



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

تحت عنوان :

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات "دراسة حالة
مصنع الإسمنت ببني صاف - عين تموشنت - "

تحت إشراف :

د. بلغماري مولاي إبراهيم

من إعداد الطالبتين :

حميدي مروة

بريكي خديجة

أعضاء لجنة المناقشة :

| | | |
|---------------|---------------------|----------------|
| رئيسة اللجنة | أستاذة محاضرة - أ - | د/ عميمر فضيلة |
| أستاذة ممتحنة | أستاذة محاضرة - أ - | د/العربي مليكة |

2025/2024



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

تحت عنوان :

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات "دراسة حالة
مصنع الإسمنت ببني صاف - عين تموشنت - "

تحت إشراف :

د. بلغماري مولاي إبراهيم

من إعداد الطالبتين :

حميدي مروة

بريكي خديجة

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء



بسم الله خالقي ومسير اموري وعصمة امري لك كل الحمد والامتنان

اهدي هذا النجاح لنفسي اولا ثم الى كل من سعي معي لإتمام هذه المسيرة دتم لي سنداً لا عمراً

أهدي الى ذلك الذي كلل العرق جبينه ومن علمني ان ما النجاح إلا بالصبر والإصرار

الى النور الذي انار دربي والسراج لا ينطفئ نوره في قلبي ابدا الى من بدل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزالي بذاتي

الى العزيز الذي حملت اسمه فخرا وكلله الله بالهيبه والوقار

الى من حصد الاشواك عن بستانني ووضع لي الراحة بدلا منها الى ابي، لم ينحني ظهر ابي ما كان يحمله لكن ليحملني من

اجلي انخدب وكنت احجب عن نفسي مطالبها فكان يكشف عن ما اشتهي الحجة فشكرا لكونك ابي

الى من دعمتني بلا حدود واعطتني بلا مقابل الى من علمتني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى من غرست في روحي مكارم الاخلاق الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها سلما لصعودها الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم

جراحي قدوتي ومعلمتي الاولى وصديقة ايامي وقدوتي من بعد الله والدتي الغالية الحنون

الى من جادت علي بوقتها وأكرمتني بفضلها اقرارا مني بفضلها واعترافا بحقها حيث كانت سنداً مسنداً اختي العزيز

الى من شد الله بهم ظهري اخواني

وصديقة دربي العزيزة التي سهرت معي الليالي خديجة

الى أساتذتي الكرام

حميدي مروة

إهداء



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

إلى أمي وأبي، إلى من علماني أن لا مستحيل مع الإيمان والسعي...

إلى من سهر لأجلي، وضحيا براحتهما كي أصل إلى ما أنا عليه اليوم...

كل الحب، وكل الامتنان، وكل الفخر أنني ابنتكما.

إلى نفسي، إلى تلك الفتاة التي لم تستسلم، رغم التعب، رغم الحيات، رغم كل ما كسر داخلها ومضت...

إلى جدي الحبيبة، لروحك النقية، لحنانك الذي لا ينسى، ولحبك الذي لا يشيخ...

إلى أختي الغالية، يا من كنت دائما أقرب من صديقة، وأوفى من الجميع...

إلى من كان عوناً و سندا في هذا الطريق إلى من أحب

نصرالدين...

إليك يا من كنت سندي في لحظات الضعف، رفيقتي سارة...

إلى رفيقة الدرب، إلى من تقاسمت معي التعب والفرح، السهر والنجاح، مروة...

إلى كل من ساندني ووقف بجاني بكلمة، بدعوة، بابتسامة...

إلى أساتذتي الكرام...

أهديكم ثمرة جهدي، ونتاج سنوات من التعب والمثابرة، راجية من الله أن يكون هذا التخرج بداية لمشوار حافل

بالعطاء.

بريكي خديجة

شكر و عرفان



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يتحقق النجاح والإنجاز.

وبعد، لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل بلغماري مولاي إبراهيم، المشرف على هذا العمل، لما قدّمه لي من توجيه سديد، وملاحظات بناءة، ودعم متواصل طيلة فترة إعداد هذه المذكرة. فقد كان لمتابعته الدقيقة وتشجيعه الدائم الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجّه بالشكر لكل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني الأكاديمي خلال سنوات الدراسة، الأساتذة المحكمين للاستبيان و موظفي مصنع الاسمنت ببني صاف والاساتذة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، ولكل من قدّم لي يد المساعدة، ولو بكلمة طيبة، في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع. جزيل الامتنان والعرفان أقدمه كذلك إلى عائلتي وأصدقائي الذين كانوا سندي الدائم والداعم الأكبر لي في مسيرتي العلمية.

فشكراً من القلب لكل من ساهم في هذا المشوار.

الفهرس

| | |
|--|----|
| إهداء | |
| شكر و عرفان | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الأشكال | |
| مقدمة | أ |
| الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة الاستراتيجية | 1 |
| تمهيد | 2 |
| المبحث الاول : ماهية القيادة الاستراتيجية | 3 |
| المطلب الاول : مفهوم القيادة الادارية | 3 |
| أولاً : تعريف القيادة الإدارية | 3 |
| ثانياً : نظريات القيادة الادارية | 4 |
| المطلب الثاني : القيادة الاستراتيجية | 7 |
| أولاً:تعريف القيادة الاستراتيجية | 7 |
| ثانياً : الفرق بين القيادة الادارية و القيادة الإستراتيجية | 8 |
| المطلب الثالث : أهمية القيادة الاستراتيجية و أهدافها | 10 |
| أولاً : أهمية القيادة الاستراتيجية | 10 |
| ثانياً : أهداف القيادة الاستراتيجية | 11 |
| المبحث الثاني : أنماط و ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء دور القائد الاستراتيجي | 12 |
| المطلب الاول : القائد الاستراتيجي | 12 |

- 12..... أولًا : مفهوم القائد الاستراتيجي
- 13..... ثانيا : خصائص القائد الإستراتيجي
- 14..... ثالثا : مهارات القائد الاستراتيجي
- 15..... المطلب الثاني : ممارسات القيادة الاستراتيجية
- 20..... المطلب الثالث : أنماط القيادة الاستراتيجية
- 23..... المبحث الثالث : تحليل القيادة الاستراتيجية
- 23..... المطلب الاول : مقومات القيادة الاستراتيجية
- 27..... المطلب الثاني :عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية
- 28..... المطلب الثالث : التحديات و المشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية
- 30..... خلاصة الفصل
- 31..... الفصل الثاني : الاطار النظري للميزة التنافسية
- 32..... تمهيد
- 33..... المبحث الاول : ماهية الميزة التنافسية
- 33..... المطلب الاول : مفهوم الميزة التنافسية
- 34..... المطلب الثاني : أهمية و أهداف الميزة التنافسية
- 34..... أولًا :أهمية الميزة التنافسية
- 35..... ثانيا :أهداف الميزة التنافسية
- 36..... المطلب الثالث : خصائص الميزة التنافسية
- 38..... المبحث الثاني : أساسيات في الميزة التنافسية

| | |
|---------|--|
| 38..... | المطلب الاول : أنواع الميزة التنافسية |
| 41..... | المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية |
| 44..... | المطلب الثالث : محددات الميزة و معايير الحكم على جودتها |
| 44..... | أولا : محددات الميزة التنافسية |
| 45..... | ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية |
| 46..... | المبحث الثالث : أبعاد و إستراتيجيات تنافسية |
| 46..... | المطلب الاول : أبعاد الميزة التنافسية |
| 48..... | المطلب الثاني : إستراتيجيات الميزة التنافسية |
| 48..... | أولا : مفهوم الاستراتيجية التنافسية |
| 48..... | ثانيا : الاستراتيجيات التنافسية حسب مايكل بورتر |
| 54..... | المطلب الثالث : طرق تحقيق الميزة التنافسية و كيفية تنميتها و تطويرها |
| 54..... | أولا : طرق تحقيق الميزة التنافسية |
| 56..... | ثانيا : تنمية وتطوير الميزة التنافسية |
| 59..... | خلاصة الفصل |
| 60..... | الفصل الثالث : الإطار التطبيقي |
| 61..... | تمهيد |
| 62..... | المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الاسمنت بيني صاف |
| 62..... | المطلب الاول : نشأة و تعريف المؤسسة |
| 63..... | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة |

| | |
|---------|---|
| 65..... | المطلب الثالث : أهداف الشركة و مهامها. |
| 66..... | المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية. |
| 66..... | المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة. |
| 66..... | أولا : منهجية الدراسة. |
| 66..... | ثانيا : مجتمع الدراسة و عينتها |
| 71..... | المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات |
| 73..... | المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 74..... | المبحث الثالث : قياس صدق و ثبات وتحليل الدراسة |
| 74..... | المطلب الاول : قياس صدق الدراسة. |
| 76..... | المطلب الثاني : ثبات أداة الدراسة |
| 77..... | المطلب الثالث : تحليل الدراسة و إختبار فرضياتها |
| 84..... | خلاصة الفصل |
| 85..... | خاتمة..... |
| 89..... | قائمة المراجع |
| | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 08 | الفرق بين القيادة الادارية و القيادة الاستراتيجية | 01 |
| 26 | مراحل تكوين فرق العمل | 02 |
| 57 | يوضح أنواع الابداع | 03 |
| 67 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 04 |
| 68 | : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 05 |
| 69 | خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 06 |
| 70 | خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 07 |
| 73 | درجات سلم ريكارت | 08 |
| 74 | معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الاول : القيادة الاستراتيجية | 09 |
| 75 | معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني : الميزة التنافسية | 10 |
| 76 | قياس ثبات أداة الدراسة | 11 |
| 78 | توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الحماسي | 12 |
| 78 | تحليل عبارات المحول الأول "القيادة الاستراتيجية | 13 |
| 80 | تحليل عبارات المحول الثاني "الميزة التنافسية | 14 |
| 82 | نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر | 15 |
| 83 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المصنع | 16 |

قائمة الاشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 25 | عناصر الاتصال | 01 |
| 41 | أنواع الميزة النافسية | 02 |
| 51 | مجالات التميز | 03 |
| 64 | الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت ببني صاف | 04 |
| 68 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 05 |
| 69 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | 06 |
| 70 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 07 |
| 71 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 08 |

ملخص :

تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة حالة مصنع الإسمنت ببني صاف، الذي شكل محور الدراسة الميدانية التي أجريناها بهدف إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي. حيث تم توزيع أكثر من 90 استبياناً على عينة من العاملين من مختلف المستويات الإدارية، بهدف جمع بيانات موضوعية حول واقع القيادة الاستراتيجية داخل هذا المصنع، وتقييم مدى تأثيرها على أداء المؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية. أظهرت النتائج المتوصل إليها أن هناك اثر إيجابي ضعيف تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في هذا المصنع. كما أكدت الدراسة على أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تساهم في تحسين جودة الإنتاج، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، هذا ما يعزز من استمرارية المؤسسة وتفوقها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، مصنع الإسمنت - بني صاف .

Résumé :

Dans cette étude, l'accent a été mis sur le rôle crucial que joue le leadership stratégique dans le renforcement de l'avantage concurrentiel, à travers l'étude de cas de l'usine de ciment de Béni Saf, qui a constitué l'axe de notre enquête de terrain visant à confronter les aspects théoriques à la réalité pratique. Plus de 90 questionnaires ont été distribués à un échantillon de travailleurs appartenant à différents niveaux hiérarchiques, dans le but de recueillir des données objectives sur la réalité du leadership stratégique au sein de cette usine et d'évaluer son impact sur la performance de l'entreprise dans l'acquisition de son avantage concurrentiel.

Les résultats obtenus ont montré que le leadership stratégique exerce un effet positif mais faible sur l'amélioration de l'avantage concurrentiel dans cette usine. L'étude a également confirmé qu'un leadership stratégique efficace contribue à améliorer la qualité de la production, à réduire les coûts et à accroître la satisfaction des clients, ce qui renforce la pérennité et la supériorité concurrentielle de l'entreprise

Mots-clés : Leadership stratégique, avantage concurrentiel, usine de ciment -Béni Saf .

Abstract :

This study highlighted the vital role that strategic leadership plays in enhancing competitive advantage, through a case study of the Béni Saf cement plant, which was the focus of our field research aimed at applying theoretical concepts to practical reality. More than 90 questionnaires were distributed to a sample of employees from various managerial levels, with the goal of collecting objective data about the reality of strategic leadership within this plant and assessing its impact on the company's performance in attaining its competitive advantage.

The results showed that strategic leadership has a weak but positive effect on enhancing the competitive advantage in this plant. The study also confirmed that effective strategic leadership contributes to improving production quality, reducing costs, and increasing customer satisfaction—factors that enhance the company's sustainability and competitive superiority.

Keywords: Strategic leadership, competitive advantage, cement plant –
Béni Saf.

مقدمة

مقدمة :

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح من الضروري تحقيق الميزة التنافسية لضمان استدامة المنظمات وبقائها في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، تحتاج المنظمات التي تسعى للتفوق والحفاظ على مكانتها في السوق إلى اعتماد استراتيجيات فعالة تساعد في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة. وفي هذا الإطار، تبرز القيادة الاستراتيجية كعنصر أساسي يلعب دورًا محوريًا في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية .

حيث تعتبر القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تدمج بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي فهي تلعب دورًا حيويًا في تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف محددة لما يتوافق مع إمكانيات المنظمة. كما تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال مواردها المتاحة بأفضل شكل ممكن، مما يكسبها مكانة في السوق بالتالي تحقق ميزة .

تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات، حيث تساهم في اتخاذ القرارات، تحفيز الفرق لتحقيق الأداء الأمثل وتعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي، كما تسهم أيضا في بناء ثقافة مؤسسية قوية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي، مما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة بفعالية وكفاءة.

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

1. الإشكالية :

كيف تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية على مصنع الإسمنت ببني صاف؟

وللإمام بكل جوانب الدراسة نجزي الاشكالية الى التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تؤثر أنماط القيادة الاستراتيجية المختلفة على تعزيز الميزة التنافسية على مصنع الإسمنت ببني صاف ؟

- ماهي العوامل التي تعزز أو تعيق دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي على مصنع الإسمنت ببني صاف ؟

- كيف تؤثر الرؤية الاستراتيجية للقيادة على تعزيز الميزة التنافسية على مصنع الإسمنت بني صاف ؟

2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية في مصنع الاسمنت بني

صاف .

3. اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

❖ تحليل وفهم تأثير القيادة الاستراتيجية على تعزيز واستدامة الميزة التنافسية .

❖ دراسة التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في تعزيز التنافسية.

