

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطلبة:

- عمراني ربيعة

- لعمارة حسينة

تحت عنوان:

### دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة)

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. فراحتية العيد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. زواوي حميدة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. شريف مراد

السنة الجامعية: 2022/2021

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

نجر

# تشكرات

الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لي

على إنجازي بحثي هذا، يسرني بصدق ووفاء، أن أتقدم بخالص الشكر

والتقدير

والامتنان

إلى الدكتورة المشرفة: "زواوي حميدة "

على كل ما أسدته من نصائح وتوجيهات وارشاد

خلال اعداد هذه المذكرة والذي غمرتنا بأخلاقياتها وبتعاملها ورقة

تواضعها

نسأل الله أن يجزيها خير الجزاء

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في

إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأعضاء لجنة المناقشة

لتكرمهم بقراءة هذه المذكرة

ومناقشتها

شكرا جزيلا أستاذي الفاضل.



# إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا  
وما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله  
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهما الرحمان "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
إلى منبع فخري واعتزازي، إلى من رافقتني دعواتها، وزادني رعاها نجاحا إلى منبع  
الامل الصافي والامل المشرق الذي لا يغيب ضوءه كالشمس أُمي الحبيبة  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، ارجو من الله  
ان يمد عمرك لترى جني الثمار، بعد طول انتظار، قدوتي أبي الغالي  
إلى كل أفراد عائلتي  
إلى من علمونا حروف من ذهب وكلمات من درر،  
إلى كل الزميلات في قسم علوم التسيير  
إلى كل من شاركني لحظة من لحظات حياتي إلى كل من أحبهم قلبي ونسأهم قلبي  
أهديكم تحيتي وثمره جهدي  
إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا.

**عمراني ربيعة**



## إهداء

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى

﴿ فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل

من الرحمة قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ سورة الاسراء الآية 24

إلى من أمضي حياته في الشقاء ليسهل على حياتي لأعيش في الرقاء إلى

العزيز على قلبي أبي أطل الله في عمره

إلى كل عائلي الكريمة من جد وجدة وأعمام وعمات وخالات الكل بإسمه

إلى المشرف الذي كان له الفضل في إعطاء كل ما له من قوة في تسييرنا في

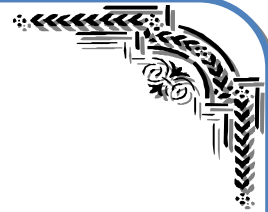
تقديم هذا العمل

إلى كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

لعمارة حسينة



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

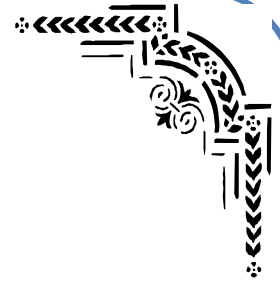
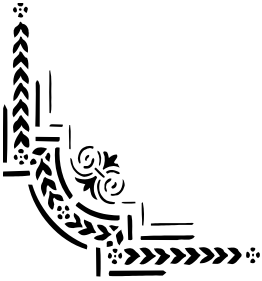
الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية</b>	
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية
11	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإستراتيجية
11	أولاً: تعريف القيادة الإدارية
13	ثانياً: تعريف القيادة الاستراتيجية.
15	ثالثاً: أهمية القيادة الاستراتيجية
17	المطلب الثاني: أنماط ومراحل القيادة الاستراتيجية
17	أولاً: أنماط القيادة الاستراتيجية.
23	ثانياً: مراحل القيادة الاستراتيجية
24	المطلب الثالث: أبعاد ووظائف القيادة الاستراتيجية
24	أولاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية
26	ثانياً: وظائف القيادة الاستراتيجية
28	المطلب الرابع: ممارسات وعوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

28	أولاً: ممارسات القيادة الاستراتيجية
30	ثانياً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية
31	المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
31	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
33	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
33	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
36	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية
38	المطلب الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية
38	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية
40	ثانياً: استراتيجيات الميزة التنافسية
42	المطلب الرابع: آليات بناء الميزة التنافسية ومحدداتها
42	أولاً: آليات بناء الميزة التنافسية
44	ثانياً: محددات الميزة التنافسية
47	المبحث الثالث: ممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية
47	المطلب الأول: الممارسات المرتبطة برأس المال البشري والميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والميزة التنافسية
50	المطلب الثالث: الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمطاحن الحنطة بالمسيلة	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

56	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
56	المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية
58	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.
60	ثانياً: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.
61	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية.
67	رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
67	المبحث الثاني: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:
67	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر
68	أولاً: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
69	ثانياً: الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة
69	ثالثاً: قدرات الشركة
69	رابعاً: وظائف الشركة
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
71	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات.
71	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality).
72	المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وأبعاد الدراسة.
72	أولاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور القيادة الاستراتيجية.
76	ثانياً: تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات المحور التابع الميزة التنافسية.
82	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).
82	أولاً: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة.
84	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.
92	ثالثاً: النموذج الميداني للدراسة.

95	خلاصة الفصل الثاني
99	الخاتمة
101	قائمة المراجع
108	الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	مصادر بناء الميزة التنافسية	37
(02)	أين رقم الجدول وعنوانه	40
(03)	نطاق التنافس أو السوق	46
(04)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الحالي	56
(05)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	57
(06)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	57
(07)	يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.	58
(08)	يبين محاور الاستبيان وأبعاده.	59
(09)	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.	62
(10)	الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية	62
(11)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية	65
(12)	الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.	65
(13)	يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.	66
(14)	يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient	67
(15)	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	71
(16)	المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.	72

73	العبارات المتعلقة ببعء التحليل الاستراتيجي	(17)
74	العبارات المتعلقة ببعء رأس المال البشري	(18)
75	العبارات المتعلقة ببعء الثقافة التنظيمية	(19)
77	العبارات المتعلقة ببعء الجودة	(20)
78	العبارات المتعلقة ببعء المرونة	(21)
79	العبارات المتعلقة ببعء التكلفة	(22)
81	العبارات المتعلقة ببعء الإبداع	(23)
83	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(24)
83	معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	(25)
84	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(26)
85	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية معالم النموذج).	(27)
86	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(28)
87	يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى (معنوية معالم النموذج).	(29)
88	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(30)
89	نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج)	(31)
90	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(32):
91	يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة (معنوية معالم النموذج).	(33)

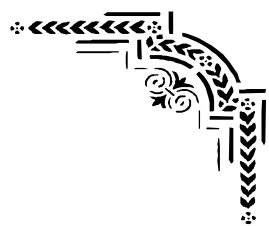
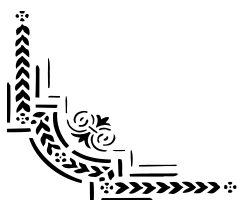
قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
د	يوضح النموذج الفرضي للدراسة.	(01)
16	مسؤولية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف	(02)
70	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	(03)
93	يوضح النموذج الميداني للدراسة.	(04)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
108	استمارة استبيان	(01)
113	مخرجات SPSS	(03)

# مقدمة



## مقدمة:

يشهد العصر الحديث تحولات وتغيرات جذرية، افرزتها العديد من العوامل من أهمها: العالمية واقتصاد السوق، وسياسة الانفتاح الاقتصادي، والاستثمار العالمي لمنظمات الأعمال، والتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل هذه العوامل دفعت بالمؤسسة الى تبني الأسلوب الاستراتيجي في الادارة بغية التصدي لهذه التغيرات المتسارعة. ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، بما تتصف به من اشتداد للمنافسة، لم تعد المؤسسة مطالبة بالاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ومحاولة التكيف معها، بل أصبحت مطالبة بسبق هذه التغيرات حتى تتمكن من ضما البقاء في محيط شديد التنافس.

لذلك يمكن القول ان بقاء المؤسسة اليوم في بيئة أعمال تخضع لضغوطات تنافسية كبيرة، أصبح مرهونا بمدى قدرتها على تصميم وإدارة استراتيجيات تتماشى مع الانفتاح الذي تعرفه الأسواق العالمية هذا ما فرض على المؤسسة إنتاج أو تقديم خدمات من مستوى التحديات الجديدة التي تعرفها بيئة الأعمال، مما يسمح لها بالحفاظ على ربحيتها على المدى الطويل، لذلك أضحت المؤسسات اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس مجرد البقاء، مما يستوجب منها البحث سلوك يحقق لها التفوق والتميز فكانت الميزة التنافسية السبيل لذلك، وبالنظر الى الأهمية الاستراتيجية التي تحتلها الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فإنه لا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قوي ومقدرة وإرادة كبيرتين على تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى أشخاص قادرين على تجنيد جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم اهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة ، نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق التأثير في سلوكهم واستثمار طاقاتهم ومهارتهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المؤسسة، قيادة تمتلك من المهارات ما يؤهلها لتقدير التغيرات المستقبلية ومواكبتها والتأقلم معها ، قيادة قادرة على استخلاص توليفة تجمع جميع نقاط قوة المؤسسة من أفراد وموارد لتصب في هدف واحد ألا وهو ضمان التميز والتفوق للمؤسسة ، لذلك فإنه بات من الضروري بل من الملح أن تتزود المؤسسة بقيادة استراتيجيين لديهم احساس عالي بالمحيط ومبادرة ومرونة كافيتين لمواكبة التغيير كمفتاح التقدم والاستثمار .

## أولاً: إشكالية الدراسة

وانطلاق مما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية أصبحت اليوم هدفا مشروعاً تسعى إليه جميع المؤسسات الراغبة في البقاء ، وذلك لكونها باتت تعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع والديناميكية لغرض مواجهة متطلبات الزبون المتغيرة ، فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي في الأسواق ، إلا أن هذا الهدف ليس بالسهل تحقيقه إلا إذا اوكلت مهمة تحقيقه لنمط جديد مكن القيادة تمتك من المهارات والقدرات ما يمكنها من تحقيقه وتعزيزه ومنه يمكن طرح الإشكالية الجوهرية للبحث في السؤال الآتي:

ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة؟

انطلاقاً من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:  
الأسئلة الفرعية:

- 1- هل للتحليل الاستراتيجي أثر ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة؟
  - 2- هل لرأس المال البشري أثر ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة؟
  - 3- هل للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية الآتية:  
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية نذكرها فيما يلي:

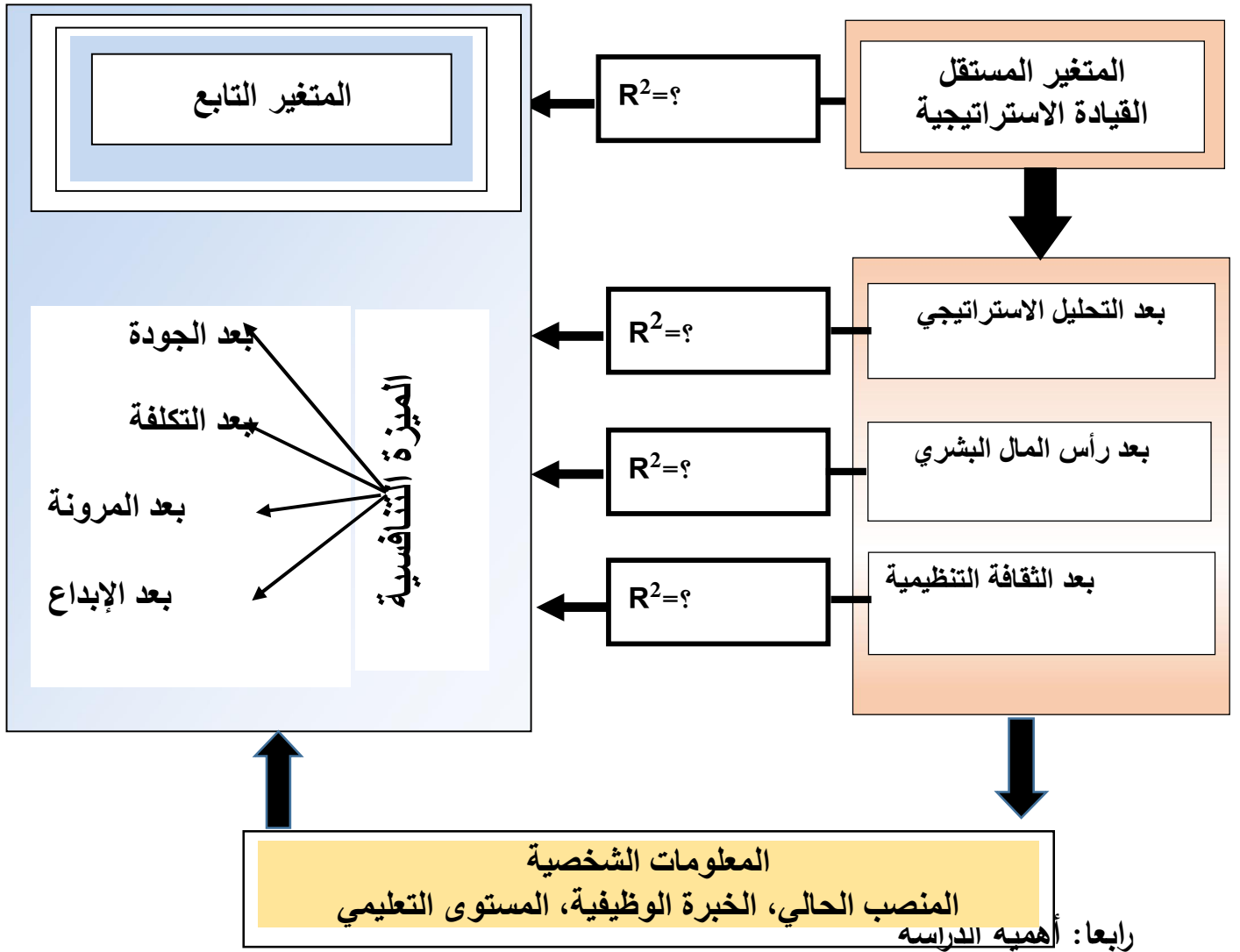
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- الفرضية الفرعية الثالثة: وجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ثالثا: نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل كالمتغير التابع.  
التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع هو: الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الابداع)، ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية، ومستويات تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05)، إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال: معامل الارتباط (r) وهو (محصور بين +1 و -1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال: معامل التفسير ( $R^2$ ) وهو محصور بين (0 و 1)، ومن خلال معامل الانحدار B: سنبين قيمة التأثير بين المتغيرين أي بزيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B، ويتم تقدير هذه المؤشرات الإحصائية ( $B, R^2, r$ ) من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05.

## شكل رقم (01): يوضح النموذج الفرضي للدراسة.



تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو دور القيادة الاستراتيجية وهو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وتستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية في دراسة وتحليل موضوع القيادة الاستراتيجية، لذلك يتم إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية وكيف تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يمكن لهذه الدراسة أن تثري المكتبة العلمية باعتبارها مرجعاً إضافياً قد يساهم في تدعيم الباحثين في هذا المجال، خاصة وأن دراسات في هذا الموضوع حول "القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية" قليلة جداً بالأخص باللغة العربية.

- تكمن أهمية البحث فيما تحتله القيادة الإستراتيجية من مكانة رئيسية داخل المؤسسة، ولما لها من أهمية في استمرارية حياة المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها مزايا تنافسية.

- بالإضافة إلى محاولة إبراز ضرورة تطبيق القيادة الاستراتيجية من طرف المؤسسات الجزائرية من أجل رفع التحدي على المستوى المحلي أو الدولي.

- تفسير العلاقة التي تربط بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

#### خامسا: أهداف الدراسة:

تهدف من هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

التعرف على درجة تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح القيادة الاستراتيجية وإبراز أهميته في المؤسسات وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن.

- تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال القيادة الاستراتيجية.

- محاولة إبراز كيفية تطبيق القيادة الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات.

#### سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

- الميل لمعالجة الموضوع.

- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.

- غياب القيادة الاستراتيجية على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية.

- الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمنظمات الاقتصادية الجزائرية الاستفادة منها.

#### سابعاً: منهج الدراسة

وللإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من

عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات

وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل

أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك لدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مطاحن الحضنة بالمسيلة

### ثامنا: حدود الدراسة

1-المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مطاحن الحضنة بالمسيلة.

2-المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة القيادة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن الحضنة ودرجة تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة.

3-المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر أبريل 2022 إلى جوان 2022.

تاسعا: الدراسات السابقة:

لمعالجة إشكالية بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الثقافة التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم اجتماع ديمغرافيا، جامعة باتنة 2016، 2017/01، من إعداد الطالبة اعقابة حنان.

الهدف من الدراسة: تسليط الضوء على القيادة الإستراتيجية التي تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلا عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين القيادة الإستراتيجية وتطوير الثقافة التنظيمية.
- تسهم القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال ادوار المسؤولين في إنجاز المهام في الوقت المحدد، وفي توجيه الموظفين في العمل وفي متابعة إنجاز المهام بدرجة عالية.
- الأدوار التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية المشاركة التي تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية هي: مشاركة المسؤولين في تحقيق الأهداف وتشكيل فرق عمل لإنجاز

المهام ومن هذا نستنتج بأن تحديد المسؤوليات يؤدي إلى تنمية ضمير العمل لدى الموظفين والتساند الجماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- يلعب نمط القيادة الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في عمليات تطوير الثقافة التنظيمية في رئاسة الجامعة، حيث يقع على مسؤوليها عبء تحقيق الأهداف،

**الدراسة الثانية: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د. شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، 2020/2019 ، بومرداس، من إعداد الطالب محمد حسن عمر الخطيب .**

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بأبعادها الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وموافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي (التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي)

**الدراسة الثالثة: الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، 2018/2017، من إعداد الطالبة زواوي حميدة.**

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة أثر أنواع الإبداع

التكنولوجي المتمثلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة.

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على كل من المقابلة والملاحظة لتشخيص واقع الإبداع التكنولوجي بهذه المؤسسة في حين تم الاعتماد على الاستبانة (363 استبانة) كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- أن مؤسسة (كوندور) كونها تهتم بأنواع الإبداع التكنولوجي بمستوى عال مكنها من المحافظة على حصتها السوقية، كما مكنها من احتلال موقع الريادة في هذه الصناعة،
- بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي بأنواعه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة).

**الدراسة الرابعة: تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية،** أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، من إعداد الطالبة خليدة محمد بلكبير .

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر اتجاهات المسيرين نحو تمكين العاملين على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية، حيث اختارت الباحثة مسيري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** أنه كلما كانت اتجاهات مسيري المؤسسات نحو التمكين عالية كان مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية مرتفعا والعكس صحيح، لذا ينبغي على مسيري المؤسسات التوجه أكثر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وانجازاتها وإخفاقاتها وتشجيعهم على التفكير المستقل وحرية المبادرة وتكريس روح الجماعة والتعاون وبعث عامل المتبادلة بين أرجاء المؤسسة.

## عاشرا: صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغة العربية.

- صعوبة الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة والمتمثلة في عدم الحصول على المعلومات الكاملة.

## إحدى عشر: هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية كمبحث أول والميزة التنافسية كمبحث ثاني بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل الإطار المنهجي كمبحث أول، ومن ثم تطرق إلى تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة كمبحث ثاني، وفي الأخير الوصول إلى اختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

المبحث الثالث: ممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال اليوم شدة منافسة وخاصة في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه، رفع حماية الدولة للمؤسسات وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية لا تجد خيارا غير المنافسة من أجل البقاء في السوق، مما يستوجب أن تملك على الأقل قيادة استراتيجية فعالة بمثابة صمام لمواجهة المنافسين.

إن البحث عن مزايا تنافسية قوية ودائمة يعد الهم الكبير لمؤسسات اليوم وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تعرفها بيئة منافسة اليوم فالعولمة وندرة الموارد والتطورات الحاصلة في مختلف الصناعات أدى إلى ظهور مستوى آخر من المزايا التنافسية تجتاز حدود الحاضر لتسود مستقبل المؤسسات الاستراتيجي، وذلك عن طريق البحث عن أدوات ووسائل ومؤشرات نجاح القادة الاستراتيجيين الذين يقع على عاتقهم الكثير مما تهدف المؤسسات تحقيقه والمتمثلة بالعديد من النتائج أبرزها التميز عن المنافسين في شتى المجالات.

وسنتناول هذا الفصل في ثلاثة مباحث، المبحث الأول للإحاطة بالجانب النظري للقيادة الاستراتيجية والمبحث الثاني للميزة التنافسية والمبحث الثالث التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

## المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية

ظهرت الحاجة إلى مفهوم القيادة الاستراتيجية بدلا من القيادة التقليدية، خصوصا مع تغير محيط الأعمال المستقر إلى محيط سريع التغير وما تضمنه من منافسة عالية وظروف محيطية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف المحيطة التي تواجهها المنظمة، والقيادة الاستراتيجية محور مهم تركز عليه نشاطات المؤسسات المختلفة وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي نشهد فيه عالم أعمال يتميز بالتغيير الكبير في مجمل مناحي العمل التنظيمي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي، إذ استلزمت وجود القيادة الحكيمة والقادة ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الاستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم القيادة الاستراتيجية يجب أن نتطرق للقيادة الإدارية.

