة، ولقد حظيت باهتمام المفكرين والباحثين، ويرجع ذلك الى دور العنصر البشري في المؤسسة والذي بدوره يبرز دور القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها بشكل واقعية من خلال نمط معين من السلوك في اطار الاهداف التي يواجهها، ومع التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة من ندرة الموارد والمعلومات وتزيد التطورات التكنولوجيا أدى بالمؤسسات الى البحث عن مزايا تنافسية تجتاز من خلالها حدود الحاضر لتسود مستقبل المؤسسات الاستراتيجية لضمان بقاءها حيز السوق، وذلك يتم عن طريق البحث عن أدوات ووسائل ومؤشرات نجاح أخرى تضمن لها النجاح التفوق والبقاء ، وضمن هذه الادوات ممارسات القادة الاستراتيجيين الذين يقعد على عاتقهم الكثير مما تهدف المؤسسات الى تحقيقه والمتمثلة بالعديد من النتائج أبرزها التميز عن المنافسين في شتى المجالات، أو الخدمة المتفوقة للزبائن، أو تخفيض التكاليف وحتى رسم توجه واستراتيجيات التنافس، إضافة إلى ذلك ما تؤدي به ممارسات القادة الاستراتيجيين داخل المؤسسة من تغيير بعض الجوانب في النمط الاداري، ثقافتنا التنظيمية، مستوى العاملين وحافزيتهم.

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الاول يكون للإحاطة بالجانب النظري للقيادة الادارية والمبحث الثاني بالقيادة الاستراتيجية وكذا نتطرق الي أبعاد القيادة الاستراتيجية وأهم ممارساتها وعوامل نجاحها في المبحث الثالث.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

إن القيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمة العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية اجتماعية لها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية، ومن هنا تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدي المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد ويمكن ان نذكر منها ما يلي:

المفهوم اللغوي للقيادة: قاد: (يقود، قيادة) فهو قائد، الآخر **مقود**، قاد الفريق كان رئيسا عليه يدبر أمره، **قيادة:** مصدر قاد القيادة: وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه.

اذن فالقيادة من الناحية اللغوية تعني: الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال التحكم في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو شيء معين.¹

المفهوم الاصطلاحي للقيادة: تتعدد وتختلف تعاريف القيادة بتعدد محاور الاهتمام بها من قبل المختصين، ومن هذه التعاريف نذكر:

حسب **بيتر دراكر** هي " الاعتراف ببصيرة الانسان الي نظرات أعمق، والارتفاع بمستوي ادائه الي اعلي المستويات".²

وعرف **احمد زكي بدوي** القيادة بانها: " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو التأثير على السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم".³

¹ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل. م. د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة - فرحات عباس سطيف 1، 2015-2016، ص 21.

² أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان. الاردن، 2014، ص 15.

³ عقاب حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة 1، 2016، 2017، ص 12.

وكذلك عرفها **Boos** بأنها العملية التي يتم عن طريقها اثار اهتمام الاخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.¹

ويمكن تعريفها أيضا أنها: " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نثبت أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر اساسية:

- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم
- وجود جماعة من الافراد يعملون في تنظيم معين
- هدف مشترك تسعى الجماعة الي تحقيقه القيادات".²

مما سبق يمكننا أن نستنتج ان القيادة هي عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير على الآخرين والتحكم في مسارهم وذلك من خلال ما يمتلكه من سمات ومهارات شخصية لازمة لضمان التفاعل الجيد للأفراد الذي بدوره يؤدي إليارتفاع بمستوي أداء الأفراد وتحديد مسارهم نحو الأهداف المخطط لها. ونلاحظ أن التعاريف السابقة ركزت على صفات القائد وسلوكه باعتبارهما عنصرين يعملان كمسببات أو مؤثرات على سلوك المرؤوسين، ومن هنا يمكن للباحث ان يعرف القيادة كالتالي:

هي عبارة عن مزيج بين ثلاث ابعاد أساسية تتمثل في قائد يملك مهارات وسمات معينة تمكنه من خلالها التأثير على سلوك أفراد أو جماعة للوصول بهم نحو أهداف مسطرة.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين لذا تكمن أهمية القيادة فيما يلي:³

- " إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- إنها البوتقة التي ينصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛

¹ عيسى نبوية ود. اوبختي نصيرة، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية: " دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان"، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، الجزائر، 2017، ص 226.

² أسامة خيري، القيادة الادارية، دار الراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 16.

³ أسامة خيري، المرجع نفسه، ص 22، 21.

- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة؛
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
 - تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان".
- والمنظمة التي تتبنى الأسلوب السليم للقيادة تحصل على نصيبها من النجاح بحيث يؤكد عوض خلف العنزي على أن "القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمراريتها، القادة هم اللذين يتابعون ويراقبون (الرقابة البناءة) ويتخذون القرارات الصحيحة والبناءة (علميا وسلوكيا وانسانيا) ثم هم اللذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والاقدام والثقة المتبادلة".¹

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

نقصد بالنمط القيادي أنه السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتي يستطيع كسب تعاونهم بحيث اختلفت أنماط القيادة وتوصلت العديد من الدراسات الي تصنيفات متعددة لأنماط القيادة وسوف نتطرق لأبرزها كالتالي:

1. النمط الدكتاتوري:

في هذا النمط يعتقد المدير الدكتاتوري أنه الوحيد الذي يعلم بكل الأمور، فبالنسبة لهذا النمط يولي كل اهتمامه بالعمل أكثر من العاملين الذين تتعارض احتياجاتهم مع متطلبات العمل على حسب رأيه.

وبالتالي فإنه يقوم بجميع المسؤوليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأعمال.

أ. الافتراضات الأساسية: يفترض المدير الدكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لا يدركها) وهذه الافتراضات هي:

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس؛
- معظم الناس غير طموحين، ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية؛
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية؛
- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفيسيولوجية؛
- لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس، ويجب اجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

¹مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2009، ص 20، 21.

ب. طريقة الإدارة:

إن المدير الدكتاتوري يدير بطريقته، حيث يري الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه:

- مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعليهم الطاعة
- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم ولذلك الأنظمة والقوانين واللوائح، وذلك لأنهم كسالي من وجهة نظره

- تنظيم العمل بشكل محكم وعلي أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية
- عملية التوجيه الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعا
- يضع معايير قاسية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الخطاء.¹

وكذلك يركز المدير الدكتاتوري على الأهداف القابلة للقياس مثل حجم المبيعات والربح المحقق وتقليل المصاريف فهو يولي جل اهتمامه للعمل وينفي وجود أهداف تخدم متطلبات الفرد والمنظمة معا وفي حال تحقيق ذلك فإنه يكون على حساب أهداف المنظمة، أما أهداف الفرد فلا قيمة لها إذ لم تؤدي الي تحسين الإنتاج أو تحقيق أهداف قابلة للقياس.

فعلي حد علمه أنه هو أفضل شخص يعرف مصلحة التابعين لذلك لا يلجأ للمشورة أو المشاركة ويكون وقت تحقيق الأهداف محدود ودقيق لذلك تترجم في سلوكه الإداري، ويقوم المدير الدكتاتوري باختيار وتدريب الأفراد، كما يقيم نفسه من خلال ما تم تحقيقه.

2. النمط البيروقراطي:

"القائد يبدو أنه يعلم تماما ما يريده ويفرض طريقته في تحقيق الهدف دون حدوث أشياء من جانب التابعين".²

بحيث يعتبر هذا النمط من الأنماط الفعالة إذا تم تطبيقه على الأساس العلمي له، فمن أساسيات النمط البيروقراطي أنه يفصل بين العمل الجاد والرسمي بعيدا عن العاطفة والتحيز.

كما أن المدير هنا يعتمد على الشمولية والعمومية والثبات النسبي ويتم تعيين الأفراد على أساس القدرة والكفاءة والخبرة التي يمتلكها، أما بالنسبة للمنظمة فيتم تقسيمها وفقا للتدرج الهرمي أي على شكل

¹أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 25، 24.

²هبال عبد المالك، دور القيادة التنظيمية في انجاح التغيير التنظيمي: "دراسة حالة " ل.م.د."، مرجع سبق ذكره، ص 66.

مستويات تنظيمية محددة ويتم توزيع الأعمال والصلاحيات وفقا للقواعد وبطريقة رسمية، وبالتالي فالنمط البيروقراطي يحقق لأفراده الأمن الوظيفي ويحدد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية.

3. النمط الديمقراطي (المشاركة):

يشرك القادة الديمقراطيون مرؤوسيه في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات ويضعون الاستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة وينظر إلي هذا النمط من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون عمل موافقة أتباعه إلي قائد يصنع قراراته بنفسه لكن باستشارة مرؤوسيه.

وقد تعددت تسميات هذا النمط بحسب الزاوية المنظور منها "فقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية البعض الأخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين، ويقترح دون إملاء أو فرض، ان سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو أخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة من جميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الانتاج بالمؤسسة، ويسعي لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الي أنها أفضل القيادات ويكون القائد فعالاً.¹

4. النمط الحر (المتساهل):

هي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الاتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل الأزمة لتحقيقها وتتنظر إلي دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.²

"ويتصف النمط القيادي المتساهل بنوع من التسبب وعدم الانضباط، حيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد تكون ذلك لعدم قدرة القائد علي اتخاذ القرار أو عدم معرفته.

¹ أحمد زغود، أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: 'دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة بالوادي، الجزائر، 2016-2017، ص 31.

² عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

وتتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود؛ هدر الوقت، وشعور العاملين بالضيق والاحباط، وعدم احترام توجيهات القائد، ويطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهات وتعليماته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس للاستماع لمشاكلهم ومعالجتها".¹

المطلب الرابع: نظريات القيادة الادارية

نظرا لأهمية القيادة ومكانتها سواء من حيث موقعها أو فاعليتها فقد اختلفت وتنوعت مفاهيمها وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فمن خلال هذه النظريات يمكننا البحث والتفسير للتوصل إلى مبادئ طبيعة الإدارة وبالتالي ظهرت عدة نظريات أهمها:

1. نظرية السمات

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية ومهارات الانجاز وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية والقدرة على تفهم الموقف إلا ان هذه النظرية لم تقدم إجابة علمية عن الكثير من الاسئلة المثارة بشأن القيادة ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.²

واختلف العلماء في احصاء صفات القائد الناجح ومن أبرز هذه السمات المتفق عليها بصفة عامة: النظرية الجسمية، نظرية القوي النفسية الواحدة، نظرية القوي النفسية الخاصة بطراز معين، ونظرية السمات النفسية ونقدم شرح لهذه النظريات كالتالي:³

أ. **النظرية الجسمية:** أفادت نتائج أبحاث الدراسة المبكرة في القيادة بأن أهم الخصائص التي تتوفر في القادة تتمثل في مجموعة من الصفات الجسمانية مثل: الطول وسلامة القامة، الصوت الجذاب، صحة الجسم والشكل المحبب لديالانس، والتي من شأنها أن تضيفي على القائد الهيبة التي تسمح له بالتأثير على أفراد الجماعة وبسط نفوذه عليهم.

ب. **نظرية القوي النفسية الواحدة:** وتعرف بنظرية التقليد وترتبط بالفيلسوف الفرنسي جبريل تارد والقيادة عنده ترتكز على قوة نفسية هي قوة التقليد بين القائد وأتباعه ذلك أن القائد ينفرد دون غيره ببعض

¹ أحمد زغود، أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: "دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية لاتصالات الجزائر بالوادي، المرجع نفسه، ص32.

² بطرس حلاق، القيادة الادارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص32.

³ هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي: "دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" ، مرجع سبق ذكره، ص 35، 37.

التجديدات والاستحداثيات التي لم تكن موجودة قبله، ونظرا لما يتمتع به القائد من ذكاء عال فإنه يجبر أفراد الجماعة بطريقته الخاصة على اتباعه وتقليده والسير وراءه.

ج. **نظرية القوي النفسية الخاصة بطراز معين من القادة:** من خلال هذه النظرية يعرف القائد بناءا على قوي نفسية معينة تميزه عن غيره من الناس، وهي في الأساس قوي فطرية يرثها القائد لا يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها، ويرى **يونغ** وهو من مؤيدي هذه النظرية أن هناك نوعين من القادة:

• **القائد المنبسط:** وهو الذي يتميز بانه عملي، واقعي لا خيالي، واجتماعي، كما يجيد التعبير والاهتمام بالآخرين

• **القائد المنطوي:** ومن صفاته الانغلاق، محدود العلاقات، خيالي بعيد عن الواقع، لا يهتم بالآخرين.

د. **نظرية السمات النفسية:** لقد حاول العديد من الباحثين ابتداءا من مطلع القرن الماضي اجراء دراسات ميدانية عملية، لحصر أهم سماتالقائد الفعال والغير فعال، نذكر من هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر:

• **دراسة "أردايتيد":** توصل **تيد** إلي ثمانية سمات لازمة للقيادة هي:

- الطاقة الجسمية؛
- معرفة الهدف والوصول اليه؛
- الحماسة؛
- الحزم؛
- الاستقامة؛
- الذكاء؛
- القدرة على التعليم والتوجيه؛
- المهارات الفنية.

• **دراسات "ستوجديل":** توصل **ستوجديل** وزملاءه إلي مجموعة من السمات المرتبطة بأداء القيادة في مواقف معينة أهمها:الدافع القوي للإنجاز، الاصرار على المتابعة تحقيق الهدف، المبادرة والاصالة في معالجة المشاكل، الثقة بالنفس، الاستعداد لتقبل المخاطر في اتخاذ القرارات، القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، الذكاء وعمق البصيرة.

• **دراسات "جيسلي":** أجريت الدراسة على 300 مدير و90 منظمة في أمريكا توصل من خلالها المدير الناجحيتمتع بستة صفات هي:

- القدرة على الاشراف؛

- الذكاء؛

- الحسم؛

- الثقة بالنفس؛

- دافع عالي لتحقيق الذات.

ومن التجارب والابحاث التي قام بها أصحاب نظرية السمات تلك التي أجريت في شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية على فريق مكون من 1313 عضوا وقد أسفرت دراسة القيادة في هذا الفريق الي مجموعة من الصفات الاساسية مثل: الثبات والرسوخ، البسالة والاقدام، الجرأة واتخاذ القرارات. بصفة قاطعة وهي الصفات المحددة للقيادة في الفريق وهكذا تعددت الصفات الخاصة بالقائد الفعال بتعدد الدراسات الكثيرة التي لها صلة بهذه النظرية في القيادة.

2. النظرية الموقفية:

"ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الاداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الادارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة هذا يعني أنه ليس هنالك منهج اداري يصلح لكافة أنواع المنظمات أو حتي لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة و إنما يجب أن تختار المنهج والاسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة".¹

ويري الباحثين أن القيادة الموقفية بمثابة مرجع يوضح كيف تكون القيادة فعالة بحيث تقدم هذه النظرية عدة نماذج تمكنها من تشخيص القائد مستوي تطور العاملين معه في مهمة ما و ثم يبني الاسلوب القيادي المناسب، ونذكر هذه النماذج كالتالي:²

أ. النموذج الوقفي لفيدلر: ترجع هذه النظرية الي العالم الامريكي "فيدلر" وتعد أكثر النظريات انتشارا ويرى أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أ النمط القيادي المناسب وقد أفرزت ثلاث عوامل موقفية هي:

• علاقة القائد بأعضاء الجماعة؛

• درجة هيكل المهمة المطلوب أدائها؛

¹ بطرس حلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص34، 35.

² بطرس حلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 36، 40.

- قوة المركز الوظيفي.

ويبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما:

- الموجه نحو المهمات؛
- الموجه نحو العلاقات؛

ويركز النمط القيادي الاول على انجاز الاعمال ونتائج الاداء، أما النمط القيادي الثاني فيركز على المحفوظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة وبين "فيدلر" أن ارتفاع درجة المقياس تعني تركيز القائد على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد الجماعة أما انخفاض درجته يعني نجاح القائد في أداء مهمته، وقد وصف "فيدلر" نموذجاً بالتعقيد وبين أن ارتفاع المقياس يعني حالة التعقيد المعرفي والعكس.

ب. نظرية المسار أو الهدف:

تعد نظرية المسار أو الهدف التي طورها العالم " روبرت هاوس " عام 1971 من النظريات التي لاقت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم و رسالهم المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة، وقد حددت النظرية ثلاث سلوكيات يمارسها القائد مبنية على النحو التالي:¹

- قائد الموجه؛
- قائد الدعم؛
- قائد يركز على الإنجاز.