❖ تحليل العوامل المؤثرة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية كأمثاط القيادة الاستراتيجية

ومقوماتها.

❖ تحديد دور القادة الاستراتيجيين في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف لزيادة القدرة التنافسية .

4. أهمية الدراسة :

❖ يكتسب موضوع القيادة الاستراتيجية أهمية متزايدة في عالم الأعمال اليوم، حيث تلعب دورًا رئيسيًا

في توجيه المنظمات نحو تحقيق التفوق في بيئة تنافسية متغيرة .

❖ إبراز الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع الاسمنت بني صاف .

❖ معرفة إلى أي مدى يتبنى مصنع الاسمنت القيادة الاستراتيجية في القيام بنشاطاته .

❖ التعريف بالمفاهيم المختلفة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية .

5. حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في :

- المكانية : اقتصرت الدراسة على مصنع الاسمنت ببني صاف عين تموشنت.
- الزمانية : تمت الدراسة التطبيقية المتمثلة في توزيع الاستبيان والحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة في الفترة الممتدة من ديسمبر 2024 الى غاية جوان 2025 .
- البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على فئة المدراء والمدراء الفرعيين ورؤساء الأقسام والمصالح والفروع .

6. منهجية الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لطبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها وفرضياتها ، وذلك للوقوف بالدراسة والتحليل على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي المدعم بدراسة الحالة يهدف إلى وصف خصائص مشكلة البحث وصفا دقيقا وشاملا، وتسليط الضوء على واقع الممارسات الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة بين متغيرات البحث، معتمدين في ذلك على جمع المعلومات والحقائق من مصادرها الأولية والثانوية، وذلك باستخدام مجموعة من أدوات البحث المتعارف عليها في البحث العلمي .

7. الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى :

دراسة خيرة شبيح و منال بن الذيب بعنوان : "أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية" دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة 2013. حيث هدفت الدراسة الى اختبار الاثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية بابعادها الثلاث (ممارسات مرتبطة بالشخصية الاستراتيجية، مرتبطة بالتغير الاستراتيجي، مرتبطة بالتصور الاستراتيجي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالاضافة الى توضيح اهم معالم القيادة الاستراتيجية وتحديد مفهومها وكذلك توضيح اهميتها واهدافها، شرح المهارات والخصائص التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي دراسة الميزة التنافسية والعلاقة بينها وبين القيادة

الاستراتيجية حيث توصلت الدراسة الى أن كل من إكتساب الميزة التنافسية وتحقيقها يتم من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية بابعادها المختلفة، بالإضافة الى تقديم مجموعة توصيات للمجمع الصناعي التجاري مطاحن الحضنة.

- الدراسة الثانية :

دراسة أ. هبة قندل و أ.د. علي عبد الله بعنوان: " أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية" دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة سنة 2016. حيث تركز الهدف الرئيسي لهذا البحث حول إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تتمحور حول وجود علاقة بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزماتيكي، الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية، التحفيز) ومستوى القيم التنظيمية (قيم إدارة الادارة، قيم ادارة المهمة، قيم ادارة العلاقات والبيئة) و هذا بإجراء عدة اختبارات على عينة 30 فردا من العاملين بجامعة مدينة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان هناك ارتباط ايجابي وذو دلالة احصائية بين القيم التنظيمية ومختلف ابعاد القيادة التحويلية.

- الدراسة الثالثة :

دراسة رحمانى سارة- حمامية ليديا بعنوان : "أثر القيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي" دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال كلية علوم اقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير ,ورقلة 2023 -2024 هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود، وقصد تحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،وذلك بتصميم استبانة شملت 24 عبارة وتم توزيعها على عينة من الاطارات العاملة بلغة عددها 32 فردا وتمت معالجة الاستمارات وذلك باستعمال العديد من الاساليب الاحصائية حيث أظهرت نتائج الدراسة، ان هناك مستوى مقبول وجيد للقيادة الاستراتيجية محل الدراسة، ايضا وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وان هناك اثر للقيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

- الدراسة الرابعة :

دراسة بن عبد الله بن ذهبية أرسلان وقطاف مديحة بعنوان: " أثر القيادة الاستراتيجية على ادارة الازمات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الادوية في الجزائر سنة 2021 .هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على ادارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية الناشئة في قطاع صناعة الادوية حيث اعتمد الباحثان على ثلاث فصول، في الفصل الاول تطرق الباحثان الى مفهوم القيادة والقيادة الاستراتيجية ثم القائد الاستراتيجي من حيث مهاراته وممارساته، في الفصل الثاني تم التطرق الى الازمات وتوضيح مفهوم ادارة الازمة والفصل الثالث قاما بدراسة و تحليل دراسة حية على مؤسسة في قطاع صناعة الادوية حيث تم التوصل الى ان هناك اثر للقيادة الاستراتيجية على ادارة الازمات إلا انه لم يرتقي بعد الى مستوى الممارسات المعمول بها في اقتصاديات الدول المتقدمة.

- الدراسة الخامسة :

من إعداد أسيا بوالشعور ومراد بومنقار بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد الميزة التنافسية" بالمكتبات الجامعية 2023 بجامعة عنابة.هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأنماطها التبادلية والتحويلية والريادية في تحقيق ابعاد الميزة التنافسية بمكتبة كلية الاداب العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عنابة، حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان القيادة التحويلية هي النمط السائد في المكتبة المبحوثة الكلية، حيث تأثير هذا النمط واضح على اداء التنظيمي للمكتبة له دور ايجابي وفعال في تحقيق بعض ابعاد الميزة التنافسية، كما انه استنادا على النتائج المتوصل اليها تم تقديم مجموعة من التوصيات كضرورة تعزيز وتكثيف من ممارسة القيادة الاستراتيجية بمختلف انماطها في مكتبة الكلية وضرورة المحافظة على تطوير مستويات ابعاد الميزة التنافسية في المكتبة المبحوثة والتوجه نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

- الدراسة السادسة :

أجرى الباحثان محمد زينووش وجيان زانغ من مدرسة دونغلينغ للاقتصاد والإدارة - جامعة العلوم والتكنولوجيا، بكين، الصين، دراسة اجنبية بعنوان: " تطور البحث في القيادة والثقافة التنظيمية في مجال الابتكار تحليل خلال 12 سنة". تناولت تحليل الاتجاهات البحثية المتعلقة بتأثير كل من القيادة والثقافة التنظيمية على الابتكار المؤسسي خلال الفترة الممتدة من عام 2002 إلى 2013. اعتمد الباحثان على التحليل البليومتري كمنهج لدراسة وتفكيك 112 مقالة علمية منشورة في مجلات أكاديمية دولية باستخدام قواعد بيانات مثل Scopus و Web of Science حيث كشفت الدراسة أن الاهتمام الأكاديمي بموضوع العلاقة بين

القيادة (خصوصاً التحويلية) والثقافة التنظيمية من جهة، والابتكار من جهة أخرى، شهد تطوراً تصاعدياً ملحوظاً، مع تركيز خاص على مفاهيم مثل التمكين، المشاركة، والثقة التنظيمية وخلص الباحثان إلى أن تضافر نمط القيادة التحويلي وثقافة تنظيمية داعمة يمثلان عاملاً حاسماً في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحوث المستقبلية لتشمل بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة، خصوصاً في الاقتصادات الناشئة .

- الدراسة السابعة :

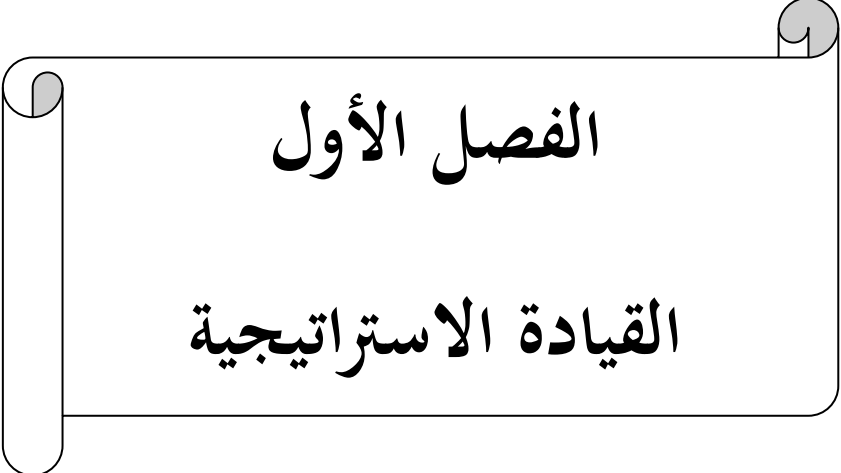
أجرت الباحثة مريم مینار دراسة بعنوان : "تأثير الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي لدى الممرضات " سنة 2014 وقد هدفت إلى فهم كيف يؤثر كل من نمط القيادة السائد داخل المستشفيات، والثقافة التنظيمية، على درجة رضا الممرضات عن وظائفهن استخدمت الباحثة المنهج الكمي، حيث وزعت استبيانات على عينة من الممرضات في مؤسسات صحية تابعة للنظام الصحي الكندي أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية والثقافة التنظيمية التشاركية تسهم بشكل مباشر في تحسين الرضا الوظيفي لدى الممرضات، كما لاحظت الدراسة أن المؤسسات التي تفتقر إلى قيادة مرنة وثقافة داعمة تعاني من تديني مستويات الرضا وزيادة نوايا الاستقالة بين الموظفين أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نماذج قيادية أكثر إنسانية ومرونة، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التواصل والدعم المهني .

- الدراسة الثامنة :

أجرت الباحثة منال الكردي دراسة بعنوان: " القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية كمؤشرات تنبؤية للمخرجات السلوكية للموظفين", 2013 . هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على مواقف الموظفين في العمل، مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، والدافعية . استخدمت الباحثة المنهج الكمي، حيث وزعت استبياناً على عينة مكونة من موظفين في مؤسسات تعليمية داخل مصر أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي كبير على مواقف الموظفين، وخاصة عندما تكون مدعومة بثقافة تنظيمية مرنة وداعمة كما أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دور الوسيط بين النمط القيادي وسلوك الموظف، ما يدل على أهمية توافق الثقافة مع أسلوب القيادة لتحقيق نتائج إيجابية أوصت الباحثة بضرورة تبني القيادات الإدارية لأساليب قيادية أكثر تفاعلية وتشاركية، وتنمية ثقافة مؤسسية إيجابية تعزز التفاعل والتمكين والابتكار.

- الدراسة التاسعة :

قام الباحثان إيدا فريده ودوودي سيتياوان بدراسة بعنوان : "استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية" : "دور الأداء والابتكار 2020". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات الأعمال (كالتميز والتكلفة والتركيز) والميزة التنافسية، مع فحص الدور الوسيط لكل من الأداء المؤسسي والابتكار. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي، حيث قاما بتوزيع استبيان على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، وتم تحليل البيانات باستخدام النمذجة الإحصائية. كشفت النتائج أن تبني استراتيجيات أعمال واضحة وفعالة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة عند دعمها بمستويات أداء عالية ونهج ابتكاري فعال. كما أثبتت الدراسة أن الابتكار يلعب دورًا وسيطًا مهمًا بين استراتيجية الأعمال والميزة التنافسية، حيث أن المؤسسات المبتكرة قادرة على الاستفادة من استراتيجياتها بشكل أكثر فعالية. أوصت الدراسة المؤسسات بتعزيز قدراتها الابتكارية وتقييم استراتيجياتها بانتظام لضمان التميز والتفوق في بيئات الأعمال التنافسية.



الفصل الأول
القيادة الاستراتيجية

تمهيد :

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة والقديمة جدا قدم البشرية، وهناك نظريات عديدة وأفكار كثيرة في هذا الموضوع، ولكن هذه الأفكار قد تغيرت كثيرا في أيامنا هذه، فالناس اليوم أكثر ثقافة وتعلما وأكثر ترابطا، ولم يعد بالإمكان قيادتهم بالطريقة القديمة، وقد يكون من المتعارف عليه إن القادة بحاجة إلى شخصيات مؤهلة بالعقل الصافي والشعور بالمسؤولية كما يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب والمتواصل للمؤسسات من أجل مواجهة الأحداث والتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، وهذا ما يتطلب وجود قادة إستراتيجيون وعلى مستوى عالي من الابداع والتفكير الخلاق من أجل تصور الاستراتيجيون مستقبل منظماتهم وتحديد بدقة درجات اتجاه الأعمال فيها . تسعى المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها وأهدافها لتحقيق النجاح والريادة في العمل والوصول لذلك ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة الشرسة في السوق لذلك فإن المؤسسات تسعى لتوظيف امكاناتها الذاتية المتنوعة للوصول للنجاح وتعد القيادة أحد امكانيات المؤسسة، فخلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعا ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية.

إذ قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ،المبحث الاول تناول مدخل عام للقيادة الاستراتيجية من خلال التطرق إلى: تعريف القيادة الادارية وتعريف القيادة الاستراتيجية وذكر اهميتها وأهدافها . وخصص المبحث الثاني للقائد الاستراتيجي بخصائصه وأهم ممارساته وتم التطرق ايضا لأنماط القيادة الاستراتيجية. اما المبحث الثالث تم التطرق فيه الى مقومات القيادة الاستراتيجية ،عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية ،واخيرا التحديات والمشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية .

المطلب الاول : مفهوم القيادة الادارية :

سببت التغيرات الى ظهور مفاهيم حديثة نسبيا من أنها ذات أصول عسكرية الا انها سرعان ما حظيت بأهمية استثنائية في عالم الاعمال اليوم أكثر من اي وقت مضى ألا وهي القيادة الاستراتيجية .
قبل التطرق الى مفهوم القيادة الاستراتيجية سوف نتطرق الى مفهوم القيادة الادارية .

أولا : تعريف القيادة الادارية :

ان ظاهرة القيادة الادارية هي ظاهرة قديمة قدم المجتمع البشري وذلك لارتباطها بالتفاعل الاجتماعي وتقسيم العمل بين الافراد والجماعات وانصهارهم في تجمعات تنظيمية ونظم اجتماعية متعددة لكن الاهتمام الفعلي والعلمي بالقيادة الادارية بدا في مطلع القرن العشرين حيث ان مفهوم القيادة قد تطور مع تطور الفكر الاداري والتنظيمي . وبعد الاهتمام بالقيادة الادارية من الاهتمامات المبكرة للعديد من الكتاب والباحثين اذ اجريت الكثير من الدراسات والبحوث لتحديد مفهومها ومع ذلك لم يتم الاتفاق حول ماهية بشكل محدد وبالكيفية التي يجب ان تحلل فيها.¹

عرفها بفيغندر وبرستوس Presthus & Pfiffner بأنها: " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".²

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

وعرفها هنت لارسون (Hunt Larson) الذي يرى أن القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.⁴

¹ هادي عذاب سلمان، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية العليا في الشركات العراقية، بغداد 2013، ص 27.