### أولا: تعريف القيادة الإدارية

أ- **والقيادة لغة**، قال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، والاسم من ذلك كله القيادة.

ج- **الناحية الاصطلاحية**، فيمكن القول إن هناك العديد من التعريفات للقيادة، بعضها ركز على شخصية القائد ودوره وسماته، وأخرى ركزت على القيادة كعملية اجتماعية تنظيمية.

• وعرفها كونتز وأدونال Kuntz&Odonnel القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

• ويعرفها جان موتون وروبرت بليك Jane Mouton and Robert Blake على أنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا.

• القيادة هي مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عدنان العنوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 21-22.

• وتعرف على أنها "عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف".<sup>1</sup>

• وتعريف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأشير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين".<sup>2</sup>

• كما عرفت أنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وحشد هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.<sup>3</sup>

• نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.<sup>4</sup>

• قوة تأثير ايجابية توافرت لغرد معين على مجموعة من الأفراد، بمقتضى عملية إيجاب وقبول، إيجاب من جانب تقدم أو رضا بأن يقدم ممارسة الدور القيادي، وقبول ورضا من جانب باقي أفراد الجماعة بالدور القيادي لهذا الفرد، كنتاج لمجموعة من العلاقات الشخصية التفاعلية المباشرة، بين مجموعة من الأفراد في إطار موقف معين.<sup>5</sup>

د- القيادة من وجهة نظر علم الاجتماع: ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه. ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم يتطلعون إلى شخص يكون قادر على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها. وطالما كان الشخص

1 - بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص22.

2 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجز الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 247.

3 - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2005، ص57.

4 - بشير العلق، القيادة الادارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص13.

5 - عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص. ص 35-36.

القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه وصعود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك<sup>1</sup>.

تشير التعاريف السابقة إلى أن القيادة عملية وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة وأنشطتها لغايات تحقيق أهداف الجماعات والأفراد وفق أسس ونظم اجتماعية محددة.<sup>2</sup>

### ثانياً: تعريف القيادة الاستراتيجية.

بعد التطرق إلى القيادة الإدارية عن طريق تعريفها سنقوم بتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية أي القيادة بوجهها الحديث لا التقليدي.

تباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وفيما يلي بعض التعاريف التي يمكن إيرادها للقيادة الاستراتيجية:<sup>3</sup>

- **التعريف الأول:** يعرف كل من **(ويلفي وهنجر)** القيادة الاستراتيجية للمؤسسة بوصفها ذات أهمية كبيرة لأنها تضع أو تحدد النعمة التي تسيير عليها المؤسسة كلها وما دام معظم القادة في الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم طلباً للنصح والإرشاد وبالتالي فإنهم على استعداد لتقليد خصائص المديرين الناجحين في القمة وأساليبهم.<sup>4</sup>

- **التعريف الثاني:** يعرف **Crow** القيادة الاستراتيجية: أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.<sup>5</sup>

- **التعريف الثالث:** عرفها كل من **Tompoie و Macmollan** على أنها: القدر على تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها وهي نتاج لعملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من

1 - نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 89.

2 - عدنان العتوم، قاسم كوفي، مرجع سابق، ص 21.

3 - اعقابة حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2017، ص 18-19.

4 - إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهب جلاب: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59 بغداد، 2006، ص 5.

5 - إيثار عبد الهادي الفيحان، المرجع نفسه، ص 6 .

أنها وسيلة إدارية كما أنها ليست بديلا عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها.<sup>1</sup>

- **التعريف الرابع:** عرفها كل من **Michael Hitt** و**Duane Ireland** القيادة الاستراتيجية أنها القائد القادر على التوقع الرؤية المحافظة على المرونة التفكير استراتيجيا والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغييرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد للمؤسسة؟<sup>2</sup>

- **التعريف الخامس:** القيادة الاستراتيجية كما قال كل من **Hafsi** و**Demert** و**Seguin** في كتابهم التسيير الاستراتيجي من التحليل إلى التنفيذ (2008) هو نوع من القيادة يمارس من طرف مسيري المؤسسة بما يهتم بتكوين الاستراتيجية، تنفيذها والتطبيق اليومي لها. القيادة الاستراتيجية تهتم أولا بالمسيرين الذين يعتبرون المسؤولين الأساسيين عن استراتيجية المؤسسة. تهتم بمختلف طرق الممارسة من أجل مساعدة المؤسسة على اختيار توجهات استراتيجية متعلقة بإتباع المسارات المناسبة وتبني التنظيمات من أجل تموقع الاستراتيجية في المؤسسة.<sup>3</sup>

- يعرفها سعد ياسين بأنها منظمة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة تطبيقا وتقويما، وذلك بما يضمن الميزة الإستراتيجية للمنظمة لتعطي إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.<sup>4</sup>

- **تعرف القيادة الاستراتيجية على أنها:** تحديد أين تتجه المؤسسة وكيف يتم إتباع والوصول إليه وهذا يعني أو يخص اهتمام القادة بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد وإتباع أساليب تسيير تفتح الباب أمام مشاركة الآخرين. فعندما يهتم القادة بهذا النوع من التسيير: تحليل، تخطيط، تنفيذ، مراقبة وتقييم. ففي هذه الحالة يعضلن استراتيجيون.<sup>5</sup>

- **وكما يشار للقيادة الاستراتيجية على أنها:** عملية تفاعلية تتم بين القيادات العليا وجميع الأطراف الأخرى المؤثرة في المؤسسة التي تشترك في رسم وتحديد توجهاتها وأهدافها المستقبلية

1 - أسامة خيري القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

2 - أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، المرجع نفسه ص16.

3 - محمد موسى الزغبى، دور القيادات الاستراتيجية، في تطوير الأمنية والمدنية، في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص38.

4 - ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، ط1، 1998، ص 15 .

5 - بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص10.

والعمل على تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والعمل على تطويرها في إطار ثقافة تنظيمية تشجع وتحفز الأفراد على تحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

- إن القيادة الاستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها، والقيادة الاستراتيجية هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد، ويفعلون، ويؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

وعليه فإن القيادة الاستراتيجية تمثل قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي، التصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن للمؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم القيادة الاستراتيجية يتضح بأنها تركز على مجموعة من الأنشطة والعمليات مثل تحديد الوضع الحالي للمؤسسة، صياغة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، التحالفات الاستراتيجية، وتطبيق التغيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يكفل نمو واستمرار المؤسسة وتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها المرجوة.

### ثالثاً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى المؤسسات بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - هبال عبد المالك، أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، المسيلة، 2018، ص 275.

<sup>2</sup> - موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013، بسكرة، ص 298.

<sup>3</sup> - بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

<sup>4</sup> - صالح بن سعد المريع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 24.

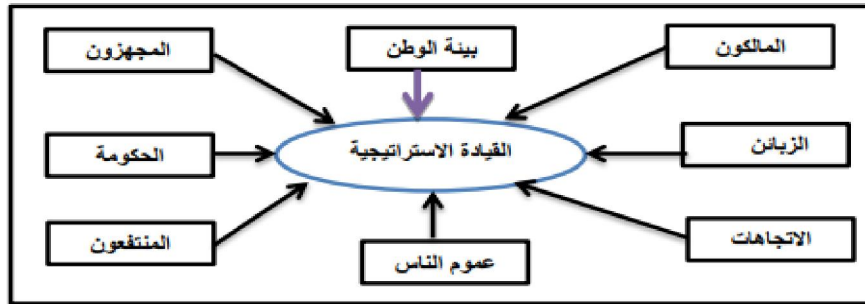
وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها غالبا ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على الفترات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية في ضوء المدركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المؤسسة، وكذلك الجوانب المتعلقة بتصميم التنظيمي مثل الأهداف، والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المؤسسة.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية كذلك في كونها:<sup>2</sup>

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها؛
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وهو ما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم(02) : مسؤولية القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف



المصدر: يونس طارق شريف الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002.

1 - محمد موسى الزغبى، مرجع سابق، ص 38.

2 - بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 12.

إن أهمية القيادة الاستراتيجية في المنظمة يبرز في تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلا قابلة للحل، وغالبا ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على المهارات المعرفية والفنية والإدارية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية في ضوء المحركات للمواقف المتوقعة، لتقديم الابتكارات والحلول التي تتضمن تطوير الأداء، وتنمية الأفراد بما يدعم تميز المنظمة بين كافة الأطراف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنماط ومراحل القيادة الاستراتيجية

يعتمد القادة الاستراتيجيون على مجموعة من القيادات من أجل تنفيذها وتحمل مسؤولياتهم والتي تختلف من قائد لآخر ومن مؤسسة لأخرى ومن مهمة أو دورا لآخر وعبر مراحل مختلفة.

#### أولا: أنماط القيادة الاستراتيجية

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه كما يعرف بأنه الطريقة التي يستخدمها القائد التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث، أما النمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر من قبل Hambrick , Miller , Friesen ، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل، وعرفت بأنها مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الاستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسن الخطيب، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2020، ص32.

<sup>2</sup> - جنيدى عبد السلام، دور القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة BATICIM دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2020/2019، ص21.

## 1- القيادة التحويلية:

### أ- تعريف القيادة التحويلية:

- **التعريف الأول:** عرف **Burns** القيادة التحويلية أنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** وعرفها **Conget** أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** تعريف **Roberts** الذي ينص على أنها " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزاماتهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.<sup>3</sup>

تعرف القيادة التحويلية بأولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المؤسسة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهـم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وقادرون على إلهام واستشارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.<sup>4</sup>

إن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها بالآتي:

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة وتبادل الرؤى المستقبلية الجذابة؛
  - توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير؛
  - الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات؛
  - خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة في العمل؛
  - تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماتها.
- ب- عناصر القيادة التحويلية:** تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند "باس" على أربعة

1 - سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص. ص 28-92.

2- سناء محمد عيسى عيسى، المرجع نفسه، 29.

1 - سناء محمد عيسى عيسى، المرجع نفسه، 29.

4- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 233.

عناصر أطلق عليها **Four I's** حيث يبدأ كل حرف، منها بالحرف اللاتيني " I " وهي:

- **التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية:** يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة.<sup>1</sup>
- **الحفز الإلهامي:** يشير هذا المكون إلى قدر القائد على تحسبن ومضاعفة الدافعية لدى التابعين وتواصل الرؤية المستقبلية لهم. وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين ويعمل الحفز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق بين المرؤوسين. كما يظهر القائد الإلهامي حماسا وتفاؤلا.
- **الاستمالة أو المحاكاة الذهنية:** تعني قدرة القائد على مساعدة مرؤوسيه في إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها عن طريق التحفيز الذكي. وامتلاك العقلانية. وامتلاك فن حل المشاكل.<sup>2</sup>
- **الاعتبار الفردي:** فيه يتم التأمل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة.

### ج-خصائص القائد التحويلي ووظائفه:

هناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليون منها:

- **الاهتمام الفردي:** إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على مستوى فردي.
- **سحر الشخصية:** حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.
- **التحفيز الفكري:** حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين.
- **صاحب رؤية مستقبلية:** يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة مستقبلا، وكيف يبلغه.
- **متمكن من الاتصال:** قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وفلسفته الثقافية.

<sup>1</sup> - أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 16.

<sup>2</sup> - هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الخليجي العدد15، 2008، ص135.

- ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.
- ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم.<sup>1</sup>

حدد سميث 1993 وظائف القائد التحويلي فيما يلي:<sup>2</sup>

- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظرية عن درجة التغيير والغموض، واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية لإدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية.
- إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية، واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة.
- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المؤسسة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه هذه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للعامل معها.

## 2- القيادة التبادلية.

### أ- تعريف القيادة التبادلية:

- **التعريف الأول:** القيادة التبادلية هي نوع من القيادة التي جاء بها **Barns** وتحدث عنها باحثون عديدون أمثال **Bass** الذي عرفها بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوسين مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفات الضمنية أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلا بين القائد والمرؤوسين كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقا لرغبات قائدهم.<sup>3</sup>

1- سامي عايد أبو هادف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص. ص82-83.

2 - سامي عايد أبو هادف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص ص82-83.

3 - عبد العزيز محمد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011، ص ص30-31.

- **التعريف الثاني:** في حين عرفها ميلر بأنها: نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمنة.<sup>1</sup>

- **التعريف الثالث:** هي عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل الخدمات والوظائف، أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا ما لا تستمر طويلا.<sup>2</sup>

ب- **أبعاد القيادة التبادلية:** حدد Bass أبعاد القيادة التبادلية بما يلي:<sup>3</sup>

- **المكافأة المشروطة:** يبلغ القائد المرؤوسين بما ينطلب منهم القيام به ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يفضلونها مقابل أدائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها.

- **الإدارة بالاستثناء:** يسمح القائد للمرؤوسين القيام بالمهام الموكلة إليهم بعد أن يضع الثوابت والقيم التنظيمية ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة حدوث انحرافات أو أخطاء أو مخالفات ويتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

ج- **خصائص القائد التبادلي:**

وعلى أساس المضامين الفكرية المذكورة آنفا، وغيرها حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي:<sup>4</sup>

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف؛
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف؛
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز؛

<sup>1</sup> - عبد العزيز محمد المطيري، المرجع نفسه، ص31.

<sup>2</sup> - الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع العدد 21، القاهرة، مصر، 2001، ص3.

<sup>3</sup> - أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية-دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة-، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 1، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2013، ص 61.

<sup>4</sup> - علي حسون فندي وآخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص98.

- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير؛
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة والتحكم؛
- يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### 3- القيادة الرؤيوية:

أ- تعريف القيادة الرؤيوية: جاءت المفاهيم لتصف القيادة الرؤيوية عبر وصف القائد

الرؤيوي باعتباره صاحب الرؤية فعرفت على أنها: <sup>1</sup>

- الشخص الذي يدبر مع وجود إحساس واضح للمستقبل.
- القائد الذي يجلب إلى الموقف إحساسا واضحا ومقنعا في المستقبل وعلى الآخرين فهم وإدراك الفعاليات المطلوبة للوصول إلى تحقيق الهدف بنجاح.
- في حين يعتبر البعض القيادة الرؤيوية كقدرة محددة في القائد فيعرفها على أنها:
- القدرة على خلق رؤيا واقعية قابلة للإنجاز، والتي تمكن للمؤسسة من أن تحسن وضعها القائم.
- القدرة على خلق رؤيا واقعية وجذابة ومقبولة لمستقبل المؤسسة أو الوحدة التنظيمية.
- أما القيادة الرؤيوية كعملية فعرفت على أنها:
- العملية التي يمكن للقائد من خلالها أن يصيغ رؤية ويوصلها للعاملين الذين يشركون معه حولها ويصبحون مرتبطين بها عاطفيا ويستعملونها لتوجيه عملياتهم اليومية التي تسهم في تحقيق الرؤية.
- عملية تنظيمية واجتماعية وحضرية بخطوات متميزة كتصوير للحالة المستقبلية المرغوبة وأسلوب التبليغ للتابعين وعملية تنفيذ الرؤية.

### ب- أدوار القيادة الرؤيوية:

تتم عبر عدة أدوار كآتي: <sup>2</sup>

- الدور الإتصالي: يسعى القائد إلى أن يوصل الرؤية للعاملين معه لتشجيع التحفيز وتوسيع الدعم. باعتبار أن إيصال الرؤية هو مفتاح التطبيق الناجح لها.

1 - علي حسون فندي وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

2 - علي سحنون فندي وآخرون، مرجع سابق، ص. ص 99-100.

• **الدور التحفيزي:** إذ يتوجب على القائد تحفيز المرؤوسين على تطبيق الرؤية، وهذا يتطلب توفر مهارات اجتماعية لدى القائد، والثقة والتركيز على النتائج، وظروف تنظيمية أخرى.

• **الدور التنظيمي:** يخطط القائد للنظم التنظيمية الداعمة للرؤيا. كنظام التوظيف والتركيز على الفرق، تقييم الأداء، تصميم العمل، فهو يوفر البنى التحتية المناسبة لرؤياه ويعدلهم.

**ج- خصائص القيادة الرؤيوية:** القائد الرؤيوي لكي يكون فاعلا يجب أن يتصف بالآتي: <sup>1</sup>

- القدرة على شرح الرؤية وتفسيرها للآخرين؛
- القدرة على التعبير على الرؤية من خلال سلوكياته؛
- القدرة على توسيع الرؤية لكي تشمل مختلف الأطر القيادية، أي القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف مختلفة؛
- شعور عميق بالغرض الشخصي، مصحوب بالثقة العالية بالنفس؛
- رغبة قوية في تحمل المسؤولية بعيدا عن التقرد والتسلط؛
- حضور اجتماعي قوي ومهارات اتصال شفوية جيدة؛
- حساس اتجاه كيفية شعور الآخرين ولديه القدرة على التأثير في الآخرين عبر القوة العلاقاتية؛
- الاستعداد للمخاطر الشخصية وتقديم التضحيات لتحقيق رؤياهم.

### ثانيا: مراحل القيادة الاستراتيجية

إن مهارات التفكير الاستراتيجي والممارسة الاستراتيجية والتأثير الاستراتيجي هي ما يحول الاستراتيجية إلى عملية ذات مراحل، أي هي ما يحدد دور القيادة الاستراتيجية التي تشكل في مضمونها مراحل القيادة الاستراتيجية، نذكرها فيما يلي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي حسون فندي وآخرون، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> - صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على المديرية العامة للجوازات للمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 30.

- التفكير الاستراتيجي: ينطوي على وجود رؤية لما يمكن المؤسسة أن يكون عليه في المستقبل، من خلال منحها طرق جديدة لفهم التحديات والفرص المتاحة وفقا للمكانيات وجوانب الضعف فيها.
- الممارسة الاستراتيجية: هي الجهد المنسق اللازم للمؤسسة، لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية وقدرتها على وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ في شكل ممارسات عملية.
- التأثير الاستراتيجي: يدور حول خلق وتهيئة ظروف الالتزام والوضوح والتأزر في جميع أنحاء المؤسسة.

### المطلب الثالث: أبعاد ووظائف القيادة الاستراتيجية

#### أولاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتعدد النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وقد قدم "بيسابيا" (Pisapia) نموذجاً للقيادة الاستراتيجية ذو أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الاستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكار، ويرسخ القيم باعتبارها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها؛ وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1 - البعد الإداري:

يعتقد (Pisapia) أن المؤسسات بحاجة إلى توظيف واستثمار القدرات المتنوعة للإنجاز الأدوار المختلفة، ويرى أن المديرين يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعززون الاتساق المساعدة التحرك لتنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، ويبتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويعملون على حل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويثمنون الاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل.

في ذات السياق ترى (Capon) أن هناك من ينظر إلى القيادة باعتبارها مرادفة للإدارة، ويمكن القول بأنه من الصعب الفصل بينهما، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما، القائد الذي لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادرة على الإدارة على المستوى الاستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الاستراتيجية، واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج كما يؤكد

<sup>1</sup> - جنيدي عبد السلام، مرجع سابق، ص. ص 19.

(Pisapia) بأن القدرة على القيادة تمثل مظهر الاستقرار للقيادة؛ فمن خلال الإدارة يتم التركيز على المحافظة على حسن سير العمل في المؤسسة في ضوء أهداف المرسومة، وإحداث التغيير وفقا للنظم المتبعة واستخدام الأفعال أو الإجراءات المتعلقة التخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والرقابة؛ وتحقيق كفاءة وفاعلية الإجراءات التنظيمية.

## 2- البعد التحويلي:

يرى (Pisapia) إن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودوافعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا ودوافعها، ويحترم شخصية أتباعه، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية السمو فوق الدوافع والميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة.

كما يؤكد (Glanz) على أن البعد التحويلي يشكل عمل القائد الاستراتيجي ويساعده على القيام بدوره خصوصا في البيئة التي تتسم بعدم الاستقرار؛ ذلك لأن الغرض الأساسي من العمل الاستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير وتحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيز وتعزيز الإنجاز والأداء المتميز<sup>1</sup>.

## 3- البعد السياسي:

يرى (هيوز وبيتي) أن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة وإقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهمة عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، فإن البعد السياسي يؤدي دورة في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة.

يؤكد (Morrill) بأن القدرة الإقناع وبناء الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، ومكافأة السلوك، والمساومة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة والتأثير على نحو فعال، وفي الوقت المناسب؛ تشكل الدور السياسي للقائد الاستراتيجي<sup>2</sup>.

1 - جندي عبد السلام، مرجع سابق، ص 20.