وبينت النظرية أن هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما: الظروف البيئية المحيطة بالموقف، وثانيهما الخصائص الشخصية للتابعين.

ج. النظرية الموقفية لهيرسيو بلانشار:

تشير هذه النظرية الي أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عند التابعين والنضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتتناسب مع النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين

¹ لبطرس حلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 37، 40.

بحرية اتخاذ القرار من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرون وراغبون بالعمل لديهم ثقة عالية بأنفسهم يلجأ لأسلوب الأمر اذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويتشارك القائد مع التابعين اتخاذ القرار في حال كن التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع اذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس.

د. نظرية مشاركة القائد:

قامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدي المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقترحت النظرية مجموعة من القواعد والاجراءات الواجب اتباعها لتحديد مدى طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار ربما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأوضح النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة والتابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع وامكانية تعاونها تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومدي الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدي تعقيد المشكلة التي تحتاج الي حل¹.

و. نظرية التفاعل بين القائد والاعضاء:

افتترضت معظم النظريات في القيادة أن يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف أي أن القادة يستخدمون نمطا متجانسا وعادلا مع جميع التابعين وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والاعضاء بافتراضات مختلفة إذ أنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فانه يطور علاقات إيجابية مع مجموعة صغيرة ومحددة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين وتشكل هذه المجموعة أعضاء المجموعة، اذ يحظى أعضاء هذه النظرية بأن أعضاء هذه المجموعة يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ونسب منخفضة من دوران العمل ورضا عال من القائد، أما بقية الأعضاء فانهم يشكلون أعضاء الخارجية وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمام القائد.

3. النظرية السلوكية:²

ركزت هذه النظرية على أن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلا من التركيز على السمات والخصائص أصبح التركيز على السلوك وتصرفات وأفعال

¹ بطرس حلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية _مدبغة الميلية _ جيجل، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر . بسكرة ، 2013، 2014، ص 13.

القادة وتعتبر عن ذلك بأسلوب القيادة وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد وإذا كان أحد الأساليب وهو الأفضل فان نتائج تطبيقه تكون هي الأحسن وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب، وعلي ضوء ذلك سنتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي للقيادة:

دراسات جامعتي أوهايو وميتشجان الامريكيتين:

لقد انتهت هاتان الدراستان الي تصنيف أنماط القيادة أو المديرين الي نمطين رئيسيين هما:

- نمط القادة الذين يركزون على الانتاج أو الأداء والذين عادة ما تتصف سلوكياتهم الادارية بالتحديد الصارم لمعايير ونظم العمل، التوصيف الدقيق والتفصيلي لمهام وخطوات العمل، التحديد المسبق لطريقة أداء كل مهمة من هذه الخطوات، وأخيرا الاشراف المباشر والدقيق على العاملين أثناء تنفيذهم لمهام عملهم؛

- نمط القادة الذين يركزون على العاملين والذين عادة ما تتصف سلوكياتهم الادارية بأشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومحاولة تحقيق مستوي عال من الاداء من خلال علاقات الصداقة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل التي تربطهم بمرؤوسهم.

4. النظرية الظرفية:

وتقوم هذه النظرية على ان القائد الناجح هو الذي يستطيع تكيف أسلوبه بما يتلاءم مع الوضع أو الظروف أو المواقف التي تصادفه وتكون لديه درجة عالية من المرونة بحيث يستطيع تغيير أسلوبه وفقا للحالة ومن أهم النظريات الظرفية هي نظرية "فيدلر" التي تشير الي أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل مكان وزمان ولا يوجد صفات معينة بحيث تتوفر بكل قائد كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو الفشل، وانما فعالية القائد مع الحالة أو الوضع أو الظرف.¹

¹ تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحولية والقيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية

المطلب الأول: تعريف القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية محورهم تركز عليه نشاطات المؤسسات المختلفة، وخصوصا العصر الحالي الذي نشهد فيه التغيير الجذري في مجمل مناحي العمل التنظيمي اذ تحتم علينا وجود قيادة حكيمة ودقيقة والقيادة ذو المهارات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر الدائمة التغيير ولضمان نجاح المؤسسة وبقاءها.

ونرى أنه من الضروري قبل أن نتطرق الي مصطلح القيادة الاستراتيجية نعطي نظرة عن ماذا نقصد بمصطلح الاستراتيجية، وكذلك نوضح الفرق بين القيادة الادارية والقيادة الاستراتيجية.

أولاً: الاستراتيجية

إن مصطلح الاستراتيجية يوصف بالغموض نظرا لتعدد وتشعب مفاهيمه واستخدامه في الكثير من المجالات ومنه نعرف الاستراتيجية كالتالي:

- للاستراتيجية مفهوم عسكري بحيث "تعد جذور مصطلح الاستراتيجية الي الكلمة اليونانية **stratos** ومعناها جيش، **agin** ومعناها قيادة أي كلمة الاستراتيجية معناها تقريبا هو قيادة الجيش".¹
- وحسب **David** هي "علم وفن الصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".²
- ويشير **قاموس أكسفورد** الي معنى الاستراتيجية الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة.³

ومما سبق فان الاستراتيجية لم تعد حصرا في المجال العسكري بل انتقلت الي مجالات الادارة والسياسة والاقتصاد والأمن وغيرها، وبهذا أخرجت الاستراتيجية من العام الي الخاص، ومن الغموض الي

¹قطوش أمين، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة ببعض المؤسسات، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018/2017، ص 03.

²علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه، 2010، ص 03.

³صونبا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2007/2006، ص 16.

الوضوح وأصبحت تشكل مطلباً ملحا ولازماً لكافة المؤسسات على اختلافها، بما فيها مؤسسات الأعمال لتوجيه مسارها وتعزيز قدرتها وتجسيد طاقاتها الإنجاز مهامها بما يحقق أهدافها وغايتها ويقع عبء ذلك على القيادة الاستراتيجية.

ثانياً: القيادة الاستراتيجية

إن البناء التنظيمي للمنظمات لا يتم إلا بوجود العنصر البشري الفعال وهو القاعدة الأساسية التي يتم عليها بناء وإدارة المنظمات، كما أنه يحدد احتياجات ورغبات المتعاملين معها ولهذا تهتم المنظمات بالعنصر البشري وتسعى لامتلاك أفضل كفاءات العنصر البشري وتنميتهم.

وحيث أن من أهم التوجيهات الإدارية في العصر الحديث هو تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية لها أهمية واضحة نظراً للمتغيرات والتحديات في الظروف المحلية والدولية ولذلك سلب الباحثين عليها الضوء للتوسع في مفهومها ومدى المكانة التي تحتلها بالتالي نعرف القيادة الاستراتيجية كالتالي:

- هي القدرة على إدراك جميع المنظمات والبيئات التي تعمل فيها المنظمة من أجل أحداث تغيير استراتيجي في المنظمة تستطيع من خلالها أن تحقق الاستقرار على المدى القصير وبقائها على المدى الطويل؛¹
- وتعود نظرية القيادة الاستراتيجية النظرية المستويات الأعلى التي طورت من طرف **Mason&hambrick 1984** ، وتشير نظرية المستوي الأعلى الي أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوي الأعلى، بحيث أن معارف، خبرة، قيم وتفصيلات المدير تؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية؛²
- ويرى **Macmillan & tampoe** بأن القيادة الاستراتيجية هي: عملية تعزيز إمكانات المنظمة من حيث الوجود الفريد والتميز من أجل تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وعرف القيادة الاستراتيجية بأنها سلسلة من القرارات والمنظمات وكلاهما عملية موجهة في طبيعتها لتحقيق المواءمة بين المنظمة وحاضرها ومستقبلها؛³

¹ حسين مصيلحي سيد أحمد وآخرون، ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة والوظيفة بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط ألدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد العاشر، 2020، ص 308.

² أقطي جوهره ود. بن عبيد فريدة، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 2، ص 399.

³ مهيغان شريف يوسف وأفين محمد صالح أحمد، دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، العدد 4، العراق، 2017، ص 1244.

- ويعرفها أحمد والفقيه بانها القدرة على التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة وبناء رؤية حاملة وحشد كافة الموارد والاعضاء لتحقيق تلك الرؤية بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛¹
 - وقرنها كل من Jones & Hill بالقدرة على توضيح الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام أو جزء منها، عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم على الايمان وفهمها؛²
 - ويرى الرميدي وطلحي أن القيادة الاستراتيجية هي كافة الانشطة المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتشمل الك الانشطة بعض العمليات مثل الاستثمار البشري، الاستثمار في الموارد المادية، الاستثمار في التكنولوجيا، وتطبيق الرقابة التنظيمية الفعالة والمتوازنة؛³
- نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة الاستراتيجية هي العملية التي تتكفل بتحديد الرؤية التي ترغب المؤسسة بالوصول إليها من خلال تنظيم الموارد وتطوير الإجراءات للوصول إلى ذلك المستقبل، كما تقوم بخلق الملائمة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك من خلال الحفاظ على المرونة وتمكن الآخرين من إحداث تغييرات استراتيجية ومنه تحقيق الاستقرار على المدى القصير وبقائها على المدى الطويل.
- ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة الإدارية في المبحث الأول والقيادة الاستراتيجية في هذا المبحث نلخص الفرق بين المصطلحين من خلال معايير التميز التالية الموضحة في الجدول التالي:

¹ ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية جامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 2، الامارات، 2018، ص 207.

² علي عبد الحسين حميدي العامري، دور القيادة الاستراتيجية والثقافية في محاربة القطاع الاداري، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 39.

³ علي بن عبد الهادي الالمعي، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد 2/2، ديسمبر 2020، ص 03.

الجدول رقم (01): يمثل معايير التمييز بين القيادة الإدارية والقيادة الاستراتيجية

معايير التمييز	القيادة الإدارية	القيادة الاستراتيجية
المجال	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة مستنداً إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
التركيز	يركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها .
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث استناداً على ما يمتلكه من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية.
القرارات	إتباع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة.	إتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات التي يحملها
الثقافة المنظمة	تميل إلى تبني ثقافة منتظمة يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة منتظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها.
المنافسة	يميل إلى اعتماد التقليد للآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية .	يميل إلى تبني الإبداع أو الابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها.
مرونة العمل	يلتزم بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.	يميل للمرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
التغيير	يميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر.	يميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة.

المصدر: طارق مفلح جمعة أو شحير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الدراسات العليا، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص52.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة الاستراتيجية:

أولاً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً فعالاً في تنفيذ سياسات واستراتيجيات المنظمات، وذلك من خلال الاستغلال الفعال لموارد المنظمة، وتطوير قدرات العاملين وتعزيز ثقافتها التنظيمية حيث تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

- هي مصدر الابتكارات وكسر الجمود التنظيمي؛
- تتعلق أهدافها بالسمات الفردية التي تحقق لنا الأهداف الاستراتيجية التنظيمية؛
- التركيز على السلوكيات السائدة من المديرين التنفيذيين كأفراد والموظفين التي تؤثر على الأهداف التنظيمية؛
- لها دور في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة؛
- تسعى لإرضاء كل الأطراف حتى لو كانت رغباتهم متعارضة؛
- تحرس على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة؛
- هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في أداء المرؤوسين؛
- لها أهمية في تأكيد العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية؛
- لها أهمية في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى.

ومما سبق يمكن القول أن: "أهمية القيادة الاستراتيجية تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم وعليه، تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في:"¹

- أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- أنها عملية تدعيم القوي الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

¹ مثلى زاحم فيصل، القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 65، العراق، 2017، ص 262.

- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم مورد للمنظمة.
- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة."

ثانيا: خصائص القيادة الاستراتيجية

بالنظر إلى الأهمية المتنامية لموضوع القيادة الاستراتيجية في الفكر الإداري بشكل عام والاستراتيجي بشكل خاص، فلقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، ومن بين أهم النقاط التي تم التركيز عليها في هذا الإطار هي مسألة خصائص القيادة الاستراتيجية والتي تجسدها في التالي:

1. الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية استراتيجية، إذ يري دائما الصورة البعيدة والمنظور الأكبر في المدى الزمني البعيد، بمعنى "أن يكون قادرا على التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المؤسسة"، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي القدرة على أن يري نهاية العمل الناجح قبل نهايته.¹

2. الحقيقة (الواقعية): ان يكون القائد يستجيب للوقائع وتجنب الأوهام التي تبنيعلي الأمانى وليس الوقائع.

3. الأخلاقيات: أن يكون القائد أخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف الإيجابية.

4. الشجاعة: أن يكون القائد شجاعا مبادرا ويتحمل المسؤولية ويديم في مرؤوسيه المبادرة في العمل. لذلك يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراريته في النهاية، ولذلك يقال عنه (أن جل قوته تكمن في حماسه) التي لا تنقطع بل حماسه تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها لتابعيه.

بالإضافة الي الخصائص سابقة الذكر التي تم الإشارة إليها من خلال نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية، تتميز بخصائص إضافية هي كالتالي:²

أ. إحساس عالي بالمحيط: أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي احساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة؛

¹ تريعة وفاء، اسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية: دراسة نظرية، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2015/2014، ص 49.

²موقف سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أبحاث اقتصادية ادارية، العدد الرابع عشر، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 299 / 298.

ب. المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: أن يكون للقائد الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين؛

ج. الابتكار: أن تتوفر لدى القائد الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الافكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك؛

د. القدرة على التحفيز وبناء الفرق: الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك اولي الاولويات لديه؛

هـ. متعلم مستمر: من الضروري أن يقوم القائد الاستراتيجي بالتقييم الذاتي من أجل تحقيق التنمية الذاتية الضرورية لعمله ولنفسه، وبالتالي يجب عليه أن يضمن لنفسه عملية التعلم المستمر التي توسع دائرة معارفه ومهاراته؛

و. القدرة على فهم مغزي الاحداث دون تأثره بظواهر الأمور؛

ز. القدرة على اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع."

المطلب الثالث: أدوار ومراحل القيادة الاستراتيجية

أولاً: أدوار القيادة الاستراتيجية¹

إن القيادة الاستراتيجية تشير الي أن القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلا عن فهم الخطة الاستراتيجية وتدوينها، وتلعب القيادة الاستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.

وقد أورد thompson&strickland خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم

لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وهي:

1. التعرف من مواقعهم العليا على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلا عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل الاستراتيجي من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة؛

2. إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الافراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي)؛

¹ اعقاب حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 42/40.

3. العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لا سيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة، وقيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفؤة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة؛

4. التأكيد على الممارسات الاخلاقية وروح المواطنة التنظيمية؛

5. قيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال استراتيجية القوة والاجبار، الاقناع والمشاركة.

وهناك من ينظر الي أدوار القيادة الاستراتيجية علي أنها خصائص تتكون من:

- تمكين العاملين؛
- التفكير الاستراتيجي؛
- مشاركة فرق العمل؛
- الابداع والابتكار؛
- الرؤية والتغيير والتطوير الثقافي.

بينما يشير **Hitt** علي أن عناصر القيادة الاستراتيجية الفعالة هي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي داخل المنظمة؛
- استكشاف الموارد والامكانيات والحفاظ عليها؛
- تطوير رأس المال البشري؛
- الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة؛
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية؛
- إنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة؛

بينما نموذج **Hasson & Hagen** سنة 1998 إذ وضحا بممارسات أخرى وهي:

- تطوير المقدره الجوهرية؛
- تطوير رأس المال البشري؛
- الاستخدام الفعال للتقنيات الجديدة؛
- التصرف الاستراتيجي المناسب؛
- تطوير هياكل تنظيمية؛
- ثقافة تنظيمية جديدة.

ثانيا: مراحل القيادة الاستراتيجية

إن مهارات التفكير الاستراتيجي والممارسة الاستراتيجية والتأثير الاستراتيجي هي ما يحول الاستراتيجية إلى عملية ذات مراحل، أي هي ما يحدد القيادة الاستراتيجية التي تشكل في مضمونها مراحل القيادة الاستراتيجية ونذكر منها ما يلي: ¹

أ. **التفكير الاستراتيجي:** ينطوي على وجود رؤية لها لما يمكن المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل من خلال منحها طرق جديدة لفهم التحديات والفرص المتاحة وفقا للإمكانيات وجوانب الضعف فيها؛

ب. **الممارسة الاستراتيجية:** هي الجهد المنسق اللازم للمؤسسة لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية وقدرتها على وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ في شكل ممارسات عملية؛

ج. **التأثير الاستراتيجي:** يدور حول خلق وتهيئة ظروف الالتزام والوضوح والتأزر في جميع أنحاء المؤسسة.