² سعال سومية، الانماط القيادية الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية و الحضارة العدد الثالث، اكتوبر 2016، ص360.

³ خيرة شبيح و منال بن الذيب، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسييلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي 2020-2021، ص 11.

⁴ بطرس حلاق، القيادة الادارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 16.

مما سبق نستنتج أن القيادة الادارية هي عملية توجيه الافراد داخل المؤسسة وهي القدرة على التأثير الايجابي على الاخرين وتحفيزهم لتنفيذ مهامهم بأفضل شكل ممكن وبأقصى درجات الكفاءة والفعالية وذلك بهدف تحقيق الهدف المشترك بينهم مع ضمان التنسيق والتنظيم الفعال للموارد البشرية.

ثانيا : نظريات القيادة الادارية :

باعتبار الأهمية البالغة للقيادة من حيث موقعها وتأثيرها والنتائج المترتبة على مدى نجاحها أو فشلها، شهدت المفاهيم المرتبطة بها تنوعاً كبيراً. يعود هذا التنوع إلى الزاوية التي يتناول منها كل باحث موضوع القيادة، حيث تختلف رؤية عالم النفس عن رؤية الإداري، ورؤية الاجتماعي عن القائد العسكري. هذا التباين في وجهات النظر ترك أثره بوضوح على النظريات المتعلقة بالقيادة، مما ساهم في توسعها واختلافها تبعاً للتخصصات والزوايا المختلفة التي يتم تناول الموضوع فيها حيث سنستعرض هذه النظريات بإيجاز على النحو التالي :

1-نظريات القيادة في المدخل الفردي: ¹

أ -نظرية الرجل العظيم : تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية . هل القادة يولدون أم يصنعون؟ هذه النظرية تفترض أن القادة يولدون وليسوا مصنوعين. بمعنى آخر، فإن القادة يمتلكون صفات وسمات فطرية تجعلهم مؤهلين للقيادة، مثل الذكاء، الكاريزما، الشجاعة، الرؤية، وغيرها. هذه الصفات، وفقاً لهذه النظرية، لا يمكن اكتسابها من خلال التعليم أو التدريب.

ب -نظرية السمات: ظهرت نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم تنادي هذه النظرية بالرأي القائل بأن القيادة أو السلوك القيادي هما نتائج للسمات التي تميز شخص معين عن غيره مما يجعله قادراً على القيام بمتطلبات دوره القيادي. ما الذي يميز القائد عن غيره من الناس؟ وما هي السمات التي تجعل من بعض القادة أفضل من غيرهم؟ وقد أظهرت الأبحاث عدة سمات وهي: السمات الجسمية، السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، عوامل الذكاء، سمات مرتبطة بالأداء.

¹ زرقط بولرباح ود.حران العربي، أنماط القيادة ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 26، جامعة عمار تليجي، الاغواط، 2017 ، ص 242.

2-نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفى: ¹

1-نظرية فيدلر(النموذج القيادي التوقعي/ الظرفي): ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي " فيدلر " ، وتعد من أكثر النظريات انتشاراً، ويرى " فيدلر " أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد افرز ثلاثة عوامل موقفية هي: علاقة القائد بأعضاء الجماعة،درجة هيكل المهمة المطلوب أداؤها وقوة المركز الوظيفي.

ب - نظرية المسار أو الهدف :

العالم روبرت هاوس 1971،أكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة، وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد وهي قائد الموجه،قائد الداعم،قائد المشارك وقائد يركز على الإنجاز .

3-نظريات المدخل السلوكي : تجادل هذه النظرية بأن نجاح القائد يعتمد على سلوكه بدلاً من سماته

الطبيعية، وتتضمن مراقبة وتقييم تصرفات القائد وسلوكياته، وتؤمن هذه النظرية بأن القادة يصنعون لا يولدون، ويقترح أنصار هذه النظرية أنه يمكن لأي شخص أن يصبح قائداً فعالاً إذا كان بإمكانه تعلم سلوكيات معينة.

4-نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك: ²

1-النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على أساس التفاعل والتكامل بين العوامل المختلفة للقيادة؛ وهي الصفات الشخصية للقائد وسلوكه، واتجاهات العاملين وحاجاتهم ومشكلاتهم، وخصائص الجماعة والعلاقة بين أفرادها، والمواقف التي تواجهها، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها، وهنا يجب أن يشمل السلوك الإداري القيادي الإدراك المشترك بين القائد والعاملين والمواقف والوظائف.

فالقيادة في ضوء هذه النظرية عملية معقدة ومتكاملة تتطلب قدرًا من الكفاءة التخصصية لإدارة الأفراد، وإدارة الموقف .

¹ حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 2016 ،ص 42/ 45 .

² حسين المراد، نظريات القيادة الإدارية، محاضرات الفصل الثاني، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،السعودية، 2016 /2017 ، ص 6.

ب - النظرية التبادلية : تقوم على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل

فالقيادة التبادلية مبنية أساسا على قدرة القائد على إرضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الأداء .

5-نظريات القيادة الإدارية في المدخل الحديث: ¹

1/- القيادة التحويلية: تعد من أهم وأحدث نظريات القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور. اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف. ولا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع بل كيف عليهم أن يتصرفوا، إن "بيرنز" يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية فإن القيادة التحويلية الاختيار الملائم. تعتمد القيادة التحويلية على ممارسة التأثير المثالي والتحفيز الفكري .

2/ القيادة الكاريزمية: هي أسلوب قيادي يرتبط غالباً بالأفراد الذين يمتلكون شخصية مغناطيسية ومهارات تواصل استثنائية وإحساس قوي بالهدف. غالباً ما يتميز هذا النمط من القيادة بقدرة القائد على إلهام وتحفيز الآخرين من خلال الكاريزما التي يتمتع بها وشخصيته، والكاريزما كلمة يونانية، تعني الموهبة أو الجاذبية الشخصية للفرد، حيث يتميز القائد الكاريزمي بالقدرة على الحكم والسيطرة والقدرة على اقتناص المناصب والوصول إليها .

¹ حسين المراد، نظريات القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 6.

المطلب الثاني : مفهوم القيادة الاستراتيجية :

أولاً: تعريف القيادة الاستراتيجية :

تباين الباحثون والكتاب حيال تحديد تعريف محدد للقيادة الاستراتيجية لتعدد الرؤى وتنوع الاهتمامات وللتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال المتسارعة ومن هذه التعريفات الآتي:¹

هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة .

وعرف زيد القيادة الاستراتيجية بأنها: عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية بالمنظمة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية استراتيجية عملية وهيكلية سياسة العمل والاندماج وتدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليد الجديد للمعرفة .

وعرفها نجم بأنها : هي أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للمنظمة، والقوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه المنظمة، على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملائمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف المنظمة، إنها تشير إلى كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار المنظمة، وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها.

ويعرف Rothaermel القيادة الاستراتيجية أنها: سلوكيات وأساليب المديرين التنفيذيين في التأثير على الآخرين لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.

وعرفها نادر وحاسم أنها : القدرة على رسم الرؤية المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال الاستعمال الفعال للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة .

¹ مازن مهدي عيدروس الجفري ، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة 01/02/2024 .

وعرفها الياسري، والبعاس،: أنها: عملية التأثير بالآخرين عن طريق ما يمتلكه القائد من مهارات وسلوكيات لإحداث التغيير الاستراتيجي في المنظمة وتشجيع المرؤوسين على الابتكار والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية لها .

اذ نظر CIOW إلى القيادة الاستراتيجية على انها تلك الافعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الامد والرؤية الاستراتيجية وإيصال هذه الرؤية الى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لادراك هذه الرؤية وتحقيقها وإلهام الاخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.¹

وعليه يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تهدف إلى تصور مستقبل المؤسسة وصياغة رؤية واضحة ومخططة له، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لإجراء التغييرات الضرورية في الحاضر. يتم تحقيق ذلك من خلال التعاون بين جميع أعضاء المؤسسة، وتنظيم الموارد البشرية والمادية وتعبئتها بشكل فعال، بالإضافة إلى توفير المعلومات المطلوبة. تتجلى القيادة الاستراتيجية في قدرة القادة على التفكير الإبداعي، اتخاذ القرارات الحكيمة، تحفيز العاملين، والتواصل الفعال معهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثانيا : الفرق بين القيادة الادارية و القيادة الاستراتيجية :

بعد التطرق الى مفهوم القيادة الادارية و مفهوم القيادة الاستراتيجية نبرز من خلال الجدول الاتي إختلاف أدوار القيادة الإستراتيجية عن الأدوار التي تمارسها القيادة الإدارية :

الجدول رقم (01) : الفرق بين القيادة الادارية و القيادة الاستراتيجية :

| معايير التميز | القيادة الإدارية | القيادة الإستراتيجية |
|---------------|--|---|
| المجال | يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة. | يسعى الى تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة مستندا إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة. |

¹ يثار عبد الهادي و احسان دهنش جلاب ، ممارسات القيادة الاستراتيجية و علاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد التاسع و الخمسون 2006،ص 04.

| | | |
|---------------------|--|--|
| التركيز | يركز على الموائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله. | يركز على الموائمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها. |
| التخطيط | اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث إستناداً على ما يمتلكه من المهارات التقليدية. | اعتماد التحليل الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية. |
| القرارات | اتباع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة | اتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة وخصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات التي يحملها. |
| الثقافة المنظمية | تميل إلى تبني ثقافة منظمة يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة. | تميل إلى تبني ثقافة منظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدرتها. |
| المنافسة | يميل إلى اعتماد التقليد للآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية . | يميل إلى تبني الإبداع أو الابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها. |
| مرونة العمل | يلتزم باتباع تعليمات إجراءات العمل | يميل إلى المرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل. |
| التغيير | يميل إلى تغيير الجزئي والتحسين المستمر. | يميل إلى تغيير الجذري و الاثيان بإبتكارات جديدة. |

المصدر : طارق مفلح جمعة أو شحير ، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر و الأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية

الفلسطينية،" قسم إدارة الاعمال كلية التجارة الدراسات العليا ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه ،جامعة قناة السويس ، مصر، 2014ص52.

المطلب الثالث : أهمية القيادة الاستراتيجية و أهدافها :

اولا : أهمية القيادة الاستراتيجية :

تقوم القيادة الاستراتيجية بوظائف متعددة، إذ تتضمن الإدارة عبر الآخرين، مساعدة المنظمات على التوافق مع التغيير الذي يتزايد اليوم في بيئة العمل المعلومة، كذلك تتضمن القيادة الاستراتيجية القدرة على إحداث تكيف وتكامل المنظمة مع كلا من بيئتها الداخلية والخارجية، والاندماج في معالجة المعلومات المعقدة وبالتالي من خلال هذه القيادة تستطيع الحفاظ على المواهب والاستثمار فيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

يمكن إجمال أهمية القيادة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات، في النقاط الآتية¹:

- بناء استراتيجية مؤسسية تحقيق النجاح والإزدهار على المدى الطويل وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة؛
- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة. إن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية. كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة ؛
- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية. وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة ؛
- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة ؛
- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحديا في أوقات تراجع وتقلص الموارد ؛
- تشكل مصدر الابتكارات وتعمل على كسر الجمود التنظيمي وهذا يتوقف بدرجة كبيرة على قدرات المعرفية والابداعية لقيادة الاستراتيجية وما تملكها من خطة ورؤى استراتيجية.

¹ امباكه محمود السيد سليمان السنهوتي، القيادة الاستراتيجية ، قسم التخطيط الاجتماعي ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان 2022 ص223.

في الأخير يمكننا القول ان أهمية القيادة الاستراتيجية تتجلى في قدرتها على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل بكفاءة، من خلال وضع رؤية واضحة، وتحديد الأولويات، واستغلال الموارد بشكل فعال، فهي تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وتخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار، مما يساعدها في الحفاظ على ميزتها التنافسية. علاوة على ذلك، تسهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وتحفز الموظفين على العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية مشتركة، مما يضمن استدامة المؤسسة ونموها في ظل بيئة عمل دائمة التغير .

ثانيا : أهداف القيادة الاستراتيجية :

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادات الاستراتيجية؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وهي كما يلي :¹

- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية؛
- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة؛
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب ؛
- صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة ؛
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم؛
- تصميم غرض المنظمة، ورؤيتها، والقيم الأساسية لها؛
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية ؛
- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته .

¹ محمد قاسم عطا القيسي، رسالة ماجستير بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، أكاديمية الإدارة و السياسات و الدراسات العليا ،جامعة الاقصى، فلسطين، 2015، ص35.

المبحث الثاني : أنماط و ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء دور القائد

الاستراتيجي :

من المفترض في القادة أن يتحلوا بنظرة مستقبلية، مع القدرة على التوجيه والتأثير وتحفيز الآخرين نحو بلوغ أهداف كبيرة، الأمر الذي يستوجب التكيف مع التغيرات والتجاوب معها بذكاء ومرونة.

في هذا السياق، يبرز القائد الاستراتيجي كشخصية محورية في توجيه المؤسسات نحو النجاح والاستدامة. فهو لا يكتفي بفهم البيئة المحيطة، بل يسعى إلى استشراف المستقبل وصياغة مسارات واضحة لتحقيق التميز في بيئة تنافسية ومعقدة ويتجلى دور القائد الاستراتيجي من خلال مجموعة من الممارسات القيادية، كما تتنوع أنماط القيادة الاستراتيجية لتلائم السياقات المختلفة القيادة المشاركة القيادة التحويلية والقيادة التنفيذية .

فيما يلي، سنتناول مفهوم القائد الاستراتيجي بتوسع، ونستعرض أبرز ممارساته، وأنماط القيادة التي يعتمد عليها لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الاول : مفهوم القائد الاستراتيجي :

أولا : مفهوم القائد الاستراتيجي :

القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض، فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، عن طريق صياغة استراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

القادة الاستراتيجيون يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمنظمة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلية سياسة العمل، ولذلك يدرّبون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات

على الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزائها بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.¹

مما سبق يمكن القول ان القائد الإستراتيجي هو من يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر إلى ما وراء الموقف الحالي، وينظر كذلك إلى مواقع النجاح في المستقبل، لذلك فهو يحتاج إلى القدرة على تعبئة الموارد والطاقة والتغييرات التي تحقق التمايز عن الآخرين، ولقيامه بذلك فهو يحتاج لفهم الشروط التنظيمية والبيئية والاتجاهات الجديدة وضبط آلية التعامل معها، كما أن القادة الإستراتيجيين هم من يطور ويكشف الاستراتيجيات على نحو مستمر ويجعلها في إطار حالة مستمرة من الصيانة والتطبيق وإعادة التقييم والمراجعة .