2 - جندي عبد السلام، المرجع نفسه، ص 20.

#### 4- البعد الأخلاقي:

تحتل الأخلاقيات موقعا مهما في الفعل الاستراتيجي؛ حيث أن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقويم القرارات الاستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية، فالفائد الاستراتيجية مسؤول بشكل أساسي عن إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة، فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية.<sup>1</sup>

القادة الاستراتيجي من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغييرات بالمعتقدات، ويصنع أحكاما حول ما يكون صحيحة وما يكون خاطئا، ويدعم رؤيته لما هو صحيحة، ويعتبر الأتباع كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدة روحية أخلاقية ومن مساندة قيم العدالة والمساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم ويستخدم أفضل الممارسات لثبت قرارته مع القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة.

انطلاقا مما سبق يمكن تلخيص أن أبعاد القيادة الاستراتيجية متنوعة ومتكاملة فيما بينها، والمعروف أنها تسعى إلى إحداث تغيير ينتقل بالمؤسسة من وضع إلى وضع أفضل وصولا إلى تلك الرؤية الطموحة، وفق أسس علمية وخطوات إجرائية، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتعامل معها بحكمة، وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في ضوء منظومة قيمية وأخلاقية.

#### ثانيا: وظائف القيادة الاستراتيجية

تتمثل وظائف القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

**1- التخطيط:** يعد التخطيط أولى وظائف القيادة الاستراتيجية، حيث يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهام معينة أو مشروع ما، ولذا فإن التخطيط يمثل حجر الزاوية ونقطة البداية أمام القيادة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - جنيدي عبد السلام، مرجع سابق، ص ص 20-21.

فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، والخطط، وكافة الأنشطة الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يضمن الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والقواعد، والبرامج، والجدول الزمنية، فالخطة بشكل عام تمثل رسائل لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

كما يشير موسى إلى أن تزايد أهمية القيادة الاستراتيجية كلما زاد حجم منظمات الأعمال وتزايد عدد منتجاتها وحجم إنتاجها واتساع أسواقها، فضلا عن تزايد القرارات التي يجب اتخاذها سواء من حيث عددها أو أهميتها وتأثيرها. وهكذا فإنه بدون التخطيط يتعذر وضع قرارات سليمة في إدارات مثل البحوث، والتسويق، والإنتاج، والعمليات، والإدارة المالية بشكل مستقل داخل كل إدارة، ومن ثم يصبح التخطيط ضرورة لاستمرار ونجاح وتطور المنظمة نظرا لمساعدة كل إدارة أو قسم أو وحدة أو فرع في تحديد المهام وطريقة الإنجاز بطريقة متكاملة ومنسقة مع كافة الوحدات التنظيمية الأخرى بدون حدوث أو تضارب أو تزايد في التكلفة أو الوقت.<sup>2</sup>

**2-التنظيم:** حتى يمكن إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ينبغي تصميم الأعمال والمهام وتوزيع المسؤوليات على المشاركين في هذه الأعمال على أسس موضوعية وعلمية، وتأتي وظيفة التنظيم للقيادة الاستراتيجية في مرحلة تالية لوظيفة التخطيط، حيث تقوم بتنظيم وتحقيق الأهداف التي تم تقريرها في عملية التخطيط عن طريق توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

**3-الرقابة:** تقوم القيادة الاستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والبرامج المخططة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والتعليمات المعمول بها.<sup>4</sup>

1 - أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2011، ص115-116.

2 - محمد موسى الزغبى، مرجع سابق، ص24.

3 - محمد موسى الزغبى، المرجع نفسه، ص116.

4 - خميس محمد عبد المنعم، الرقابة مفهومها وأبعادها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، يناير 1979، ص01.

**4-تقييم وتقويم الأداء:** إن دور القادة الاستراتيجيين في متابعة وتقويم الأداء ينبع من بعدين : الأول يتعلق بالرقابة الاستراتيجية قبل وأثناء وبعد عملية التنفيذ وعمل التعديلات اللازمة وفقا للظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما الثاني فيتمثل في رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ومتابعة اكتشاف الانحرافات الواضحة وعلاجها في أقصر وقت ممكن.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: ممارسات وعوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

##### أولا: ممارسات القيادة الاستراتيجية

تأخذ القيادة الاستراتيجية دورا مهما 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:<sup>2</sup>

**1-تحديد التوجه الاستراتيجي:** بهدف تحقيق النمو في الأمد المتوسط والطويل 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 يمكنه 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

<sup>1</sup> - أحمد أشرف السعي، ومحمد هادي الفقيه، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، الجزء 1، العدد146، 2011.

<sup>2</sup> - ضرغام حسن عبد، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال، دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 39، العراق، 2016، ص 322-324.

بها كبار القادة في المنظمة، وتتكون الرؤية من جزئين أساسيين هم الأيديولوجيات الجوهرية والتي من ثقافة المنظمة وتاريخها والمستقبل المتوقع الذي يتطلب تغييرات حاسمة.<sup>1</sup>

**2- الاستثمار والمحافظة على المقدرة الجوهرية:** تشير المقدرة الجوهرية إلى البراعة في إدارة الأنظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج التكنولوجيات 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 والإمكانات 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 بالمقدرات الجوهرية ورعايتها وتعتبر مسؤولية استثمار والحفاظ على القدرات الجوهرية من مهام الإدارة العليا.

**3- تطوير رأس المال البشري:** حدد Kelly رأس المال البشري بأنه المعيار والمهارات والقابليات المتجسدة لدى العالمين 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 Hit أن تطور الصناعة في أمريكا يعزي الكثير منه إلى مساهمة رأس المال البشري المؤثرة مع ازدياد حدة المنافسة فإن الأفراد يعتبرون المصدر الثابت للميزة التنافسية لذلك وجب على الإدارة العليا تدريب وتحديث مهارات الأفراد.

**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 وقربها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية 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، فالقادة الاستراتيجيون يلعبون دورا رئيسيا في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة في الإدارة العليا أو مؤسس المنظمة هم أول من يضع اللبنات الأولى لبناء ثقافة

<sup>1</sup> - ضرغام حسن عبد، مرجع سابق، ص333.

تنظيمية قد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الإنجاز والثقافية والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**5-التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** الأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تسيطر على سلوك الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما 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 فضلاً عن السياسات والممارسات الإدارية المتبعة وصولاً إلى اتخاذ القرار الأخلاقي داخل منظمة فهي أساسيات ومعايير سلوكية تعبر عن اتجاه المنظمة وتصرفها نحو موظفيها وزبائنهم والمساهمين والمجتمع وتشير الاستطلاعات في الولايات المتحدة أن السبب في زيادة ولاء موظفيها وهذا تحدي كبير للقادة الاستراتيجيين 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 تعمل الإدارة على إنجاز أهدافها وقياس درجة كفاءة جهازها الإداري والتي من حيث استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى 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 وتسهل 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.

### ثانياً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه؛
- ✓ طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها

1 - ضرغام حسن عبد، مرجع سابق، ص333.

2 - صالح بن سعد المرعي، مرجع سابق، ص. ص 22-23.

في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر؛

✓ 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؛

✓ إدارة الوقت" هي الاستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى 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 الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية؛

✓ العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها؛

✓ الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف؛

✓ الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

للتأكد من مدى توافر عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية يجب التركيز على عاملين:

✓ **العامل الأول (التركيز على القائد):** من خلال التعرف على نوعية 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.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تجدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

لقد تعددت تعريفات الميزة التنافسية، نذكر منها:

**التعريف الأول:** هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يتلقون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني: (M. porter)** فيرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين. حيث يكون مقورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا كما أكد (M. porter) بأن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافس".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** عرفها كل من (زكريا الدوري وأحمد صالح) بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا، نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات".<sup>3</sup>

ومن خلال تعاريف الميزة التنافسية نرى أنها تشترط في النقاط التالية:

- ✓ الميزة التنافسية هي خاصية، مهارة أو تقنية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة؛
- ✓ الميزة التنافسية تنتج قيم ومنافع للعملاء؛
- ✓ القيم والمنافع التي تقدمها الميزة التنافسية للعملاء تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

<sup>1</sup>-كمال رزيق، سمير بن عمور، تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2009، ص20.

<sup>2</sup>-منال كباب، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2017، ص427.

<sup>3</sup>- دلندة بلحسين، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012، ص11.

## ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

من أبرز الأهمية التي تحققها المؤسسة من امتلاكها الميزة التنافسية هي:<sup>1</sup>

**1- كسب ولاء الزبون:** إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبون، حيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تتفوق وتتميز فيها على غيرها من المؤسسات، يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ولاء أكثر.

**2- تسهيل تلبية حاجات الزبون:** تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتفرع المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب يزيد في خبرتها ودرابيتها بحاجياتهم.

**3- رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغيير في حاجات ورغبات الزبائن:** بل زيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكاملة التي لم يتعرف عليها الزبائن أنفسهم بعد، وابتكار وسائل تلبيتها.

**4- رفع القدرات التنافسية:** إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعالية استخدام الموارد.

**5- تعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزبائنها:** تفوق المؤسسة في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن.

## المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

### أولا: أنواع الميزة التنافسية

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به **M. Porter** والذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التمييز أو التكلفة المنخفضة.

**1- ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافستها في نفس الصناعة أو النشاط ،

<sup>1</sup> شعبان بعبطيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتورا في علوم التسويق، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015، ص 146، 147.

ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة **VALUE Chain** للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكاليف<sup>1</sup> للحيازة على ميزة التكلفة اض يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة اش وتكون المراقبة على:<sup>2</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الرزمانية، بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز؛
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لثيم النشاط الاقتصادي.

1-عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادرها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص، 18.

2- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق المير التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 109.

ب-ميزة التمييز: تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما يتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميز يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الإجراءات التقديرية: من بين هذه الإجراءات التقديرية والأكثر شيوعا.
- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط(الإعلان)، جودة وسائل الإنتاج المزودة لنشاط ما، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشرط في التلبية الجديدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- الروابط مع الموردين.
- الروابط مع قنوات التوزيع.
- الرزمانية: إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- الإلحاق: تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد، أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- التعلم وآثار نشره: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.
- التكامل: حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل

<sup>1</sup> - العيهار فلة، مرجع سابق، ص111.

الموردين أو قنوات التوزيع، بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

• الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاطها بطريقة منفردة الشيء الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد أدى الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التمييز.

لكي تتجح المؤسسة في تمييزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

• تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة.  
• تحويل تكلفة لتمييز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.

• إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

ومن بين الشروط الواجب توفيرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:

• الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال النشاط.

• اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تمييزها أو امتلاكها لميزة التميز.

• تعدد مصادر التمييز، مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التميز ومحاكاتها.

تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، يشترط ألا تتعارضان، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لابد على المؤسسة أن تختار بين إحداهما، فإن عنصر التفضيل لنوع آخر يجب أن تأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

جاذبية النشاط، شدة المنافسة، تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، الفرص المستقبلية إضافة إلى عنصري التكلفة الأدنى والتمييز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقاً للوقت والجودة.

### ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياساتها من جانب والمستقبلية وباستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر. حدد [ferrell et al.2005] المصادر التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة لبناء الميزة التنافسية وفقاً لنوع الميزة والمتمثلة بالجدول الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 158-159.

جدول رقم(01): مصادر بناء الميزة التنافسية

<p>. ولاء الزبائن للعلامات التجارية.  . ارتفاع كلفة التحول عند الزبون.  . العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد.  . اتفاقيات التحالفات الاستراتيجية.  . التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة.</p>	<p>1. ميزات العلاقات</p>
<p>. تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية.  . قيود العقود ومنافعها.  . ميزات ضريبية.  . مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين.  . محددات التجارة العالمية.  . تحجيم دور الحكومة.</p>	<p>2. ميزات قانونية</p>
<p>. وفرة الموارد المالية.  . مصانع ومعدات حديثة.  . فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين.  . الثقافة، والتصور والأهداف المشتركة.  . قوة السمعة التنفيذية.</p>	<p>3. ميزات تنظيمية</p>
<p>. إدارة المواهب بتفوق.  . قوة الثقافة التنظيمية.  . استثمارها بالعمل.  . التزام العاملين.  . تدريب العاملين.</p>	<p>4. ميزات الموارد البشرية</p>
<p>. حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية.  . منتجات راقية.  . التفوق بالنوعية أو الخصائص.</p>	<p>5. ميزات المنتج</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>. الضمانات والترخيص.</li> <li>. البحث والتطوير.</li> <li>. التفوق بتصوير المنتج.</li> </ul>
6. ميزات التسعير	<ul style="list-style-type: none"> <li>. كلفة إنتاج منخفضة.</li> <li>. وفورات اقتصادية، حجوم الإنتاج.</li> <li>. ضخامة حجم عملية الشراء.</li> <li>. انخفاض كلفة التوزيع.</li> <li>. قوة مساومة مع البائعين.</li> </ul>
7. ميزات الترويج	<ul style="list-style-type: none"> <li>. تصوير المنظمة.</li> <li>. موازنة ضخمة للترويج.</li> <li>. تفوق قوى البيع.</li> <li>. الإبداع.</li> <li>. كثافة الخبرة التسويقية.</li> </ul>
8. ميزة التوزيع	<ul style="list-style-type: none"> <li>. كفاءة نظام التوزيع.</li> <li>. رقابة الخزين الفوري.</li> <li>. كثافة تكامل سلسلة التوريد.</li> <li>. ملائمة المواقع.</li> <li>. قوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية.</li> </ul>

المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 159-158.

### المطلب الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية

#### أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في أهم العوامل التي تساعد على تحقيقها، والتي تنعكس أساس في البعد التنافسي الذي تختاره المؤسسة الذي يمكنها من التميز المستمر في الأسواق التي تتعامل معها، حيث أن هذه الأبعاد أو ما يطلق عليه كذلك مصطلح الأسبقيات التنافسية قد تم تصنيفه إلى عدة مجموعات أساسية وهذا حسب وجهات نظر الباحثين والمهتمين بهذا

الموضوع، حيث تتمثل هذه الأبعاد في الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة، والإبداع وهي كالتالي: <sup>1</sup>

**1- الجودة:** يتضمن مفهوم الجودة أيضا: " الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلتقي أو تفوق توقعات الزبائن خصوصا تلك المتعلقة بالسمات والأداء التي يتم على أساسها النظر لنشاطات المؤسسات على أنها تنتج قيمة مضافة، حيث تعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة، فهي تلعب دورا هاما في عملية المنافسة وفي جعل الأداء التنظيمي متميزا.

**2- التسليم:** يعكس هذا المصطلح الوقت الذي يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به، فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة الزبائن.

**3- التكلفة:** يقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المؤسسات لتخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكلفة الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور ، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية: ونظرا لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكاليف .

**4- المرونة:** تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تنويع سلعها وخدماتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون فيه الزبائن بحاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبائن وتعزز ولاءهم لها.

**5- الإبداع:** اعتبر (porter) الإبداع بمثابة جوهر الحصول على الميزة التنافسية حيث أشار إلى أن هذه الأخيرة تتحقق بمجرد حدوث الإبداع بمفهومه الواسع ، فالإبداع هو

<sup>1</sup> - زاوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 362-363.

بعد من الأبعاد التنافسية الذي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الاستفادة للميزة التنافسية ، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية بمعنى أن تكون المؤسسة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية ، بل وأيضا يجب أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة ، فيكون العمل الاستراتيجي في كيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية.

ثانيا: استراتيجيات الميزة التنافسية:

جدول رقم (02): مختلف الخيارات الاستراتيجية عند porter

الميزة التنافسية

ميزة التكلفة	ميزة التمييز		
السيطرة الشاملة على التكلفة	التمييز	كل أقسام السوق	الهدف الاستراتيجي
	التركيز	قسم سوق خاص	

المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 264.

الميزة التنافسية: وتكون هذه الميزة على شكلين: إما أن تكون ميزة في التكاليف، أي تكون للمؤسسة تكاليف دنيا بالمقارنة مع منافسيها، وإما أن تكون الميزة في التمييز، أي إعطاء انطباع للزبائن بأن منتجات المؤسسة هي الأحسن ولا يوجد مثلها في السوق بالنظر لخصوصيتها من حيث الجودة، خدمات ما بعد البيع، صورة العلامة وغير ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ، ص264-269.

## 1 - استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

وتسمى أيضا باستراتيجية السعر أو استراتيجية التكلفة، لأنه تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يكون لها هامش كبير في تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار منافسيها. ويمكن السيطرة على التكاليف بإتباع الأساليب التالية:<sup>1</sup>

- تقديم منتجات نموذجية وموحدة لا تتطلب أي نفقات إضافية؛
  - الحرص على تقديم مستوى متقارب من الجودة مقارنة بالمنافسين؛
  - إعادة النظر في الأنشطة العملياتية المكلفة؛
  - استخدام الموارد الأقل كلفة؛
  - الاتجاه إلى اندماج الأنشطة نحو الأعلى والأسفل لاستغلال أثر التعاون؛
  - رفع القدرات الإنتاجية والتركيز على زيادة حجم المبيعات من أجل استغلال أثر الخبرة.
- ما لا شك فيه هو أن هذه الاستراتيجية تتطلب استثمارات ضخمة وتسييرا أكثر حزما، فهي تناسب إذا المؤسسات العملاقة التي لها حصة سوقية كبيرة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية تحمي المؤسسة من تأثير قوى المنافسة، فإن الخطر يكمن، حسب porter، في أثر التطور التكنولوجي على خبرة المؤسسة واستثماراتها السابقة، وكذلك إتباع المنافسين نفس الأسلوب.

## 2. استراتيجية التمييز:<sup>2</sup>

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها بحيث تتمكن من كسب خاصة فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها وقد تختلف طرق التميز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها:

1- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.

2- تكنولوجيا مميزة.

3- خدمات ما بعد البيع.

وحيث تضمن المؤسسة إستراتيجية تميز ناجحة ودائمة عليها تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات مختلفة له وفي زمن أقل خدمة للمستهلك من خلال

<sup>1</sup> - مداح عرابي، مرجع سابق، ص 265.

<sup>2</sup> - بن نافلة قدور، عرابية رايح، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر، ص 520 .

تقديم المساعدة الفنية له، وتحقيق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الإستراتيجيات على أساس التفوق.

### 3 . استراتيجية التركيز **focalisation**:

وهنا يتم الانتقال من خدمة السوق أو النشاط الواسع إلى خدمة سوق أو نشاط ضيق، فإما أن يكون الاتجاه للتركيز على فوج معين من الزبائن [قسم سوق واحد] أو الاتجاه للتركيز على منتج معين [ميدان نشاط واحد] من مجموع منتجات القطاع. بمعنى آخر هو رفض للمواجهة المباشرة مع المنافسين والبحث على الحماية على مستوى قسم سوق أو منتجات محدودة.

ويتم التركيز إما على زبائن أثرياء بتقديم منتجات عالية الجودة وباهظة الثمن مقارنة بعرض الزبائن أو بالعكس التوجه نحو زبائن محدودي الدخل وغير قادرين على شراء منتجات المنافسين بتقديم منتجات بسيطة ورديئة الجودة وبأسعار منخفضة جدا عن أسعار المنافسين. كما يمكن أن يقتصر عرض المؤسسة على زبائن خصوصيين من حيث حاجياتهم [رياضيين مهنيين، سيارات صغيرة داخل المطارات... الخ].

ويمكن للمؤسسة أن تطبق نفس الاستراتيجيتين السابقتين على قسم السوق الذي تم اختياره أو ميدان النشاط. لكن يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وفرص النمو في القسم المستهدف، فإذا كانت هذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالتحكم الجيد في توجيه القسم المستهدف من حيث الإنتاجية ومواجهة القوى التنافسية، فهذا لا يمنع أن يكون لها بعض المخاطر مثل ظهور منتجات استبداليه، تشبع قسم السوق المستهدف بالإضافة إلى نفس مخاطر الاستراتيجيتين السابقتين.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: آليات بناء الميزة التنافسية ومحدداتها.**

**أولا: آليات بناء الميزة التنافسية**

إن الآليات العامة لبناء المزايا التنافسية عديدة نذكر منها أربع آليات يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة

<sup>1</sup> - مداح عرابي، مرجع سابق، ص ص 268-269.