المطلب الرابع: مهام القيادة الاستراتيجية:

تتمثل مهام القيادة الاستراتيجية والتي وضحها **hitt** وزملائه كما يلي: ²

1. تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة: أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذ ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الاستراتيجية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئا مشتركا ومفهوما لدي الجميع.

2. اكتشاف المقدره الجوهرية والمحافظة عليها: تشير المقدره الجوهرية أو المقدره المميزة إلى موارد المؤسسة وقابليتها التي تعد مصدرا لميزتها التنافسية قياسا بالمنافسين واتخاذها رمزا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدره الجوهرية كونها تعبر عن المؤسسة مقارنة بالمنافسين، إلى أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المؤسسي بشكل عام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدره الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها في وظائف المؤسسة المنفردة.

¹ تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحولية والقيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² موقف سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.

3. تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلي مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات واتساقا مع هذه الواجهة فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون موردا رأسماليا يحتاج إلي استثمار.

4. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معني دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية فمنه من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفا الثقافة التنظيمية على أنها مفهوما شاملا لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المؤسسة فيما أشار آخرون إلي الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معا بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعا لما يعرف بالنسيج الثقافي.

5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشير الأخلاق إلي المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، فضلا عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة وفي السياق نفسه فقط عدھا **proctor** المبادئ السامية التي يؤدي توافرها الي عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية، وعلي الرغم من ذلك يشير البعض إلي التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المؤسسات الكبيرة.

6. إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية وإحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية.

والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هاذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة.

المطلب الخامس: القائد الاستراتيجي

تحتاج القيادة الاستراتيجية الفعالة الي أفراد يتمتعون بسمات القائد الاستراتيجي الذي يبادر بعملية التأكد من تشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة واتخاذ القرارات السريعة ومواكبة التطورات الحاصلة على كل من المستوي الاجتماعي والدولي والتكنولوجي وكذا الديموغرافي والاقتصادي.

أولاً: تعريف القائد الاستراتيجي¹

تري كريستيان بارجفان (نائبة رئيس تنفيذي الشركاء الاستراتيجيين في الزعيم الاستراتيجي desjardins) القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي لديه القدرة على العمل مع مختلف أجزاء المنظمة، وتقديمهم عمل واحد متكامل كلياً، عنده القدرة على كسر الصوامع للمنظمة وهي عديدة جداً في المنظمات الكبيرة المعقدة.

القائد الاستراتيجي لديه القدرة على الإقناع والتأثير على المحيطين به لا في الاعتماد على السلطة، وهو المتعلق بالسلطة الرسمية وهو المنصب الذي يشغله في التسلسل الهرمي للمنظمة، ولكن في الاعتماد على صفاته الشخصية وشبكة العلاقات وبسبب هذه القدرة يؤثر على الآخرين وعلى استراتيجية المنظمة أي الخطوط العريضة التي سيكون أثره على التنمية والاستدامة.

ثانياً: خصائص القائد الاستراتيجي

تعددت تعريفات القائد الاستراتيجي واختلفت صفاته ومهاراته من باحث الي آخر، ومن هنا نجد أن القائد الاستراتيجي يجب أن يجمع الصفات والمهارات التالية:²

- (1) لأنه يجب أن تتجمع فيه صفات كل قائد عادي؛
- (2) لأنه أيضاً استراتيجي فإنه يجب أن يتميز عن القائد العادي بأنه لديه رؤية بعيدة لغايات المؤسسة وأهدافها ولديه إلهام بالبيئة وتأثيراتها، ولديه مرونة يمكن أن تحقق الأهداف؛
- (3) ليس كل مفكر استراتيجي هو قائد استراتيجي فقد يكون إنسان ذو فكر استراتيجي، وليس لديه صفات القيادة ومهاراتها، لذلك فالقائد الاستراتيجي يجمع بين شيئين أنه قائد أولاً وأنه استراتيجياً ثانياً؛
- (4) القائد الاستراتيجي هو القادر بحزم باستمرار وبمرونة على مواجهة التحديات وأيضاً قادر على الاستجابة الاستراتيجية لتحولات البيئة؛
- (5) يجب أن يتمتع القائد الاستراتيجي بالصفات والمقومات والمهارات العديدة منها:
 - يملك رؤية واسعة المدى ولديه ملكة التخيل والتصور، بمعنى أن القائد يري المؤسسة كجزء من نظام شمولي متعدد الأجزاء؛ ويستطيع أن يتخيل ويتصور الامور في مؤسسته وسيرورتها بطريقة عقلانية؛

¹ أعقاب حنان، دور القيادة الاستراتيجية فب تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

² تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحولية والقيادة الاستراتيجية " دراسة نظرية "، مرجع سبق ذكره، ص 56-85.

- يجمع المعلومات عن حاضر المؤسسة ومستقبلها والمرحلة الانتقالية بينها، ولديه القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية بما يدور حوله؛
- القدرة على الاستماع للآخرين وقبول الرأي الآخر والحوار معه والاتصال والتواصل مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها لتكوين شبكة من العلاقات تعزز مكانة المؤسسة في المجتمع وتقوي نفوذها؛
- يملك موارد نادرة الخبرة العملية، العلمية فبه ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة ومعالجتها والتي تسهم في توليد الأفكار الجديدة والمستقبلية القابلة للتحقيق، مما يعطيه ويعطي مؤسسته القوة والنفوذ على المدى الطويل؛

المبحث الثالث: أبعاد القيادة الاستراتيجية وتنميتها

المطلب الأول: أبعاد القيادة الاستراتيجية

لقد تعددت واختلفت أبعاد القيادة الاستراتيجية باختلاف الباحثين وآرائهم ولازال موضوع نقاش وجدل بينهم وترجمة عدة أشكال، والأبعاد الأكثر اتفاقا من قبل الباحثين هي كالتالي:¹

1. الشخصية الاستراتيجية: برز الاهتمام بدراسة الشخصية لقادة منظمات الأعمال المحلية والإقليمية والعربية والعالمية، وتجلي هذا الاهتمام برصد خصائص القائد الاستراتيجي والفريق والإدارة والهيئة الاستراتيجية في جمع الإفادة من التراكم المعرفي عن الشخصية وماتمتع به هذه الشخصية من ملامح، وثم تحديدها على منظور معرفي وعلي النحو الآتي:

- تؤمن بالتعامل مع المستقبل أخطارا وغموضا وفجائية؛
- مرونة التفكير الاستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه وسبله؛
- اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضرا متحققا ومستقبلا متوقعا؛
- شخصية حاملة ومتفائلة تمتلك إرادة خيرة؛
- تعتمد الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية؛
- تصميم الخيارات الاستراتيجية في ضوء مازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والابداع؛
- تبحث عن البقاء والنجاح وتحقق مستويات أداء استراتيجي متميز؛
- تستخدم موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقع استراتيجي قيادي؛
- تستمد قوة الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئية المعلنة والمختبئة؛
- تؤمن بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشدا بثقافة المنظمة ومنافسيها؛
- تستفيد من معطيات تقانة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الاستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة؛
- ترصد التوجيه والمسار الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافا ومجالا وفعلا منظما واستراتيجيا.

¹علاء فرحان طالب: دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري: دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام محافظة كربلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص ص 47، 49-51.

ويشير كل من **finlay وwright & at** إلى أن "الاستراتيجيين يعملون غالبا تحت عناوين متباينة مثل قائد أو رئيس مشروع يسمى المشرف الإداري في بريطانيا وفي أمريكا يسمى الرئيس التنفيذي أو المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة في بلدان أخرى هناك العميد الريادي (المقاول) الرئيس الأعلى أو المالك وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ويسعون إلي ترسيخ القيم العامة التي تعزز دوره في خدمة المجتمع والمنظمة".

2. التغيير الاستراتيجي: إن احتلال المنظمة لمركز جديد لمواجهة أهداف استراتيجية جديدة يتطلب من المنظمة بناء إمكانات تنظيمية جديدة، والإمكانات التنظيمية هي المهارات التي استطاعت المنظمة تطويرها كي تحقق أهدافها. إن هذه القابليات تتضمن الهيكل التنظيمي، الثقافة والعملية....الخ، وبالتأكيد أن عمليات التحول التنظيمية تظهر على أداء المنظمة خلال الفترة التي تسبق عملية التحول الجذري، وتعتبر إدارة التغيير الاستراتيجي من المهمات الرئيسية للقادة الاستراتيجيون، وتأتي أهمية ذلك كونها ترتبط بمتغيرات البيئة وكيفية قيام القادة بإدارة موارد المنظمة على اختلافها من أجل التغلب على تلك المتغيرات وبالتالي تحقق أكبر العوائد.

ويشير التغيير الي "عملية ادخال تحسين أو تطوير على المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبما يمكن تحقيق أهدافها المرغوبة".

كما ينظر للتغيير بأنه "تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستجدة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفرادا أو جماعات من خارج المنظمة أو داخلها أو من كلاهما معا".

"وترتبط القيادة الاستراتيجية بعملية التغيير ارتباطا مباشرا، ولهذا نجد أن هناك اختلافات ما بين قيادة التغيير الذي تضطلع به القيادات الاستراتيجية وبين قيادة المنظمة حيث يحتاج قادة التنظيم من خلال المهام الأساسية التي يجب القيام بها على جميع المستويات".

"عندما يواجه الأفراد تغييرا معيناً يتصرف الكثير منهم بالمعارضة والاستكشاف بعد ذلك الالتزام بذلك التغيير، يمكن أن يمر الأفراد بأربعة مراحل من التغيير وفق خطاهم الخاصة وإن بعضهم لا ربما لا يقبل بأدوار أو بطرق جديدة، وغالبا ما يترك هؤلاء الأفراد المنظمات لذا تحتاج الإدارة العليا الي الاقرار بهذه المراحل وإضفاء صبغة الشرعية عليها". وهذه المراحل هي:

أ. **مرحلة الرفض:** خلال هذه المرحلة يحتاج القادة الكبار الي التركيز على الحاجة الي التغيير والعمل بشكل متكرر على توفير الاسباب الواجبة للتغيير، وأن أسباب البقاء تساعد في التركيز على الكل؛

ب. **مرحلة المعارضة:** لابد للقادة الكبار أن يصغوا ويتعاطفوا وأن يساعدوا في تحديد الأولويات خلال مرحلة المعارضة؛

ج. **مرحلة الاستكشاف:** في هذه المرحلة يجدر بفريق الإدارة العليا أن يغرس الطاقة بالجهود الفاعلة، وأن يبقوا على تركيز الأفراد وأن يشجعهم على عدم تخطي الفعل قبل الاستكشاف الكامل للأفكار؛

د. **مرحلة الالتزام:** ما أن يتم الحصول على الالتزام من المنظمة يجب على القادة الاستراتيجيون أن يشاركوا بالنجاح وأن يهيئوا المنظمة للتغييرات القادمة؛

ولكي تستطيع جعل التغيير يحدث بسهولة فإن الامر يتطلب ادارة وقيادة، ويتمثل دور الإدارة والقيادة في قيادة وتوجيه التغييرات في (الانظمة، الثقافة، سياسة المنظمة) مع ملاحظة أن الادارة والقيادة أمران مختلفان، فالقيادة هي امتلاك عقول وقلوب الافراد في حين أن الإدارة تتعلق بالتنسيق بين عدد المهام التفصيلية التي تطلبها عملية التغيير.

3. تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة: إحدى مهام الإدارة الاستراتيجية هي إيجاد ووضع التصورات الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الادارة في تقديم وصنع القرارات الاستراتيجية، والتصور الاستراتيجي يهيئ تصورا عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والانشطة الاستراتيجية، وظهرت الحاجة الي التصورات الاستراتيجية باعتبارها معطيات ومتطلبات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع حالة تنوع المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل؛

4. بناء ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معني دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثين على أنها مجموعة من المبادئ والقيم الاساسية التي تمثل حولا لمشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، فيما أشار آخرون إلي أن الثقافة التنظيمية هي التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معا بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والعقل تبعا لما يعرف بالنسيج الثقافي؛

وتعد الثقافة التنظيمية هوية المنظمة التي يدعم الركائز الاساسية للمنظمة، وتتشكل هذه الثقافة التنظيمية من خلال ثقافة القادة والمديرين من حيث توجهاتهم نحو أساليب العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات وأن أهم أولويات القائد الاستراتيجي هي التركيز على تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة، باعتبار أن ثقافة المنظمة تشجع متابعة الفرص الريادية وبالتالي فإن الثقافة الريادية تعتبر المصدر الاساسي للنمو والابداع وتطبيق مبدأ التمكين وإدارة الذات.

¹ مهيفان شريف يوسف وافين محمد صالح احمد، دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 1244-1245.

المطلب الثاني: ممارسات القيادة الاستراتيجية

تأخذ القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً في عملية تنفيذ الاستراتيجية وذلك من خلال مجموعة من الممارسات الاستراتيجية، وقد ساهم العديد من الباحثين في تحديد الممارسات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية، ومنه نذكر أهم الممارسات التي اتصفت بالشمولية وهي كالتالي:¹

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: بهدف تحقيق النمو في الأمد البعيد والحصول على التميز فإن المنظمات وبمختلف أنواعها تحتاج لرؤية واضحة للمستقبل، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: من الذي يمتلك القدرة داخل المنظمة على صياغة هذه الرؤية والغرض للمنظمة؟ والجواب عن هذا السؤال هو المدير التنفيذي الأعلى بمساعدة فريق الإدارة العليا إذ أن فريق الإدارة العليا ولأنه يتألف من اختصاصات مختلفة ويمتلك المعرفة المناسبة عن الأمور والجوانب الأساسية للمنظمة فيمكنه أن يساعد في وضع رؤية للمنظمة والاتفاق عليها إذ أن الجانب المهم في قدرات القائد الاستراتيجي هو امتلاك رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال في المنظمة بشكل واضح ومتكامل وتتمثل هذه المهارة في وجود القدرة أو الرغبة في تغيير الوضع الراهن وتبني أهداف جديدة ورسم استراتيجيات بعيدة الأمد لاستغلال الفرص البيئية وبهذا الصدد أشار أن الرؤية عنصر مميز للقائد الاستراتيجي اتفقت بشأنه آراء الباحثين والمفكرين، حيث عدة الرؤية شكل من أشكال القيادة وهي إحدى المهارات العظيمة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، وتتكون الرؤية من جزئين أساسيين هما الأيديولوجيات الجوهرية والتي تشتق من ثقافة المنظمة وتاريخها والمستقبل المتوقع الذي يتطلب تغييرات حاسمة.

2. الاستثمار والمحافظة على المقدرّة الجوهرية: تشير المقدرّة الجوهرية إلى البراعة في إدارة الأنظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحدة أو أكثر من الأنشطة وإدارة الروابط بين تلك الأنشطة، وهي مهارات المنظمة في إدارة أنشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية من خلال استثمارات قدرات الأفراد والمنظمة لتحقيق معايير عالمية للإنتاج، والمقدرة الجوهرية عادة ما تكون هي الموارد والامكانات التي تعتبر كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة وهي موجودة في الأنشطة الوظيفية للمنظمة مثل مهارات التصنيع، مهارات التمويل، مهارات التسويق، البحث والتطوير إذ ينبغي على القادة الاهتمام والاستثمار المقدرات الجوهرية ورعايتها وتعتبر مسؤولية استثمار والحفاظ على القدرات الجوهرية من مهام الإدارة العليا؛

¹ ضرغام حسن عبد، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 39، العراق، 2016، ص 322-324.