ثانيا : خصائص القائد الاستراتيجي :

يتميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في²:

- قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها: وتتمثل في حيازته للمال، ولحيازته أيضا للمعرفة والخبرة والمعلومات المتوفرة في التنظيمي، حيث تمنح هذه العناصر نفوذا على المدى البعيد ؛

-المركز الوظيفي: لا شك أن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة الإستراتيجية يضع القائد في دائرة القيادة الإستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلا عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الإستراتيجية، التي تحتل موقعا بين هيكل القرارات المؤسسة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم؛

-مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة: وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها القائد وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية؛

- مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل

¹ صالح السعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2012، ص 32، 33.

² نبيل عبد شعبان اللوح و طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر العلمي الثاني ضمن المحور الثاني : التميز الإداري والبيئة الإبداعية، فلسطين، ص80.

المروسين خيارا استراتيجيا للجماعة المنقادة وليس تنفيذيا للأوامر والتعليمات ويحصل هذا الأمر عند حصول فناعة المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته؛

- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها، بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها القائد الإستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها ؛

- الخريطة العقلية المعرفية: يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، ويشير إلى أن البدائل التي تحتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين.

ثالثا : مهارات القائد الاستراتيجي :

قسم مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصورية، مهارات شخصية، مهارات نفسية:¹

1- المهارات التصورية : و تشمل التصور وتوقع المستقبل، تفكيرا وقائيا، ممارسات إبداعية، تفكيرا

عاكسا ؛

- تطوير مرجعية وتشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز؛

- إدارة المشاكل: القدرة على التمييز وتجاهل القضايا؛

- نقد الذات واختبار النفس؛

- الفعالية في ظل محيط معقد؛

-مهارات صياغة الغايات ، الأهداف، والوسائل.

2- المهارات الشخصية : وتشمل الاتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح

متنوعين؛

- الهام الآخرين بالعمل؛

¹ بوسهين أحمد، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير جامعة طاهري محمد بشار ، ص 237 .

- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح)؛

- مهارات تنسيق الغايات، الأهداف والوسائل.

3-المهارات النفسية : وتشمل:

- نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية،اقتصادها، ثقافتها، وقوانينها؛

- تحديد المتغيرات المتتابة في النظم والقرارات والمنظمات وفهمها ؛

- مهارات تطبيق الغايات والوسائل.

المطلب الثاني :ممارسات القيادة الاستراتيجية :

هناك الكثير من النماذج والمقترحات التي تتعامل مع أساليب القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال والتي تحدد ممارساتها، ولا يمكن بلورة هذه الأساليب بعض النظر عن البيئة الداخلية والخارجية والمواقف التي تحدها والتي تتطلب من قادة استراتيجيين التصرف بحكمة وموضوعية للتعامل مع هذه المواقف واتخاذ قرارات منهجية سليمة للتعامل معها فقد ساهم العديد من الباحثين والمهتمين في موضوع القيادة الإستراتيجية وأهم النماذج التي تم الوصول إليها يمكن تلخيصها ادناه :¹

1- نموذج THOMPSON 1997

القائد الاستراتيجي يقوم على ممارسات التالية :

أ- الرؤية الإستراتيجية وتمثل الدليل الإرشادي للمديرين عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها .

ب- الواقعية : هذا يعني أن الأهداف الموضوعية واقعية ويمكن تحقيقها بفعالية من خلال الاستخدام

الفعال للموارد المتاحة.

ج- الهيكل والسياسات : الحاجة إلى هيكل تنظيمي مسطح ومرن يوفر لجميع مستويات الحكومة

مزيدا من الاستقلالية والمسؤولية والدعم ويطور العمل بروح الفريق ويخلق الإرشادات اللازمة والمناسبة التي توجه عملية صنع القرار في المنظمة.

د شبكة الاتصالات : نظام اتصال فعال يسمح لأحبابي بالتدفق الرأسي والأفقي للمعلومات بطريقة

رسمية وغير رسمية، سواء كان ذلك بطريقة لا تؤدي إلى فقدان السيطرة.

¹ نيجيرفان سعدون محمود ملهمباني، القيادة الاستراتيجية و أبعادها، بحث نظري مقدم كجزء من متطلبات نجاح في مادة اصول البحث العلمي، جامعة زاخو، 2021/2020، ص 7 و 11 .

هـ- الحوكمة والإدارة : ويعني تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الدقيقة لرئيس مجلس الإدارة.

و- لثقافة : يجب أن تزرع القيادة الإستراتيجية ثقافة مرنة تدعم المسؤولية العامة والمجازفة.

2- نموذج (Dess, et al, 2007) :

ويبنى القيادة الاستراتيجية على ممارسات التالية :

أ- تحديد الاتجاه الذي يجب على القائد الاستراتيجي إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية والعمل على تطوير المعرفة لجميع الأطراف وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموردين، حتى يتمكن من الوقوف على الوضع المستقبلي للمؤسسة .

ب- بناء وتصميم المنظمة : القادة الناجحون هم أولئك الذين يمكنهم بناء الهياكل التنظيمية والفرق والأنظمة والعمليات التي تساهم بشكل فعال في تنفيذ رؤاهم واستراتيجياتهم .

ج- توفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي: يجب على القادة الاستراتيجيين تحمل مسؤولية تطوير وتعزيز الممارسات الأخلاقية على جميع المستويات التنظيمية في مؤسساتهم، إنه أمر أساسي لاعتماد الجميع لرؤيتهم واستراتيجياتهم .

3- نموذج هيث وزملاءه :

طرح هذا النموذج من طرف الكاتب hitt et al وتحديدًا في المؤلف الموسوم الإدارة الإستراتيجية تتلخص أهمية هذا النموذج في تحديده ممارسات للقيادة الإستراتيجية الفاعلة و هي: ¹

1- تحديد التوجه الاستراتيجي :

ان تحديد التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد صورة وشخصية المؤسسة التي تبحث عن التطور مع الزمن والتوجه الاستراتيجي يتأثر بظروف بيئية (الفرص والتحديات) التي يتوقعها القادة الاستراتيجيين خلال الخمسة والعشرة سنوات المقبلة ويتألف التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد والمثالي من جزأين هما الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي، والفكرة الجوهرية تحفر العاملين من خلال تراث المؤسسة والتصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المنظور يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في انجاز التغيير والتطور المطلوب، والتصور المستقبلي يعمل بمثابة دليل مرشد للعديد من المجالات في إستراتيجية المؤسسة وعملية تنفيذها يضمنها التحفيز والقيادة وتحويل العاملين والتصميم التنظيمي إذ أن أكثر التغييرات في التوجه الاستراتيجي تكون صعبة في تصميمها وتنفيذها كما

¹ عليان حسين باديس، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مدبغة الميلية -جيجل-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014 ص 45,46.

أن هدف اكتساب الحاجات قصيرة الأمد للمؤسسة يحتاج لتعديل الرؤيا والتوجه الاستراتيجي بينما الحفاظ على البقاء طويل الأمد يكون من خلال إدارة محفظة الموارد بفاعلية .

2- الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المؤسسة : لعل من أهم مهمات القادة الاستراتيجيين في الإدارة

الفاعلة لمحفظة موارد المؤسسة فالمؤسسات لها موارد متعددة ممكن أن تصنف إلى رأسمال النقدي ورأسمال البشري ورأسمال الاجتماعي ورأسمال التنظيمي المؤسسة فبالنسبة للتمويل هناك عدة مداخل يستخدمها المديرون فالكثير من مالكي المؤسسات الصغيرة يستخدمون الأشكال الشخصية من القروض للحصول على التمويل المطلوب. وهناك الاستخدام الكامل لرأسمال البشري وقدراتهم وقدرات العاملين منهم من النساء وأخيرا قمة الموارد غير الملموسة مثل العلامة التجارية والمعرفة والمعلومات للزبائن وفي كل الحالات فان الإدارة الفاعلة لموارد أساسية في زيادة قيمة المؤسسة، والقائد الاستراتيجي يدير محفظة موارد المؤسسة من خلال تنظيمها إلى قدرات على وفق هيكل المؤسسة لاستخدام هذه القدرات وتطوير وتنفيذ إستراتيجية لرفع هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية . والقادة الإستراتيجيون عليهم استغلال والمحافظة على المقدرات الجوهرية وتطوير رأسمال البشري والاجتماعي .

1- استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها : المقدرات الجوهرية هي الإمكانيات التي تشكل

كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة على المنافسين والمقدرات الجوهرية ترتبط بالمهارات الوظيفية للمؤسسة مثل التصنيع والتمويل والتسويق والبحث والتطوير، والمؤسسات تطور وتشغل المقدرات الجوهرية بعدة مجالات وظيفية، والقادة الإستراتيجيون عليهم أن يثبتوا أن مقدرات المؤسسة يتم التركيز عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات والقدرات تتطور مع الوقت كلما تعلمت المؤسسة من نشاطاتها وطورت من معرفتها حول النشاطات المطلوبة وفي العديد من المؤسسات الكبيرة وخصوصا تلك التي تستخدم التنوع تستغل المقدرات الجوهرية بشكل فاعل عندما يتم تطويرها وتطبيقها عبر وحدات المؤسسة المختلفة. وعلى المؤسسات الاستمرار في تطوير وتغيير مقدراتها الجوهرية للبقاء أمام المنافسين فإذا كانت لها مقدرة تحقق لها ميزة تنافسية ولكنها لا تغيرها فقد يقلد المنافسين هذه المقدرة وبالتالي تفقد ميزتها التنافسية. وقد تصبح المقدرات متقدمة وبالتالي تفقد المؤسسة مبرتها التنافسية وإن حدث ذلك فسوف يقوم المنافسون بأخذ الميزة والحصول على الحصة السوقية. وإن القدرات الجوهرية تحتاج إلى رأس مال بشري .

ب- تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات

التي تمتلكها قوى العمل داخل المؤسسة، فمن وجهة نظر رأس مال البشري ينظر للعاملين على أنهم موارد رأسمالية

تستدعي الاستثمار فيها. وأصبح لرأس المال البشري أهمية متزايدة ودور مهم في نشاطات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة. وإدارة الموارد البشرية تسهل جهود الأفراد وتوحيدها من أجل الاختيار الناجع في استخدام استراتيجيات المؤسسة، إن رأس المال البشري مهم في كل أنواع المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة الجديدة والقديمة، على سبيل المثال تعد جودة رأس المال البشري العامل المهم والأساسي في قرارات الاستثمار في المشاريع الجديدة في أي مشروع ريادي، لذلك فالمؤسسة تحاول بناء والمحافظة على البيئة الودية التي تدعم نمو وتطوير العاملين وبرامج التطوير والتدريب الفاعلة تزيد من إمكانية نجاح المديرين في التحول إلى قادة استراتيجيين وهذه البرامج ازداد نموها وأهميتها لنجاح المؤسسة كلما أصبحت المعرفة أساسية في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية والبرامج تساهم أيضا في تطوير المقدرات الجوهرية. لذلك فهي تساعد القائد الاستراتيجي على تحسين المهارات الأساسية لاستكمال باقي الوظائف المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية الفاعلة مثل تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة واستغلال وصيانة المقدرات الجوهرية وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الإجراءات الأخلاقية لذلك فإن بناء رأس المال البشري مهم جدا في تنفيذ قيادة إستراتيجية فاعلة والقادة الإستراتيجيون يجب أن يكتسبوا المهارات الضرورية للمساعدة في تطوير رأس المال البشري في هذه المجالات من المسؤوليات .

3-إدامة الثقافة التنظيمية الفاعلة: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المؤسسة والتي تؤثر في طريقة إنجازها لأعمالها ولان الثقافة التنظيمية تؤثر على طريقة أداء المؤسسة لأعمالها وتساعد على التنظيم والرقابة على سلوك العاملين فمن الممكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية لذلك فتشكل البيئة التي تتم فيها صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والتي تعني تشكيل ثقافة المؤسسة يعد من أهم وظائف القادة الاستراتيجيين¹.

4- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: إن فاعلية العملية المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة تزداد عندما تستند إلى تطبيقات أخلاقية والمؤسسات ذات النشاطات التي تلتزم الأخلاقيات تشجع وتمكن الأفراد في كل المستويات التنظيمية للعمل بشكل أخلاقي عندما يكون عمل ذلك ضروري لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة . بالمقابل فإن الممارسات الأخلاقية والحكم تحقق تحسين للرأس المال الاجتماعي في المؤسسة وللتأثير على حكم العاملين وسلوكهم فإن الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وتصبح جزء أساسي في ثقافتها والبحوث وجدت أن الثقافة المستندة إلى القيمة هي وسيلة فاعلة للتأكد من أن العاملين منسجمين مع المتطلبات الأخلاقية في المؤسسة ومع غياب المتطلبات الأخلاقية

¹ عليان حسين باديس، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مديغة الميلية-جيجل-، مرجع سبق ذكره ص47.

فالمديرين قد يعملون بشكل انتهازي لاغتنام الفرص الإدارية ويتخذون القرارات التي تتناسب مع مصالحهم الخاصة وليس مصالح المؤسسة ولكن المديرين على الأغلب يتعاملون مع القيم الأخلاقية في قراراتهم عندما يكون هناك دستور أخلاقي صريح في المؤسسة وهذا الدستور يطبق في العمل من خلال تدريبات أخلاقية مكثفة وتوقع سلوك أخلاقي من قبل أصحاب المصالح وعلى المؤسسة أن توظف قادة استراتيجيين ملتزمين بالأخلاق ممن يمتلكون ممارسات أخلاقية كجزء من التوجه الاستراتيجي في المؤسسة والذين يرغبون بعمل الأشياء الصحيحة ومن يمتلك النزاهة والثقة والأخلاق والقائد الذي يمتلك هذه الصفات سوف يلهم الأفراد لأن يعملوا مع بعضهم لدعم الثقافة التنظيمية التي تجعل الممارسات مبادئها الأساسية والقائد الاستراتيجي يطلب منه اتخاذ نشاطات ممكن أن تزيد من احتمالية انتشار الثقافة الأخلاقية في المؤسسة. وأحد هذه النشاطات هو الحصول على برنامج رسمي لإدارة الأخلاق وهذه البرامج تساعد على نشر القيم الأخلاقية داخل المؤسسة وعندما تنجح هذه الجهود تصبح الممارسات المرتبطة بالثقافة الأخلاقية جزء من هيكل المؤسسة.