لحاجات العميل، هذه العوامل متشابهة إذ أن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة، والتجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل وكلها تصب في بناء المزايا التنافسية:<sup>1</sup>

**1- الكفاءة:** إن المؤسسة هي أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للنتاج (العمل، رأس المال، الأرض...) بينما المخرجات فتمثل في السلع والخدمات

التي تنتجها المؤسسة، والكفاءة بهذا تمثل المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات أي الكفاءة = المدخلات ÷ المخرجات. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت مدخلاتها أقل. ومن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات إنتاجية العامل التي تقاس بمخرجات كل عامل، ومع اعتبار العناصر الأخرى ثابتة فإنه إذا حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية العامل فإنها تستحق مستوى أدنى من تكاليف الإنتاج أو بمعنى آخر أنها تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

**2- الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق لما صممت من أجله. وتؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين العملاء وهذا ما يؤدي إلى إمكانية فرض المؤسسة لسعر أعلى. والثاني هو أن الجودة العالية تصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. وباختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى وتكاليف أقل للوحدة، وبالتالي الجودة العالية تسمح بفرض أسعار عالية وتكاليف منخفضة. إن الجودة قد زادت أهميتها في الوقت الحاضر فلم تعد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية فحسب، بل أصبحت في كثير من المجالات أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

**3- التجديد:** ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمات أو المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، ونستطيع القول أن التجديد يمثل أحد

<sup>1</sup> - زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005، ص. 34-35.

أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا، شيئا يفتقر إليها منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خدماتها أو خفض تكاليف منتجاتها أو خدماتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

**4- الاستجابة لحاجات العميل:** لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تصين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. وهناك جانب آخر استدعى مزيدا من الانتباه ألا وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها مما يدعم الميزة التنافسية.

#### ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:<sup>1</sup>

- حجم الميزة التنافسية-نطاق التنافس.

وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

#### البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما

<sup>1</sup>-نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر، سنة 1998، ص 85- 88.

تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

### البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

جدول رقم(03): نطاق التنافس أو السوق

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
<p>يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.</p>	1. نطاق القطاع السوقي
<p>يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا [قرار التصنيع] أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة [قرار الشراء]. فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد [أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي].</p>	2.النطاق الرأسي
<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية. من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة [أثر مشاركة الموارد]. وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	3. النطاق الجغرافي
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة. على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو</p>	4. نطاق الصناعة

وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر، سنة 1998، ص 85-86.

### المبحث الثالث: ممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

إن ما يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع، والقيادة الاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين المدراء التنفيذيين الرئيسيين في المؤسسة CEO's ويتمثل هؤلاء بالمدير العام أو المدير المفوض أو الرئيس.<sup>1</sup>

فالقيادة الاستراتيجية قيادة رؤيوية قادر على خلق رؤيا واقعية قابلة للإنجاز، والتي تمكن للمنظمة من أن تحسن وضعها القائم أو القدرة على خلق رؤية واقعية وجذابة ومقبولة لمستقبل المؤسسة أو الوحدة التنظيمية فالقائد الرؤيوي يقوم بوضع صورة مستقبلية للمؤسسة إيصال الرؤية ثم تمكين المرؤوسين من وضع الرؤية موضع التطبيق بالاعتماد التفكير الاستراتيجي مهارات الاتصال والتحفيز من أجل زيادة الرغبة في الوصول إلى الرؤية<sup>2</sup> بالإضافة إلى ابتكار استراتيجيات هذا من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول: الممارسات المرتبطة برأس المال البشري والميزة التنافسية.

يتمثل الرأس المال البشري في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج و تسيير الخدمات بتميز ولديهم القدرة على جذب العملاء وإنشاء قيمة لمنتج المؤسسة، فهم كما يقول أحد الباحثين، العناصر المسؤولة عن تميز المؤسسة، تتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة والمعلومات وآخر خاص بالقدرات والمواهب ويمكن أن يكون هؤلاء الأفراد المتميزين من داخل المؤسسة أو من خارجها كأن

<sup>1</sup> - وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، مؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة ، دمشق ، 2003، ص 258.

<sup>2</sup> - علي حسون فندي وآخرون، مرجع سابق، ص 101.

تستعين المؤسسة بهم في التطوير و التحديث و إدارة الأزمات و إعداد الاستشارات الخاصة بدراسة الجدوى.<sup>1</sup>

تعتبر إدارة أعمال المعرفة من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها من العقول البشرية عالية التميز (الرأسمال البشري المتميز) خاصة في المؤسسات التي تعتمد على المعلومات (مؤسسات المعرفة)، وتهتم المؤسسات الناجحة بالعقول الخبيرة حيث تعتبر أهم مورد في إنشاء القيمة في المؤسسة، بالإضافة إلى مصادر أخرى كالابتكار الذي يتم بواسطة الرأسمال البشري المتميز، وقدرة المؤسسة على استخدام والتعاون مع مؤسسات أخرى في مجال تبادل والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين.<sup>2</sup>

ويرى **Keith smith** أن المعرفة أصبحت أهم عامل في الحياة الاقتصادية للمؤسسات، وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهرى وراء نجاح مؤسسات الأعمال الدولية وزيادة قدرتها على المنافسة الدولية الحادة والمتغيرة، وتتمثل المشكلة لبعض المؤسسات في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأسمال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها، ولكي يتم تشغيل والاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميزة (العقول بشرية عالية التميز)، ويضيف أحد الباحثين أن استراتيجية إدارة أعمال المعرفة من أحدث استراتيجيات مؤسسات الأعمال المتقدمة، وهذه الاستراتيجية تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة لذا ينبغي وضع خبراء معلومات (عقول بشرية عالية التميز) في مراكز أنشطة وعمل المؤسسة، وخبراء المعلومات هم تلك العقول البشرية التي تحدد المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها ودرجة الثقة لمصادقية في هذه المعلومات مع عدم إهمال عنصر التكلفة، ويعلم الجميع مدى أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وبالتالي نتضح لنا أهمية خبراء المعلومات في عملية اتخاذ القرار والذي يؤدي بدوره إلى إيجاد ميزات تنافسية للمؤسسة منها:<sup>3</sup>

1 - محمد حباينة، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة دحلب، البليدة، ص ص65-67.

2 - محمد حباينة، مرجع نفسه، ص66.

3 - محمد حباينة، مرجع نفسه، ص67.

- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية.
- زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة وتسيير الأزمات.
- زيادة قدرة المؤسسة على تسيير العاملين، مما يجعل العمال أكثر استجابة للخبراء من القادة الرسميين الذين يحكمونهم وفقا لسلطاتهم الرسمية أو القانونية.
- سرعة استجابة المؤسسة للتغيير التنظيمي.

إضافة إلى ما سبق فإن أهم ناتج للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات ونمط جديد من التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى تميز المؤسسة على منافسيها وإنشاء قيمة مضافة على المدى القريب والبعيد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والميزة التنافسية.

أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع. ويعتبر التفكير الاستراتيجي أحد مصادر المبر التنافسية، لذلك تسعى المؤسسات إلى تعلم كيفية التفكير الاستراتيجي الذي يعمل على التوفيق بين كل من:<sup>2</sup>

- **العملاء:** حيث إن العملاء هم الذين يحكموا على مدى النجاح وتمييز المؤسسة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج والخدمة المقدمة لهم، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفضيلاتهم، فلا بد أن يتم التركيز على العملاء.

- **المنافسين:** المحافظة على التميز عنهم بشكل دائم بتنوع خطوط الإنتاج المتميز عنهم.

- **المؤسسة:** بالتركيز على نقاط القوة فيها لتعزيزها، ونقاط الضعف لجعلها مصادر قوة، وذلك بالتأثير الإيجابي، لإيجاد التنافس المفيد بين العناصر البشرية في المؤسسة.

ويتمثل مفتاح النجاح الاستراتيجي بصفة أساسية في بناء علاقات متميزة مع العملاء، الموردين بحيث يصعب على المنافسين تقليدها، وهنا تأتي الاستراتيجية التي تبحث وتوسع من خلالها إدارة المؤسسة للتكيف مع القيود والفرص التي تواجهها المؤسسة في بيئتها. استراتيجية ذات

<sup>1</sup> - محمد حباينة، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - إيثار عبد الهادي الفيحان، مرجع سابق، ص 6 .

الفعالية في تحقيق الأهداف وهذا يكون على المدى الطويل، ذات كفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد، ومع خاصية الديناميكية التي تميز بيئة المؤسسة تحول دون ذلك، فحالة عدم التأكد في مجال الأعمال يعني أن النجاح غير مضمون على المدى الطويل، مما يفرض عليها التأقلم مع مختلف المستجدات، بجعل استراتيجيتها تتماشى وفقها، حيث تجعلها ديناميكية أيضا وذلك من خلال تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية الخارجية، من فرص وتهديدات، والمتغيرات الداخلية من نقاط قوة وضعف، وهذا التوافق لا يمكن أن يحدث إلا إذا تم استيعاب وفهم المتغيرات الخارجية من قبل طاقم المؤسسة الداخلي، والمقصود هنا أصحاب المعارف والمهارات، لأنهم القادرين ليس فقط على الاستيعاب بل على اكتشاف فرص تتضمنها التهديدات في حد ذاتها وذلك من خلال استخدام هذه التهديدات كأداة ضغط للتجديد والابتكار وتشكيل المستقبل فكرا و ممارسة.<sup>1</sup>

في هذا الإطار فإن المعرفة تولد القوة الدافعة، التي تعتبر المحدد الأساسي لمجال منتجات وأسواق المستقبل، ففي غيابها تغيب الرؤية الواضحة فهي تحدد المجال الاستراتيجي من خلال المنتجات المقدمة، احتياجات السوق، التكنولوجيا، القدرة الإنتاجية...<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.**

يعرف **Hodge and Antony** الثقافة التنظيمية بأنها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات المشتركة التي يحملها الأفراد أو الجماعات في المؤسسة والتي يستخدمونها كمؤشر لسلوكهم وحل لمشاكلهم.

ويعرف **Jhones** الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم ومع الموردين الزبائن والآخرين خارج المؤسسة وقد أضاف أنه بالإمكان استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تمرها على سلوك الأفراد.

والقائد الاستراتيجي يعمل على بناءها بداية باختيار وتحفيز، وتوحيد اتجاهات مهارات العاملين في المؤسسة وبالتالي فإن الثقافة هي خلاصة التعامل بين العاملين بها حيث تعمل على انصهار التوجهات المختلفة في قالب واحد، يخدم أهداف الكل المشتركة فهي روح

<sup>1</sup> -فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص ص 81-84.

<sup>2</sup> -أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، المجلد الأول، جامعة كربلاء، 2006، ص 64.

المؤسسة التي تعرفها بماهيتها ومن أين تنطلق وإلى أين تغدو، كما أنها تجعل الانسجام عادة في المؤسسة التي تتكون من ثلاثة عناصر، وهي المعرفة، الرغبة، والمهارة، والعلاقة بين هذه العناصر توضح كل من: <sup>1</sup>

- المعرفة: توجه الفكر الأساسي، وتوضح ماذا، ولماذا.
- المهارة: توضح كيف يمكن تحقيق ذلك، وهو التوجيه الفكري.
- الرغبة: توضح التوجيه القلبي، أو الدوافع لاتجاه معين دون آخر.

وعليه فإن ثقافة المؤسسة القائمة على أصحاب المعرفة والمهارات تعتبر إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها وضع الإطار المرجعي، والمنطلقات والأسس التي تسير، وتحكم عمل الجميع حيث تكون قيم العمل السائدة واضحة عن طريق الإعلام الاجتماعات، الندوات ومناسبات النجاح. <sup>2</sup>

بالإضافة إلى أن الثقافة المتماسكة في المؤسسة هي التي تحقق ثقافة التعامل مع مختلف المجالات التي تحيط بالمؤسسة مما يزيد فعاليتها فيها وتشمل كل من القطاعات الأخرى للمؤسسة، الزبائن والموردين، المؤسسات والمجتمعات الخارجية والمساعدين المباشرين، الشركاء بالإضافة إلى الأعمال الشخصية ففعالية المؤسسة تتحدد بتوفر ثقافة التعامل مع مختلف العوامل إلى درجة استيعابها سواء الداخلية أو الخارجية، فتجند إمكاناتها لخدمة أهدافها والعلاقة بين الثقافة وفاعلية المؤسسة تبرز من خلال النقاط التالية: <sup>3</sup>

- تشكيل المناخ: تخدم الثقافة اختبار للعلاقة بالنسبة لمحاولات الإدارة لتغيير المناخ التنظيمي.
- مراقبة السلوك: تحدد الثقافة السلوك وتعمل على تطبيع (إدماج) الأفراد الجدد.
- تكوين الاستراتيجيات: الثقافة تثير الانتباه للبيئة وتستنير الاستجابات الاستراتيجية.
- كما أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تمثل مصدر للميزة التنافسية، بتوفرها على الشروط التالية:
- أن تكون الثقافة واضحة، وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية وتكاليف أقل.
- أن تكون الثقافة نادرة، وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين.

1 - أكرم محسن مهدي الياسري، مرجع سابق، ص 65.

2 - فايزة بريش، مرجع سابق، ص 83.

3 - فايزة بريش، مرجع نفسه، ص 84.

- أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.
  - الكفاية الاجتماعية: تسهل الثقافة الاتصالات من خلال اللغة المشتركة.
  - التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة التي تشكل أساسا للاستجابات الجديدة التي يتم تعلمها.
  - التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات المقسمة في المؤسسة.
  - القيادة: تزويد الثقافة القادة بالرموز التي يمكن استخدامها لتأكيد قضايا أدائية.
- بالإضافة إلى أنها تدعم المزايا التنافسية للمؤسسة باعتبارها تختلف من مؤسسة لأخرى حسب اختلاف أصحاب المعارف والمهارات فيها، لأنها نتيجة مساهمات الجميع بطاقتهم الفكرية والجسدية، وكونها مصدر داخلي فإنه يصعب معرفة أساسها المتميز، مما يضيفي صفة الضبابية و الغموض، وهذا ما يقف حجرة عثرة أمام المنافسين لاكتشاف أي جانب ترتكز عليه المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا تبرز أهمية ثقافة المسؤولية، ليس فقط على تحقيق التميز، بل على استمراره في ظل الثقافة التي تجعل العمل مصدر المتعة، والرضا والإنجاز قمة السعادة، والتغيير محطة الارتقاء وذلك بترسيخ المبادئ والمقومات الأساسية للنجاح والتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فايزة بريش، مرجع سابق، ص 81

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل النظري تطرقنا للقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية ، وذلك من خلال توضيح الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية في المبحث الأول عن طريق تحديد مفهوم القيادة ، بالإضافة إلى تحديد ماهية القيادة الاستراتيجية من مفهوما ، حيث تتمثل في القدرة على رسم و توضيح رؤية استراتيجية للمؤسسة أو أحد قطاعها مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية ، وترتكز القيادة الاستراتيجية على أنماط قيادية كالتحويلية، التبادلية والرؤية والتي تساعدها على رسم رؤية المؤسسة وتحفيز العاملين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف ، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية .

أما المبحث الثاني فقد خصصناه للميزة التنافسية وللعلاقة بينها وبين ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تخدم دراستنا هذه، فقد قمنا بتقديم ماهية للميزة التنافسية للمؤسسة التي يعبر عنها بالخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة المؤسسة، والتي تعطيها بعض التفوق عن منافسيها بالإضافة إلى خصائصها وأهم أنواعها، ثم تطرقنا إلى محددات الميزة من حجمها ونطاق التنافس ومعايير الحكم عليها وتطرقنا إلى أهم مصادر الميزة وأسس بناءها و التي يلعب المورد البشري دورا هاما فيها وأخيرا استراتيجيات التنافسية ومن أهمها التحكم في التكاليف التمييز والتركيز.

ثم قمنا بربط وإعطاء العلاقة بين كل من ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري والتصور الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وأتضح لنا الأهمية البالغة لهذه الممارسات في تحسين الميزة التنافسية.

# الفصل الثاني

## دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

✍ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

✍ المبحث الثاني: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

✍ المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

**تمهيد:**

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**

**المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات**

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وكذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه.

### المنهج العلمي المعتمد:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية

#### أولا: مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، تم اختيار من مجتمع البحث عينة عشوائية بلغ عددها 45 موظف، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة:

#### 1- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الحالي:

#### جدول رقم: (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الحالي

النسبة المئوية%	التكرار	المنصب الحالي
64.44	29	موظف تنفيذي
26.67	12	مسؤول (قسم/دائرة)
08.89	04	مسير
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير المنصب الحالي إلى 3 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة موظف تنفيذي، بنسبة مشاركة 64.44% ، وتلتها الفئة مسؤول (قسم/دائرة)، بنسبة مشاركة 26.67% وفي الترتيب الأخير الفئة مسير بنسبة مئوية 08.89%.

## 2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية

جدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة الوظيفية
13.35	06	5 سنوات فأقل
48.88	22	من 06 إلى 10 سنة
37.77	17	11 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة الوظيفية من 6 الى 10 سنوات بنسبة مئوية 48.88%، ثم تليها فئة أكثر من 11 سنة بنسبة مئوية 37.77%، في الترتيب الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 13.35%، ومن الملاحظ أن غالبية موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة يملكون خبرة متوسطة.

## 3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
11.11	05	بكالوريا
17.79	08	تقني
55.55	25	ليسانس
15.55	07	دراسات عليا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى ليسانس هي الأكبر تكرار 25 مفردة بنسبة مئوية 55.55%، ثم تليها الفئة ذات المستوى تقني بتكرار 08 مفردة وبنسبة مئوية 17.79%،

وفي الترتيب الثالث الفئة ذات المستوي دراسات عليا، بتكرار 07 مفردة بنسبة مئوية 15.55%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوي بكالوريا بتكرار 05 مفردات بنسبة مئوية 11.11%.  
ثانيا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر بيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.  
1-المصادر الثانوية للدراسة.

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في بحثنا للتوصل إلى النتائج المرجوة وأهمها: الكتب، الملتقيات، المجلات، الأطروحات... والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.  
2-المصادر الأولية للدراسة (الاستبيان).

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

### 2-1 مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

كما تمت مراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

أ- **مرحلة البناء:** صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (07): يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غير موافق	موافق	بدرجة	موا	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

ب- المرحلة الثانية: بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وفق الإجراءات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛
  - تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان؛
  - تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد وتحت كل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛
  - مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاتها الأولية؛
  - عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة لتحكميه، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم؛
  - إعادة عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف.
- ج-المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) محاور حيث؛ شمل المحور الأول المعلومات الشخصية، وشمل المحور الثاني على المحور المستقل القيادة الاستراتيجية، والمحور الثالث شمل المحور التابع الميزة التنافسية، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم (08): بين محاور الاستبيان وأبعاده.**

التعيين	محاور الاستبيان
المنصب الحالي، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي.	محور المعلومات الشخصية
من العبارة 1 إلى العبارة 15. عبارات هذا المحور موزعة على ثلاثة (03) أبعاد مستقلة كالتالي: 1- البعد الأول: التحليل الاستراتيجي من العبارة 1 إلى العبارة 5. 2- البعد الثاني: رأس المال البشري من العبارة 06 إلى العبارة 10. 3- البعد الثالث: الثقافة التنظيمية من العبارة 11 إلى العبارة 15.	المحور المستقل القيادة الاستراتيجية

<p>المحور التابع الميزة التنافسية</p>	<p>من العبارة 16 إلى العبارة 35. عبارات هذا المحور موزعة على أربعة (4) أبعاد تابعة كالتالي: 1- البعد الأول: الجودة من العبارة 16 إلى العبارة 20. 2- البعد الثاني: التكلفة من العبارة 21 إلى العبارة 25. 3- البعد الثالث: المرونة من العبارة 26 إلى العبارة 30. 4- البعد الرابع: الإبداع من العبارة 31 إلى العبارة 35.</p>
---------------------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 26، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (-1 و1)؛

5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

- 1- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 2- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

3- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression) : يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

4- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمحاوَر الاستبيان.

هناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق كما يلي:

1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين<sup>1</sup>.

أ- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

ب- صدق المحتوي: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها)،

<sup>1</sup> - مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 452.