3. تطوير رأس المال البشري: حدد **kelly** رأس المال البشري بأنه المعارف والمهارات والقابليات المتجسدة لدي العاملين وتقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وهو الموجود الأكثر أهمية في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدراتها على الأداء ويمثل قاعدتها المعرفية وعبر عنه **hitt** أن تطور الصناعة في أمريكا يعزي الكثير منه إلي مساهمة رأس المال البشري المؤثرة مع ازدياد حدة المنافسة فإن الأفراد يعتبرون المصدر الثابت للميزة التنافسية لذلك وجب على الإدارة العليا تدريب وتحديث مهارات الافراد؛

4. الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة في المنظمة: وصف **daft** الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم وقواعد السلوك التي توجه المعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتدرس للأعضاء الجدد فيها وقرنها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس لكنه حاضر يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء فيه، فهي أسلوب المنظمة مستمدة من أسلوب التخصص لمؤسس المنظمة أو القائد الملهم، فالقيادة الاستراتيجية يلعبون دورا رئيسيا في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة في الادارة العليا أو مؤسس المنظمة هم أول من يضع اللبنة الاولى لبناء ثقافة تنظيمية قد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الانجاز والثقافية والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار؛

5. التأكيد على الممارسات الاخلاقية: الأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ والقيم الاخلاقية التي تسيطر على سلوك الشخص أو المجموعة فيما يتعلق فيما هو صحيح أو خطأ، جيد أو غير جيد، وأخلاق العمل هي تكامل قيم رئيسية متبادلة في التعامل بين المدير والفرد العامل مثل الأمانة والثقة والاحترام والعدالة فضلا السياسات والممارسات الادارية المتبعة وصولا إلي اتخاذ القرار الاخلاقي داخل منظمة فهي أساسيات ومعايير سلوكية تعبر عن اتجاه المنظمة وتصرفها نحو موظفيها وزبائننا والمساهمين والمجتمع وتشير الاستطلاعات في الولايات المتحدة أن السبب في زيادة ولاء موظفيها وهذا تحدي كبير للقيادة الاستراتيجية لاعتماد الثبات على أخلاقيات العمل الرفيعة كجزء من رؤيتهم طويلة الأمد؛

6. إنشاء نظام لرقابة تنظيمية متوازن: تعد الرقابة التنظيمية من المهام الرئيسية للقيادة فمن خلالها الإدارة انجاز أهدافها وقياس درجة الكفاءة جهازها الاداري والتي من حيث استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدي تناسق جهود الوحدات المختلفة في تحقيق هذه الأهداف فهي مسؤولة عن تقييم وتصحيح عملية المنظمة داخل إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية ويمكنها أن تحقق التوازن

للمنظمة وتسهيل مهمة تحقيق الأهداف والرقابة على مستويين رقابة مالية والرقابة الاستراتيجية والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هاذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية¹

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها:

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جدا بل وغير ممتعة فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه؛
 2. إضافة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر؛
 3. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك؛
 4. إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت، والامكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلي تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون التحول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية؛
 5. العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلي تحقيقها والدفاع عنها؛
 6. الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف؛
 7. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة وللتأكد من مدي توافر عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية يجب التركيز على عاملين:
- العامل الأول: (التركيز على القائد) من خلال التعرف على القادة وسلوكياتهم واستجاباتهم الموقفية للأحداث؛
 - العامل الثاني: إن التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عاماً واضحاً لعملية القيادة لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير.

¹ عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية: مدبغة المليية - جيجل -، مرجع سبق ذكره، ص 22 - 23.

المطلب الرابع: إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

أولاً: متطلبات إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية¹:

ويتم إعداد وتنمية القادة الاستراتيجيين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال:

- اكتشاف القادة الاستراتيجيين وبناءهم، ثم تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب؛
- الاختيار السليم للقيادة الاستراتيجية؛
- الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل؛
- المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- التعليم والتدريب المستمر.

ثانياً: مجالات ووسائل تنمية القيادة الاستراتيجية

تتنوع المجالات والوسائل المتبعة في إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية تبعاً لتنوع نشاطات كل

مؤسسة وخصائص القادة الاستراتيجيين فيها، وإن كان من أهم هذه الوسائل مايلي:

1. **الإدارة بالأهداف:** هي من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية القيادات، وتتضمن وضع أهداف محددة والعمل في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيقها، وتعد الإدارة بالأهداف أحد أساليب التطوير التنظيمي التي تسهم في زيادة قدرات القادة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات، حيث يجتمع قادة الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة والفرعية ووقت إنجازها؛
2. **إدارة الجودة الشاملة:** هي عبارة عن أسلوب إداري يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء من خلال عمل القادة والمدراء والمرؤوسين بشكل متميز في القطاعات الإنتاجية والخدمية لتحقيق توقعات المستفيدين، وأداء العمل الصحيح بشكل أفضل وأكثر فعالية منذ البداية وبأقل وقت وجهد وتكلفة. وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى بصفة عامة إلى رفع الكفاءة الانتاجية من خلال تلاقي العيوب والأخطاء أولاً بأول، وتطوير طرق العمل، واختصار الإجراءات وتجنب تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات، والعمل بمبدأ العلاقة الانسانية لتحسين الأداء ورفع الانتاجية، وإدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها القيادة الاستراتيجية للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت وتقليل الجهد وخفض التكلفة.

3. **تدريب الحساسية:** هو نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة

¹ تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 52-54.

في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها حيث يسعى هذا التدريب إلي زيادة حساسية القادة الاستراتيجيين، وزيادة نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج، وزيادة قدراتهم ومرونتهم نحو التغيير الذاتي يتعلم أنماط السلوك الايجابي أو استشعار جوانب النقص في السلوك الذاتي مقارنة مع الآخرين.

4. التمكين: هو الشعور بقوة التأثير وبإرادة التعبير والمشاركة من قبل العاملين من خلال منحهم قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في إدارة المؤسسات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداع وتحمل المسؤولية والرقابة، وتأهيلهم لتولي مسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع.

تتركز أهمية التمكين في دوره في تحقيق أهداف المؤسسة التي تحتاج لخبرات ومعلومات ومهارات ومعلومات العاملين بها وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف واستخراج أقصى طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعاتهم بهدف إحراز تقدم منظم في مجالات تطوير الأداء والعمل على تفريغ القيادة الإدارية العليا للمهام الصعبة وعدم إشغالها بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل لأن ذلك ينعكس إيجابيا على المرؤوسين غير المؤثرين قد يكون أكثر إعاقة للمؤسسة من القائد الخامل.

5. التعليم التنظيمي: عملية التغيير المستمرة والنسبية في أفكار وسلوكيات العاملين مما يؤدي إلي تحسين أدائهم ويزيد من قدرات المنظمة في التأثير والتأثير ببيئتها.

ثالثا: معوقات تنمية القيادة الاستراتيجية:

من بين المعوقات التي يمكن أن تواجه إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية ما يلي:¹

1. **الأنظمة واللوائح:** تكون المؤسسات الإدارية في الدول النامية ملتزمة بالأنظمة واللوائح والتعليمات المتراكمة لتنظيم وتسيير شؤون المؤسسة ولا يتم تعديلها أو تطويرها مما يتواءم مع التطورات المحيطة، ولذلك تعد من أكبر العوائق التي تواجه القادة الإداريين لأنها تقلل المرونة وتعاني من التقادم والازدواجية؛
2. **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** تمارس القيادة في الدول النامية مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في تفويض السلطة والاستحواد على أكبر قدر منها تعبيرا عن الأهمية والمركز الاجتماعي عن نتيجة الانقسامات السياسية والدينية والقومية التي تقلل درجة اطمئنان القيادة فينقلص التفويض؛

¹ تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحولية والقيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

3. عدم الاستقرار الإداري: إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص، والتقاعد المبكر، قد يحول دون امكانية إعداد وتأهيل الاستراتيجية تنزل إلي التفكير المستقل؛

4. نقل واستخدام التكنولوجيا: وجدت القيادة الادارية نفسها في سياق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي، وأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام التقنية الجديدة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً مستمراً في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات؛

5. غياب المنافسة: إن غياب المنافسة بين المؤسسات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة والمسائلة مما يضعف عملية ايجاد قيادات استراتيجية قادرة على التطوير والتحديث في المؤسسات؛

6. القيم والانتماءات الاجتماعية: تتركز العلاقات في المؤسسات حول العادات والتقاليد التي تنشأ في مجتمعاتها، ولذلك فكثيراً ما تفرض العادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية بعض التصرفات على القادة لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالوساطات و المحوبيات ؛

7. التخطيط غير السليم: يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام القرارات في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، مما يجلب فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العلمي؛

8. الانحراف الإداري الأخلاقي: يعد من أشد المشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية ويؤدي بالإخلال بالثقة العامة التي يجب أن تتوفر في القائد الاستراتيجي.

خلاصة:

لقد أصبحت السمة المشتركة للمؤسسات في الوقت المعاصر ضرورة لمواكبة التطورات والتغيرات و التحديات العديدة التي تواجهها البيئة، باعتبارها عنصرا مهما ونظاما مفتوحا، والتي تتفاعل مع الفرص والتحديات التي تنشط في بيئتها .

ومنه تم التطرق في دراستنا في الفصل الاول الى توضيح أهم معالم القيادة الاستراتيجية وتحديد مفهومها على أنه فن المعاملة أو التأثير في السلوك البشري مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة وكذلك توضيح أهميتها وأهدافها بالنسبة للمؤسسة والبيئة الخاصة بها وتم ذكر أهم أبعادها المتمثلة في الثقافة التنظيمية، الشخصية الاستراتيجية، التصور الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي وتم توضيح وشرح أهم المهارات والخصائص التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي والتي تميزه عن القائد التقليدي.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

في ظل تنامي العولمة والتطورات الحاصلة على جميع المستويات عرفة بيئة الأعمال شدة المنافسة وكثرة المنافسين، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى إتباع استراتيجيات وأسس مختلفة من أجل توسيع الحصة السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وهذا قصد التميز والتفوق على منافسيها لضمان بقاءها على المدى القصير واستمرارها على المدى الطويل لذلك لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو كمواجهة مؤقتة ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها وتطويرها والمحافظة عليها أمر ضروري ويعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها ومحدداتها

المبحث الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عنصر أساسي وجوهري للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة بحيث ظهر مفهومها نتيجة التحول من مفهوم الميزة البيئية بسبب التحولات التي عرفها العالم لاسيما بعد انتهاء الحرب الباردة وبروز العولمة ولقد ساد مفهوم البيئة وقتاً طويلاً من الزمن، وفي أواخر سبعينيات القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، وقد ظهرت العديد من التعريفات للميزة التنافسية نذكر منها:

حسب **David**: أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.¹

حسب **M. Porter**: الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين لمنافع مساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.²

وينظر إلى الميزة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى والعاملة نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.³

¹ عز الدين علي سوسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيتام، عمان، الأردن، 2015، ص 70-71.

² عليان حسين بديس، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مدبغة-ميلة-جيجل-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2013-2014، ص 52.

³ عيسى نبوية ود. اوبختي نصيرة، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية: "دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان"، مرجع سبق ذكره، ص 228.

ويعرفها محسن أحمد الخيزري: بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: إنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية.¹

وعرفها **pitts and lei**: على أنها "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها حيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".² مما سبق يمكننا أن نستنتج أن الميزة التنافسية هي عنصر جوهري لتفوق المؤسسة على منافسيها، حيث نرى أن الميزة التنافسية حسب **David** هي مكافحة كيان للتفوق على كيان آخر، بينما ينظر لها **Porter** على أنها خلق قيمة للزبائن وكذلك ينظر لها كل من **pitts and lei** بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية غير متواجدة لدى المنافسين.

وعليه نستنتج أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وهي هدف استراتيجي يتحقق باستغلال أفضل الإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية لتحسين الوضعية التنافسية لها.

ثانياً: الفرق بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات المشابهة:

لقد تعددت المصطلحات المشابهة لمصطلح الميزة التنافسية كالمنافسة والتنافسية والتميز والقدرة التنافسية وغيرها من المصطلحات، لذلك يجب التفرقة بين المصطلحات كالتالي:

أ. التنافسية: عرفها **Enright .M.J** على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".³

مصطلح التنافسية يختلف مفهومه تبعاً للاختلاف المستوى الاقتصادي، فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، وتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع الاقتصادي وتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المنظمة، ويصعب تحديد مفهوم واحد للتنافسية بسبب

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميزها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت بسكيكدة، 2006-2007، ص 04.

² محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، الأردن، ص 42.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط 01، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2011، ص 21.

اختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته لذلك لابد من النظر للتنافسية علة أنها مفهوم متغير وديناميكي بفعل الزمان والمكان، وهو مفهوم عام متعدد الأوجه والأبعاد ويرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد، وتهدف إلى السيطرة على الأفاق المستقبلية للتنمية، ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- **التنافسية على المستوى الدولي:** يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها: " مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تهدف إلى تحديد مستوى الإنتاجية لبلد ما، ومن ثم تحديد مستوى مستدام من الازدهار والاستقرار الاقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل المواطنين، ويعرفها معهد التنمية الإدارية الدولي **IMD** بأنها: تمثل قدرة الدول والمنظمات على إدارة كفاءاتها لتحقيق الازدهار؛
- **التنافسية على مستوى القطاع:** تعرف حسب **Enright** بأنها قدرة الشركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة؛
- **التنافسية على مستوى المنظمة:** وهي تعني " قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق ومنتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها حيث يرجع ذلك التفوق لعدد من العوامل مثل السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها."¹
- ب. **المنافسة:** يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر. في ظل نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها.² و تعرف كذلك أن المؤسسة قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة بحمل منافسة الآخرين داخل السوق، لذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعا ما، من أجل إثارة أقصى حد من قرارات الشراء.³
- ج. **التميز:** التميز أو الامتياز هو غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهين:

¹ عبد الرحمان بن سليمان الشلاش، واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية، العدد الحادي عشر، المجلد السادس والثلاثون، نوفمبر 2020، ص 6 - 7.

² زعدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير، عمان، ط1، 2011، ص 12.

³ براك خضراء وآخرون، الحوكمة والميزة التنافسية " المؤسسة الوطنية الجزائرية موبليس للهاتف النقال نموذجا"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الثالث، بركة، 2019، ص 122.

• أنه متغير تبعا لبعدي الزمان والمكان؛

• أن دلالاته تتبثق عن عملية مقارنة المنافسين.

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التمييز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة فإن التميز هو شأن خارجي بالنسبة لها، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز.

إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم.¹

د. القدرة التنافسية: قدمت مجموعة **agriculture canado** (المجموعة الكندية للأبحاث الزراعية) لأنه الأكثر شمولية في تفسير القدرة التنافسية والذي ينص على أن " القدرة التنافسية للصناعة هي عبارة عن مقدرة الصناعة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، واستحواذها على حصة سوقية مناسبة لها القدرة في الحفاظ عليها في الأسواق المحلية أو في الاثنين معا.

وهو مفهوم نسبي حيث يهتم جانب منه بالأداء التنافسي سواء كان ذلك على صعيد القطاعات الاقتصادية، أو الشركات العاملة في تلك القطاعات، أو على صعيد الاقتصاد ككل.²

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من الداخل المنظمة وتحقيق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمتيتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

² لؤي صادق مصطفى، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها، قدمتهذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2005، ص8.

- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.¹
- وأيضا تكون الميزة التنافسية مستمرة ومستدامة وتتجدد وفقا للمعطيات البيئية الخارجية وقدرات الداخلية للمؤسسة من جهة اخرى ونظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية يجب على الميزة التنافسية ان تتسم بالمرونة.

المطلب الثاني: أهمية واهداف الميزة التنافسية

1- أهمية الميزة التنافسية

- تبرز اهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة من خلال الجوانب التالية:
- تعطي للمنظمة نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من صلب المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتتمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب عن طريق التقنيات والمهارات الإنتاجية مصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن أو ما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.²

2- أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية:

- من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها لميزة تنافسية هي:
- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون؛
- خلق فرص تسويقية جديدة؛

¹ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مرجع سبق ذكره، ص44-45.

² فاطمة الزهراء بورنان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات - العدد الاقتصادي -، العدد الثالث، الجزائر، 2017، ص273.

- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرارها هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها؛
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة ومتقدمة يصعب تقليدها ومحاكاتها.¹

المطلب الثالث: مصادر وأنواع الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

في الوقت الحالي أغلب المنظمات تسعى جاهدة إلى الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من احتلال مكانة وسط المنافسين ويمكن امتلاكها من خلال اكتشاف طرق حديثة ومفضلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وهذا ما يعزز من مكانتها وللوصول إلى ذلك لابد من البحث في مصادرها كما يأتي:

1. المصادر الداخلية: عادة ما تكون مرتبطة بموارد وقدرات المؤسسة وأساليب التسيير المستخدمة، تتمثل في:

أ. التكنولوجيا والابتكار:

- **الابتكار:** له دور هام في الدول الاقتصادية حيث إن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثاً.

¹ سهتان زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل - فرع جينيرال كابل بسكرة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2012-2013، ص 55-56.

ويشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع.¹

• **التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العلمية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.²

والتكنولوجيا تعتبر "من الموارد الغير ملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، حيث تصنف الى ثلاث أصناف:

• **التكنولوجيا المحورية:** وهي التي تصنع الفرق، وبالتالي إمكانية الحصول على ميزة تنافسية؛
• **التكنولوجيا الناشئة:** والتي هي في مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها الى تكنولوجيا محورية؛

• **التكنولوجيا الأساسية:** وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، ولا يمكن لها ان تصنع الفرق بين المنافسين.

وبالتالي قد تكون التكنولوجيا مصدر للميزة التنافسية، وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المنافسين.

وكذا معرفة طريقة العمل تأتي نتيجة التجربة المكتسبة وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والاتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف مما يؤهلها لكسب ميزة أو مزايا تنافسية.³

ب. الموارد البشرية:⁴

"مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية

¹ عز الدين علي سوسي - نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² أولاجي نبيل حدار هشام، إدارة الجودة الشاملة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الخزف، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، -، 2015-2016، ص 56.

³ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مرجع سبق ذكره، ص 53.

⁴ عز الدين سوسي - نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدر هاماً للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات للاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم؛
- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة؛
- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة؛
- تقييم الأداء القائم على النتائج؛
- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم؛
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.

ويؤكد إلى أن الموارد البشرية تحتاج إلى أربع كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الاستراتيجية وتشمل هذه الأعمال الاختصاص، المعرفة المهنية، والتقنية والكفاءة. وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة للاستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

ومنه نستنتج أن المورد البشري عنصر مهم ومصدر حقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها وتسعى هذه الأخيرة للاستقطاب وتكوين القدرات البشرية والمحافظة عليها.

ج. الهيكل التنظيمي

يرى **petison et johri** أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلاً على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية".

د. المعرفة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها للاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدر أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات (نظريات)، مفاهيم وغيرها من الأشكال، وما يزيد من فعالية هذه المعرفة هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم والدقيق والذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم تعديل سياساتها واستراتيجياتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات والأوضاع الجديدة.

ويمكن تقسيم المعرفة الى ما يلي: ¹

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في ادامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، مثل العمليات الصناعية واجراء أساليب صناعة معينة؛
 - **المعرفة المتقدمة:** هي ميزة معرفية اضافية تتميز بها جهة، مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا؛
 - **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي بما تتميز به من معرفة عن منافسيها داخل الصناعة، ومن أمثلة ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف".
- هـ. **الجودة:**

وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل لهذا نجد أن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتتويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.² حيث يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا وذلك لأن توفير منتجات عالية يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلك، وهو مفهوم مدعم للقيمة يسمح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، وثانيا لأن اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.³

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمتيتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² أولاجي نبيل- حدار هشام، إدارة الجودة الشاملة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الخزف، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ برحومة عبد الحميد- طلال زغبية، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الواحد والعشرون، جوان 2017، ص 166.

و. الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.¹

2. المصادر الخارجية:

تتشكل من المتغيرات البيئية للمؤسسة ومما يؤدي بالمؤسسة إلى إيجاد فرص وميزات التي يجب استغلالها كظروف الطلب والعرض، مؤشرات التجارة الخارجية كسعر الصرف وغيرها.²

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة تميز المنتج.

أ. ميزة التكلفة الأقل:

أي أن تكون لدى المؤسسة القدرة على تصنيع وإنتاج منتج ذو جودة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ولتحقيق هذه الميزة، أنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في خلق سلسلة القيمة (VALUE CHAIN) للشركة والتي تعد مصدر هاما للميزة التكلفة.³

"بحيث أن المؤسسة من جراء تخفيضها للتكاليف تكسب مقومات أساسية لزيادة القدرة التنافسية وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

وتكون المراقبة كما يلي:⁴

- مراقبة الحجم؛
- مراقبة الرزنامة؛
- مراقبة التعلم؛

¹ أولاجي نبيل - حدار هشام، إدارة الجودة الشاملة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الخزف، ص 57.

² نؤارة محمد، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البناء الاقتصادي، العدد الأول، الجلفة، جوان 2018، ص54.

³ لبنى كشاطة حكيمة مواهبة، أثر التحليل السوق على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية (مطاحن مرمرورة-هيليوبوليس- قالمة -)، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015-2016، ص30.

⁴ محمد شتوح، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، ص 114.

- مراقبة الإجراءات؛
- مراقبة الروابط؛
- مراقبة التواصل؛
- مراقبة الإلحاق.

ب. **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف، وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة الإنتاج، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة؛

ج. **مراقبة التعلم:** أي مراقبة وتحديد أهدافه ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على التكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة؛

د. **مراقبة الروابط:** المقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية؛

هـ. **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف؛

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز ما يلي:

- مراقبة الإجراءات؛
- مراقبة التكامل؛
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- مراقبة التموضع (التموقع): مثل الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين؛
- مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات...)؛
- مراقبة الرزنامة.

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي:¹

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، ص 16-17.

- التركيز على الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها؛
- إهمال أنشطة التموين؛
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة؛
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛
- تخفيضات متناقضة في السعر؛
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛
- تهديد التميز؛ وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

ب. ميزة التميز:

أي أن المؤسسة لديها القدرة على تقديم منتج ذو خصائص متميزة وفريدة لذا من الضروري أن تفهم المؤسسة العوامل الأساسية التي تجعل المنتج متميز "وحتى يتم الحياة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعي بعوامل التفرد، التي سنوردها في مايلي:¹

- الإجراءات التقديرية؛
- الإلحاق؛
- الروابط؛
- التعلم وآثار نشره؛
- الرزنامة؛
- التكامل؛
- التموضع؛
- الحجم.

ج. الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تميز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج...إلخ.

¹ محمد شتوح، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 114.

1. الروابط: يمكن أن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجات المستهلكين؛
- الروابط مع الموردين: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة الروابط:
 - تكوين الموزعين؛
 - تمويل الاستثمارات في قنوات والأنشطة التكميلية.

2. الرزنامة: المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبّاقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

ويجب الإشارة هناك إلى السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التميز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مقيداً، وهذا الكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

3. الموقع (الموضع): قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها، وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث: يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الأجل.

4. التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أمامي (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها في ما يلي:

• الإلحاق: حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

• التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

- الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم، الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.
 - العوامل المؤسسية.
 - الأخطاء الواجبة تفاديها:
 - التميز المفرط: أي يجب أن تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض سعر إضافي مرتفع؛
 - عدم معرفة تكلفة التميز؛
 - التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.
- من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج فإن ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطار المشار إليها التي قد تقع فيها، ويجب التذكير بأن الميزة التنافسية محددات سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز".¹

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مرجع سبق ذكره، ص 18-20.

المبحث الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها ومحدداتها

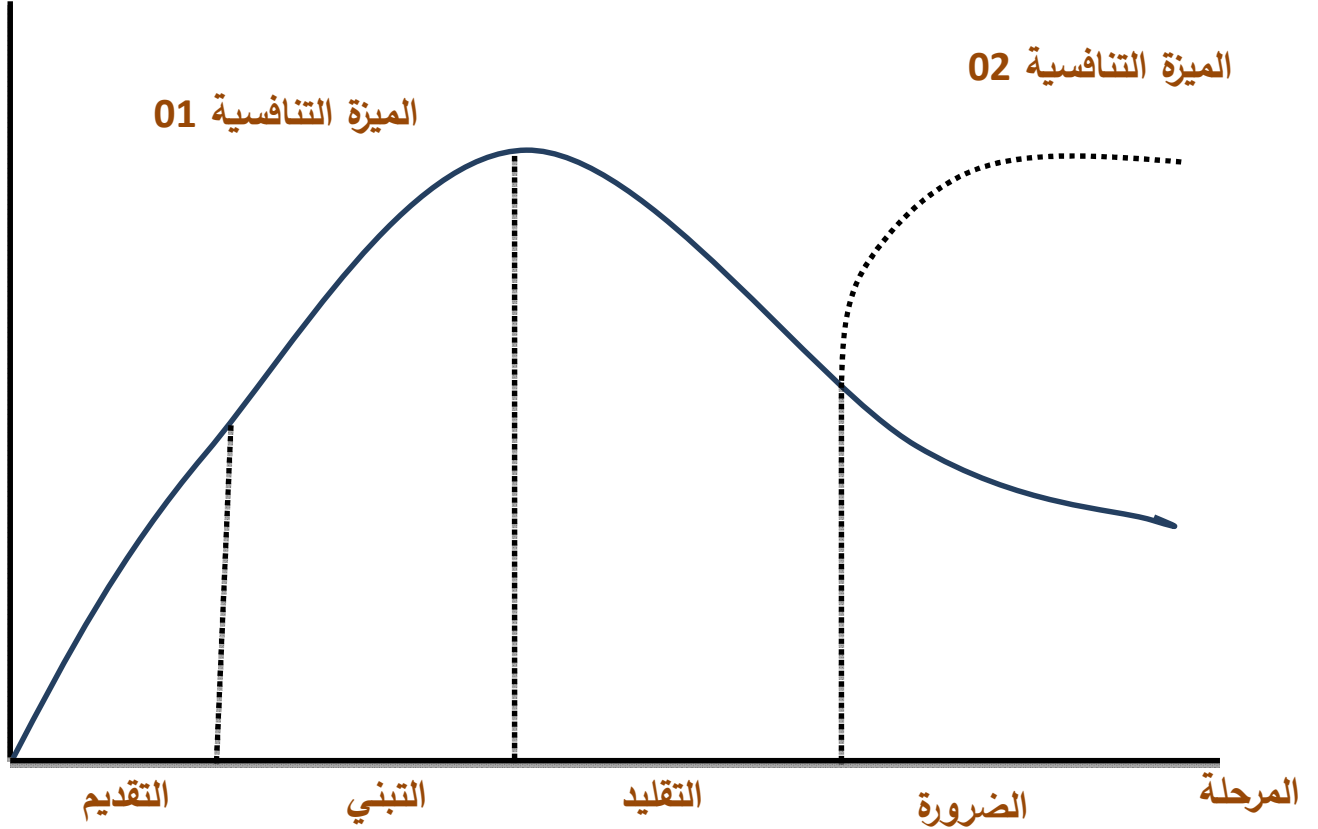
المطلب الأول: دورة حياة الميزة التنافسية

- تمتاز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية بقصر العمر مما يفرض على المؤسسة رسم وتجديد الخطط خلال كافة دورة حياة الميزة التنافسية، وتتمثل مراحل حياة الميزة التنافسية فيما يلي:¹
1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر؛
 2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار وما يصاحبها من بدء تركيز المنافسين على المؤسسة؛
 3. **مرحلة التقليد:** بهذه المرحلة يكون المنافسون قد تعرفوا على حجم كبير من خصائص الميزة التنافسية مع محاولتهم لتقليدها وبالتالي تتراجع الميزة التنافسية بالمؤسسة شيئا فشيئا نحو الركود؛
 4. **مرحلة الضرورة:** هنا تستدعي الضرورة القصوى إلى إيجاد حلول سريعة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وتطويرها أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وذلك لضمان الحصة السوقية بين المنافسين.

¹ نواره محمد، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الشكل رقم (02): منحنى يبين دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة
التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 86.

إذن من خلال الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا أنه على المؤسسة التي تحصل على الميزة التنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وتقييمه أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، كذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية¹.

¹ بن زعتر عمارية ومدني أمينة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، -دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد ، الجزائر، 2015-2016، ص 53.

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية¹

لقد أشار **porter** إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية فيم جال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة ل حاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص204.

يتضح من خلال الشكل رقم (02) أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل.

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، 2011-2012، ص 16-19.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر¹:

أولاً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاسم كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ماهي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثلا لعمالة، الأرض، رأس المال، إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل 02 على سبيل المثال لأعلى سبيل الحصر:

1. استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقص تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابت على حجم كبير من الإنتاج؛

2. آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ماهي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛

3. Just-In-Tim (JIT): يمكن أن تساهم وظيفة إدارة الموارد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث الاتصال مواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛

4. يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانياً: الجودة

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثمال اهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيها لسعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت

¹ بوازيد وسيلة، المرجع نفسه، ص 16.

القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له ونقول أن المنتج /الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أنه كقيمة أكبر في صفات منتج /خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات / الخدمات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:¹

- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك يجب أن يكون المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛
- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج؛ وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا: التحديث /الإبداع

كترادفين إلا أنه يجب **Innovation** ومصطلح التحديث **Création** غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع في تعاقب وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه، وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفنقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها / خدماتها في أعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

¹ بوازيد وسيلة، المرجع نفسه، ص 17-19.

رابعاً: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة؛ وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
 - مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل.
 - سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.
 - بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع؛
- لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

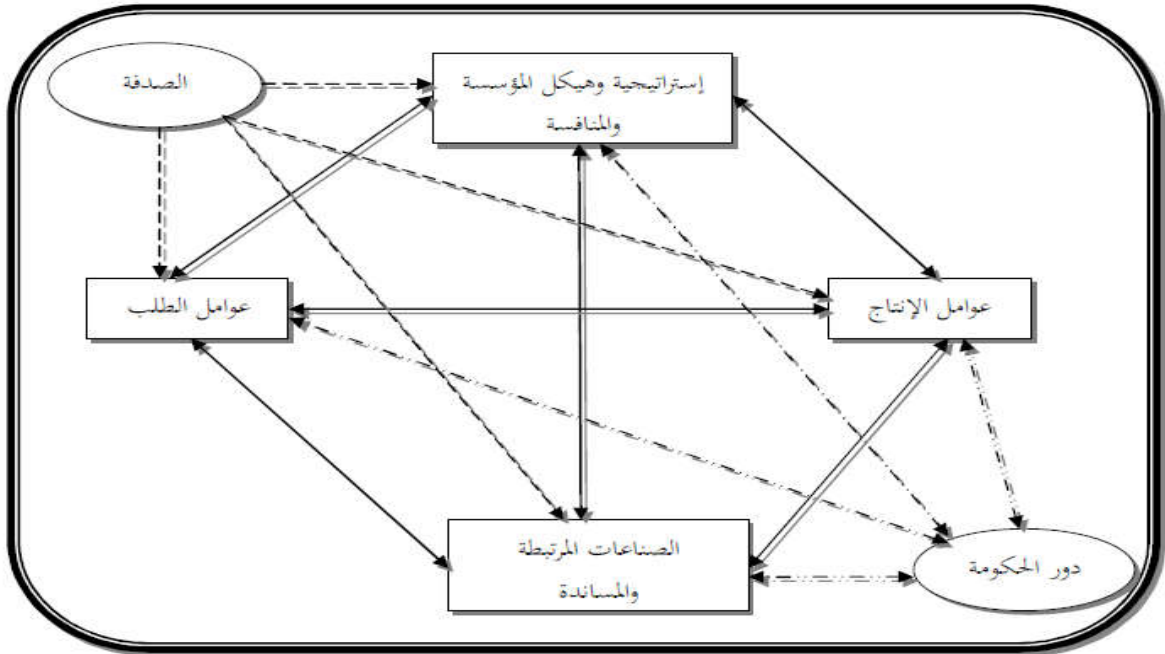
المطلب الثالث: محددات و مؤشرات الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

قدم **porter** أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي/النظرية الماسية **The Diamond Theory**، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

- عوامل الإنتاج؛
 - عوامل الطلب؛
 - الصناعات المرتبطة والمساندة؛
 - استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة؛
- بالإضافة إلى عنصرين اعتبرنا ثانويين:
- دور الحكومة؛
 - الصدفة.

الشكل 04: النموذج الماسي ل porter



Source: Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P08.

1- ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور **porter** أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسم العوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة وحسب **porter** فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف المرتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

2- ظروف الطلب المحلي

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

3- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي، تطلبها العملية الإنتاجية.

إن هذا النوع من الصناعات من شأنها أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع.

4- استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة¹

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الاستراتيجية والهيكل التنافس يبين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها اكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها تنعكس على هيكل واستراتيجية مؤسستها، فهو يرى على سبيل المثال السيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها الدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً.

قطعة الماس "وتعمل Porter" إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصر الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدين:

• دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية؛

• دور الحكومة: ممثلاً في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

¹ بوازيد وسيلة، المرجع نفسه، ص 19.

ثانيا: مؤشرات الميزة التنافسية

تتمثل مؤشرات الميزة التنافسية فيما يلي: ¹

1. الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فإذا كانت ربحية المؤسسة تزيد البقاء في السوق، ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، تميز المنتجات، ومستوى إنفاقه على البحث والتطوير والبراءات المحصل عليه.