5- تأسيس نظم رقابة تنظيمية متوازنة : كثيرا ما كان ينظر إلى عمليات الرقابة التنظيمية على أنها تمثل جزءا مهما من عمليات تنفيذ الإستراتيجية فهي ضرورية للمساعدة في التأكد بأن المؤسسة تحقق مدرجاتها المطلوبة والرقابة تساعد القادة الاستراتيجيين على بناء الثقة والسيطرة على قيم الاستراتيجيات لأصحاب المصالح في المؤسسة وتحفز وتدعم التغيير الاستراتيجي والرقابة تعطي مؤشرات حول تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح النشاطات ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ وهناك نوعين من الرقابة التنظيمية (الاستراتيجية و المالية):

أ- مسؤولية القائد الاستراتيجي والإدارة العليا: إن فشل الرقابة له آثار سلبية على سمعة المؤسسة وبحول الاهتمام الإداري عن النشاطات الضرورية في عملية الادارة الاستراتيجية الفاعلة .

ب- الرقابة المالية: إن الرقابة المالية تركز على المخرجات المالية قصيرة الأجل وبالمقابل فإن الرقابة الإستراتيجية تركز على محتوى النشاطات الإستراتيجية يدل من مخرجاتها وبعض النشاطات الإستراتيجية يمكن أن تصلح ولكن تبقى تقدم أداء مالي ضعيف بسبب الظروف الخارجية مثل الكساد الاقتصادي والنشاطات المحلية أو الأجنبية غير المتوقعة أو الكوارث الطبيعية لذلك فالتركيز على الرقابة المالية غالبا ما ينتج عنه قرارات إدارية قصيرة الأمد ومنحنية للمخاطرة لأن المخرجات المالية قد تتأثر بأحداث خارج سيطرة المدير المباشرة. وعكس ذلك الرقابة الإستراتيجية تشجع مديرو المستوى الأدنى على صنع القرارات التي تحتوي على مستوى مقبول من المخاطرة بأن المخرجات تكون مشتركة بين المديرين على مستوى الأعمال والمديرين على مستوى الشركة الذين يقدمون العمل.

المطلب الثالث : أنماط القيادة الإستراتيجية :

يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأحوال، ولذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعاً لتباين الأنماط القيادية التي تتحدد فيما يلي :

أولاً: نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة¹: ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح وتميز القيادة الاستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع من خلال المشاركة في صياغة رسالة القطاع بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافه، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتبذل تشكيلاً فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية، وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة. كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع، ولذلك تسبغ قدراً من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق طموحاتها.

ثانياً : نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية² : ظهرت القيادة التحويلية على يد الأمريكي James Macgregor Burns من خلال أعماله حول القيادة في الميدان السياسي سنة 1978 ويرجع الفضل له في إبراز هذه النظرية حيث كان أول الباحثين الذين وضعوا أسس هذه الأخيرة وقد عمل فيما بعد Avolio Bass على تطوير فكرة Burns فوضعها في تصور نظري يقدم إبطاراً يشرح السلوك القيادي ويفسره و عادة ما ينظر للقائد التحويلي على أنه شخص يرقى بحاجات أتباعه، ويطابق بينها وبين أهدافه، ويتميز بأنه يحمل رؤية إيجابية عن المستقبل، ويولي اهتماماً بالغاً للاختلاف، ويحفز أتباعه فكرياً على تحقيق أداء يفوق توقعاتهم الخاصة، وهي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام الأفراد بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة هي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير كما إنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد، ويرى ديبرن أن القائد التحويلي هو الذي يستطيع إحداث تغييرات جذرية وإيجابية في المؤسسة أو المجموعة التي يوجد فيها ويرى افوليو وباس أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي :

¹ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 26.
² سحيمي فايزة، دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لباس بسبدي بلعباس، 2020، ص 44.

أ-التأثير المثالي: إذا كان لدى القادة رؤية واضحة وإحساس واضح بالهدف، فإنهم يكونون قادرين على اكتساب ثقة واحترام أتباعهم، وإذا أظهروا لهم أنهم يستطيعون تحقيق أكثر مما يعتقدون أن بالإمكان تحقيقه فإنهم ذلك بينون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على المزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع .

ب-الاعتبار الفردي: وتعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من هؤلاء الأتباع ومعرفة إمكانية النمو والتطور لديهم ويمكن للقادة أيضاً اختيار نواب لهم يتولون مهام التكوين ويقدمون لهم التغذية العكسية البناءة .

ج-الاستشارة الفكرية: الاهتمام بالبحث عن الأفكار الجديدة والوسائل الجديدة لإنجاز العمل بكل همة ونشاط .

د-الحفز الإلهامي: إثارة دافعية الناس وحماسهم، وأن يكون القائد قدوة وأن يشارك في تحمل أعباء العمل وبرى بيرنز burns أن القيادة التحويلية تتضمن أقصى قدر ممكن من المصالح المشتركة والمتبادلة وأقل قدر ممكن من القهر والإجبار، كما إنها تتضمن دائماً ضوابط في استخدام السلطة لهذه الابعاد الأربعة السابقة بعد التمكين حينما أكد أن من أهم خصائص القيادة التحويلية قدرتها على تحفيز الفريق كما أضاف jung وفي دراسته تم دمج التمكين في تفسير الأداء الجماعي للأفراد وتوصل إلى أن القائد الذي يود الرفع من فعالية أداء الفريق عليه انتهاز النمط القيادي التحويلي وكذلك تفعيله بالتمكين والمقصود به :

التمكين: إن تمكين الأفراد يعني منح كل فرد الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو استقلالية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف، والتكوين فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب، فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما إنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم .

ثالثاً: نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية¹: هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفقاً لما هو مخطط له.

¹ صالح بن سعد المرعب، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

عادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم، وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول، والاستفادة منها. كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة، ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي (المنتج والمشرف)، وعادةً ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المنظمة وتعزيزه وصقله، حيث إن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية. ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، وممارسة التفكير المتقارب، ونقل الثوابت والقيم التنظيمية، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وعبرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة .

يمكننا القول ان الانماط السابق ذكرها أنماط جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة، فبينما تركز القيادة الاستراتيجية المشاركة على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات، تركز القيادة الاستراتيجية التحويلية على التجربة والعمل في نظام المفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعد التجربة الخطأ مصدراً من مصادر التعلم، بينما تركز القيادة الاستراتيجية التنفيذية على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية. وبصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق وطبيعة عمل كل منظمة.

المبحث الثالث : تحليل القيادة الاستراتيجية :

يتحقق دور القيادة الاستراتيجية الحيوي، عبر الاستناد إلى مجموعة من المقومات الأساسية التي تمكن القائد من أداء دوره بفاعلية كالرؤية، الاتصال و قيادة التغيير وترتبط العوامل التي تساهم في نجاح هذا النوع من القيادة بمدى قدرة القادة على توجيه الأفراد نحو الأهداف المشتركة، وتحقيق الانسجام بين الاستراتيجية العامة والموارد المتاحة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، إلا أن الطريق نحو تحقيق قيادة استراتيجية فعالة لا يخلو من التحديات، حيث يواجه القادة الاستراتيجيون العديد من العقبات المختلفة. ويعد التعامل مع هذه التحديات بذكاء ومرونة عاملاً حاسماً في مدى فاعلية القيادة وقدرتها على تحقيق أهدافها .

فيما يلي سنتناول تحليلاً لمقومات القيادة الاستراتيجية، واستعراضاً لأهم عوامل نجاحها، إلى جانب الوقوف على أبرز التحديات والمشكلات التي تواجهها .

المطلب الأول : مقومات القيادة الاستراتيجية :

تتمثل أهم مقومات القيادة الاستراتيجية في الرؤية الاستراتيجية ،مهارات الاتصال،تكوين فريق العمل ، قيادة التغيير .

1- الرؤية الاستراتيجية :

عند صياغة الإستراتيجية يتطلب من القادة الإداريين قدراً كبيراً من الدقة في التوقع للأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثمة توفير ضمانات الاستمرار والنمو والمؤسسة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية والدقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور .

1-1- خصائص الرؤية الاستراتيجية : من أهمها¹:

- أ- التركيز على المستقبل: فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب .
- ب- الوضوح: فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، وال تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة.

¹ صالح عبد هلال رشيد، احسان دهش غالب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص175.

ت- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ث- القدرة على الإلهام: يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على الهام حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمؤسسة.

ج- الثبات النسبي والاستقرارية: بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة التي عادة ما تتغير باستمرار.

ح- التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة: يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها .

2- مهارات الاتصال¹:

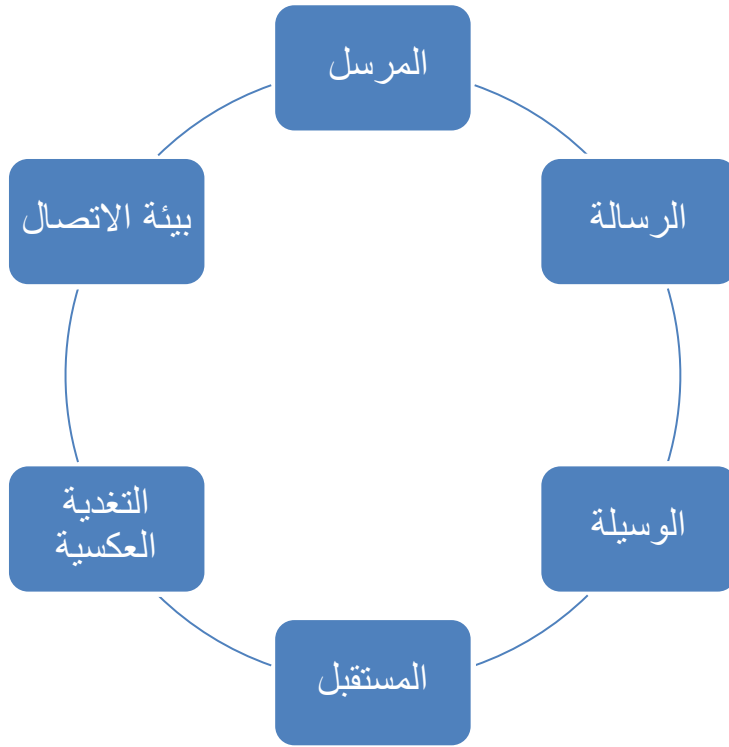
إن الاتصال يعتبر احد مقومات القيادة الإستراتيجية، وعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرارات، حيث إن المعلومات والبيانات دعامة رئيسية للقرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة. وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو في أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال.

2-1- عناصر الاتصال :

تُعتبر عملية الاتصال وسيلة يتيح من خلالها طرفان أو أكثر تبادل الأفكار أو المفاهيم أو الأعمال. وهذا يعني أن أحد الأطراف يمتلك معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يرغب في إيصالها إلى الطرف الآخر. وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل ما يلي:

الشكل رقم (01) : عناصر الاتصال :

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ص8.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

3- قيادة التغيير :

- قدم (Kotter 1995)، في كتابه قيادة التغيير ثماني خطوات أساسية لقيادة التغيير تمثلت في ¹:
- أ- إيجاد الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير: وهذا يعني إيجاد الأسباب الواضحة للتغيير ومساعدة الأفراد في استيعاب أهمية القيام بالعمل السريع لتحقيق ذلك. وكلما كان التغيير مرغوباً على مستوى المنظمة ككل كلما كانت فرصة نجاحه أعلى .
- ب- تشكيل تحالف توجيهي قوي: وهذا يشير إلى تشكيل فريق من مجموعة الأفراد المناسبين وتزويدهم بالسلطة المناسبة لتسهيل عملية التغيير.
- ت- إيجاد الرؤيا للتغيير: وهذا يشير إلى توضيح كيف سيختلف مستقبل المنظمة عن الماضي، إذ أن التحول الناجح يركز على وضع صورة للمستقبل يكون من السهل إيصالها إلى العملاء، وأصحاب المخاطرة والموظفين.
- ث- إيصال الرؤيا إلى الأفراد: يجب التأكد من أن أكبر عدد من الأفراد يفهمون ويتقبلون الرؤيا من خلال نقلها بصورة متكررة وقوية وجعلها جزءاً من كل عمل يتم القيام به.

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، عالقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة تحليلية الرأى عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 200، ص 29.

ج- تمكين الفراد والتخلص من العقبات.

ح- تعزيز النجاح وتقديم المزيد من التغيير: تحقيق النجاح السريع هو نقطة البداية لما يجب القيام به لتحقيق التغيير في الأجل الطويل.

خ- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إن التغيير لن يصبح جزءا من ثقافة المنظمة إلا إذا ساد الشعور لدى الأفراد بأن التغيير هو الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال.

4- تكوين فرق العمل :

مراحل تكوين فرق العمل :

لقد اقترح هاكمان نموذجا لبناء وتصميم فرق عمل ناجحة وفعالة وحدد اربعة مراحل اساسية في عملية بناء فرق العمل موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : مراحل تكوين فرق العمل .

| |
|--|
| المرحلة الأولى : العمل التمهيدي : |
| -تحديد الأعمال المطلوبة إنجازها؛ -تحديد ما إذا كان ضروريا تكوين فريق الانجاز هذه الأعمال؛ - تحديد السلطات التي يستمتع بها الفريق حالة تكوينه؛ - تحديد أهداف الفريق. |
| المرحلة الثانية: إيجاد الظروف المناسبة : |
| -توفير كافة الموارد والمعدات المطلوبة لاداء العمل؛ -التأكد من إن الفريق يشمل كل الأفراد اللازمين لأداء العمل بكفاءة. |
| المرحلة الثالثة: بناء وتكوين فرق العمل : |
| -وضع الحدود اللازمة ؛ -توزيع المهام على أعضاء الفريق بشكل منطقي. |
| المرحلة الرابعة: توفير المساعدة والدعم المستمر للفريق : |
| -التدخل كلما لزم الأمر لإزالة أي مشاكل عارضة تواجه الفريق ؛ - تحديد مواد ومعدات الفريق باستمرار والرفع من كفاءتها؛ |

- استبدال الأعضاء الذين يتكون الفريق بأعضاء.