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوي) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 35 عبارة، وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

**1-2 صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

**جدول رقم (09): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.**

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1-0.9	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
تام					تام				

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économie and social research and training center for islamic countries(SESRIC) ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

**الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية**

رقم العبارة	عبارات محور القيادة الاستراتيجية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	<b>البعد الأول: التحليل الاستراتيجي</b>	/	<b>0.750**</b>
01	تسعى مؤسستنا لتعزيز الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهدافها الاستراتيجية	<b>0.564**</b>	<b>0.777**</b>
02	تساعد مؤسستنا كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة	<b>0.732**</b>	<b>0.617**</b>
03	دائما مؤسستنا ما تشرك الموظفين في صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة	<b>0.729**</b>	<b>0.436**</b>

**0.390	**0.742	توجه مؤسستنا الهيئة المسؤولة عن التوظيف اختيار الأفراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	04
**0.419	**0.713	تستفيد مؤسستنا من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة.	05
**0.869	/	<b>البعد الثاني: رأس المال البشري</b>	
**0.731	**0.769	تستخدم مؤسستنا المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على مردودية الموظفين المتميزين.	06
**0.438	**0.601	تحاول مؤسستنا معالجة المشاكل الخاصة بالموظفين	07
**0.805	**0.870	تشجع مؤسستنا المبادرات الهادفة إلى خلق جو يقوم على أساس العمل بطريقة إبداعية.	08
**0.697	**0.870	تعمل مؤسستنا على تنمية الموارد البشرية والمادية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها	09
**0.570	**0.604	تعمل قيادة مؤسستنا على تحسين وتطوير طرق العمل بشكل مستمر يتلاءم مع المتغيرات الحاصلة	10
**0.794	/	<b>البعد الثالث: الثقافة التنظيمية</b>	
**0.644	**0.836	تشجع مؤسستنا على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.	11
**0.572	**0.766	تسعى مؤسستنا لتوطيد العلاقات الاتصالية بين موظفي المؤسسة والإدارة.	12
**0.703	**0.800	تمتلك قيادة مؤسستنا القدرة التأثير في الموظفين من أجل إنجاز مهامهم على أحسن وجه	13
**0.715	**0.811	تحترم مؤسستنا مبدأ إبداء الرأي لجميع الموظفين بكل حرية.	14
**0.579	**0.809	تنشر مؤسستنا نظم القيم الأخلاقية في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	15
<p>**الارتباط دال إحصائياً عند مستوي <math>\alpha \leq 0.01</math> معنوية</p> <p>**الارتباط دال إحصائياً عند مستوي <math>\alpha \leq 0.05</math> معنوية</p>			

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

من الجداول رقم (10) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور القيادة الاستراتيجية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

**الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية**

رقم العبارة	عبارات محور الميزة التنافسية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	<b>البعد الأول: الجودة</b>	/	**0.786
16	تعمل مؤسستنا على تحقيق الجودة العالية في تلبية احتياجات زائنها	**0.623	**0.363
17	تطبق مؤسستنا سياسة واضحة للجودة	**0.675	**0.581
18	تعمل مؤسستنا على تحسين جودة أداء الموظفين باستمرار	**0.691	**0.503
19	تقوم مؤسستنا بالرقابة وتقييم المستمر للجودة	**0.737	**0.581
20	تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار	**0.419	**0.456
	<b>البعد الثاني: التكلفة</b>	/	**0.784
21	تعتبر مؤسستنا التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية	**0.515	**0.363
22	تعمل مؤسستنا بمبدأ الرقابة المستمرة للتقليل من الأخطاء الإنتاجية	**0.670	**0.630
23	تعمل مؤسستنا على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	**0.703	**0.527
24	تعمل مؤسستنا على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	**0.612	**0.513
25	تعمل مؤسستنا على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	**0.568	**0.569
	<b>البعد الثالث: المرونة</b>	/	**0.874
26	التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج	**0.708	**0.455
27	امتلاك موظفين المؤسسة لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	**0.624	**0.618
28	تمتلك مؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات	**0.804	**0.772
29	تمتلك مؤسستنا استراتيجيات مرنة للتحكم في إدارة الطلب والعرض	**0.633	**0.609
30	تمتلك مؤسستنا مرونة في العمليات الإنتاجية بتقديم أحجام مختلفة من المنتجات	**0.715	**0.634
	<b>البعد الرابع: الإبداع</b>	/	**0.728
31	تنتهج مؤسستنا سياسة واضحة لدعم الإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية	**0.800	**0.656

**0.413	**0.627	تشجع مؤسستنا الموظفين على الإبداع بشكل مستمر	32
**0.621	**0.867	توفر مؤسستنا المناخ المناسب للموظفين لتوليد أفكارهم الإبداعية	33
**0.682	**0.890	تحرص مؤسستنا على إشراك جميع موظفيها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	34
**0.491	**0.744	تخصص مؤسستنا ميزانية خاصة لدعم جهود البحث والتطوير	35
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .			
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .			

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور الميزة التنافسية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

1-3 صدق الاتساق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

### جدول رقم (12): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.
المحور المستقل القيادة الاستراتيجية	**911.0
بعد التحليل الاستراتيجي	**0.766
بعد رأس المال البشري	**0.805
بعد الثقافة التنظيمية	**0.747
المحور التابع الميزة التنافسية	**0.923
بعد الجودة	**0.707
بعد المرونة	**0.691
بعد التكلفة	**0.872
بعد الإبداع	**0.743
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$ .	
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة احصائيا، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

1-2 طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) : يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول رقم (13): يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
محور المستقل القيادة الاستراتيجية	من 1 إلى العبارة 15	0.881
محور الميزة التنافسية	من 16 إلى العبارة 35	0.868
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 35	0.929

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.90%.

2-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزئين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية.

<sup>1</sup> - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

**الجدول رقم (14) : يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient**

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,877
		N of Items	18 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	0,857
		N of Items	17 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			0,858
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,924
	Unequal Length		0,924
Guttman Split-Half Coefficient			0,920
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17, q18.			
b. The items are: q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30, q31, q32, q33, q34, q35.			

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط **Guttman Split-Half Coefficient** لقياس ثبات الاستبيان عال **0.920** مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

**المبحث الثاني: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:**

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة ومختلف وظائف المؤسسة المطلوب الأول: لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة (المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة)

**المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر**

بعد أن تحصلت الجزائر على 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 للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتدرج 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 والكسكس) أولاً: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م<sup>2</sup> منها 12555 م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997. (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي.

60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 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.

### ثانيا : الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة:

✓ 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 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 إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

### ثالثا: قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4000 قنطار/يوميا من القمح الصلب  
1500 قنطار/يوميا من القمح اللين

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

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

- قدرة التخزين: 125.000 قنطار ( قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار)

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

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

رقم الاعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

### رابعا: وظائف الشركة:

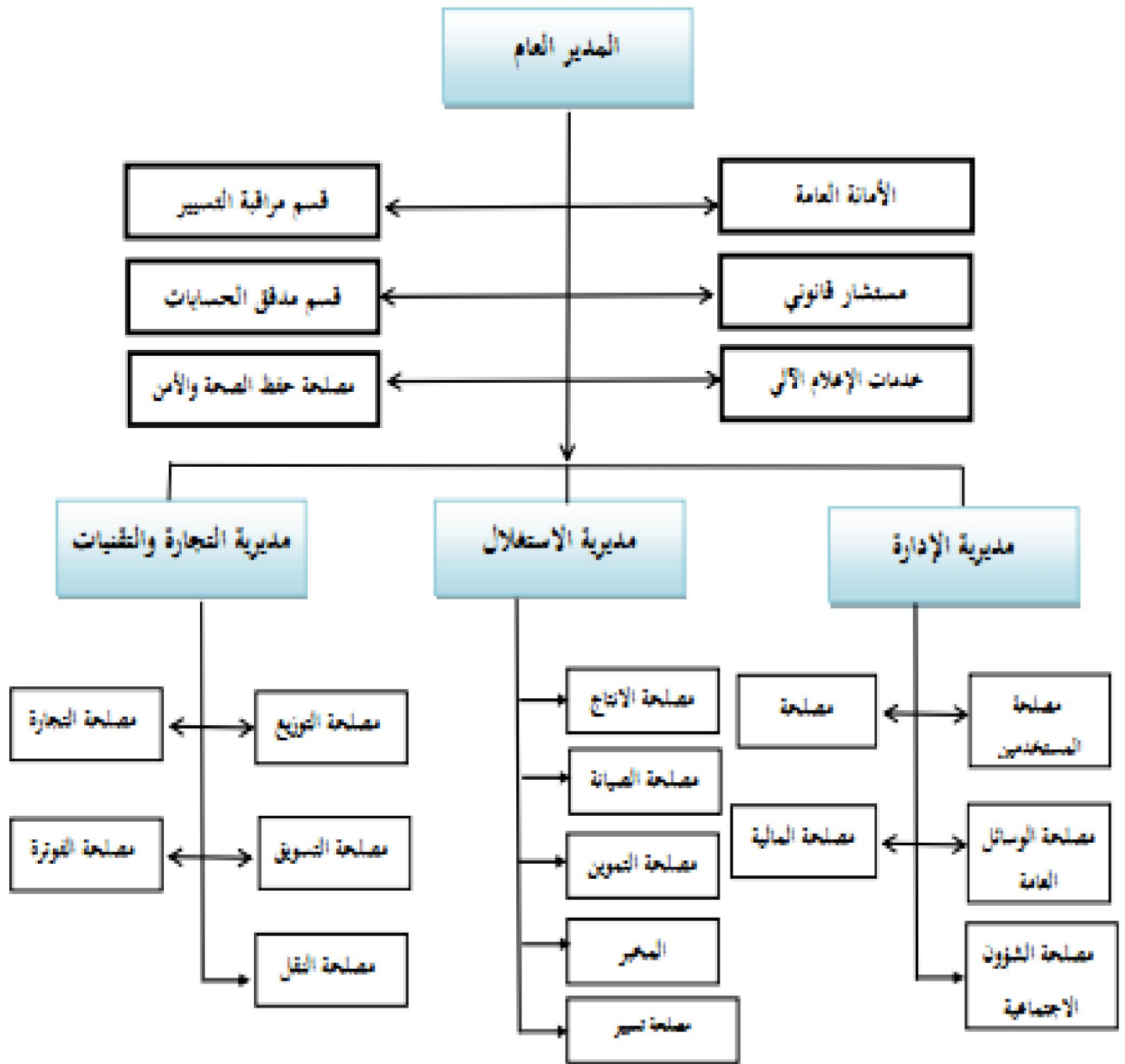
الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري ( سير الملفات، الاتصالات، التوجيه...)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم...)
- ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التمويل، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية...)

الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي... الخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة  
شكل رقم (3): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر: مديرية الإدارة والمالية

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات.

في هذا المطلب سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality).

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

#### اختبار Shapiro-Wilk

يستخدم لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة<sup>1</sup>، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار

#### Shapiro-Wilk

#### جدول رقم (15): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير التابع الميزة التنافسية	0,128	45	0,062	0,960	45	0,120

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

<sup>1</sup> - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار **Shapiro-Wilk** أن القيمة الاحتمالية للمحور المتغير التابع الميزة التنافسية تساوي **0.120** ، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة **0.05**، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وأبعاد الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (16): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوي منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوي منخفض من القبول
3	محايد	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوي متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوي عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوي عال جدا من القبول

**المصدر:** زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

### أولاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور القيادة الاستراتيجية.

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور القيادة الاستراتيجية فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.706 بانحراف معياري 0.534 ووزن نسبي 74.00%، منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

## 1-تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات بعد التحليل الاستراتيجي

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة ببعء التحليل الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تسعى مؤسستنا لتعزيز الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهدافها الاستراتيجية	3.82	0.747	76.40	1	عال
02	تساعد مؤسستنا كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة	3.78	0.974	75.50	2	عال
03	دائما مؤسستنا ما تشرك الموظفين في صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة	3.67	0.853	73.40	3	عال
04	توجه مؤسستنا الهيئة المسؤولة عن التوظيف اختيار الأفراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.56	0.785	71.20	4	عال
05	تستفيد مؤسستنا من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة.	3.36	908	67.20	5	متوسط
	بعء التحليل الاستراتيجي	3.635	0.597	72.70	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التحليل الاستراتيجي فقد جاءت العبارة رقم 01 (تسعى مؤسستنا لتعزيز الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهدافها الاستراتيجية) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.747)، أقل من القيمة الحرجة (1) وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة؛ وقعت العبارتين رقم (02) و(03) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)، في حين وقعت العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بأن مؤسستهم تستفيد من تجارب

المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.908)، ووزن نسبي 67.20%؛ بالنسبة للتقييم الكلي لبعء التحليل الاستراتيجي، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، باستثناء العبارة رقم (05) التي وقعت ضمن مجال الاتجاه متوسط من الموافقة والقبول، بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.635)، ووزن نسبي 72.70%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.597)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا يؤكد على أهمية والدور الإيجابي لبعء التحليل الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية.

## 2- تحليل العبارات المتعلقة ببعء رأس المال البشري

### جدول رقم (18): العبارات المتعلقة ببعء رأس المال البشري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
06	تستخدم مؤسستنا المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على مردودية الموظفين المتميزين.	.378	0.997	75.60	2	عال
07	تحاول مؤسستنا معالجة المشاكل الخاصة بالموظفين	3.53	0.968	70.60	5	عال
08	تشجع مؤسستنا المبادرات الهادفة إلى خلق جو يقوم على أساس العمل بطريقة إبداعية.	3.96	0.796	79.20	1	عال
09	تعمل مؤسستنا على تنمية الموارد البشرية والمادية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها	3.69	1.083	73.80	4	عال
10	تعمل قيادة مؤسستنا على تحسين وتطوير طرق العمل بشكل مستمر يتلاءم مع المتغيرات الحاصلة	76.3	1.004	75.20	3	عال
	بعء رأس المال البشري	3.742	0.718	78.84	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء رأس المال البشري، جاءت العبارة رقم 08 (تشجع مؤسستنا المبادرات الهادفة إلى خلق جو يقوم على أساس العمل بطريقة إبداعية) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي

(3.96)، وبوزن نسبي 79.20%، وانحراف معياري (0.796) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة؛ وقعت العبارتين رقم (06) و(10) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)، في حين وقعت العبارة رقم (07) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بدرجة عالية بأن مؤسستهم تحاول معالجة المشاكل الخاصة بالموظفين، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.968)، وبوزن نسبي 70.60%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد بعد رأس المال البشري، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.742)، ووزن نسبي 78.84%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.718)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا يؤكد على أهمية والدور الإيجابي لبعد رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

### 3- تحليل العبارات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية

#### جدول رقم (19): العبارات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
11	تشجع مؤسستنا على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.	3.76	0.883	75.20	3	عال
12	تسعى مؤسستنا لتوطيد العلاقات الاتصالية بين موظفي المؤسسة والإدارة.	3.73	0.963	74.60	4	عال
13	تمتلك قيادة مؤسستنا القدرة التأثير في الموظفين من أجل إنجاز مهامهم على أحسن وجه	3.91	0.793	78.20	1	عال
14	تحترم مؤسستنا مبدأ إبداء الرأي لجميع الموظفين بكل حرية.	3.91	0.874	78.20	2	عال
15	تتشر مؤسستنا نظم القيم الأخلاقية في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	3.64	1.026	72.80	5	عال
	بعد الثقافة التنظيمية	3.791	0.729	75.80	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الثقافة التنظيمية فقد جاءت العبارة رقم 13 (تمتلك قيادة مؤسستا القدرة التأثير في الموظفين من أجل إنجاز مهامهم على أحسن وجه) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.793)، ووزن نسبي 78.20؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن قيادة مؤسستهم تمتلك قدرة التأثير في الموظفين من أجل إنجاز مهامهم على أحسن وجه؛

وقعت العبارة رقم 14 (تحتزم مؤسستا مبدأ إبداء الرأي لجميع الموظفين بكل حرية)، في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.874)، ووزن نسبي 78.20%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تحتزم مبدأ إبداء الرأي لجميع الموظفين بكل حرية، وقعت العبارة رقم 11 (تشجع مؤسستا على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.883)، ووزن نسبي 75.20%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد بعد الثقافة التنظيمية، جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.791)، ووزن نسبي 75.80%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (729.0)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الثقافة التنظيمية، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا يؤكد على أهمية والدور الإيجابي لبعد الثقافة التنظيمية، في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ثانيا: تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات المحور التابع الميزة التنافسية.

بالنسبة للتقييم الكلي للمحور التابع الميزة التنافسية فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.65 بانحراف معياري 0.476 ووزن نسبي 73.00%، منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

## 1- تحليل العبارات المتعلقة ببعد الجودة

### جدول رقم (20): العبارات المتعلقة ببعد الجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	تعمل مؤسستنا على تحقيق الجودة العالية في تلبية احتياجات زبائننا	3.80	0.815	76.00	1	عال
17	تطبق مؤسستنا سياسة واضحة للجودة	3.80	0.944	76.00	2	عال
18	تعمل مؤسستنا على تحسين جودة أداء الموظفين باستمرار	3.53	0.968	70.60	4	عال
19	تقوم مؤسستنا بالرقابة وتقييم المستمر للجودة	3.51	0.920	70.20	3	عال
20	تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار	3.51	0.727	70.20	5	عال
	بعد الجودة	3.631	0.559	72.60	/	عال

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الجودة، فقد جاءت العبارة رقم 16 (تعمل مؤسستنا على تحقيق الجودة العالية في تلبية احتياجات زبائننا) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.80)، ووزن نسبي 76.00%، وانحراف معياري (0.815)، بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تعمل على تحقيق الجودة العالية في تلبية احتياجات زبائننا؛

وقعت العبارة رقم 17 (تطبق مؤسستنا سياسة واضحة للجودة) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.944)، ووزن نسبي 76.00%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تطبق سياسة واضحة للجودة؛

وقعت العبارة رقم 19 (تقوم مؤسستنا بالرقابة وتقييم المستمر للجودة)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.920)، ووزن نسبي 70.20%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن تقوم مؤسستنا بالرقابة وتقييم المستمر للجودة؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعدها بعد الجودة جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.631)، ووزن نسبي 72.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.559)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا ما يؤكد على الاهتمام البالغ ببعدها الجودة للمؤسسة محل الدراسة.

## 2- تحليل العبارات المتعلقة ببعدها المرونة

جدول رقم (21): العبارات المتعلقة ببعدها المرونة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
21	تعتبر مؤسستنا التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية	3.73	0.939	74.60	1	عال
22	تعمل مؤسستنا بمبدأ الرقابة المستمرة للتقليل من الأخطاء الإنتاجية	3.51	0.968	70.20	2	عال
23	تعمل مؤسستنا على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	3.33	0.826	66.60	5	متوسط
24	تعمل مؤسستنا على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	3.53	1.140	70.60	4	عال
25	تعمل مؤسستنا على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	3.53	0.944	70.60	3	عال
	بعدها المرونة	3.528	0.589	69.80	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعدها المرونة، فقد جاءت العبارة رقم 21 (تعتبر مؤسستنا التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.939)، ووزن نسبي 60.74%؛ بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تعتبر التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية؛ وقعت العبارتين رقم (22) و(25) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)؛

جاءت العبارة رقم 24 (تعمل مؤسستنا على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، قيمة متوسطها الحسابي (3.53)، ووزن نسبي 70.60%، وانحراف معياري (1.140)؛

جاءت العبارة رقم 23 (تعمل مؤسستنا على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة) في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.33)، ووزن نسبي 66.60%، وانحراف معياري (0.826) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده المرونة جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، باستثناء العبارة رقم (23) جاءت ضمن مجال متوسط، وبلغ متوسط الحسابي لذا البعد (3.52)، ووزن نسبي 69.80%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.589)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد المرونة، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا ما يؤكد الاهتمام البالغ ببعده المرونة بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3- تحليل العبارات المتعلقة ببعده التكلفة

#### جدول رقم (22): العبارات المتعلقة ببعده التكلفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
26	التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج	3.64	1.069	72.80	3	عال
27	امتلاك موظفين المؤسسة لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	3.44	0.918	68.80	5	عال
28	تمتلك مؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات	3.93	0.751	78.60	1	عال
29	تمتلك مؤسستنا استراتيجيات مرنة للتحكم في إدارة الطلب والعرض	3.44	0.893	68.80	4	عال
30	تمتلك مؤسستنا مرونة في العمليات الإنتاجية بتقديم أحجام مختلفة من المنتجات	3.80	0.757	76.00	2	عال
	بعده التكلفة	3.653	0.757	73.00		عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد التكلفة، فقد جاءت العبارة رقم 28 (تمتلك مؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.751)، ووزن نسبي 60.78%؛ بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات؛

وقعت العبارتين رقم (30) و(26) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)؛

جاءت العبارة رقم 29 (تمتلك مؤسستنا استراتيجيات مرنة للتحكم في إدارة الطلب والعرض) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، قيمة متوسطها الحسابي (3.44)، ووزن نسبي 68.80%، وانحراف معياري (0.893)؛

جاءت العبارة رقم 27 (امتلاك موظفين المؤسسة لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة) في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.44)، ووزن نسبي 68.80%، وانحراف معياري (0.918) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد التكلفة جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.653)، ووزن نسبي 73.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.757)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التكلفة، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا ما يؤكد الاهتمام البالغ ببعد التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 4- تحليل العبارات المتعلقة ببعء الإبداع

جدول رقم (23): العبارات المتعلقة ببعء الإبداع

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
31	تنتهج مؤسستنا سياسة واضحة لدعم الإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية	3.84	0.706	76.80	2	عال
32	تشجع مؤسستنا الموظفين على الإبداع بشكل مستمر	3.89	0.745	77.80	1	عال
33	توفر مؤسستنا المناخ المناسب للموظفين لتوليد أفكارهم الإبداعية	3.64	1.026	72.80	5	عال
34	تحرص مؤسستنا على إشراك جميع موظفيها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	3.73	0.837	74.60	4	عال
35	تخصص مؤسستنا ميزانية خاصة لدعم جهود البحث والتطوير	3.82	0.777	76.40	3	عال
	بعء الإبداع	3.786	0.648	75.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة، فقد جاءت العبارة رقم 32 (تشجع مؤسستنا الموظفين على الإبداع بشكل مستمر) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.745)، ووزن نسبي 80.77%؛

وقعت العبارة رقم 31 (تنتهج مؤسستنا سياسة واضحة لدعم الإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.706)، ووزن نسبي 76.80%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء الإبداع لجميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.786)، وبوزن نسبي 75.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.648)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات

وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الإبداع، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا ما يؤكد الاهتمام البالغ ببعد الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الأساتذة نحو فقرات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق لاختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة، ثم التحقق من صحة الفرضيات، وبعدها استنتاج النموذج الميداني لدراسة.