2. تكلفة الصنع المتوسطة:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية نادرة الوجود.

وتكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في (الأسواق في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متنوعة) أو إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة).

3. الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل، الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

¹ بن زعتر عمارية -مدني أمينة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية-، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2016-2015، ص 61-63.

4. الحصة من السوق:

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلها كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس، بالإضافة للأسباب أعلاه، نضيف أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصة المؤسسة من السوق.

وحسب تقرير التنافسية في الدول العربية 2002 – 2003 الصادرة عن المنتدى العربي المنعقد في مدينة جنيف يومي 08 – 09 سبتمبر 2002، فإن مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى الدولة في المؤشرات التالية:

- مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي؛
- مؤشر بيئة الأعمال: ويشمل أربعة مؤشرات هي (مؤشر البيئة التحتية الأساسية لنقل وتوزيع السلع، مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد، مؤشر الحاكمية وفعالية المؤسسات، مؤشر الجاذبية الاستثمار).
- مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص؛
- مؤشر الإنتاجية والتكلفة؛
- مؤشر الطاقة الابتكارية وتوظيف التقنية؛
- مؤشر رأس المال البشري؛
- مؤشر البيئة التحتية الثقافية.

المبحث الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات الى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات الزبون ورغباته.

حيث تتمثل هذه الأبعاد في: التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة إضافة إلى الإبداع، وهي كالتالي:¹

1. التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على الانتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في صناعة بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج من المواصفات الموجودة فيه وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستويات المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة إيجابيا ما بين الإيرادات والتكاليف إن مدخل التكلفة يرتكز على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه **porter** بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها، ومن ضمن هذه العوامل بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج نجد اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة والتعلم والترابط ما بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

2. الجودة: بعد ما كان الاهتمام في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجة لتغيير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج والتي يتم ادراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة. وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (**peter et waterman**) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا أو نجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها.

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، ورقة، العدد الحادي عشر، ماي 2007، ص 251-254.

3. الوقت: بالنظر لما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المركزة على عنصر الزمن بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء وتتجلى أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال جملة نقاط أهمها:

- **تقليص زمن التسليم للعميل:** أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع (**fastdelivery time**)
- **تقليص زمن تحويلات العمليات:** إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد (**just in time**)، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد بالتالي بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلية في عملية الإنتاج.
- **سرعة التطوير:** وتختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات (**speed développement**) وتقليصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الانتاج الفعلي للمنتج.

4. المرونة: مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية أصبح ينظر للمرونة على أنها أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على أساسها، ذلك لأن المرونة وكماوجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تأقلم النظام الانتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال، إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصاميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعاً وانخفاضاً من جهة أخرى. لذا يمكن القول ان المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبين مهمين للنشاط الإنتاجي هما:

- **مرونة الحجم:** وهي القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع او تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك؛
- **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

5. الإبداع: كثيراً ما تخط الأدبيات المختلفة بين كلمة الإبداع (**innovation**) والابتكار (**création**)، إذ كانت هذه الأخيرة (أي الابتكار) تتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، فإن الأولى (أي الإبداع) تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج معين تقدمه المؤسسة للسوق، ولعل هذا الخلط

يعتبر معتمدا لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبداع ليس سوى مرحلة متطورة عن الابتكار تعني بتجسيده فعليا.

وعموما وتماشيا مع هذا الطرح فإن الإبداع يعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.

المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس

الاستراتيجيات التنافسية هي اختيار كيف للمنظمة أو وحدة الأعمال أن تنافس في صناعة أو في سوق معين، حسب **M. porter** أن تحقيق ميزة تنافسية يتوقف على ثلاثة استراتيجيات تتمثل في: الريادة في التكلفة أو التميز أو التركيز، تسمى هذه الاستراتيجيات بالاستراتيجيات العامة لأنه يمكن تطبيقها في أي صناعة كانت.

إن الاستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط بـ:

- فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين.
- فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها.

1- استراتيجية الريادة في التكلفة

"ترتكز هذه الاستراتيجية على تحسين الكفاءة ومراقبة التكاليف من خلال مختلف وظائف المنظمة؛ بمعنى أنها تسعى لتخفيض تكاليف المنتج في صناعة معينة بإتباع مختلف المداخل، والتي تتمثل أساسا في اقتصاديات حجم الإنتاج وتأثير منحنى التعلم ومراقبة التكاليف الثابتة وتخفيض تكاليف وظائف سلسلة الإمداد، والتي تتمثل أساسا في البحث والتطوير وتصميم المنتج والخدمات وقوة البيع والإشهار".¹

¹ ساهري اليزيد ، دور نظام التكلفة على أساس النقاط كمدخل استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19 العدد 01، ديسمبر 2019، ص76.

"هي استراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف أقل من تكاليف المنافسين 14، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج.

وبنفس التكلفة، وهنا يكمن الدور الفعال لهذه الاستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المنظمة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:

- **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في أفضل موقع من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- **فيما يتعلق بالمشتريين:** المنظمة سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر؛
- **فيما يتعلق بالموردين:** المنظمة يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- **فيما يتعلق بدخول منافسين المحتملين إلى السوق:** فالمنظمة المنتجة بأقل تكلفة تحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** يمكن للمنظمة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.¹

2- استراتيجية التميز:

"حسب هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تبحث على التميز في صناعة معينة على مستوى بعض الخصائص التي يعتمد عليها الزبون في شراء منتج أو خدمة المؤسسة؛ بمعنى أن منتجات وخدمات المنظمة تلبي احتياجات الزبون وتقدم له قيمة لا توجد لدى المنافسين؛ هذه الخصائص تتمثل إما في الجودة أو أفضل خدمات ما بعد البيع أو أكثر ملائمة ونجاعة أو سرعة إجابة الزبون أو الابتكار، ومن ثم الحصول على وفاء الزبون وحصصة سوقية.²

"تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز: الأولى: تتمثل في محاولة

¹ يحة عيسى، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، جامعة الجزائر 3، ص 214.

² ساهري اليزيد، دور نظام التكلفة على أساس النقاط كمدخل استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون، أما الثانية فتتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

إن هذه الاستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة، ولكن بطريقة مختلفة، وذلك على النحو التالي:

• **على مستوى المنافسين:** المنظمة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل وفاء زبائنهم؛

• **على مستوى الزبائن:** الصفات المتفردة للمنتجات هي في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة؛

• **على مستوى الموردين:** الهوامش المرتفعة التي يضمنه إنجاح هذه الاستراتيجية، من شأنه أن يجعل المنظمة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛

• **على مستوى المنتجات البديلة:** إن تميز المنتجات ووفاء زبائنهم ورضاهم عن أدائها، سوف يحد من درجة هذا التهديد، وخاصة وأن تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.¹

3- استراتيجية التركيز:

"تبحث هذه الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز على سوق أو جزء من سوق أو مجموعة من الزبائن في صناعة معينة، ومن ثم تفصيل استراتيجيته الخدمة هذا السوق وإلغاء الأسواق الأخرى، وتعتمد هذه الاستراتيجية على متغيرين أساسيين: استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التميز أو كلاهما".²

"تهدف هذه الاستراتيجية إلى التموقع الجيد في قطاع محدود من السوق المستهدف، والمبدأ الأساسية والتخصص في خدمة جانب معين من السوق، وليس السوق بكامله، ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المنظمة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق، هناك بديل ينل تطبيق هذه الاستراتيجية هما:

• **التركيز مع خفض التكلفة:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق؛

¹ يحة عيسى، مرجع سبق ذكره، 215.

² ساهري اليزيد، دور نظام التكلفة على أساس النقاط كمدخل استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- التركيز مع التمايز: هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل.¹

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية²

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج تغييرات في العملية مداخل جديدة للتسويق ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات المعرفية) ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي ان يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج طرق تسويق الانتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للعميل أو غيرها: عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (اليد العاملة، مواد أولية، وسائل النقل، الآلات) عند ارتفاع قيمتها حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تتضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر في أو تغيير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج.

¹ يحة عيسى، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، ص 215.

² عليان حسين باديس، دور ممارسة القيادة استراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مدبغة الميلية - جيبل-، مرجع سبق ذكره، ص 65 - 66.

خلاصة:

في الفصل الثاني تطرقنا فيه الى دراسة الميزة التنافسية والعلاقة بينها وبين القيادة الاستراتيجية، فتم تقديم ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة والتي يعبر عنها بالخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة المؤسسة، والتي تعطىها بعض التفوق عن منافسيها، بالإضافة الى خصائصها وأنواعها وكذلك محددات والأسس التي يتم من خلالها بناء الميزة التنافسية.

ثم قمنا بربط واعطاء العلاقة بين كل من المتغيرين وكيفية تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على أساس دراسات سابقة واتضح لنا الأهمية البالغة لهذه الأبعاد ومدى تأثيرها على تحقيق وتحسين الميزة التنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المركب الصناعي التجاري:
(مطاحن الحنطة) بالمسيلة

تمهيد:

بعد تطرقنا الى القسم النظري الذي تناول دور القيادة الاستراتيجية وكذا مدى تأثيرها على الميزة التنافسية، نجد من الضروري أن تقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية القيادة الاستراتيجية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (مؤسسة مطاحن الحضنة سابقا)، وكذا تأثيرها على الميزة التنافسية داخل المركب والذي سنتطرق فيه ايضا الى عرض وتقديم المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة وذلك من خلال التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة والتابع الى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وابرار مهام مصالحها وهيكلها التنظيمي.

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر عن استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية وكسكى).

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة.

1- نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 2 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات اسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة الى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 2 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م² منها 12555 م² مغطاة .

أسست "الشركة التابعة" مطاحن الحضنة في 01 أكتوبر 1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06 ، 07 سبتمبر 1997 تحولت الى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01 أكتوبر 1997 بمبلغ راس المال الإجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01 أكتوبر 1997 تم رفعه في 30 أبريل 1998 إلى 479.000.000 دج وفي سنة 2007 بلغ 1.449.460.000 دج .

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

2- الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

- يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "« MOLINO »" مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.
- يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "« Golfito »" قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

3- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن 4.000 قنطار/يومي من القمح الصلب

1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الإنتاج 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يومي من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).

- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

4- وظائف الشركة:

- الوظيفة الإدارية : وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:
 - ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات التوجيهية.....إلخ)
 - ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....إلخ)
 - ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....إلخ)
- الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :
 - تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
 - بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحنّنة.

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

1- رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
 - يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
 - التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
 - يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
 - يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحنّنة بالحالة اليومية للمؤسسة.
- وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة وتتوزع مهامه إلى النواحي التالية :

أولاً : قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة :

- 1- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
- 2- مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.
- 3- المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.
- 4- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.
- 5- مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج .

2/1 - مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات

تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه

المصلحة إلى مصنعين هما :

أ-مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

-فرع محاسبة المواد.

-فرع الطحن والإنتاج.

-فرع الشحن والتوظيف.

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفراس عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة : ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيك والكهرباء : ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام : وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

-فرع استقبال وتخزين الحبوب.

-فرع تسيير مخزون الأكياس.

-فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 - مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

1/3 - مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات .

2/3 - مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 - مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

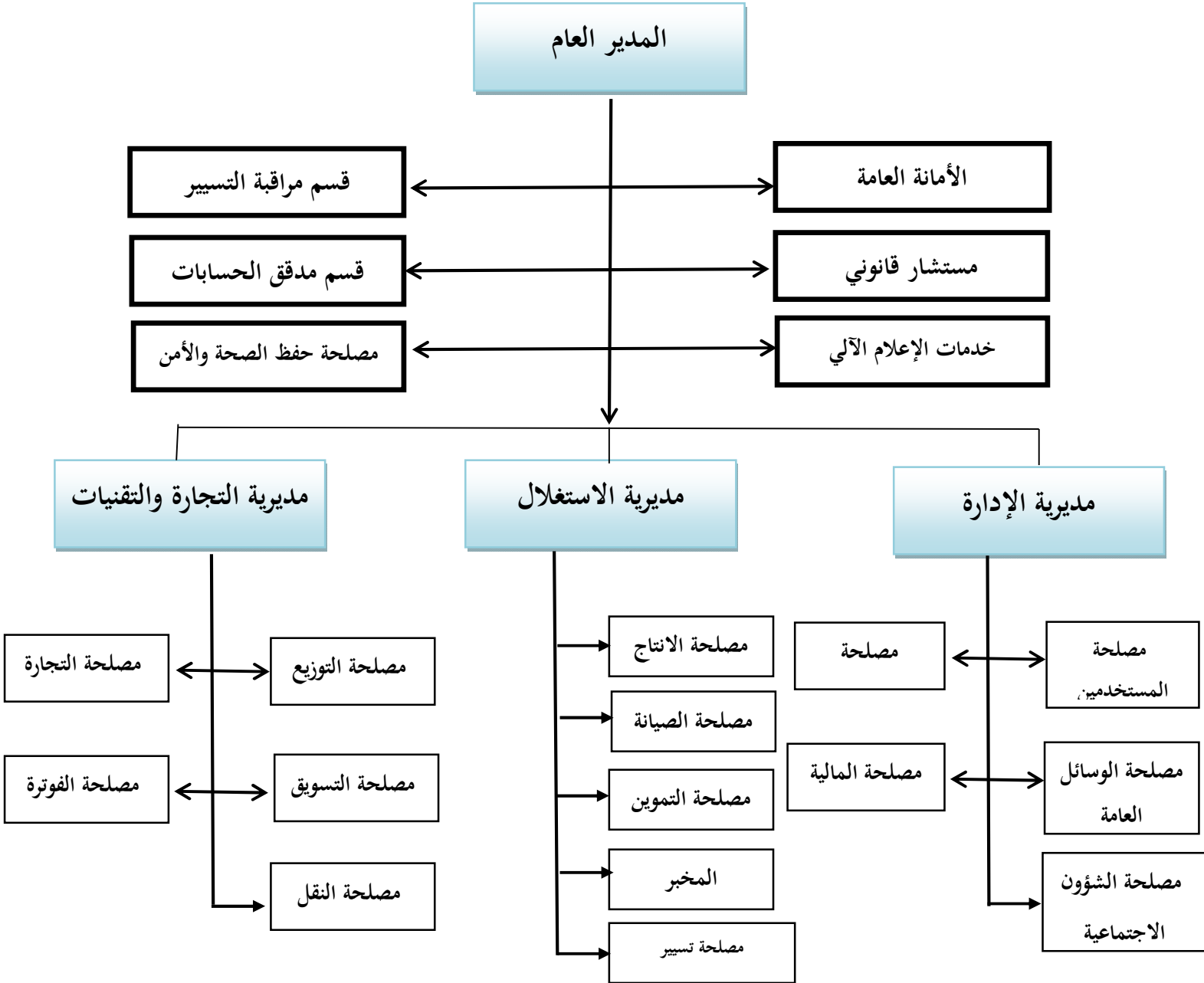
متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها:

الشكل رقم (05): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنطة المسيلة



المصدر: مديرية الادارة والمالية

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلاً: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة إلى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

1- المنهج: قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

2- مصادر جمع البيانات: يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

3- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الاطارات العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة وحدة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحنطة كوحدة تحليل ومن خلالها تم أيضا اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (40) مفردة وزع عليها الاستبيان ، عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة بلغت (35) استثمارا من اجمالي الاستثمارات وتم الغاء (5)

4- الأدوات الإحصائية المستخدمة: يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.

- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار واختبار اختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلمته.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (spss) وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تم تقسيم عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول رقم (02) : الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1- 1.8	1.81- 2.61	2.62- 3.41	3.42- 4.21	4.22- 5
	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (03): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I.	البيانات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية)	
II.	القيادة الاستراتيجية	من 01 الى 05
		من 06 الى 10
		من 11 الى 15
III.	الميزة التنافسية	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على أداة الدراسة

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة وحدة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحنطة لولاية المسيلة)، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

- أ. المحور الأول (محور البيانات الشخصية): تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.
- ب. المحور الثاني (القيادة الاستراتيجية): يعبر المحور الثاني عن أبعاد المتغير المستقل للدراسة والمتمثلة في:

- الشخصية الاستراتيجية ؛
- التصور الاستراتيجي ؛
- التغيير الاستراتيجي .