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003 ص 294

المطلب الثاني : عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية :

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها: ¹

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جدا بل وغير ممتعة فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.
2. إضافة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
3. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
4. إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت والامكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي 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 التحول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
5. العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
6. الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف.
7. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة .

¹ صالح بن السعد المربع ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية ،مرجع سبق ذكره ، ص 39-40.

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

العامل الأول: (التركيز على القائد) من خلال التعرف على القادة وسلوكياتهم واستجاباتهم الموقفية للأحداث .

العامل الثاني: إن التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عاماً واضحاً لعملية القيادة لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير.

المطلب الثالث : التحديات و المشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية :

هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تُضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد، ومن هذه التحديات والعقبات :¹

✓ قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للطلاب والعاملين؛

✓ ضعف الموارد البشرية العاملة ، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.

✓ البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الجامعية، وشيوع المركزية في العمل الجماعي، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات. الاستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، إذ من النادر أن تتبنى المؤسسات استراتيجية واضحة، تبين دون لبس ما سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله ؛

✓ غياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع وإتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصياً للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعية للنجاح التنظيمي ؛

✓ الخطط غير المرتبطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم وكيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها؛

¹ امباركه محمود السيد سليمان السنهوتي ، القيادة الاستراتيجية مرجع سبق ذكره ص 236،237.

✓ فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، خصوصا باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين) وأفقي (نحو الزملاء، والمعنيين خارج المؤسسة إذ أن ضم الآخرين إلى المسعي الاستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة، وكثيرا ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.

خلاصة:

تطرقنا خلال هذا الفصل لمفهوم القيادة الاستراتيجية بوصفها أحد المحاور الجوهرية في الإدارة المعاصرة، وبيدأ بتمييزها عن القيادة الإدارية حيث تركز القيادة الإدارية على الجوانب التنفيذية والرقابية والتنظيم اليومي للمهام، بينما تتجاوز القيادة الاستراتيجية ذلك لتعنى برسم الرؤية المستقبلية، واتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية واتخاذ الإجراءات اللازمة لإجراء التغييرات الضرورية في الحاضر.

كما تناولنا كل الجوانب الخاصة بهذا الموضوع من أهمية واهداف وانتقلنا لابرار الدور الحيوي الذي يقوم به القائد الاستراتيجي عبر تحديد سماته و اهم المهارات التي تتوافر لديه و ممارساته التي تجعل قيادته فعالة ثم ذكر اهم الأنماط القيادية التي تسهل على القائد بلوغ أهدافه وفي الأخير تطرقنا لأهم مقومات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية، الاتصال، تكوين فرق العمل وقيادة التغيير.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد الفصل :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من العناصر الأساسية التي جذبت اهتماماً واسعاً ضمن أدبيات الإدارة الاستراتيجية، نظراً لدوره المهم في تمكين المؤسسات من تحقيق أداء متميز والمحافظة على قوتها التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. تُشكل الميزة التنافسية العامل الجوهرى الذي يحدد قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها وذلك من خلال الابتكار في المنتجات والخدمات، والتميز في الجودة والسعر. تتجلى أهمية دراسة الميزة التنافسية كواحدة من الأسس التي تعتمد عليها الاستراتيجيات التنظيمية تسعى المؤسسات من خلالها إلى بناء مكانة تنافسية فريدة يصعب على الآخرين تقليدها أو تجاوزها. يُعتمد استدامة هذه الميزة على قدرة المؤسسة في الاستخدام الأمثل لمواردها وقدراتها الداخلية، إلى جانب قدرتها على التأقلم مع المتغيرات الخارجية ومواجهة مختلف التحديات البيئية.

يتناول هذا الفصل تحليل مفهوم الميزة التنافسية من خلال استعراض خصائصها وأهم مصادرها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق هذه الميزة والمحافظة عليها. يعتبر هذا التحليل ضرورياً لفهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية .

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى ما يلي :

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية .

المبحث الثاني : أساسيات الميزة التنافسية .

المبحث الثالث : الأبعاد والإستراتيجيات التنافسية .

المبحث الاول : ماهية الميزة التنافسية :

يعتبر مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعاً، خاصةً في ظل ما ترتب على العولمة من زيادة في النزاعات التجارية. فلم يعد التنافس مقتصرًا على حرية الدخول والخروج من الأسواق فحسب، بل أصبح يتعلق أيضًا بالقدرة على الصمود في الساحة. ومن ثم، يجب السعي لتحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل النجاح، بل لتحقيق التفوق المستمر .

وعليه من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، أهدافها وأيضاً إلى خصائصها .

المطلب الاول : مفهوم الميزة التنافسية :

لقد عرف Porter الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي هو مجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع ¹.

وعرفها Johnpierre 2005: بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها عنهم من وجهة نظر العملاء، حيث يحققوا لهم هذا المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون بكلفة أقل وبأساليب أفضل.

Kolter: يعرفها بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل الذي يصعب على منافسها القيام بمثله.

كما يرى Maillot Philippe: 2007 على أنها المؤهلات التي تسعى المؤسسة إلى تطويرها، من أجل ترجيح كفة المنافسة لصالحها ².

إن الميزة التنافسية هي "قدرة الصناعات في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية، وتسويق السلع التي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق المحلية و الأجنبية" ¹.

¹ غول فرحات، الطريق لربح الميزة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 29، العدد 12، 2000. ص94.
² سعدي محمد امزيغ، اوطيب دالية، الميزة التنافسية وعلاقتها بالابداع التنظيمي -دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور الكترونكس ولاية برج بوعريش -، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية ، جامعة مولود معمري -تيزي وزو - 2022- 2023، ص 34.

الميزة التنافسية هي ميزة مكتسبة على المنافسين من خال تقديم أكبر قيمة للعلماء، أما من خلال تخفيض الاسعار أو عن طريق توفير قيم إضافية وخدمة هذه القيم أو عن طريق أسعار أعلى لكن هذه المزايا لا تميل إلى البقاء دون بذل جهد كبير إذ مع مرور الوقت قد يؤدي إلى تأكلها، مما يحاول المنافسون لتكرار ميزة ناجحة أنفسهم ونصف المعركة هو إنشاء ميزة تنافسية في حين النصف الآخر هو الحفاظ عليه.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول ان الميزة التنافسية هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح أكبر من متوسط الأرباح ولفترة زمنية مستدامة بالمقارنة مع منافسيها، وتحقيق كفاءات تفوق كفاءات المنافسين، والتميز في خدماتها و تقديم منافع ذات قيمة وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تنافسية مدروسة.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الميزة التنافسية :

أولاً : أهمية الميزة التنافسية :

في ظل التغيرات السريعة والانفجار المعرفي في بيئة الأعمال اليوم، أصبح من الضروري للمنظمات التي تسعى إلى البقاء أن تتمتع بميزة تنافسية تميزها عن المنافسين الآخرين .

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية³:

- 1- زيادة ربحية المؤسسة : تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- 2- رفع القدرات التنافسية : إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، بما يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- 3- كسب ولاء العميل : التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة .

¹ عبد الحكيم عاشور ، محمد ذياب ، دور الابداع و الابتكار التسويقي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة (الجزائر)، مخبر السياسات التنموية و الدراسات الاستشرافية ، 2025، ص21.

² ALLAN Afu AH, strategic innovation, New Game strategies for competitive Advantage , Routledge , Newyork, 2009, p4.

³ بلقايد براهيم ، سالم عبد العزيز ، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ابحاث اقتصادية و ادارية ، جامعة وهران ، العدد الخامس عشر ، جوان 2014، ص323، 324.

- 4- تسهيل تلبية حاجيات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- 5- المحافظة على الحصة السوقية : تنفيذ الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية و توسيعها في ظل التغيرات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها، ويتكون له إدراك ونظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.
- 6- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدمه لهم من خدمات تتميز بها عن المنافسين وتحقق تطلعاتهم.
- 7- تحقيق رضا المستهلك، يمكن المؤسسة أن ترفع من حصتها السوقية بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية.
- 8- تحقيق رضا المستهلك يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية واستمرار أرباح المؤسسة في ازدياد مما يحقق عوائد مالية مجزية وأرباح صافية مع نهاية كل عام.¹
- 9- تمثل معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأن المنظمات سوف تستمر في خلق نماذج جديدة للميزة التنافسية طالما أصبحت نماذجها القديمة معروفة ومستخدمة على نطاق واسع وطالما كان المنافسون على دراية كاملة بهذه النماذج.

ثانياً : أهداف الميزة التنافسية :

سمح القدرات التنافسية بتحقيق الاهداف التالية:²

- 1- خلق الفرص التسويقية الجديدة او اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من المنتجات أو الخدمات.
- 2- التغلب على المنافسين من خلال:

✓ تحديد سبب نجاحهم ؛

¹ بشرى عبد إبراهيم ، أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الكلية التقنية ، بغداد، 2002، ص65.
² أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 22، جوان 2011، ص357.

- ✓ تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين .
- 3- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة.
- 4- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام باختكار الهاتف المحمول، وشركة "APPLE" التي كانت أول من قام باختكار الحاسب الآلي الشخصي.
- 5- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق.
- 6- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته لا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- 7- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- 8- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.¹

المطلب الثالث : خصائص الميزة التنافسية :

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص ومميزات يمكن توضيحها على النحو التالي²:

- 1- الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على على تميزها يجب عليها الابتكار و التطوير بشكل مستمر و متواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، و لهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار و الإبداع.
- 2- دورة حياة الميزة التنافسية : تبدأ الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، و التي تكون فيها في نمو مستمر و بالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التنبني، و هنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة

¹ محمد بو طلاقة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، 88، الجزائر مناجمت المؤسسة، أم بواقي : المركز الجامعي العربي بن مهيدي، 2008، ص 88.

² بلفايد براهيم، سالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 325.

التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعد انتشار الميزة التنافسية بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر و تفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين و من هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.

3- القابلية للتغيير : يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية و ذلك من خلال تغيير المصادر و الموارد التي تعتمد عليها في تشكيل و تدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الإستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

4- القابلية للتنمية والتطوير: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية و ذلك من خلال إيجاد سبل و طرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع.

5- القابلية للتقليد : تكون الميزة التنافسية سهلة التقليد و الانتقال من مؤسسة إلى أخرى و ذلك بالنظر إلى سهولة انتقال مصادرها و عدم التحكم في سيرتها و خاصة ما يتعلق بالمعلومات و المعارف.

6- تتحدد من وجهة نظر العميل : بما أن أنشطة و خدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها و جودة أداؤها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، و ذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه و كسب ولائه، و بذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

1

الميزة التنافسية هي أحد المفاهيم الأساسية والرئيسية في الإدارة الاستراتيجية، ولها أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى إلى التفوق في السوق وتحقيق أداء مستدام. أهم سمة للميزة التنافسية هي التفرد؛ يجب على المنظمة تقديم شيء يصعب على المنافسين تقليده أو تقديمه، مثل التكنولوجيا المتقدمة أو أساليب الخدمة المميزة. تعني هذه القيمة المضافة أنها تضيف قيمة للعميل، وتقدم خدمة أفضل لاحتياجاته، وبطرق أسرع أو أرخص. ومن السمات الأخرى المهمة بنفس القدر أنها يجب أن تدعمها التغييرات في المنافسة. كما يجب أن تكون مدعومة تنظيمياً وبالتالي، يجب أن تتكامل مع عمليات الشركة وكذلك هيكلها التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون قابلة للتطبيق والقياس بحيث يمكن تقييم تأثيرها من خلال مؤشرات مثل الربحية أو حصة السوق.

¹ بلقايد براهيم، أسالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 326.

المبحث الثاني : أساسيات في الميزة التنافسية :

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية حيث يعتبر عنصرا استراتيجيا رئيسيا يوفر فرصة أساسية للمنظمة لتحقيق الربحية المستدامة مقارنة بمنافسيها. حيث تتوفر المزايا التنافسية من حيث أنواعها ومصادرها. كما تتأثر بعدة محددات داخلية وخارجية.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على أنواع الميزة التنافسية، مصادر وأبعاد الميزة وأخيرا محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها .

المطلب الاول : أنواع الميزة التنافسية :

من خلال الدراسات التي أجريت عن إستراتيجيات التنافسية على عدة شركات، فإن اهم تصنيف قدم للميزة التنافسية من طرف M.Porter والذي صنفها إلى نوعين هما : ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أولا : ميزة التكلفة الاقل :

يمكن للمنظمة أن تحوز ميزة التكلفة الأدنى (الأقل) إذا كانت تكاليفها المتراكمة لأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة لمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل.¹

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:²

- 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؛

¹ فلاح حسن الحسيني ، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل إستراتيجي للمنافسة ، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 20.

² PORTER Msichael , "L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", op.cit, P 129-136.

- 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 الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقا لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛

- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
- إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلا تما لدى المنافسين ولكنها لا تضمن لها الريادة.

- ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نف النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.
- ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل¹:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية؛
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكا ما؛
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

ثانيا : ميزة التميز :

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 2005، ص110.

هي قدرة المؤسس على التفرد في تقديم منتج أو خدمات قيمة مرتفعة وتعال وده واستحسان المستهلك وتمكنه من استشعار الفرق بينها وبين تلك المقدمة من طرف المنافسين مما يدفع به دائما إلى اللجوء إليها عن غيرها. لتحقيقها يجب أن تتوفر الجودة، احترام الوقت، وسرعة التسليم، تغطية أكبر نسبة من الطلب في السوق، المرونة أي التنوع والتطوير حسب الطلب، التنافسية التقنية: الاعتماد على أساليب متطورة في تقديم الخدمة على التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات المتطورة، وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع والتكنولوجيا والسعي لتحسين والتطوير المستمر لعملياتها الاستراتيجية والإدارية والإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج خاصية التفرد لنشاط معين، بحيث يصعب على المؤسسات الأخرى المنافسة تحقيق هذا التمييز، ولكن يجب تفادي بعض الأخطاء منها. تعدي جودة المنتج، إحتياجات الزبائن، سعر إضافي مرتفع، عدم معرفة تكلفة التميز، التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية له فقط.¹

ومن بين الشروط الواجب توفيرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:²

- 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 إستراتيجية التميز ومحاكاتها.