#### أولاً: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة.

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (اختبار التحمل **Tolérance**) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماح عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين **VIF (Variance Inflation Factor)** وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

جدول رقم (24): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد التحليل الاستراتيجي	بعد رأس المال البشري	بعد الثقافة التنظيمية
بعد التحليل الاستراتيجي	1	**0.448	**0.372
بعد رأس المال البشري	**0.448	1	**0.684
بعد الثقافة التنظيمية	**0.372	**0.684	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من مصفوفة الارتباط في الجدول رقم 15 أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم(25): معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

النتيجة	Tolerance (التباين المسموح)	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد ارتباط	0.791	1.2 64	بعد التحليل الاستراتيجي
لا يوجد ارتباط	0.489	2.0 47	بعد رأس المال البشري
لا يوجد ارتباط	0.527	1.8 99	بعد الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (25) أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية<sup>1</sup> (10) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolerance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة

<sup>1</sup> - أحمد حامد واخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,950	3	2,317	31,342	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,030	41	0,074		
	Total	9,980	44			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant): بعد رأس المال البشري، بعد الثقافة التنظيمية، بعد التحليل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 31.342$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة للقيادة الاستراتيجية ،

كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.074$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (27): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.834					
الخطأ المعياري للتقدير = 0.271					
معامل التحديد $R^2 = 0.696$					
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.674					
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.900	0.287	/	1.135	0.003
بعد التحليل الاستراتيجي	0.402	0.077	0.504	5.209	0.000
بعد رأس المال البشري	0.167	0.082	0.252	2.044	0.047
بعد الثقافة التنظيمية	0.175	0.077	0.269	2.266	0.029

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية على مستوى مطاحن الحضنة بالمسيلة قدرت  $R = 0.834$  أي ما يعادل نسبة 83.40%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.696$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 69.60% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية، وأن الباقي 30.40% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية، والتابع الميزة التنافسية، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الميزة التنافسية بمقدار معين، من خلال قيم بيتا  $\beta$  نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع الميزة التنافسية على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد التحليل الاستراتيجي بقوة تأثير (0.504).
- المرتبة الثانية بعد الثقافة التنظيمية بقوة تأثير (0.269).
- المرتبة الثالثة بعد رأس المال البشري بقوة تأثير (0.252).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد للميزة التنافسية المتوقعة الذي نرسم له بالرمز  $Y$  ونرمز بعد التحليل الاستراتيجي بالرمز  $x_1$ ، بعد رأس المال البشري بالرمز  $x_2$ ، بعد الثقافة التنظيمية بالرمز  $x_3$ .

$$Y=0.900+0.402x_1+0.167x_2+0.175x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,124	1	5,124	45,371	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,856	43	0,113		
	Total	9,980	44			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد التحليل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 45.371$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التحليل الاستراتيجي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.113$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (29): يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.717					الخطأ المعياري للتقدير = 0.336
معامل التحديد $R^2 = 0.513$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.502
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.573	0.312	/	5.037	0.000
بعد التحليل الاستراتيجي	0.571	0.085	0.717	6.736	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة قدرت  $R = 0.717$  أي ما يعادل نسبة 71.70%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.513$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 51.30% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التحليل الاستراتيجي، وأن الباقي 48.70% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.336 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.571$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل التحليل الاستراتيجي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.571، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.573 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي

الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل التحليل الاستراتيجي بالرمز  $X$ .

$$Y=1.573+0.571x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,363	1	4,363	33,404	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,617	43	0,131		
	Total	9,980	44			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد رأس مال البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 33.404$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل رأس مال البشري، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.131$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي، والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لمصدر القيادة الاستراتيجية.

### جدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط = 0.661		الخطأ المعياري للتقدير = 0.361			
معامل التحديد $R^2 = 0.437$		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.424			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2.009	0.289	/	6.951	0.000
بعد رأس المال البشري	0.439	0.076	0.661	5.780	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة قدرت  $R = 0.661$  أي ما يعادل نسبة 66.10%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.437$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 70.43% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد رأس المال البشري، وأن الباقي 56.30% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.361 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.439$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد رأس المال البشري بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.439، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.009 تحت مستوى معنوية

(0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلّتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرّمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد رأس المال البشري بالرمز X.

$$Y=2.009+0.439x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.  
جدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,941	1	3,941	28,056	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,039	43	0,140		
	Total	9,980	44			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 28.056$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل الثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.140$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (33): يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.628					الخطأ المعياري للتقدير = 0.374
معامل التحديد $R^2 = 0.395$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.381
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2.095	0.299	/	7.014	0.000
بعد الثقافة التنظيمية	0.410	0.077	0.628	5.297	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة قدرت  $R = 0.628$  أي ما يعادل نسبة 62.80%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.395$  حيث؛ يشير إلى 39.50% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية، وأن الباقي 60.50% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.374 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.410$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 0.410، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.095 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور

معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية بالرمز  $x$ .

$$Y=2.095+0.410x$$

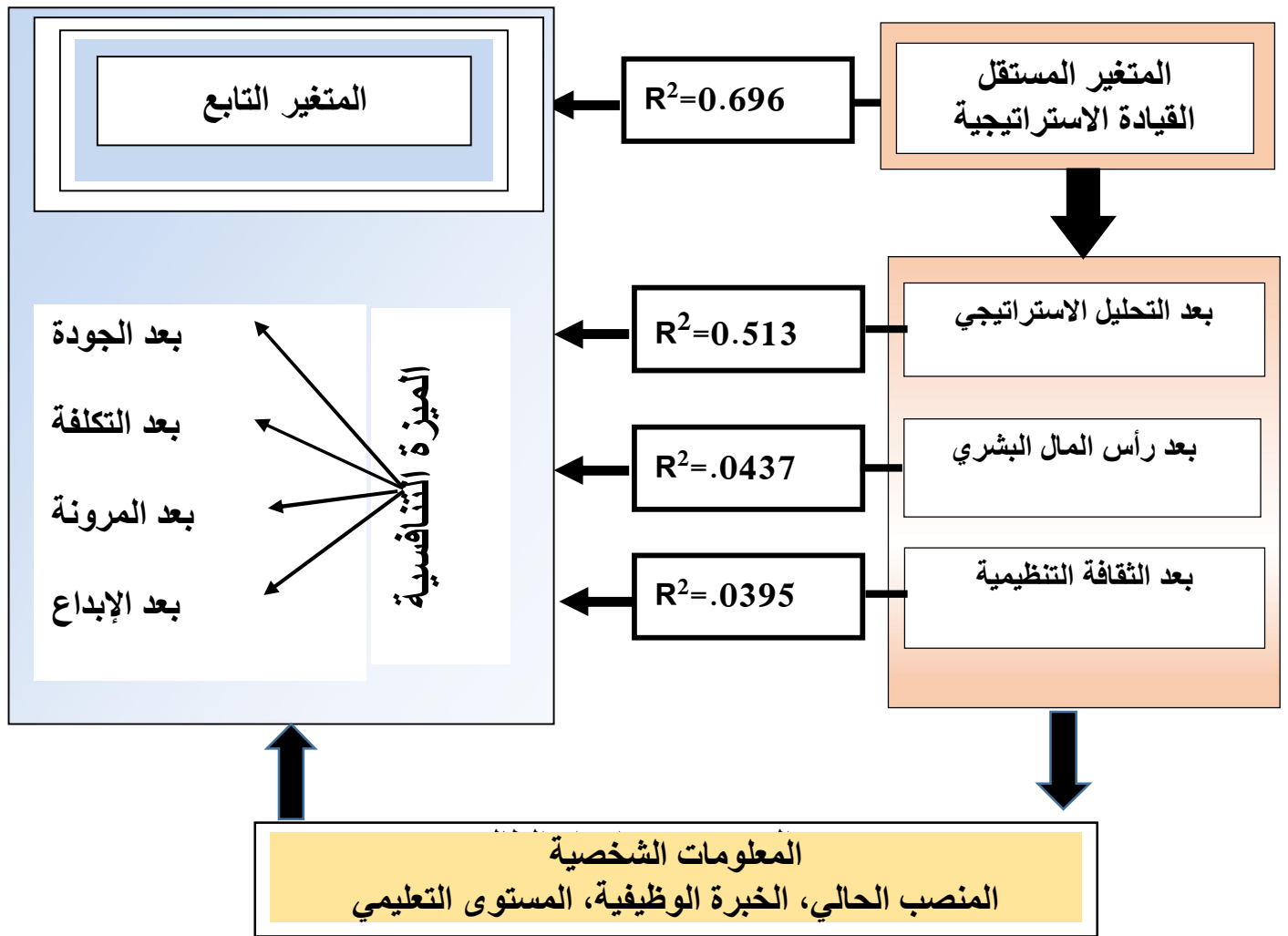
مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ثالثاً: النموذج الميداني للدراسة.

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة ولإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة، ومن خلال اختبار الفرضيات، توصلنا إلى رسم النموذج الميداني التالي:

شكل رقم (04): يوضح النموذج الميداني للدراسة.



## التعليق على النموذج الميداني للدراسة:

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في المنصب الحالي، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، والمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاستراتيجية بأبعادها (بعد التحليل الاستراتيجي، بعد رأس المال البشري، بعد الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع الميزة التنافسية؛

كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها تؤثر إيجابيا على المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح كالتالي:

- 1- مساهمة المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية 69.60%؛
- 2- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد التحليل الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية 51.30%؛

- 3- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية  
43.70%؛
- 4- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية  
39.50%؛

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (المنصب الحالي، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي تساهم به القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

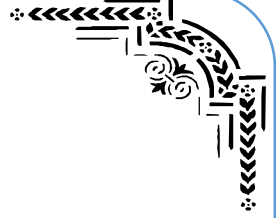
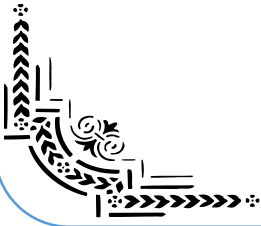
كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد التحليل الاستراتيجي، بعد رأس مال بشري، بعد الثقافة التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، جاءت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد التحليل الاستراتيجي بقوة تأثير (0.504).
- المرتبة الثانية بعد الثقافة التنظيمية بقوة تأثير (0.269).
- المرتبة الثالثة بعد رأس المال البشري بقوة تأثير (0.252).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية.

# الخاتمة



## الخاتمة:

تمحورت الدراسة حول موضوع دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم من خلاله معالجة إشكالية دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بالإضافة إلى إيجاد الصلة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ولميزة التنافسية، وقد تمت معالجتها وفق فصلين يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم التناول في الجانب النظري من خذ هذه الدراسة كلا من الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية وكذلك الميزة التنافسية، أما الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة اقتصادية تمثلت في مؤسسة (مطاحن الحضنة بالمسيلة) حيث تم التوصل من هذا الجانب إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور القيادة الاستراتيجية ومحور الميزة التنافسية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفي ما يلي الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي على أساسها تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

## أولاً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- من خلال المتغير التعريفي الخبرة الوظيفية تبين أن غالبية موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يملكون خبرة متوسطة؛
- 2- من خلال المتغير التعريفي المستوي التعليمي، تبين لا وجود للأمية في عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛
- 3- نتج عن تحليل اتجاهات عينة الدراسة لمحور القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، أن لها أهمية ودور فعال ومباشر على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجابات أفراد العينة على محور القيادة الاستراتيجية بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدر ب 3.706، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على أهمية بعد التحليل الاستراتيجي كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.635، وكانت درجة الموافقة على أهمية بعد رأس المال البشري كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.742، ودرجة الموافقة على أهمية بعد الثقافة التنظيمية كانت عالية كذلك بمتوسط حسابي قدره 3.791؛

4-نتج عن تحليل اتجاهات عينة الدراسة لمحور الميزة التنافسية، كانت ضمن الدرجة العالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.65، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على أهمية بعد الجودة كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.631، درجة الموافقة على أهمية بعد المرونة كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.528، درجة الموافقة على أهمية بعد التكلفة كانت عالية كذلك بمتوسط حسابي قدره 3.653؛ درجة الموافقة على أهمية بعد الإبداع كانت عالية كذلك بمتوسط حسابي قدره 3.786؛

5- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.696 أي ما يعادل نسبة 69.60% وهو ارتباط طردي متوسط؛

6- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة لمحور لقيادة الاستراتيجية والمتغير التابع الميزة التنافسية حيث بلغت معاملات الارتباط الثنائية كالتالي:

6-1 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد التحليل الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافس 0.717 أي ما يعادل نسبة 71.70% وهو ارتباط طردي قوي؛

6-2 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي بعد رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية 0.661 أي ما يعادل نسبة 66.10% وهو ارتباط طردي متوسط؛

6-3 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية 0.628 أي ما يعادل نسبة 62.80% وهو ارتباط طردي متوسط؛

7-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية (اختبار الانحدار المتعدد) وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية حسب آراء موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

8-نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار البسيط) وجود آثار إيجابية لمختلف الأبعاد الفرعية لمحور القيادة الاستراتيجية (بعد التحليل الاستراتيجي، بعد رأس المال البشري، بعد الثقافة التنظيمية) على تحقيق الميزة التنافسية؛

### ثانيا: الاقتراحات.

في ضوء النتائج اتي تم التوصل إليها نقترح يلي :

- يجب على المؤسسة أن تقوم بالتركيز على أبعاد القيادة الإستراتيجية، فهمها وتطبيقها وعدم ترك مجال للصدفة في ذلك.
- إقامة وتنظيم برامج تطوير من أجل تكوين وتحويل المديرين إلى قادة إستراتيجيين.
- إنشاء المؤسسة نظام مسح معلومات البيئة الخارجية إنشاء قسم لليقظة الإستراتيجية أو إقامة تحالفات مع الزبائن تساعد على التحكم في منافسيها.
- توفير مناخ يدعم مستويات تنافس عالية لدى فريق الإدارة اعليا.
- الحرص على مدى استعاب الأفراد للرؤية المستقبلية وذلك عن طريق الاجتماعات واللقاءات.
- عدم التركيز فقط على الإغراءات المادية للاحتفاظ بالأفراد بل عن طريق توفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة وتحفز على الابداع والتجديد.

### ثالثا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- 1- دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الابداع والابتكار.
  - 2- دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمة متعلمة.
  - 3- مساهمة القيادة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة
  - 4- مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الابداع.
  - 5- دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الولاء التنظيمي
- وكخلاصة لدراستنا فإنه حتى تستطيع المؤسسة ان تواكب هذه التحولات يجب أن تتوفر على قيادة استراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي بحيث تستطيع المؤسسة خلالها تطوير منتجاتها وخدماتها والرفع من جودتها والمحافظة عليها، قيادة تركز على خلق وتطبيق رؤية إبداعية تشجع على تميز المؤسسة عن باقي منافسيها، قيادة تستغل كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق مختلف أبعاد التنافس التي تتبناها المؤسسة قصد التميز والتفوق على المنافسين.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## 1. الكتب باللغة العربية:

1. أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2011.
2. أسامة خيربي القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. بن حمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الامه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
5. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
6. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
7. صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
8. عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
9. عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
10. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق المير التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
11. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2005.
12. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجز الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.

13. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
14. مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 .
15. موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013، بسكرة.
16. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
17. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر، سنة 1998 .
18. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
19. وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، مؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، 2003.
20. ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، ط1، 1998.

## II. المذكرات والأطروحات:

1. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
2. اعقابة حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2017.
3. جنيدي عبد السلام، دور القيادة الاستراتيجية في تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة BATICIM دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغرب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2020/2019.

4. دلندة بلحسين، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012.
5. زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسُبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
6. زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005.
7. سامي عايد أبو هادف، دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريبية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
8. سامي عايد أبو هادف، دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريبية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
9. سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
10. شعبان بعبطيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015.
11. صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على المديرية العامة للجوزات للمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
12. عبد العزيز محمد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011.

13. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تتميتها ومصادرها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
14. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.

### III. المجالات:

1. محمد حباينة، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة دحلب، البليدة.
2. محمد حسن الخطيب، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2020.
3. محمد موسى الزغبى، دور القيادات الاستراتيجية، في تطوير الأمنية والمدنية، في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
4. أحمد أشرف السعي، ومحمد هادي الفقيه، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011.
5. أحمد حامد واخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.
6. أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية-دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة-، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 1، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2013.
7. أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، المجلد الأول، جامعة

كربلاء، 2006.

8. إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59 بغداد، 2006.

9. خميس محمد عبد المنعم، الرقابة مفهومها وأبعادها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، يناير 1979 .

10. زواوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 13، العدد 01، 2020.

11. ضرغام حسن عبد، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال، دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 39، العراق، 2016.

12. علي حسون فندي وآخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، جامعة بغداد، العراق، 2013.

13. كمال رزيق، سمير بن عمور، تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2009.

14. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.

15. منال كباب، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2017..

16. هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد 15، 2008.

17. هبال عبد المالك، أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11 ، العدد 01 ، المسيلة، 2018.

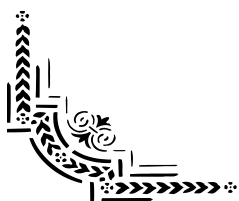
18. الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظرتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع العدد 21، القاهرة، مصر، 2001.

#### IV. الملتقيات والمداخلات:

1. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

2. بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 14-15 ديسمبر .

الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير والموسومة بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة بغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجابتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

أشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

السنة الجامعة 2022/2021

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.  
المحور الأول: المعلومات الشخصية

الرقم	المتغيرات	
01	المنصب	موظف تنفيذي
	الحالي	مسؤول (قسم/دائرة)
		مسير
02	الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل
		من 6 إلى 10 سنوات
		11 سنة فأكثر
03	المستوى التعليمي	بكالوريا
		تقني
		ليسانس
		دراسات عليا

## المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

البعد الأول: التحليل الاستراتيجي						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى مؤسستنا لتعزيز الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهدافها الاستراتيجية					
02	تساعد مؤسستنا كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة					
03	دائماً مؤسستنا ما تشرك الموظفين في صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة					
04	توجه مؤسستنا الهيئة المسؤولة عن التوظيف اختيار الأفراد ذوي المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.					
05	تستفيد مؤسستنا من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة.					
البعد الثاني: رأس المال البشري						
06	تستخدم مؤسستنا المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على مردودية الموظفين المتميزين.					
07	تحاول مؤسستنا معالجة المشاكل الخاصة بالموظفين					
08	تشجع مؤسستنا المبادرات الهادفة إلى خلق جو يقوم على أساس العمل بطريقة إبداعية.					
09	تعمل مؤسستنا على تنمية الموارد البشرية والمادية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها					
10	تعمل قيادة مؤسستنا على تحسين وتطوير طرق العمل بشكل مستمر يتلاءم مع المتغيرات					

					الحاصلة	
<b>البعد الثالث : الثقافة التنظيمية</b>						
					تشجع مؤسستنا على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.	11
					تسعى مؤسستنا لتوطيد العلاقات الاتصالية بين موظفي المؤسسة والإدارة.	12
					تمتلك قيادة مؤسستنا القدرة التأثير في الموظفين من أجل إنجاز مهامهم على أحسن وجه	13
					تحترم مؤسستنا مبدأ إبداء الرأي لجميع الموظفين بكل حرية.	14
					تتشر مؤسستنا نظم القيم الأخلاقية في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	15

## المحور الثالث: الميزة التنافسية

<b>البعد الأول: الجودة</b>						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعمل مؤسستنا على تحقيق الجودة العالية في تلبية احتياجات زبائنها					
17	تطبق مؤسستنا سياسة واضحة للجودة					
18	تعمل مؤسستنا على تحسين جودة أداء الموظفين باستمرار					
19	تقوم مؤسستنا بالرقابة وتقييم المستمر للجودة					
20	تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار					
<b>البعد الثاني: التكلفة</b>						
21	تعتبر مؤسستنا التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية					
22	تعمل مؤسستنا بمبدأ الرقابة المستمرة للتقليل من					

					الأخطاء الإنتاجية	
					تعمل مؤسستنا على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	23
					تعمل مؤسستنا على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	24
					تعمل مؤسستنا على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	25
<b>البعد الثالث: المرونة</b>						
					التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج	26
					امتلاك موظفين المؤسسة لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	27
					تمتلك مؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات	28
					تمتلك مؤسستنا استراتيجيات مرنة للتحكم في إدارة الطلب والعرض	29
					تمتلك مؤسستنا مرونة في العمليات الإنتاجية بتقديم أحجام مختلفة من المنتجات	30
<b>البعد الرابع: الإبداع</b>						
					تنتهج مؤسستنا سياسة واضحة لدعم الإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية	31
					تشجع مؤسستنا الموظفين على الإبداع بشكل مستمر	32
					توفر مؤسستنا المناخ المناسب للموظفين لتوليد أفكارهم الإبداعية	33
					تحرص مؤسستنا على إشراك جميع موظفيها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	34
					تخصص مؤسستنا ميزانية خاصة لدعم جهود البحث والتطوير	35

شكرا على حسن تعاونكم

**الملحق رقم (2): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية  
(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences**

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

**1- صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الاستراتيجية.**

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 independent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Notes													
<b>Output Created</b>	04-JUN-2022 22:10:45												
<b>Comments</b>													
<b>Input</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Data</b></td> <td>C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q45 p.sav</td> </tr> <tr> <td><b>Active Dataset</b></td> <td>DataSet2</td> </tr> <tr> <td><b>Filter</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>Weight</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>Split File</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>N of Rows in Working Data File</b></td> <td>45</td> </tr> </table>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q45 p.sav	<b>Active Dataset</b>	DataSet2	<b>Filter</b>	<none>	<b>Weight</b>	<none>	<b>Split File</b>	<none>	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q45 p.sav												
<b>Active Dataset</b>	DataSet2												
<b>Filter</b>	<none>												
<b>Weight</b>	<none>												
<b>Split File</b>	<none>												
<b>N of Rows in Working Data File</b>	45												
<b>Missing Value Handling</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Definition of Missing</b></td> <td>User-defined missing values are treated as missing.</td> </tr> <tr> <td><b>Cases Used</b></td> <td>Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.</td> </tr> </table>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.								
<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.												
<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.												
<b>Syntax</b>	<pre>CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.</pre>												
<b>Resources</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Processor Time</b></td> <td>00:00:00,06</td> </tr> <tr> <td><b>Elapsed Time</b></td> <td>00:00:00,07</td> </tr> </table>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,06	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,07								
<b>Processor Time</b>	00:00:00,06												
<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,07												

Correlations																	
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	independent
q1	<b>Pearson Correlation</b>	1	,319*	,261	,250	,229	,373*	,040	,674*	,463*	,577*	,690*	,754*	,663*	,601*	,716*	,777**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,033	,083	,098	,130	,012	,795	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q2	<b>Pearson Correlation</b>	,319*	1	,428*	,373*	,348*	,486*	,345*	,338*	,385*	,385*	,120	,202	,298*	,270	,169	,617**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,033		,003	,012	,019	,001	,020	,023	,009	,009	,431	,184	,047	,073	,266	,000
	<b>N</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q3	<b>Pearson Correlation</b>	,261	,428*	1	,487*	,362*	,365*	,110	,045	,008	,009	,070	,249	,022	,112	,147	,436**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,083	,003		,001	,015	,014	,471	,771	,957	,954	,646	,099	,884	,465	,335	,003
	<b>N</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q4	<b>Pearson Correlation</b>	,250	,373*	,487*	1	,513*	,306*	,080	,040	,074	-,083	,004	,110	-,028	-,026	,025	,390**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>																
	<b>N</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

	Sig. (2-tailed)	,098	,012	,001		,000	,041	,602	,792	,628	,586	,981	,471	,853	,867	,870	,008
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q5	Pearson Correlation	,229	,348	,362	,513	1	,190	,271	,085	-,001	,222	,026	,111	,045	,041	,066	,419**
	Sig. (2-tailed)	,130	,019	,015	,000		,212	,072	,578	,997	,142	,866	,468	,770	,791	,669	,004
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q6	Pearson Correlation	,373	,486	,365	,306	,190	1	,314	,617	,629	,285	,350	,221	,463	,498	,299	,731**
	Sig. (2-tailed)	,012	,001	,014	,041	,212		,036	,000	,000	,058	,019	,145	,001	,000	,046	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q7	Pearson Correlation	,040	,345	,110	,080	,271	,314	1	,415	,444	,067	,129	-,063	,182	,245	,127	,438**
	Sig. (2-tailed)	,795	,020	,471	,602	,072	,036		,005	,002	,661	,397	,679	,232	,104	,407	,003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q8	Pearson Correlation	,674	,338	,045	,040	,085	,617	,415	1	,747	,498	,727	,458	,750	,777	,648	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,771	,792	,578	,000	,005		,000	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q9	Pearson Correlation	,463	,385	,008	,074	-,001	,629	,444	,747	1	,388	,489	,289	,549	,570	,450	,697**
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,957	,628	,997	,000	,002	,000		,008	,001	,054	,000	,000	,002	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q10	Pearson Correlation	,577	,385	,009	-,083	,222	,285	,067	,498	,388	1	,470	,495	,601	,389	,399	,570**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,954	,586	,142	,058	,661	,001	,008		,001	,001	,000	,008	,007	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q11	Pearson Correlation	,690	,120	,070	,004	,026	,350	,129	,727	,489	,470	1	,403	,748	,501	,730	,644**
	Sig. (2-tailed)	,000	,431	,646	,981	,866	,019	,397	,000	,001	,001		,006	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q12	Pearson Correlation	,754	,202	,249	,110	,111	,221	-,063	,458	,289	,495	,403	1	,385	,673	,569	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000	,184	,099	,471	,468	,145	,679	,002	,054	,001	,006		,009	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q13	Pearson Correlation	,663	,298	,022	-,028	,045	,463	,182	,750	,549	,601	,748	,385	1	,710	,463	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,884	,853	,770	,001	,232	,000	,000	,000	,000	,009		,000	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q14	Pearson Correlation	,601*	,270	,112	-	,041	,498*	,245	,777*	,570*	,389*	,501*	,673*	,710*	1	,420*	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,073	,465	,867	,791	,000	,104	,000	,000	,008	,000	,000	,000		,004	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q15	Pearson Correlation	,716*	,169	,147	,025	,066	,299*	,127	,648*	,450*	,399*	,730*	,569*	,463*	,420*	1	,579**
	Sig. (2-tailed)	,000	,266	,335	,870	,669	,046	,407	,000	,002	,007	,000	,000	,001	,004		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
independent	Pearson Correlation	,777*	,617*	,436*	,390*	,419*	,731*	,438*	,805*	,697*	,570*	,644*	,572*	,703*	,715*	,579*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,008	,004	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																	

2-صدق الاتساق الداخلي لمحور تحقيق الميزة التنافسية.

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35
dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Correlations

Notes		
Output Created	04-JUN-2022 22:08:26	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\مراد 35q 45 p.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,25
	Elapsed Time	00:00:00,28

		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	dependent
q16	Pearson Correlation	1	,301*	,427**	,261	-,015	,463**	,421**	,135	,215	-,183	-,031	,395**	,089	,187	-,177	-,134	,037	,131	,087	,158	,363*
	Sig. (2-tailed)		,044	,003	,084	,920	,001	,004	,376	,155	,228	,838	,007	,560	,218	,245	,379	,807	,393	,571	,300	,014

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
q17	Pearson Correlation	,301	1	,244	,304	,252	,938**	,239	,321	-.025	,122	,221	,315*	,558**	,243	,325	,396**	,065	,183	,276	,043	,581**
	Sig. (2-tailed)	,044		,106	,043	,095	,000	,114	,032	,869	,423	,145	,035	,000	,108	,030	,007	,673	,229	,066	,777	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q18	Pearson Correlation	,427**	,244	1	,453**	-.041	,210	,988**	,313*	,251	,229	-.076	,597**	,206	,377*	-.068	-.009	,116	-.079	-.045	,099	,503**
	Sig. (2-tailed)	,003	,106		,002	,790	,166	,000	,036	,096	,130	,619	,000	,174	,011	,656	,954	,450	,604	,770	,519	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q19	Pearson Correlation	,261	,304*	,453**	1	,280	,267	,440**	,429**	,254	,176	-.042	,747**	,281	,934**	-.013	,055	,217	-.044	,004	,194	,581**
	Sig. (2-tailed)	,084	,043	,002		,062	,077	,002	,003	,092	,247	,784	,000	,062	,000	,932	,719	,152	,775	,980	,203	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q20	Pearson Correlation	-.015	,252	-.041	,280	1	,238	-.024	-.063	-.199	,190	,385**	,299	,397**	,342*	,479**	,469**	,233	,371*	,416**	,245	,456**
	Sig. (2-tailed)	,920	,095	,790	,062		,116	,874	,680	,189	,211	,009	,046	,007	,021	,001	,001	,123	,012	,004	,105	,002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q21	Pearson Correlation	,463**	,938**	,210	,267	,238	1	,228	,293	,008	,113	,266	,299	,587**	,226	,339	,382**	,054	,371*	,428**	,120	,630**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,166	,077	,116		,131	,051	,956	,461	,078	,046	,000	,136	,023	,010	,724	,012	,003	,431	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q22	Pearson Correlation	,421**	,239	,988**	,440**	-.024	,228	1	,322*	,262	,242	-.062	,608**	,236	,388**	-.043	-.014	,112	-.019	,004	,123	,527**
	Sig. (2-tailed)	,004	,114	,000	,002	,874	,131		,031	,082	,109	,686	,000	,119	,008	,777	,927	,464	,902	,981	,419	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q23	Pearson Correlation	,135	,321*	,313*	,429**	-.063	,293	,322*	1	,338*	,292	-.069	,250	,367*	,349*	,182	,247	,172	,116	,197	,165	,497**
	Sig. (2-tailed)	,376	,032	,036	,003	,680	,051	,031		,023	,052	,654	,098	,013	,019	,232	,102	,258	,447	,194	,278	,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q24	Pearson Correlation	,215	-.025	,251	,254	-.199	,008	,262	,338*	1	,131	-.214	,289	-.037	,208	-.190	-.177	-.009	-.028	,062	,058	,228
	Sig. (2-tailed)	,155	,869	,096	,092	,189	,956	,082	,023		,391	,159	,054	,808	,170	,212	,245	,954	,853	,686	,704	,132
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q25	Pearson Correlation	-.183	,122	,229	,176	,190	,113	,242	,292	,131	1	,282	,192	,468**	,225	,535**	,537**	,409**	,412**	,472**	,411**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,228	,423	,130	,247	,211	,461	,109	,052	,391		,060	,206	,001	,138	,000	,000	,005	,005	,001	,005	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q26	Pearson Correlation	-.031	,221	-.076	-.042	,385**	,266	-.062	-.069	-.214	,282	1	,072	,564**	,098	,668**	,618**	,063	,587**	,603**	,114	,455**
	Sig. (2-tailed)																					
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

	Sig. (2-tailed)	,838	,145	,619	,784	,009	,078	,686	,654	,159	,060		,638	,000	,523	,000	,000	,679	,000	,457	,002	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
q27	Pearson Correlation	,395 <sup>**</sup>	,315 <sup>**</sup>	,597 <sup>**</sup>	,747 <sup>**</sup>	,299 <sup>*</sup>	,299 <sup>*</sup>	,608 <sup>**</sup>	,250	,289	,192	,072	1	,341 <sup>*</sup>	,696 <sup>**</sup>	,033	,074	,041	,075	,099	,081	,618 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,007	,035	,000	,000	,046	,046	,000	,098	,054	,206	,638		,022	,000	,831	,629	,791	,624	,519	,595	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q28	Pearson Correlation	,089	,558 <sup>**</sup>	,206	,281	,397 <sup>**</sup>	,587 <sup>**</sup>	,236	,367 <sup>**</sup>	-,037	,468 <sup>**</sup>	,564 <sup>**</sup>	,341 <sup>*</sup>	1	,249	,736 <sup>**</sup>	,795 <sup>**</sup>	,108	,647 <sup>**</sup>	,767 <sup>**</sup>	,174	,772 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,560	,000	,174	,062	,007	,000	,119	,013	,808	,001	,000	,022		,100	,000	,000	,479	,000	,000	,253	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q29	Pearson Correlation	,187	,243	,377 <sup>**</sup>	,934 <sup>**</sup>	,342 <sup>*</sup>	,226	,388 <sup>**</sup>	,349 <sup>*</sup>	,208	,225	,098	,696 <sup>**</sup>	,249	1	,134	,112	,281	,102	,101	,280	,609 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,218	,108	,011	,000	,021	,136	,008	,019	,170	,138	,523	,000	,100		,378	,463	,062	,505	,508	,062	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q30	Pearson Correlation	-,177	,325 <sup>**</sup>	-,068	-,013	,479 <sup>**</sup>	,339 <sup>*</sup>	-,043	,182	-,190	,535 <sup>**</sup>	,668 <sup>**</sup>	,033	,736 <sup>**</sup>	,134	1	,962 <sup>**</sup>	,282	,814 <sup>**</sup>	,883 <sup>**</sup>	,325 <sup>**</sup>	,634 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,245	,030	,656	,932	,001	,023	,777	,232	,212	,000	,000	,831	,000	,378		,000	,061	,000	,000	,030	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q31	Pearson Correlation	-,134	,396 <sup>**</sup>	-,009	,055	,469 <sup>**</sup>	,382 <sup>**</sup>	-,014	,247	-,177	,537 <sup>**</sup>	,618 <sup>**</sup>	,074	,795 <sup>**</sup>	,112	,962 <sup>**</sup>	1	,269	,738 <sup>**</sup>	,852 <sup>**</sup>	,280	,656 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,379	,007	,954	,719	,001	,017	,927	,102	,245	,000	,000	,629	,000	,463	,000		,074	,000	,000	,063	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q32	Pearson Correlation	,037	,065	,116	,217	,233	,054	,112	,172	-,009	,409 <sup>**</sup>	,063	,041	,108	,281	,282	,269	1	,185	,207	,946 <sup>**</sup>	,413 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,807	,673	,450	,152	,123	,724	,464	,258	,954	,005	,679	,791	,479	,062	,061	,074		,224	,173	,000	,005
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q33	Pearson Correlation	,131	,183	-,079	-,044	,371 <sup>*</sup>	,371 <sup>*</sup>	-,019	,116	-,028	,412 <sup>**</sup>	,587 <sup>**</sup>	,075	,647 <sup>**</sup>	,102	,814 <sup>**</sup>	,738 <sup>**</sup>	,185	1	,973 <sup>**</sup>	,403 <sup>**</sup>	,621 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,393	,229	,604	,775	,012	,012	,902	,447	,853	,005	,000	,624	,000	,505	,000	,000	,224		,000	,006	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q34	Pearson Correlation	,087	,276	-,045	,004	,416 <sup>**</sup>	,428 <sup>**</sup>	,004	,197	-,062	,472 <sup>**</sup>	,603 <sup>**</sup>	,099	,767 <sup>**</sup>	,101	,883 <sup>**</sup>	,852 <sup>**</sup>	,207	,973 <sup>**</sup>	1	,380	,682 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,571	,066	,770	,980	,004	,003	,981	,194	,686	,001	,000	,519	,000	,508	,000	,000	,173	,000		,010	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q35	Pearson Correlation	,158	,043	,099	,194	,245	,120	,123	,165	,058	,411 <sup>**</sup>	,114	,081	,174	,280	,325 <sup>**</sup>	,280	,946 <sup>**</sup>	,403 <sup>**</sup>	,380	1	,491 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,300	,777	,519	,203	,105	,431	,419	,278	,704	,005	,457	,595	,253	,062	,030	,063	,000	,006	,010		,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
dependent	Pearson Correlation	,363 <sup>*</sup>	,581 <sup>**</sup>	,503 <sup>**</sup>	,581 <sup>**</sup>	,456 <sup>**</sup>	,630 <sup>**</sup>	,527 <sup>**</sup>	,497 <sup>**</sup>	,228	,569 <sup>**</sup>	,455 <sup>**</sup>	,618 <sup>**</sup>	,772 <sup>**</sup>	,609 <sup>**</sup>	,634 <sup>**</sup>	,656 <sup>**</sup>	,413 <sup>**</sup>	,621 <sup>**</sup>	,682 <sup>**</sup>	,491 <sup>**</sup>	1

	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,014	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,132	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,001	
	<b>N</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2- ثبات أداة الاستبيان (ألفا كرونباخ)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Notes		
<b>Output Created</b>		04-JUN-2022 22:15:54
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q 45 p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
	<b>Matrix Input</b>	
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
<b>Syntax</b>		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,00
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
<b>Cases</b>	<b>Valid</b>	45	100,0
	<b>Excluded<sup>a</sup></b>	0	,0
	<b>Total</b>	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,929	35

ثالثًا: اختبار التوزيع الطبيعي.

```

EXAMINE VARIABLES=dependent
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
    
```

Explore

Notes		
<b>Output Created</b>		04-JUN-2022 22:18:30
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q 45 p.sav

	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
<b>Syntax</b>		EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:03,52
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:01,75

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
<b>dependent</b>	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

Descriptives			
dependent	Statistic		Std. Error
	<b>Mean</b>	3,6500	,07100
<b>95% Confidence Interval for Mean</b>	<b>Lower Bound</b>	3,5069	
	<b>Upper Bound</b>	3,7931	
<b>5% Trimmed Mean</b>	3,6525		
<b>Median</b>	3,7000		
<b>Variance</b>	,227		
<b>Std. Deviation</b>	,47625		
<b>Minimum</b>	2,35		
<b>Maximum</b>	5,00		
<b>Range</b>	2,65		
<b>Interquartile Range</b>	,65		
<b>Skewness</b>	-,187	,354	
<b>Kurtosis</b>	1,012	,695	

Tests of Normality						
dependent	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>dependent</b>	,128	45	,062	,960	45	,120

a. Lilliefors Significance Correction

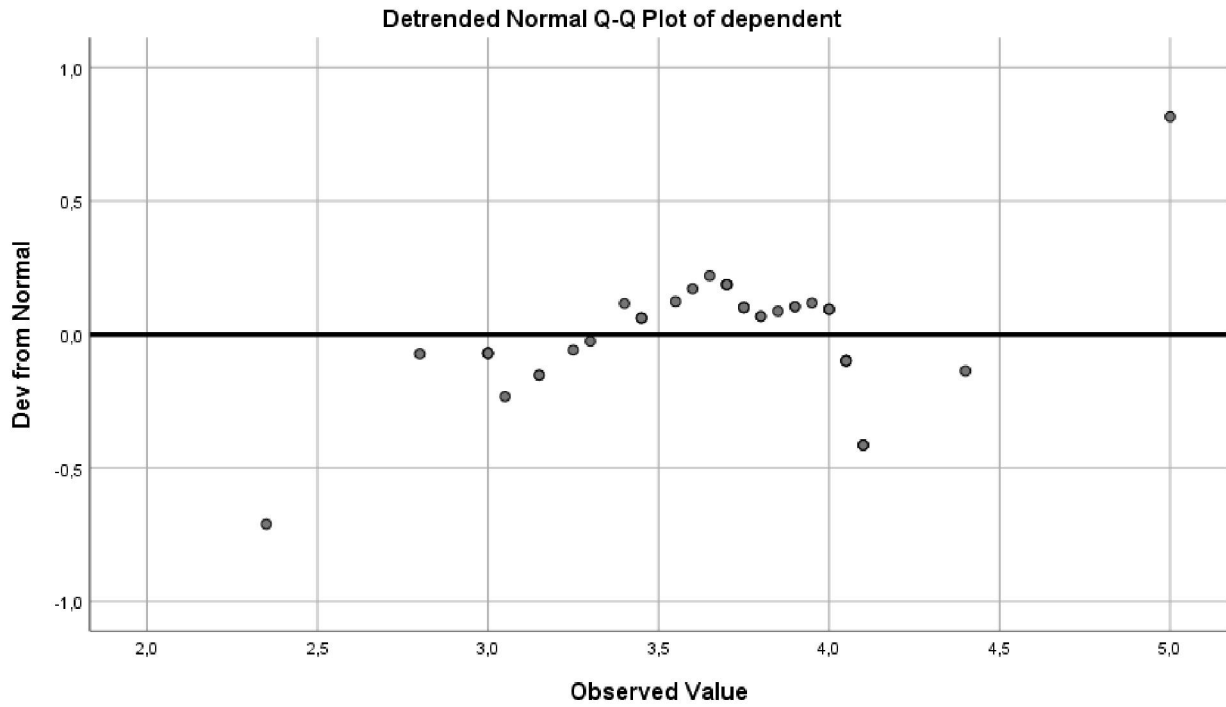
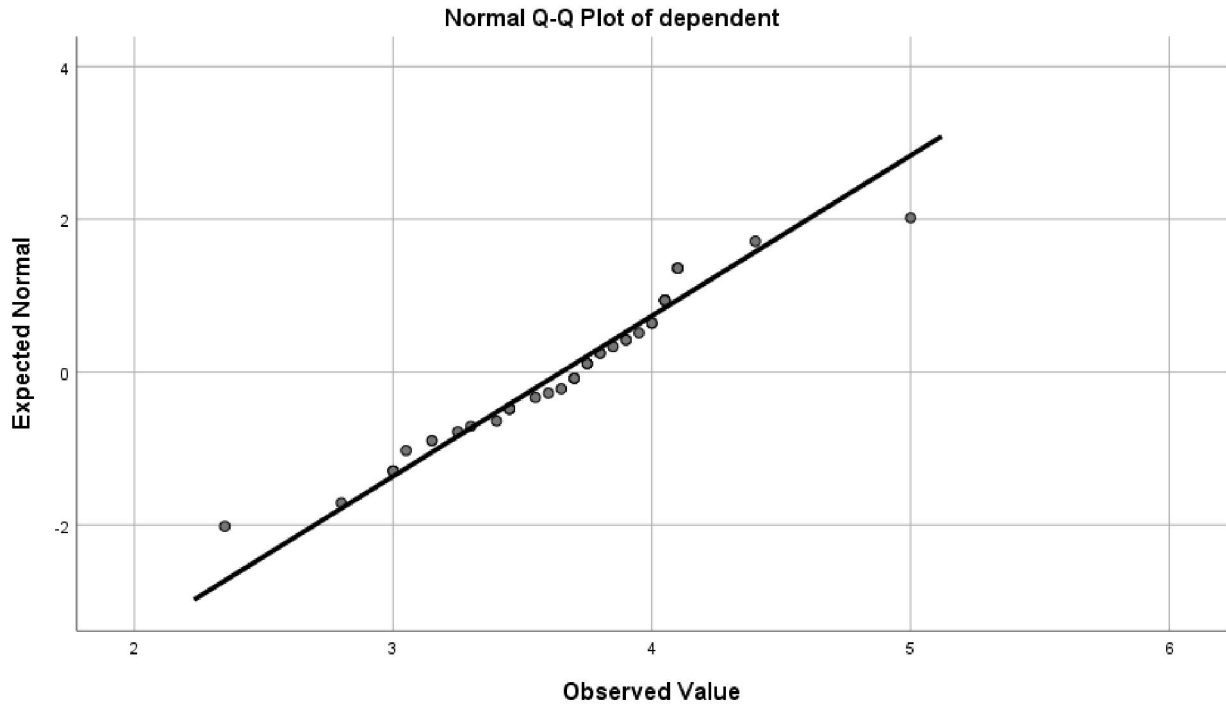
**dependent**