ج. المحور الثالث (الميزة التنافسية): يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة.

ثانيا: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.

2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.

3. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.

4. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

ثالثاً: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

1. الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

2. اختبار الثبات: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه وإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04) يوضح ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الاستراتيجية	15	0.868
الميزة التنافسية	15	0,896
الاستبيان	30	0,891

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كلا المحورين، حيث بلغ معامل الثبات في المحور الأول "القيادة الاستراتيجية" 0.868، فيما بلغ 0.896 في المحور الثاني "الميزة التنافسية"، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.891 مما يدل على اتساق

داخلي كبير للفقرات الواردة في الاستبيان الشيء الذي يجعله يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا تعكس قدرته على جمع بيانات موثوقة تفي بأغراض الدراسة.

3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ). محور أبعاد القيادة الاستراتيجية

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور أبعاد القيادة الاستراتيجية

البعد	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
الشخصية الاستراتيجية	قيادة مؤسستكم تمتاز بالبالغة والفصاحة في تعاملهم مع باقي الموظفين في المؤسسة	0.894	0.000
	تمتاز قيادة مؤسستكم بالإستقامة بحيث تكون قدوة للموظفين في المؤسسة	0.922	0.000
	تمتاز قيادة مؤسستكم بالقدرة على التأثير في الموظفين من اجل انجاز مهامهم	0.633	0.000
	تمتلك قيادة مؤسستكم مهارة التجاوب بين المنظمة والبيئة المحيطة	0.917	0.000
	تتمتع قيادة مؤسستكم بشخصية تتسم بالحسم والالتزام	0.885	0.000
التصور الاستراتيجي	ادارة مؤسستكم تساعد كافة الموظفين على فهم واستيعاب الرؤية المستقبلية	0.924	0.000
	ادارة مؤسستكم تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق اهداف المؤسسة	0.938	0.000
	ادارة مؤسستكم تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه الاستراتيجي	0.679	0.000
	دارة مؤسستكم دائما ما تشرك العاملين في صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة	0.747	0.000
	تتصف ادارة مؤسستكم بالمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية التي تطمح الى الوصول اليها	0.790	0.001
الاستراتيجي التغيير	تسعى قيادة مؤسستكم ان يكون لها دور فعال وواضح في انجاز المهام في اقل وقت ممكن.	0.817	0.000
	تشجع قيادة مؤسستكم المبادرات الهادفة الى خلق جو يقوم على اساس العمل بطريقة ابداعية	0.691	0.000

0.000	0.874	تعمل مؤسساتكم على تنمية مواردها البشرية والمادية من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها
0.000	0.935	تعمل قيادة مؤسساتكم على تطوير طرق العمل فيها بشكل مستمر يتلائم مع المتغيرات الحاصلة
0.000	0.861	تستحدث قيادة مؤسساتكم طرق جديدة لدراسة كيفية تحسين الاعمال في المؤسسة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد الشخصية الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (92.2%) و(63.3%)، وبين (67.9%) و(93.8%) بالنسبة لبعد التصور الاستراتيجي ، وبين (69.1%) و(93.5%) بالنسبة لبعد التغيير الاستراتيجي، مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فان فقرات المحور الانفي تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تنتمي اليه.

(ب). محور الميزة التنافسية

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لمحور الأهداف الاستراتيجية

N°	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
16	تكاليف الانتاج في مؤسساتكم اقل مقارنة بما هي عليه عند المنافسين	0.630	0.000
17	مقارنة بالمنتجات المنافسة منتجاتكم توفر بعض الميزات الفريدة للزبائن	0.590	0.000
18	تكاليف التسويق في مؤسساتكم اقل مقارنة بما هي عليه عند المنافسين	0.255	0.139
19	تعمل مؤسساتكم على تطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم	0.741	0.000
20	منتجاتكم تحقق اداء متفوق على المنتجات المنافسة	0.810	0.000
21	تهتم ادارة مؤسساتكم بتذليل وازالة كل القيود والعقبات التي تحد من وجود الابداع	0.712	0.000
22	خبرة موظفيكم تمكنكم من تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكلفة	0.962	0.008

0.000	0.679	منتجاتكم تتميز بشكل واضح عن المنتجات المنافسة من ناحية تلبية حاجات الزبائن	23
0.000	0.836	تعمل مؤسساتكم على استثمار الطاقات المتميزة للعاملين لديها	24
0.000	0.764	نجحت مؤسساتكم في تحقيق اقل مستويات التكلفة في القطاع الذي تنشط فيه	25
0.000	0.682	منتجاتكم افضل جودة مقارنة بالمؤسسات المنافسة	26
0.000	0.677	تقوم مؤسساتكم بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق افكار جديدة ومساعدتهم على الابداع	27
0.000	0.898	تهتم ادارة المؤسسة بتحقيق أبعاد الجودة	28
0.000	0.853	تعمل مؤسساتكم على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لتلبية الرغبات المختلفة للعملاء	29
0.000	0.754	تحرص مؤسساتكم على اخضاع موظفيها لدورات تدريبية ترفع من الابداع لديهم	30

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الثالث ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (59%) ونسبة (96.2%) مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات المحور الثالث تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

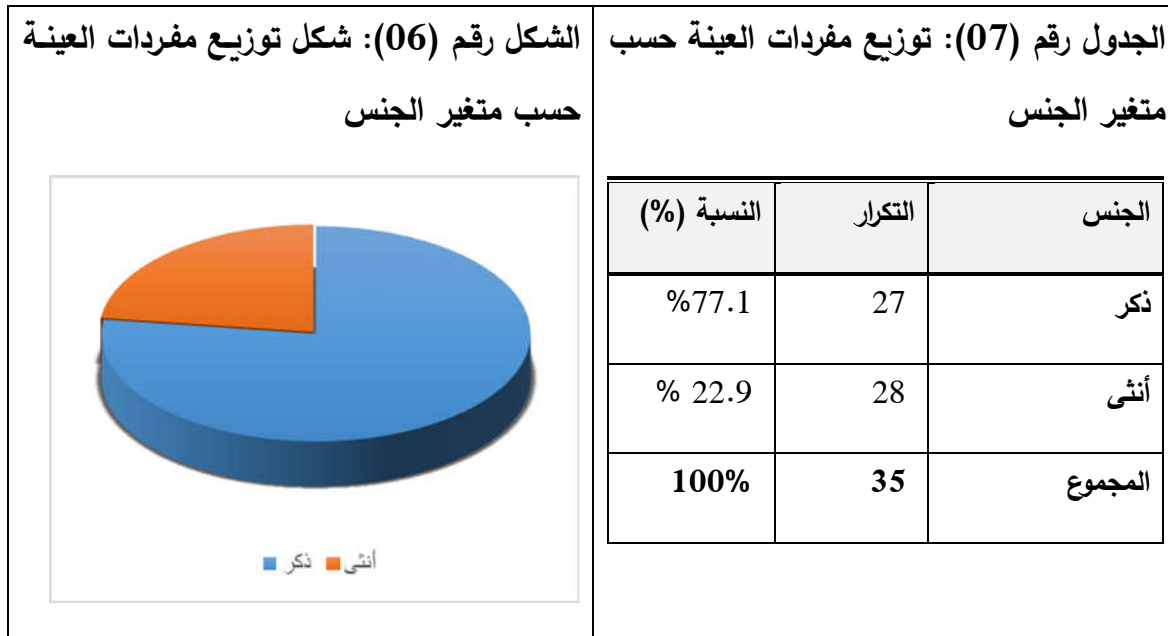
المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

1. توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة

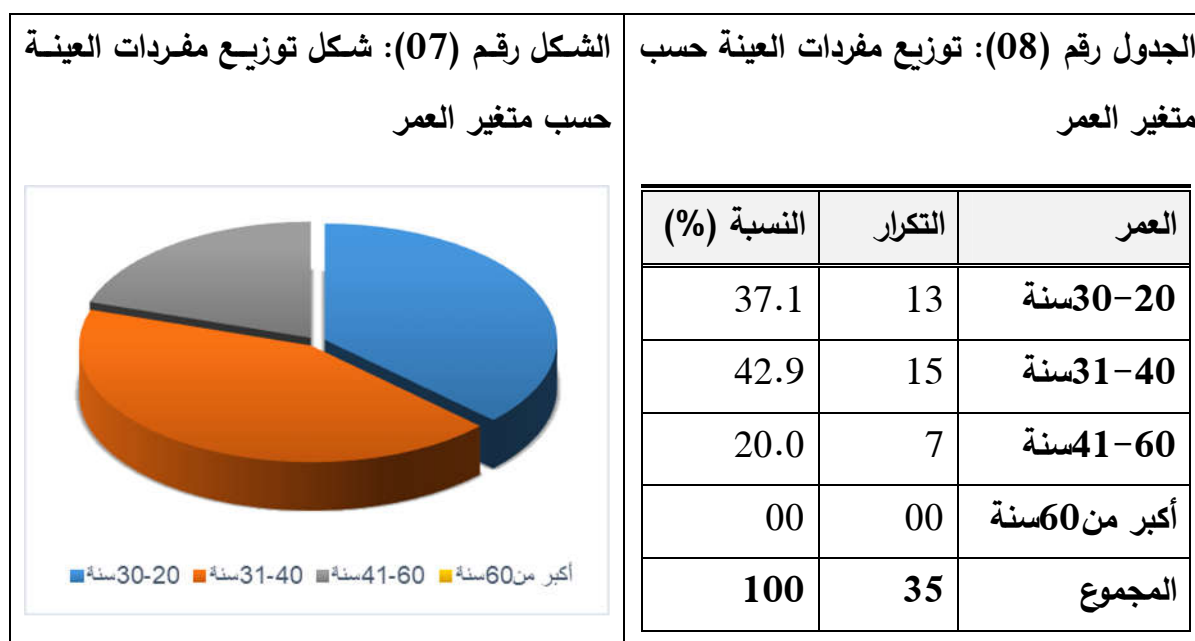
حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) وبرنامج

يشكل الذكور أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (77.1%)، في مقابل (22.9%) فقط للإناث رغم أن العمل بالمؤسسة لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر فضلاً عن أن التوظيف بالمؤسسة لا يتطلب مثل هذه الشروط.

2. توزيع مفردات العينة حسب العمر: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Excel 2013).

وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية (31-40) سنة بنسبة (42.9%)، ثم الفئتين (20-30) سنة (37.1%) و (41-60) سنة بنسبة (20%) و (0%) على التوالي، في مقابل و (0.0%) لفئة الأكبر من (60) سنة أي أن أغلبية المفردات يمثلون طاقات شبابية وكلما زاد العمر قلت نسبة المفردات المنتمية إلى الفئات العمرية الأكثر سناً.

3. توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
	34.3	12	ثانوي
	37.1	13	ليسانس
	22.9	8	ماستر
	5.7	2	دراسات عليا
	100	35	المجموع

الشكل رقم (08): شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26)

معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي شهادة ليسانس بنسبة (40%) ثم حاملي شهادة المهندس بنسبة (28.6%) والنسب الباقى للفئات، دراسات عليا، ثانوي والماستر، وهي نسب تتلاءم وطبيعة الوظائف التي يتضمنها الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

4. توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير قطاع المؤسسة	النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
	28.6	10	أقل من 5 سنوات
	34.3	12	5-10 سنة
	20.0	7	من 10 الى 15
	17.1	6	15 سنة فأكثر
	100	35	المجموع

الشكل رقم (09): شكل توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية إلى (34.3%) للفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (05-10) سنوات ثم الفئتين (أقل من 5 سنوات) والفئة التي تتراوح بين (10-15 سنة) والفئة الأكبر من (15 سنة) بنسبة (28.6%) و(20.0%) و(17.1) على التوالي وهو التحليل الذي يتوافق مع تحليل مفردات العينة حسب العمر حيث يتضح أن اغلبية المفردات هم طاقات شبابية ذات خبرة قليلة من حيث الزمن.

ثانيا: تحليل بيانات متغيري الدراسة

أ. تحليل محور أبعاد القيادة الاستراتيجية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الانى بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (الشخصية الاستراتيجية)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
منخفضة	02	1,172	2,54	قيادة مؤسستكم تمتاز بالبالغة والفصاحة في تعاملهم مع باقي الموظفين في المؤسسة
منخفضة	03	1,145	2,43	تمتاز قيادة مؤسستكم بالاستقامة بحيث تكون قدوة للموظفين في المؤسسة
متوسطة	01	0,772	2,86	تمتاز قيادة مؤسستكم بالقدرة على التأثير في الموظفين من اجل انجاز مهامهم
منخفضة	05	1,239	2,37	تمتلك قيادة مؤسستكم مهارة التجاوب بين المنظمة والبيئة المحيطة
منخفضة	04	1,215	2,37	تتمتع قيادة مؤسستكم بشخصية تتسم بالحسم والالتزام
		0,961	2,51	الشخصية الاستراتيجية

جدول رقم (12): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (التصور الاستراتيجي)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
منخفضة	2	1,083	2,06	ادارة مؤسستكم تساعد كافة الموظفين على فهم واستيعاب الرؤية المستقبلية
منخفضة	3	1,057	2,00	ادارة مؤسستكم تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق اهداف المؤسسة
منخفضة	1	0,812	2,60	ادارة مؤسستكم تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه الاستراتيجي
منخفضة جدا	4	0,639	1,66	ادارة مؤسستكم دائما ما تشرك العاملين في صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة
منخفضة جدا	5	0,646	1,63	تتصف ادارة مؤسستكم بالمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية التي تطمح الى الوصول اليها
		0,706	1,99	التصور الاستراتيجي

جدول رقم (13): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (التغيير الاستراتيجي)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة جدا	1	0,886	4,26	تسعى قيادة مؤسستكم ان يكون لها دور فعال وواضح في انجاز المهام في اقل وقت ممكن
متوسطة	3	0,648	3,14	تشجع قيادة مؤسستكم المبادرات الهادفة الى خلق جو يقوم على اساس العمل بطريقة ابداعية
مرتفعة	2	1,146	3,46	تعمل مؤسستكم على تنمية مواردها البشرية والمادية من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها
متوسطة	4	1,014	2,97	تعمل قيادة مؤسستكم على تطوير طرق العمل فيها بشكل مستمر يتلاءم مع المتغيرات الحاصلة
متوسطة	5	1,039	2,74	تستحدث قيادة مؤسستكم طرق جديدة لدراسة كيفية تحسين العمال في المؤسسة
		0,803	3,31	التغيير الاستراتيجي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور واقع أبعاد القيادة الاستراتيجية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (2.37-4.26) لبعد الشخصية الاستراتيجية و(1.63-2.60) لبعد التصور الاستراتيجي، (2.74-4.26) لبعد التغيير الاستراتيجي ، بين درجات المنخفض والمرتفع، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة المنخفض حيث تراوح المتوسط العام للأبعاد بين (2.00-2.60)، وبانحرافات معيارية تتراوح بين لم تتجاوز الواحد الصحيح في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير متشعبة والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (منخفض).

ب). تحليل محور الميزة التنافسية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (14): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (الميزة التنافسية)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جدا	2	0,808	4,23	تكاليف الانتاج في مؤسستكم اقل مقارنة بما هي عليه عند المنافسين
مرتفع جدا	1	0,789	4,29	مقارنة بالمنتجات المنافسة منتجاتكم توفر بعض الميزات الفريدة للزبائن
مرتفع	13	0,494	3,14	تكاليف التسويق في مؤسستكم اقل مقارنة بما هي عليه عند المنافسين
مرتفع	9	0,891	3,83	تعمل مؤسستكم على تطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم
مرتفع	5	0,707	3,97	منتجاتكم تحقق اداء متفوق على المنتجات المنافسة
مرتفع جدا	4	1,260	4,00	تهتم ادارة مؤسستكم بتذليل وازالة كل القيود والعقبات التي تحد من وجود الإبداع
منخفض	15	1,349	2,34	خبرة موظفيكم تمكنكم من تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكلفة
مرتفع	11	0,852	3,74	منتجاتكم تتميز بشكل واضح عن المنتجات المنافسة من ناحية تلبية حاجات الزبائن
مرتفع	3	1,213	4,00	تعمل مؤسستكم على استثمار الطاقات المتميزة للعاملين لديها

مرتفع	8	0,772	3,86	نجحت مؤسستكم في تحقيق اقل مستويات التكلفة في القطاع الذي تنشط فيه
مرتفع	12	0,942	3,63	منتجاتكم أفضل جودة مقارنة بالمؤسسات المنافسة
متوسط	14	0,838	2,94	تقوم مؤسستكم بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق افكار جديدة ومساعدتهم على الإبداع
مرتفع	10	1,003	3,77	تهتم ادارة المؤسسة بتحقيق أبعاد الجودة
مرتفع	6	0,891	3,97	تعمل مؤسستكم على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لتلبية الرغبات المختلفة للعمال
مرتفع	7	1,040	3,91	تحرص مؤسستكم على اخضاع موظفيها لدورات تدريبية ترفع من الإبداع لديهم
		0,605	3,71	التغيير الاستراتيجي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الاهداف الاستراتيجية بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (2.34-4.29) عند درجة الموافق بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (1.26-0.494) أي البيانات غير متشتتة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (موافق).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

لدراسة أثر بعد الشخصية الاستراتيجية بوصفه أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار نموذج الانحدار لتأثير الشخصية الاستراتيجية على الميزة التنافسية

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0,050	0,000	11,683	,198b	1,725	0,287	3,356	الثابت
	0,198	1,313			0,107	0,140	الشخصية الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول غير دالة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (1.725) بمستوى الدلالة قدره (0.198) أي أكبر من مستوى الدلالة 0.001 وهذا ما ينفي وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الشخصية الاستراتيجية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية). كما أكدت ذلك قيمة "ت" المحسوبة (1.313) بمستوى دلالة قدره (0.198).

وبهذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشخصية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05) " غير محققة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لدراسة أثر بعد التصور الاستراتيجي بوصفه أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار نموذج الانحدار لتأثير التصور الاستراتيجي على الميزة التنافسية

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0,019	0,000	12,670	,428 ^b	0,644	0,311	3,944	الثابت
	0,428	-0,802			0,148	-0,119	التصور الاستراتيجي

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول غير دالة احصائيا، حيث بلغت قيمة "ف" (0.644) بمستوى الدلالة قدره (0.428) أي أكبر من مستوى الدلالة 0.001 وهذا ما ينفي وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التغيير الاستراتيجي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية). كما أكدت ذلك قيمة "ت" المحسوبة (-0.802) بمستوى دلالة قدره (0.428).

وبهذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصور الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05) " غير محققة.

ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة:

لدراسة أثر بعد التغيير الاستراتيجي بوصفه أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار نموذج الانحدار لتأثير التصور الاستراتيجي على الميزة التنافسية

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
0,210	0,000	6,456	,006 ^b	8,783	0,397	2,564	الثابت
	0,006	2,964			0,117	0,345	التغيير الاستراتيجي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (8.783) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التغيير الاستراتيجي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2.964) بمستوى دلالة قدره (0.006) وهو ما تشير إليه قيمة "B" التي تعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (التصور الاستراتيجي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.345 في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (0.210) من التباين في المتغير التابع، أي أن (20%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية سببها تغيرات على مستوى بعد التصور الاستراتيجي، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (6.456) وهو ما يؤكد وجود عدم عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الميزة التنافسية.

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05) "

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار بعد ترميز المتغير التابع "الميزة التنافسية" بالرمز (y) والمتغير المستقل "الشخصية الاستراتيجية" بالرمز "x" كما يلي:

$$Y = 2.564 + 0.35 x$$

تدل الإشارة الموجبة في معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنسبة لمعامل الانحدار على أن العلاقة "التصور الاستراتيجي" و "الميزة التنافسية" علاقة طردية، حيث أن درجة التأثير (معامل الانحدار) تساوي 0.21 أي أن التغير بوحدة واحدة في بعد التصور الاستراتيجي سيؤدي الى التغير بـ 0.35 في تحقيق الميزة التنافسية، أما بالنسبة للثابت 2.56، فهي تدل على تحقق أبعاد الميزة التنافسية مقدارها 2.56 حتى وإن كان استخدام بعد التصور الاستراتيجية يساوي الصفر.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى نشأة وتطور مؤسسة وحدة المركب الصناعي التجاري وكذلك أهداف وأهمية المؤسسة، والتعرف على الجانب التنظيمي للمؤسسة، اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستمارة التي وزعناها على موظفي المؤسسة والتي تحتوي على محورين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية وهدفنا من خلالها إلى الاجابة على اشكالية بحثنا وهي ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار ثم قمنا بعرض وتحليل بتفسير نتائج الدراسة الميدانية والتي وضعناها.

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة بالبحث دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وانطلاقاً من ذلك فقد تم تقديم تأطير نظري لكل من المتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اخترنا مؤسسة وحدة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة-المسيلة - لإجراء الدراسة التطبيقية وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج : وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين هما:

1- النتائج النظرية:

- قدم الباحثون أبعاد عديدة للقيادة الإستراتيجية وقد عكس ذلك الاهتمام الكبير في دراسة هذا المتغير وان الاهتمام ينصب على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (الشخصية الاستراتيجية، التصور الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي)، وتم اعتماد الابعاد الثلاثة الأولى في هذه الدراسة.
- ينبغي أن تدرك المؤسسات أنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة الى الأبد فالمؤسسة التي تطمح في الاستمرار بالنجاح هي تلك المنظمة التي تسعى الى التطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها.
- أوضحت نتائج الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية للشركة عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد ضمن قيادة استراتيجية محكمة
- القيادة الاستراتيجية المناسبة هي أساس أي مؤسسة إذ تعتبر بمثابة بوابة نحو التميز والتفرد في السوق.
- تسعى المؤسسات إلى تطوير مهاراتها في القيادة الاستراتيجية مما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

2- النتائج التطبيقية:

- معظم عمال مؤسسة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 05 و10 سنوات بنسبة 34.3%.

- 3- أغلبية عمال مؤسسة وحدة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة حاملين شهادة ليسانس بنسبة 37.1%
- 4- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق الشخصية الاستراتيجية في المؤسسة تتمتع بدرجة من تفويض الصلاحيات وأن القرارات لا تمارس حصرا في المستوى الإداري الأعلى.
- 5- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق التغيير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة كان منخفضا وهذا يبين أن المؤسسة لا تعتمد على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها.
- 6- أظهرت الدراسة أن الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة جاءت بمستوى متوسط
- 7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الشخصية الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الميزة التنافسية لمؤسسة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05
- 8- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الصور الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05
- 9- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث التغيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة لولاية المسيلة عند مستوى دلالة 0.05

ثالثا: الاقتراحات: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

1. اقتراحات كلية:

- ضرورة تحقيق المواءمة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية وجعل ذلك عملية متكاملة
- ضرورة تبني المنظمات أساليب استراتيجية واضحة وفعالة لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.
- يلزم على القائمين على إدارة الشركة موضع التطبيق ضرورة التأكد من توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة ومتاحة لجميع العاملين لتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها الشركة.

2. اقتراحات جزئية

- تحقيق الجودة في المنتجات المؤسسات الاقتصادية يزيد من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية.
- ضرورة الالتزام بمفاهيم القيادة الاستراتيجية بتكوين رؤية وتحديد رسالة وأهداف استراتيجية وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية واختيار البديل المناسب

- الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية القيادة الاستراتيجية
- العمل على تكريس ثقافة القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح ابواب وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد اقترحنا عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.
- دراسة أثر ابعاد أخرى للقيادة الاستراتيجية مثل (راس المال البشري ، الثقافة التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية
- دراسة أثر متغيرات أخرى في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أثر تغيير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية .

قائمة المراجع

قائمة الكتب

1. **ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني**، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية جامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 2، الامارات، 2018.
2. **أسامة خيري**، القيادة الاستراتيجية، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان. الاردن، 2014.
3. **براك خضراء وأخرون**، الحوكمة والميزة التنافسية " المؤسسة الوطنية الجزائرية موبليس للهاتف النقال نموذجا"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الثالث، بريكة، 2019.
4. **حجاج عبد الرؤوف**، الميزة التنافسية الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي.
5. **زعدار أحمد**، المنافسة –التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير، عمان، ط1، 2011.
6. **ساحري اليزيد** ، دور نظام التكلفة على أساس النقاط كمدخل استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19 العدد 01، ديسمبر 2019.
7. **عبد الرحمان بن سليمان الشلاش**، واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية، العدد الحادي عشر، المجلد السادس والثلاثون، نوفمبر 2020.
8. **عز الدين علي سوسي ونعمة عباس الخفاجي**، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيتام، عمان، الأردن، 2015.
9. **فاطمة الزهراء بورنان**، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات – العدد الاقتصادي-، العدد الثالث، الجزائر، 2017.
10. **مدحت أبو النصر**، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2009.
11. **مصطفى أحمد حامد رضوان**، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط 01، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2011.

12. **موقف سهام**، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أبحاث اقتصادية إدارية، العدد الرابع عشر، الجزائر، ديسمبر 2013.
13. **نوار محمد**، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البناء الاقتصادي، العدد الأول، الجلفة، جوان 2018.
14. **يعة عيسى**، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، جامعة الجزائر 3.

المذكرات والأطروحات الجامعية

15. **أحمد زغود**، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: "دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة بالوادي، الجزائر، 2016-2017.
16. **أعقابة حنان**، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة 1، 2016، 2017.
17. **أقطي جوهره ود. بن عبيد فريدة**، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 2.
18. **أولاجي نبيل حدار هشام**، إدارة الجودة الشاملة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الخزف، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، 2015-2016.
19. **برحومة عبد الحميد-طلال زغبة**، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الواحد والعشرون، جوان 2017 .

20. **بطرس حلاق**، القيادة الادارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
21. **بن زعتر عمارية ومدني أمينة**، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، -دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2015-2016.
22. **بوازيد وسيلة**، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011-2012.
23. **تريعة وفاء**، أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية : دراسة نظرية، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2014/2015.
24. **حجاج عبد الرؤوف**، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مذكرة مقدمة مكملية لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت بسكيكدة، 2006-2007.
25. **حسين مصيلحي سيد أحمد وآخرون**، ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة والوظيفة بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط آلدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد العاشر.
26. **د. عيسى نبوية ود. اوبختي نصيرة**، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية: "دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان"، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، الجزائر، 2017.
27. **سهتان زرزور**، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل - فرعجنيرال كابل بسكرة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم

- علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2012-2013.
28. **صونيا كيلاني**، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2007/2006.
29. **ضرغام حسن عبد**، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 39، العراق، 2016.
30. **علاء فرحان طالب**، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري: دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام محافظة كربلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
31. **علاوي نصيرة**، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه، 2010.
32. **علي بن عبد الهادي الالمعي**، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد 2/2، ديسمبر 2020.
33. **علي عبد الحسين حميدي العامري**، دور القيادة الاستراتيجية والثقافية في محاربة القطاع الاداري، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
34. **عليان حسين باديس**، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية _مدبغة المليية _ جيجل، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، فرع تسيير

- المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر . بسكرة ، 2013، 2014.
35. **عليان حسين بديس**، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مدبغة ميله- جيجل-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2013-2014.
36. **قطوش أمين**، أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة ببعض المؤسسات، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017/2018.
37. **لبنى كشاطة حكيمه مواهبة**، أثر التحليل السوق على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية(مطاحن مرمورة-هيليوبوليس-قالمة -)، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015-2016.
38. **لؤي صادق مصطفى**، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وأفاق تطورها، قدمتهذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2005.
39. **مثلى زاحم فيصل**، القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 65، العراق، 2017.
40. **محمد شتوح**، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة.
41. **مهيفان شريف يوسف وأفين محمد صالح أحمد**، دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، العدد 4، العراق، 2017.

قائمة المراجع

42. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل. م. د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة - فرحات عباس سطيف 1، 2015-2016.

الملايك

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

إستمارة الإستبانة



السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

تحية طيبة ...

تمثل الاستمارة التي بين أيديكم جزء من مشروع متطلبات انجاز رسالة الماستر في ادارة الاستراتيجية تسعى الى دراسة (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية) وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة بوصفها ميدانا للدراسة لانسجامها مع الدراسة الحالية.

وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة و بموضوعية تامة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة و صحيحة بما يعزز من تحقيق أهداف الدراسة.

يرجى الاجابة على جميع الاسئلة لان ترك أي سؤال دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل و التعاون معنا

شاكرين تعاملكم معنا

اشراف

د. رايح الوافي

الطالبان

شبيح خيرة

بن الذيب منال

يرجى وضع (*) في المربع المناسب لكل فقرة من الفقرات الاستبانة

اولا : بيانات عامة تعريفية

1-الجنس : ذكر انثى

2- العمر : 20-30 سنة 31-40 سنة 41-60 سنة

60 سنة فاكثر

3- المستوى التعليمي : ثانوي الليسانس ماستر دراسات عليا

4- الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-20 سنة

فوق 20 سنة

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية : اقل من 5سنوات 5-10 سنوات

10-15 سنة اكثر من 15 سنة

المحور الاول : ابعاد القيادة الاستراتيجية

1- الشخصية الاستراتيجية

العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
قيادة مؤسستكم تمتاز بالبلاغة و الفصاحة في تعاملهم مع باقي الموظفين في المؤسسة					
تمتاز قيادة مؤسستكم بالاستقامة بحيث تكون قدوة للموظفين في المؤسسة					
تمتاز قيادة مؤسستكم بالقدرة على التأثير في الموظفين من اجل انجاز مهامهم					
تمتلك قيادة مؤسستكم مهارة التجاوب بين المنظمة و البيئة المحيطة					
تتمتع قيادة مؤسستكم بشخصية تتسم بالحسم و الالتزام					

2- ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ادارة مؤسستكم تساعد كافة الموظفين على فهم و استيعاب الرؤية المستقبلية					
ادارة مؤسستكم تزرع الثقة لدى الموظفين بامكانية تحقيق اهداف المؤسسة					
ادارة مؤسستكم تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه الاستراتيجي					
ادارة مؤسستكم دائما ما تشرك العاملين في صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة					
تتصف ادارة مؤسستكم بالمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية التي تطمح الى الوصول اليها					

3- التغيير الاستراتيجي

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تسعى قيادة مؤسستكم لان يكون لها دور فعال و واضح في انجاز المهام في اقل وقت ممكن					
تشجع قيادة مؤسستكم المبادرات الهادفة الى خلق جو يقوم على اساس العمل بطريقة ابداعية					
تعمل مؤسستكم على تنمية مواردها البشرية و المادية من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها					
تعمل قيادة مؤسستكم على تطوير طرق العمل فيها بشكل مستمر يتلائم مع المتغيرات الحاصلة					
تستحدث قيادة مؤسستكم طرق جديدة لدراسة كيفية تحسين الاعمال في المؤسسة					

المحور الثاني: ابعاد الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
					تكاليف الانتاج في مؤسستكم اقل مقارنة بما هي عليه عند المنافسين
					مقارنة بالمنتجات المنافسة منتجاتكم توفر بعض الميزات الفريدة للزبائن
					تكاليف التسويق في مؤسستكم اقل مقارنة بما هي عليه عند المنافسين
					تعمل مؤسستكم على تطوير و تحسين خدماتها بشكل دائم
					منتجاتكم تحقق اداء متفوق على المنتجات المنافسة
					تهتم ادارة مؤسستكم بتذليل و ازالة كل القيود و العقبات التي تحد من وجود الابداع
					خبرة موظفيكم تمكنكم من تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكلفة
					منتجاتكم تتميز بشكل واضح عن المنتجات المنافسة من ناحية تلبية حاجات الزبائن
					تعمل مؤسستكم على استثمار الطاقات المتميزة للعاملين لديها
					نجحت مؤسستكم في تحقيق اقل مستويات التكلفة في القطاع الذي تنشط فيه
					منتجاتكم افضل جودة مقارنة بالمؤسسات المنافسة
					تقوم مؤسستكم بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق افكار جديدة و مساعدتهم على الابداع
					تهتم ادارة المؤسسة بتحقيق أبعاد الجودة
					تعمل مؤسستكم على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لتلبية الرغبات المختلفة للعملاء
					تحرص مؤسستكم على اخضاع موظفيها لدورات تدريبية ترفع من الابداع لديهم

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): الخليل المولود(ة) بتاريخ: 1997/08/17 ب:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200359744 الصادرة بتاريخ:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2014/2015
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية "

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حررت بتاريخ: 2018/06/01

التوقيع: البصمة

.....

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): شبح خيرة المولود(ة) بتاريخ: 1998/12/28 بـ: المسيلة
الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 200359742 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: تسيير تخصص: إدارة الاستراتيجية خلال السنة الجامعية 2027-2028
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان "

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
في المؤسسات الاقتصادية

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2027/06/18

التوقيع والبصمة