وتجدر الإشارة إلى انه 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 إحداها، فإن عنصر التفضيل لنوع آخر يجب أن تأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار :

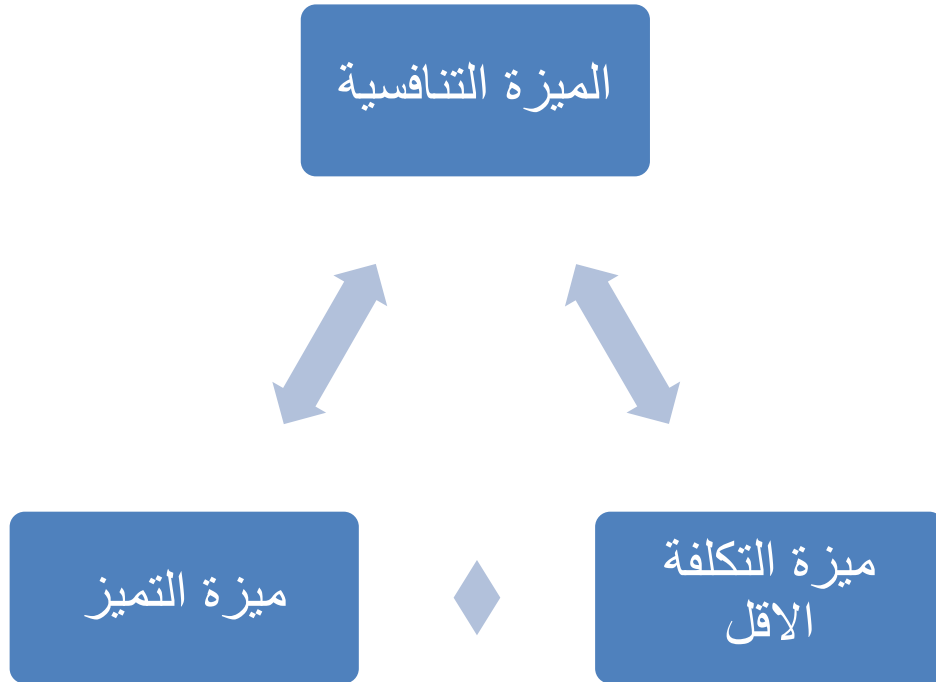
جاذبية النشاط، شدة المنافسة تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن الفرص المستقبلية إضافة إلى عنصرى التكلفة الأدنى والتمييز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقا للوقت والجودة .³

الشكل رقم (02) : أنواع الميزة التنافسية :

¹ صامت احمد، موز عيكة محمد، دور الثقافة الاتصالية في اكتساب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الخوف الصحي يتنس لصناعة العتاد EFM سيراميك بتيبازة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال تنظيمي تخصص الإعلام والاتصال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2021-2022، ص 65.

² العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ،مرجع سبق ذكره ،ص 112.

³ معموري صورية ،الشيخ هجيرة ،محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،ص 6-7.



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مذكرة ماستر دور الثقافة الاتصالية في اكتساب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية .

المطلب الثاني : مصادر وأبعاد الميزة التنافسية :

تتبع الميزة التنافسية من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذا يعني أن توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار يشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب هذا الأخير الاستغلال الأمثل لتلك الموارد، ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر التالية :

1- **التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية ¹.

¹ مولاي مصطفى سارة ، دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، المدية، 2016، ص 103-104.

2- **المعرفة:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال غير المادي، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات.

3- **الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية .

4- **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة .

5- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على جودة المنتج، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك وتلبية متطلباته، بحيث لم يعد السعر هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك. وتستند المؤسسة في ذلك إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية بكسب ثقة المتعاملين معها .¹

6- **المعلومة:** إن المؤسسة التي تنشط في بيئة تمتاز بجدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون جد متيقظة لما يدور في المحيط وعلى دراية تامة بما يجري به لأن المعلومات تلعب دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب بما يتماشى ومتغيرات السوق .

7- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ عليها وتحول دون تسربها أو تسويقها للمنافس فهي مجموعة من المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون مصدرا لميزة عند العميل وذلك بحسن استخدام وتنظيم الموارد الملموسة فهي تشكل عامل جذب للانضباط داخل المؤسسة .

¹ عمار درويش ، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 6 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 28-29.

8- **الإبداع:** يشمل الإبداع كل تغير يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج، نظم التسيير والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع بحيث يمكن أن تشكل مصدر رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح للمؤسسة منتجات فريدة من نوعها، ومن ثم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة. وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تفرض سعرا عاليا لكونها المورد الوحيد للمنتج الجديد إلى أن ينجح المنافسون في محاكاة هذا المنتج الجديد. غير أن المؤسسة تكون قد استفادة من ولاء الزبائن لعلامتها التجارية بحيث يصعب النيل منها.

9- **درجة الاستجابة للتعديل :** حتى تتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها يجب عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من حيث تحسين المنتجات وإشباع حاجات ورغبات عملائها المتزايدة. وتتوقف درجة الاستجابة للتعديل على ملائمة السلع والخدمات مع المتطلبات الفردية والجماعية للزبائن وذلك في الوقت المناسب قصد الحصول على ميزة تنافسية في ذلك .

وقد حدد أحمد عبد السلام سليم أيضا مصادر أخرى للميزة التنافسية التي تناولتها مختلف الكتابات والدراسات :¹

1- **الابتكار:** بقاء ونمو المنظمة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة، وطرق جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية، والابتكار هو الأشياء الجديدة سواء كانت منتجا أو خدمة أو نظاما إنتاجيا أو غيرها .

2- **البحوث والتطوير:** يعد نشاط البحوث والتطوير جزءا من صناعة المعرفة، والهدف من سياسات البحوث والتطوير هو إعادة تجديد وتحديث التكنولوجيا الموجودة، وبالتالي دعم الميزة التنافسية فجهود هذه البحوث تؤدي إلى تحسين في المنتجات والعمليات، وبالتالي تجعل المنظمات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية .

3- **التعلم:** التعلم التنظيمي هو طاقات وعمليات تهدف إلى الاستمرار في تحسين الأداء، ارتكازا إلى الخبرة والممارسة، وهو مفتاح النجاح التنافسي في الأسواق العالمية .

¹ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2016 - 2015، ص 162.

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها :

أولاً : محددات الميزة التنافسية :

تسعى كل من الدول المتقدمة والنامية إلى الاستحواذ على القدرة التنافسية والعمل على زيادتها وكما هو معلوم فإن الميزة التنافسية يجب أن تستجيب للتغيرات في البيئة الدولية، وقد أرجع بورتر الميزة التنافسية في أية صناعة إلى أربعة محددات رئيسية تؤثر كل منها في الأخرى كما يلي :¹

1- أوضاع عوامل الإنتاج :

لا تقتصر عوامل الإنتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل، ورأس المال والموارد البشرية، بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

2- أوضاع الطلب المحلي :

يتمثل ذلك في هيكل الطلب ومعدل النمو ومدى توافقه مع العالمي، فإذا كان الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي .

3- الصناعات المكتملة والمغذية :

يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكتملة والمغذية، أحد محددات الميزة التنافسية نظراً لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة، بما يساهم في تحقيق السعر، كذلك يترتب على وجود تلك الصناعات، قصر خطوط الاتصالات والمواصلات، كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والتكنولوجيا وخلق مهارات إنتاجية و إدارية أفضل .

4- إستراتيجية المنشأة وهيكلها و درجة المنافسة :

¹ أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر ، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية -دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2017/2018، ص 18.

يتضمن هذا المحدد، الأهداف والإستراتيجيات وطرق وأساليب تنظيم المنشأة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الاختراع، وتهيئ للنجاح على المستوى العالمي.

ويترتب على هذا الاختلاف في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا لعديد من الدول في أنواع مختلفة الصناعات وتمثل العلاقة بين العمل والإدارة أهمية خاصة في كثير من الصناعات لأنها تقوم بدور حيوي في التطوير والابتكار في المنشآت .

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

يمكن الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث رئيسية هما :

1- مصدر ترتيب الميزة التنافسية : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما: ¹

❖ **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة :** مثل : التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام وحيث يسهل نسب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

❖ **مزايا من مرتبة مرتفعة :** مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة .

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة

فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية : تتحرك المؤسسات نحو خلق

مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

¹ العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدي في التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.¹

المبحث الثالث : الأبعاد و الإستراتيجيات التنافسية :

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على أبعاد واستراتيجيات متعددة تختلف باختلاف طبيعة النشاط والسوق المستهدفة. كما أن الفهم العميق لكيفية بناء ميزة تنافسية ومواصلة تطويرها ضروري للبقاء في بيئة مليئة بالتحديات، وضمان النجاح أيضاً لذا، سيتناول هذا المبحث أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية المختلفة، ووسائل تحقيقها، وتطويرها بما يضمن تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

المطلب الأول : أبعاد الميزة التنافسية :

تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات مستهدفة، وهذه الحاجات تُدعى بأبعاد الميزة التنافسية والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تلبية رغبات ومتطلبات عملائها، وقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على خمسة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها² :

1- التكلفة: يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال :

- ❖ الوافرات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين ؛
- ❖ الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة؛
- ❖ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر ها تنميتها و تطورها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 26-27.

² حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص 33.

❖ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج .

2- المرونة: يقتضي هذا المفهوم القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم و على هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تضم جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما :

✓ **مرونة الحجم:** وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك

✓ **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية .

3- الجودة: تتمثل الجودة في المواصفات والأداء الجيد للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم والإدارة والإنتاج، فالجودة عبارة عن بعد للمنتج أو الخدمة والذي يحدد من قبل الزبائن الخارجيين والداخليين وبذلك فالجودة هي أشياء مختلفة لأفراد مختلفين التي تعتمد على من ينظر للشئ بأنه ذو جودة إما من خلال استعماله أو من خلال المواصفات المحددة له ¹.

4- الوقت : (وقت التسليم) إن التسليم في الوقت المحدد من الأسبقيات التنافسية والتي تقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن من خلال التسليم في الوقت المحدد أو هو المجال الذي يكون التنافس فيه من خلال اختصار أو اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه وتسليمه في الوقت قياسي دون تأخير ويرتبط هذا البعد بسرعة التسليم طالما أن السوق يعد محددًا مهما في قرارات الشراء فقدرته المنظمة في عمليات الشحن والتسليم بشكل متناسق وسريع يسمح للمنظمة بفرض زيادات سريعة على منتجاتها.

¹سعاد طلحة، اثر رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-

5- الإبداع: والمقصود به طبيعة التغيير التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات و الإدارة .¹

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية :

أولاً : مفهوم الاستراتيجية التنافسية : تعرف إستراتيجية التنافسية على أنها الخطط الطويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات خدمات منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين .

تتكون إستراتيجية التنافس من ثلاثة مكونات رئيسية :

- ✓ **طريقة التنافس :** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع ؛
- ✓ **حلبة التنافس :** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة ؛
- ✓ **أساس التنافس:** يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

ثانياً : الاستراتيجيات التنافسية حسب مايكل بورتر :

يعتبر بورتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز على المنافسين وهي استراتيجية القيادة في التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز، وتعد هذه الاستراتيجيات حجر الزاوية في بناء استراتيجية تنافسية ناجحة.

¹ علي محسن علي محي الدين و عبده احمد علي العامري ، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية ، عدد 1 مجلد 4 ، اليمن ، 2023 ، ص 493 .

1- استراتيجية القيادة في التكلفة :

شاع استخدام هذه الاستراتيجية في السبعينات من القرن العشرين بسبب شيوع استخدام مفهوم منحى الخبرة، وتهدف الى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف، وتتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بناء مكثفا لاستغلال اقتصاديات الحجم، كتتبع مستمر لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير مباشرة، كتقليل التكاليف في البحث والتطوير، خدمات البيع والاعلان.¹

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، حيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من سعر المنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة دون المساس بمستوى الجودة المستهدف فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، وطرد المنافسة تماما من الصناعة .

تتطلب هذه استراتيجية مجموعة مقومات أساسية منها ما يلي :²

- ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وتضع الانظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الافراد على تحسين الاداء ورفع معدل الانتاجية، وتقليل الهدر والتلف في استخدام الامكانيات بما يساهم في ضبط الانفاق وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة؛

- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى الانتاج بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ؛

- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الابداع والقدرة على التطوير والتحديث، وتنمية الرغبة والدافع لدى الافراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الانفاق وترشيد التكلفة.

خصائص إستراتيجية القيادة بالتكلفة : من أهمها³:

¹ بلخضر مسعودة، محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، موجهة لطلبة الاولى ماستر ، علوم التسيير مقالواتية، 2019-2020، ص 58 .

² بن عمر اسيا، مساهمة تطبيقات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم تجارية ، جامعة الجزائر 3 ، 2019-2020، ص 127.

³ زموري ايمان ، استخدام التحليل التنافسي ليورتر في تحديد الاستراتيجية التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018-2019، ص 32.

- ❖ توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية ؛
- ❖ توفير أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج إمكانية القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين ؛
- ❖ تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول منافسين جدد .

عيوب إستراتيجية القيادة بالتكلفة : نذكر أهمها :

- ❖ إن المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات الزبون المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المخفضة؛
- ❖ قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل ؛
- ❖ قد يتحول اهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.

2- إستراتيجية التمييز :

بعد التطرق لاستراتيجية القيادة في التكلفة، والتي تتبناها المنظمة في سوق واسع، أشار بورتر إلى استراتيجية التمييز التي تعمل بها المنظمات في سوق غير محدود كأحد آليات التنافس بينها وبين المنظمات الأخرى داخل نفس الصناعة، والتي تعتمد فيها على المنافسة غير السعرية .

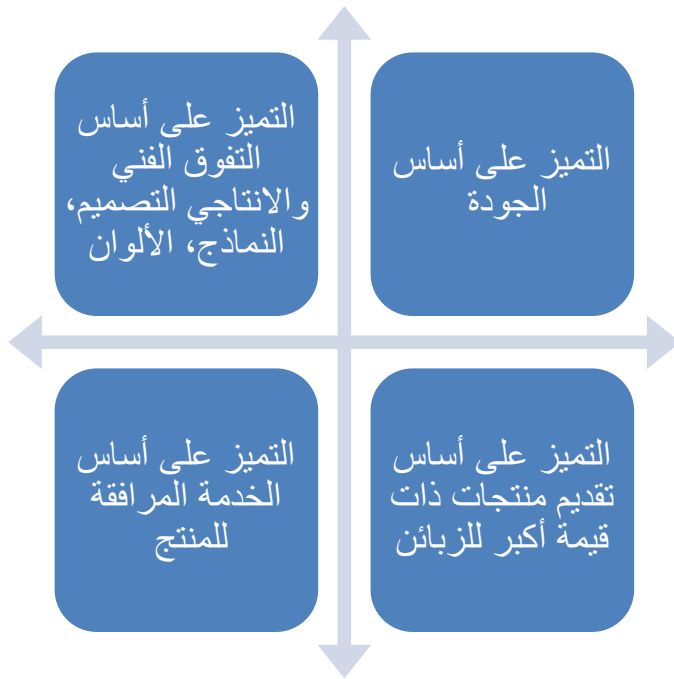
1- تركز هذه الإستراتيجية على تقديم شيء متميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل لهذا التميز، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية تناسب المستهلك غير الحساس للسعر¹.