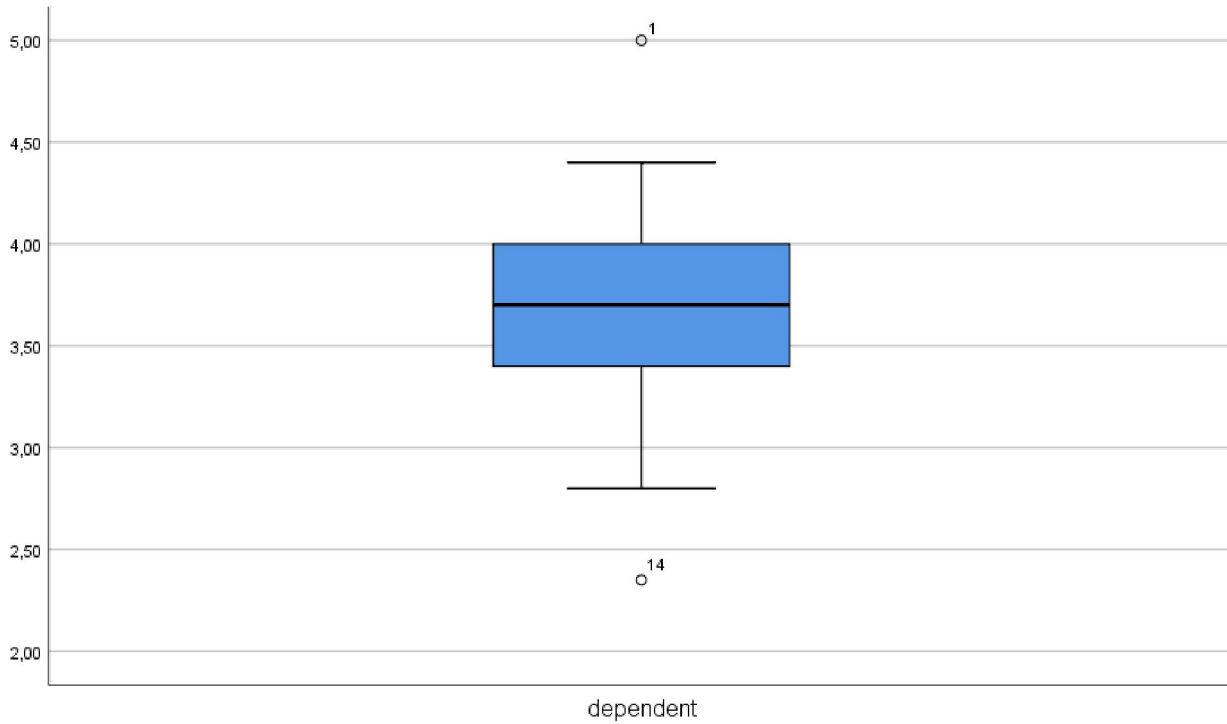
dependent Stem-and-Leaf Plot

```

Frequency      Stem & Leaf
 1,00 Extremes    (= < 2, 4)
 1,00           2 . 8
14,00           3 . 00000112344444
16,00           3 . 5667777777888999
12,00           4 . 000000001114
 1,00 Extremes    (>= 5, 0)
    
```

Stem width: 1,00  
Each leaf: 1 case(s)





ثالثا: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور القيادة الاستراتيجية

```
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Frequencies**

Notes		
<b>Output Created</b>	04-JUN-2022 22:21:01	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q45 p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data.
<b>Syntax</b>		FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,00
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

**Statistics**

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15
<b>N</b>	<b>Valid</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	<b>Missing</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		3,82	3,78	3,67	3,56	3,36	3,78	3,53	3,96	3,69	3,76	3,76	3,73	3,91	3,91	3,64
<b>Std. Deviation</b>		,747	,974	,853	,785	,908	,997	,968	,796	1,083	1,004	,883	,963	,793	,874	1,026

**Frequency Table**

		q1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>not agree</b>	2	4,4	4,4	4,4

	neutral	11	24,4	24,4	28,9
	agree	25	55,6	55,6	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	6	13,3	13,3	13,3
	neutral	9	20,0	20,0	33,3
	agree	19	42,2	42,2	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	1	2,2	2,2	4,4
	neutral	17	37,8	37,8	42,2
	agree	19	42,2	42,2	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	1	2,2	2,2	4,4
	neutral	19	42,2	42,2	46,7
	agree	20	44,4	44,4	91,1
	strongly agree	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	5	11,1	11,1	15,6
	neutral	15	33,3	33,3	48,9
	agree	21	46,7	46,7	95,6
	strongly agree	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	2	4,4	4,4	8,9
	neutral	10	22,2	22,2	31,1
	agree	21	46,7	46,7	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	6	13,3	13,3	15,6
	neutral	12	26,7	26,7	42,2
	agree	20	44,4	44,4	86,7
	strongly agree	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,4	4,4	4,4
	neutral	9	20,0	20,0	24,4
	agree	23	51,1	51,1	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2

	not agree	7	15,6	15,6	17,8
	neutral	8	17,8	17,8	35,6
	agree	18	40,0	40,0	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	2	4,4	4,4	8,9
	neutral	11	24,4	24,4	33,3
	agree	20	44,4	44,4	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	2	4,4	4,4	6,7
	neutral	12	26,7	26,7	33,3
	agree	22	48,9	48,9	82,2
	strongly agree	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	2	4,4	4,4	8,9
	neutral	10	22,2	22,2	31,1
	agree	23	51,1	51,1	82,2
	strongly agree	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,4	4,4	4,4
	neutral	10	22,2	22,2	26,7
	agree	23	51,1	51,1	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	1	2,2	2,2	4,4
	neutral	10	22,2	22,2	26,7
	agree	22	48,9	48,9	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	6,7	6,7	6,7
	not agree	2	4,4	4,4	11,1
	neutral	10	22,2	22,2	33,3
	agree	23	51,1	51,1	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

رابعاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور الميزة التنافسية

FREQUENCIES VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35

/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

Notes	
Output Created	04-JUN-2022 22:22:21
Comments	

Input	Data	C:\Users\ramdane.pcl\spss\مراد 35q 45 p.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Statistics																					
		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,80	3,80	3,53	3,51	3,51	3,73	3,51	3,33	3,53	3,53	3,64	3,44	3,93	3,44	3,80	3,84	3,89	3,64	3,73	3,82
Std. Deviation		,815	,944	,968	,920	,727	,939	,968	,826	1,140	,944	1,069	,918	,751	,893	,757	,706	,745	1,026	,837	,777

Frequency Table

q16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	2	4,4	4,4	6,7
	neutral	8	17,8	17,8	24,4
	agree	28	62,2	62,2	86,7
	strongly agree	6	13,3	13,3	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	3	6,7	6,7	8,9
	neutral	10	22,2	22,2	31,1
	agree	21	46,7	46,7	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	4	8,9	8,9	13,3
	neutral	12	26,7	26,7	40,0
	agree	22	48,9	48,9	88,9
	strongly agree	5	11,1	11,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	5	11,1	11,1	13,3
	neutral	14	31,1	31,1	44,4
	agree	20	44,4	44,4	88,9
	strongly agree	5	11,1	11,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	2	4,4	4,4	6,7
	neutral	16	35,6	35,6	42,2
	agree	25	55,6	55,6	97,8
	strongly agree	1	2,2	2,2	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	3	6,7	6,7	8,9
	neutral	12	26,7	26,7	35,6
	agree	20	44,4	44,4	80,0
	strongly agree	9	20,0	20,0	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	4	8,9	8,9	13,3
	neutral	13	28,9	28,9	42,2
	agree	21	46,7	46,7	88,9
	strongly agree	5	11,1	11,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	8	17,8	17,8	17,8
	neutral	16	35,6	35,6	53,3
	agree	19	42,2	42,2	95,6
	strongly agree	2	4,4	4,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	6,7	6,7	6,7
	not agree	3	6,7	6,7	13,3
	neutral	17	37,8	37,8	51,1
	agree	11	24,4	24,4	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	3	6,7	6,7	11,1
	neutral	14	31,1	31,1	42,2
	agree	21	46,7	46,7	88,9
	strongly agree	5	11,1	11,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	6,7	6,7	6,7
	not agree	2	4,4	4,4	11,1
	neutral	12	26,7	26,7	37,8
	agree	19	42,2	42,2	80,0
	strongly agree	9	20,0	20,0	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	6	13,3	13,3	15,6
	neutral	14	31,1	31,1	46,7
	agree	20	44,4	44,4	91,1
	strongly agree	4	8,9	8,9	100,0

Total	45	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

		q28			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	1	2,2	2,2	2,2
	neutral	11	24,4	24,4	26,7
	agree	23	51,1	51,1	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		q29			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	5	11,1	11,1	13,3
	neutral	16	35,6	35,6	48,9
	agree	19	42,2	42,2	91,1
	strongly agree	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		q30			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,4	4,4	4,4
	neutral	12	26,7	26,7	31,1
	agree	24	53,3	53,3	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		q31			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	1	2,2	2,2	2,2
	neutral	12	26,7	26,7	28,9
	agree	25	55,6	55,6	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		q32			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	1	2,2	2,2	2,2
	neutral	12	26,7	26,7	28,9
	agree	23	51,1	51,1	80,0
	strongly agree	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		q33			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	6,7	6,7	6,7
	not agree	2	4,4	4,4	11,1
	neutral	10	22,2	22,2	33,3
	agree	23	51,1	51,1	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		q34			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	4	8,9	8,9	8,9
	neutral	11	24,4	24,4	33,3
	agree	23	51,1	51,1	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		q35			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	1	2,2	2,2	2,2
	neutral	15	33,3	33,3	35,6
	agree	20	44,4	44,4	80,0
	strongly agree	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT dependent  
 /METHOD=ENTER ind1 ind2 ind3.

**Regression**

Notes		
<b>Output Created</b>	04-JUN-2022 22:26:32	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane 35q 45 p.sav\p1.spss\
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1 ind2 ind3.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,00
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01
	<b>Memory Required</b>	2812 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind3, ind1, ind2 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834 <sup>a</sup>	,696	,674	,27187
a. Predictors: (Constant), ind3, ind1, ind2				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	6,950	3	2,317	31,342	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,030	41	,074		
	Total	9,980	44			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind3, ind1, ind2						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,900	,287		3,135	,003
	ind1	,402	,077	,504	5,209	,000
	ind2	,167	,082	,252	2,044	,047
	ind3	,175	,077	,269	2,266	,029

a. Dependent Variable: dependent

1 -1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER ind1.
```

Regression

Notes													
<b>Output Created</b>	04-JUN-2022 22:27:15												
<b>Comments</b>													
<b>Input</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Data</b></td> <td>C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q 45 p.sav</td> </tr> <tr> <td><b>Active Dataset</b></td> <td>DataSet2</td> </tr> <tr> <td><b>Filter</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>Weight</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>Split File</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>N of Rows in Working Data File</b></td> <td>45</td> </tr> </table>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q 45 p.sav	<b>Active Dataset</b>	DataSet2	<b>Filter</b>	<none>	<b>Weight</b>	<none>	<b>Split File</b>	<none>	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q 45 p.sav												
<b>Active Dataset</b>	DataSet2												
<b>Filter</b>	<none>												
<b>Weight</b>	<none>												
<b>Split File</b>	<none>												
<b>N of Rows in Working Data File</b>	45												
<b>Missing Value Handling</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Definition of Missing</b></td> <td>User-defined missing values are treated as missing.</td> </tr> <tr> <td><b>Cases Used</b></td> <td>Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.</td> </tr> </table>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.								
<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.												
<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.												
<b>Syntax</b>	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1.												
<b>Resources</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Processor Time</b></td> <td>00:00:00,02</td> </tr> <tr> <td><b>Elapsed Time</b></td> <td>00:00:00,03</td> </tr> <tr> <td><b>Memory Required</b></td> <td>2260 bytes</td> </tr> <tr> <td><b>Additional Memory Required for Residual Plots</b></td> <td>0 bytes</td> </tr> </table>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,03	<b>Memory Required</b>	2260 bytes	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes				
<b>Processor Time</b>	00:00:00,02												
<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,03												
<b>Memory Required</b>	2260 bytes												
<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes												

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind1 <sup>b</sup>		Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717 <sup>a</sup>	,513	,502	,33605
a. Predictors: (Constant), ind1				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	<b>Regression</b>	5,124	1	5,124	45,371	,000 <sup>b</sup>
	<b>Residual</b>	4,856	43	,113		
	<b>Total</b>	9,980	44			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind1						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,573	,312		5,037	,000
	ind1	,571	,085	,717	6,736	,000
a. Dependent Variable: dependent						

1-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
```

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER ind2.
    
```

**Regression**

Notes													
<b>Output Created</b>	04-JUN-2022 22:28:00												
<b>Comments</b>													
<b>Input</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Data</b></td> <td>C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q 45 p.sav</td> </tr> <tr> <td><b>Active Dataset</b></td> <td>DataSet2</td> </tr> <tr> <td><b>Filter</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>Weight</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>Split File</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>N of Rows in Working Data File</b></td> <td>45</td> </tr> </table>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q 45 p.sav	<b>Active Dataset</b>	DataSet2	<b>Filter</b>	<none>	<b>Weight</b>	<none>	<b>Split File</b>	<none>	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\مراد\35q 45 p.sav												
<b>Active Dataset</b>	DataSet2												
<b>Filter</b>	<none>												
<b>Weight</b>	<none>												
<b>Split File</b>	<none>												
<b>N of Rows in Working Data File</b>	45												
<b>Missing Value Handling</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Definition of Missing</b></td> <td>User-defined missing values are treated as missing.</td> </tr> <tr> <td><b>Cases Used</b></td> <td>Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.</td> </tr> </table>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.								
<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.												
<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.												
<b>Syntax</b>	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind2.                     </pre>												
<b>Resources</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Processor Time</b></td> <td>00:00:00,02</td> </tr> <tr> <td><b>Elapsed Time</b></td> <td>00:00:00,02</td> </tr> <tr> <td><b>Memory Required</b></td> <td>2260 bytes</td> </tr> <tr> <td><b>Additional Memory Required for Residual Plots</b></td> <td>0 bytes</td> </tr> </table>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,02	<b>Memory Required</b>	2260 bytes	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes				
<b>Processor Time</b>	00:00:00,02												
<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,02												
<b>Memory Required</b>	2260 bytes												
<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes												

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind2 <sup>b</sup>		Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 <sup>a</sup>	,437	,424	,36141
a. Predictors: (Constant), ind2				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	<b>Regression</b>	4,363	1	4,363	33,404	,000 <sup>b</sup>
	<b>Residual</b>	5,617	43	,131		
	<b>Total</b>	9,980	44			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind2						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	<b>(Constant)</b>	2,009	,289		6,951	,000
	<b>ind2</b>	,439	,076	,661	5,780	,000
a. Dependent Variable: dependent						

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER ind3.
    
```

**Regression**

Notes
-------

<b>Output Created</b>		04-JUN-2022 22:30:19
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane.pcl.spss\مراد 35q 45 p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind3.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,02
	<b>Memory Required</b>	2260 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind3 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,628 <sup>a</sup>	,395	,381	,37477
a. Predictors: (Constant), ind3				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,941	1	3,941	28,056	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,039	43	,140		
	Total	9,980	44			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind3						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,095	,299		7,014	,000
	ind3	,410	,077	,628	5,297	,000
a. Dependent Variable: dependent						



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ..... **عبد الحفيظ ربيوة** ..... المولود(ة) بتاريخ: ..... **15/04/1990** ..... ب: **بن مسور** .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: ..... **951661994** ..... الصادرة بتاريخ: ..... **10/07/2017** ..... عن: **دائرة بن مسور** .....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الموارد البشرية** خلال السنة الجامعية: **2018/2019** .....

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....

**دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/06/05** .....

التوقيع و البصمة



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): المسيرة حسينة المولود(ة) بتاريخ: 04-05-1988 بـ أولاد جلال  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 04100601 لإصداره بتاريخ: 01-04-2019 من البنسور  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية 2018/2019  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور القيادة الماستر اتجاه في تحفي  
الميزة المتناحسية

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 05/06/2019

التوقيع والبصمة

قسم: مخارج التسيير

المسيلة في: 2022/06/14

رقم: / /

إلى السيد: صالح المبروك الباشي  
المخارج التسيير  
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	<u>عمراني ربيعة</u>	<u>20095077551</u>	<u>201 66 1994</u>	<u>[Signature]</u>
02	<u>احمارة حسينة</u>	<u>2002 483159</u>	<u>204 100 601</u>	<u>[Signature]</u>

عنوان المذكرة:

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
<u>[Signature]</u> مديرة الموارد البشرية الكلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف - المسيلة	<u>[Signature]</u> مدير الموارد البشرية	<u>[Signature]</u> رئيس قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف - المسيلة

## المخلص:

تعد القيادة الاستراتيجية المسؤول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الرامي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، هذا إلى جانب أنها تمثل فئة مميزة من الأصول الفكرية المهمة داخل المؤسسة، المرتكز الأساسي في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي وضمان التفوق والتميز من خلال إدامة ميزتها التنافسية.

وفي هذا الصدد هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث يتم قياس دور القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد هي التحليل الإستراتيجي ورأس المال البشري والثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي الجودة والتكلفة والمرونة والإبداع، وتم إجراء دراسة حالة لهذا الدور من خلال آراء عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، واختيرت من مجتمع الدراسة عينة البالغ عددها 45 موظف؛

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

## Abstract:

The strategic leadership is primarily responsible for determining the strategic direction of the institution aimed at achieving the strategic objectives of the institution, in addition to that it represents a distinct category of important intellectual assets within the institution, the main pillar in strengthening the institution's orientations towards achieving success and competitive progress and ensuring excellence and excellence by perpetuating its competitive advantage.

In this regard, the study aimed to know the role of strategic leadership in achieving competitive advantage, where the role of strategic leadership is measured through three dimensions: strategic analysis, human capital, organizational culture, and achieving competitive advantage through four dimensions: quality, cost, flexibility and creativity, and a case study was conducted for this. The role according to the opinions of a sample of employees of the Hudna Mills Corporation in M'sila;

In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study population consisted of a sample of the employees of the Hudna Mills Corporation in Messila, and a sample of 45 employees was selected from the study population;

The results of the study showed the existence of a statistically significant effect between strategic leadership and achieving competitive advantage in Al-Hudna Mills Corporation in Al-Masila.

**Keywords:** strategic leadership, competitive advantage, Al-Hudna Mills Corporation in Al-M'sila.