2- إستراتيجية التمييز تجعل عرض المؤسسة فريد في أعين الزبائن على أساس ميزة واحدة أو عدة ميزات، التي تحاول المؤسسة جعل هذه الميزة مستمرة ودائمة ميزة غير تكاليف المنخفضة وتستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية في الأسواق الناضجة وهذا لتسهيل عملية التمييز لدى المستهلكين ووضع ثقة في المنتج.

¹ امين مزباني ، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2010-2011 ، ص 90.

3- وتعرف إستراتيجية التمييز بأنها قدرة المؤسسة على انتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة...، التي يتم تقديرها من طرف الزبائن، ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن منهم وكسب ثقتهم وولائهم ومن أهم مجالات التمييز :¹

الشكل رقم (03) : مجالات التميز :



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية.

خصائص إستراتيجية التمييز :²

- ❖ خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة ؛
- ❖ إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو

المؤسسة؛

¹ بلخضر مسعودة ، محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية ،مرجع سابق ،ص 65.
² زموري ايمان ، استخدام التحليل التنافسي ليورتر في تحديد الاستراتيجية التنافسية ،مرجع سابق ، ص 34- 35.

❖ توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛

❖ توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تميز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة .

عيوب استراتيجية التميز : مثلما لإستراتيجية التميز ميزات فإن لها عيوب أيضا منها :

❖ إن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميزا بدرجة تبرر ارتفاع سعره مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛

❖ سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز خاصة إذا كان التميز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي كجودة الخدمة فإنه من الصعب التقليد وبالتالي على المنتجين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير؛

❖ صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية ما هم على استعداد لدفعه.

3- استراتيجية التركيز :

بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر، فقد أشار "بورتير" إلى استراتيجية تستخدم في قطاعات سوقية صغيرة وتتمكن من خلالها المنظمات من التفوق بواسطتها في قطاع محدود، وهذه الاستراتيجية سماها بإستراتيجية التركيز.

عرفها Lehman-Ortega . Leroy Et Autres : استراتيجية التركيز تقود المؤسسة إلى إنتاج عرض مخصص لشريحة معينة من المستهلكين يتم تحديدهم مسبقا والذي من المرجح أن يعزز خصوصية العرض وهذا التمايز يكون تأثير منطقيا فقط لقطاع السوق الذي صمم العرض من أجله لذلك تم تصميم العرض المتخصص لتلبية حاجة محددة لشريحة السوق التي تم النظر فيها، وهي حاجة لا تفي بالعرض المرجعي العروض التي يتم تكييفها وفقا لفئة معينة من المستخدمين¹.

¹ حمادي ربيعة ورشيد ياسمين، مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021-2022 ، ص03 .

تستند هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وخدمة جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محدودة، حيث تركز المؤسسة جهودها وتوجه مواردها لخدمة هذا القطاع بهدف تحقيق أحسن خدمة لهم، وهي عملية إختيار فئة من المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات والتركيز على الوفاء باحتياجاتهم إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة تقوم على تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث تتماثل خصائص زبائن كل قطاع يتم خدمة وإشباع حاجات الزبائن فيه كقطاع صغير بمعنى تركز المؤسسة على قطاع واحد فقط تقدم له المنتج بأقل تكلفة، حيث تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو لمنتج معين، ولا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي يكون المنافسون أقل في التكلفة في منتجات أخرى وإلا اهتزت صورة وسمعة المؤسسة، وعادة ما تخاطب المؤسسة شريحة محددة من الزبائن، وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف بوجود نوعين من هذه الاستراتيجية وهما التركيز مع خفض التكاليف والتركيز مع التمييز كالآتي :¹

إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة: قد يختلف الزبائن في ميولهم ورغباتهم وكذلك خصائصهم لذلك فمن الصعب إرضائهم جميعاً بسلوك إستراتيجي واحد، إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة تقوم على تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث تتماثل خصائص زبائن كل قطاع يتم خدمة وإشباع حاجات الزبائن فيه كقطاع صغير بمعنى تركز المؤسسة على قطاع واحد فقط تقدم له المنتج بأقل تكلفة، حيث تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو لمنتج معين، ولا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي يكون المنافسون أقل في التكلفة في منتجات أخرى وإلا اهتزت صورة وسمعة المؤسسة، وعادة ما تخاطب المؤسسة شريحة محددة من الزبائن، وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف.

إستراتيجية التركيز مع التمييز: قد لا تسمح طبيعة المنتج أو القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة أو إمكانياتها المحدودة بإحداث التمييز على نطاق واسع، لذلك تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية حيث تتبنى المؤسسة إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو إلى مجموعة خاصة من الزبائن في ذلك الجزء الضيق دون غيرهم، سعياً منها إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز وخلق الولاء لمنتجاتها. وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز .

¹ بلخضر مسعودة ، محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية ، مرجع سابق ، ص 69-70-71.

خصائص إستراتيجية التركيز¹:

- ❖ تعتمد إستراتيجية التركيز على تحفيز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- ❖ تحفيز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها العملاء؛
- ❖ الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين والخدمة فئة معينة؛
- ❖ توفر قدر من الحماية للمؤسسة، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع حيرتها في مجال التركيز .

عيوب إستراتيجية التركيز : لهذه الاستراتيجية عدة عيوب نذكر منها :

- ❖ ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع القيادة بالتكلفة هذا لصغر حجم الإنتاج؛
- ❖ احتمال الاحتفاء المفاجئ الشريعة العملاء المستهدفين من قبل للمؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين ؛
- ❖ إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس الحالات التي تركز عليها المؤسسة، يقدمون منتجات بعودة أفضل وبأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها .

-يتطلب استخدام أي إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية المذكورة اعلاه من المؤسسة توفر الموارد والإمكانات المادية وكذا الموارد البشرية مع إحداث تغييرات في الجانب التنظيمي داخل المؤسسة، كما لا بد من الإشارة أنه لا توجد استراتيجية تنافسية مثالية من الاستراتيجيات السابقة فلا يمكن ضمان النجاح التام والمستمر وذلك لصعوبة تغير محيط المؤسسة أي ظهور فرص جديدة وتهديدات جديدة وكذا تغير معطيات المؤسسة نفسها، فمهما كان الاختيار لأي من الاستراتيجيات فإنه ينطوي على بعض المخاطر .

المطلب الثالث : طرق تحقيق الميزة التنافسية و كيفية تنميتها و تطويرها :

¹ زموري ايمان ، استخدام التحليل التنافسي ليورتر في تحديد الاستراتيجية التنافسية ،مرجع سبق ذكره ،ص 36-37.

في ظل ما يشهده العالم من متغيرات جديدة تسعى مختلف المؤسسات إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال تبني عدة طرق لتحقيق التميز، وباعتبار أنه الميزة التنافسية لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، تقوم المؤسسة بتنميتها وتطويرها بصفة مستمرة لتبقى دائما نقطة قوة لها، ومنه سوف نتطرق إلى طرق تحقيق الميزة التنافسية، وكيفية تنميتها وتطويرها.¹

تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه، وستتطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي لها تأثير كبير على بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

أولا : طرق تحقيق الميزة التنافسية :

1- **زيادة الفعالية التنظيمية** : تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، وإشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.

2- **إدارة الجودة الشاملة** : عرفها كل من (GOETSCH et DAVIS) بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة".²

إذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة، تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها، وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية: التركيز على العميل، أيضا تركز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تقوم على التحسين المستمر، تشجع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام، تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب، كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

3- **إعادة الهندسة** : ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات، فكان من أهم التطورات التي شهدتها العالم، وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها.

¹ حرايرية عتيقة، **الميزة التنافسية**، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله مخبر علم اجتماع المنظمات و المناجنت ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 2015، العدد 6 (31 ديسمبر/كانون الأول 2015)، ص 110.
² خديجة حريق، **إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أوبوكر بلقايد ، تلمسان، 2010-2011، ص90.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها: "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين".¹

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية:

- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التابع المنطقي؛

- إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة؛
- التخلص من الترميم من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.

ويمكن القول أن نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات التي تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ثانياً: تنمية وتطوير الميزة التنافسية: 2

لا تكتفي المؤسسة بجائزة وامتلاك ميزة تنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لا بد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة من خلال تشجيع مواردها البشرية على الإبداع والابتكار، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز، وفيما يلي سوف نبرز أهم أسباب الابتكارات التي تعزز الميزة التنافسية وكيفية تطويرها وتنميتها.

1- أسباب تطوير الميزة التنافسية: من بين الأسباب التي تجعل المؤسسة التي لها ميزة تنافسية هي:

- ظهور تكنولوجيات جديدة، وحاجات جديدة للعملاء أو تغييرها؛
- ظهور قطاع جديد في الصناعة؛
- تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، وسائل النقل، لهذا لا بد أن يكون هناك تطوير مستمر للمؤسسة من أجل الحفاظ على التميز في سوق المنافسة.

¹ جوزيف كبلاد، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 131.

² حرايرية عتيقة، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2- كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية : تعتمد المؤسسات في تنمية وتطوير تميزها على المنافسين من خلال الإبداع الذي يعد القدرة على خلق الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى تعظيمها وحمايتها لضمان تعزيز ميزتها التنافسية، وهناك ثلاثة أنواع من الإبداع: التنظيمي والتكنولوجي والتسويقي، وهي كما يلي:

جدول رقم (03) : أنواع الابداع :

| | |
|--|---------------------------|
| <p>-إدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير ؛</p> <p>- يهدف إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق،الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية؛</p> <p>-يتحقق من خلال بعدين :</p> <p>1- قدرة المؤسسة على التعلم (قدرتها على التكيف مع التغير، و القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص واستغلالها بسرعة قبل المنافسين) .</p> <p>2- الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه،وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا.</p> | <p>الإبداع التنظيمي</p> |
| <p>يحتل موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة ؛</p> <p>-يعتبر العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج؛</p> <p>-يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة.</p> | <p>الإبداع التكنولوجي</p> |
| <p>-ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات</p> | <p>الإبداع التسويقي</p> |

| | |
|---|--|
| <p>الزبائن وإشباع رغباتهم، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجة والرغبة لدى العملاء.</p> <p>ويعد العميل من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاءا مستديما للمؤسسة، ولا يكفي أن يكون العميل راض بدرجة قليلة، لأن ذلك لا يضمن الولاء بل يجب أن يكون راض إلى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة أن تضمن درجة وفائه من خلال جودة الخدمة أو جودة السلعة، وعليه ينبغي مراقبة العملاء ودرجة رضاهم ومن خلالها درجة وفائهم.</p> | |
|---|--|

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقالة الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا في خلال هذا الفصل التطرق الى الميزة التنافسية التي شهدت تطورا ملحوظا في الوقت الحالي بسبب كثرة المؤسسات المنافسة والتي تسعى الى الاستمرارية والتنافس فيما بينها في ظل التغيرات المستمرة، حيث كان ذلك من خلال التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية، والتي يعنى بها انها خاصية تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها أي الحصول على مركز تنافسي متقدم في السوق وذلك من جراء امتلاكها الموارد والعوامل المساعدة، ثم تطرقنا الى مدى اهميتها والاهداف التي تسعى إليها وما هي الخصائص التي تميزها وكان هذا من خلال المبحث الاول والذي جاء تحت عنوان ماهية الميزة التنافسية .

كما اننا تعرفنا على اساسيات الميزة التنافسية حيث ذكرنا انواع الميزة التنافسية ومصادرها والمحددات والمعايير التي يمكن الحكم على جودتها بها، وكذلك تطرقنا الى ابعادها والاستراتيجيات التي من خلالها يمكنها الحصول على الميزة ومن اهمها التكاليف التمييز والتركيز، وأخيرا ذكرنا طرق تحقيق الميزة التنافسية وكيف يمكننا تنميتها وتطويرها.

الفصل الثالث

الاطار التطبيقي

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصل الاول الى الجانب النظري والفكري لمفهوم القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مستوى مؤسسة إقتصادية إنتاجية ألا وهي مصنع الإسمنت ببني صاف -عين تموشنت- وذلك لدراسة سعي المؤسسة للبقاء والنمو في بيئة تنافسية وذلك بسبب التحولات البيئية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات.

وسنحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية، لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث نتناول في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة المؤسسة وفي المبحث الثاني كيفية تصميم الدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث سنقوم بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الإسمنت ببني صاف :

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بمؤسسة الدراسة مصنع الإسمنت ببني صاف - عين تموشنت - الذي يعد من أهدم المصانع والذي يتمتع بسمعة جيدة على مستوى التراب الوطني بحيث سوف نقوم بالتعرف عليه من خلال العناصر التالية .

المطلب الاول : نشأة و تعريف المؤسسة :

❖ تعريف المؤسسة :

تعتبر مؤسسة الإسمنت ببني صاف مؤسسة وطنية لإنتاج وتسويق الإسمنت ومادة الكلانكر حيث تعد كشركة مساهمة SPA , تمثل 65% من المجمع الصناعي للإسمنت في الجزائر جيكا (GICA) و 35% من مجمع الاستثمار التجاري فرعون وقد بلغ رأس مالها 1.800.000 دج .

❖ موقع المؤسسة :

تقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كم شرق الميناء بارتفاع يقدر بـ 185 متر عن سطح البحر.

❖ تأسيس المؤسسة :

وأسند إنجاز هذا المشروع إلى شركة creusot Loire الفرنسية المعروفة بمنشآتها الكبرى بتكلفة 1039600000 دج . إلا أن بداية الإنتاج كان في 14 ديسمبر 1978 وكانت تسمى آنذاك بالشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C وكانت تابعة للشركة الأم مقرها بالجزائر العاصمة وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء أصبحت فرعاً تابعاً لشركة الأسمنت للغرب E.R.G.O.

❖ نشاط المؤسسة :

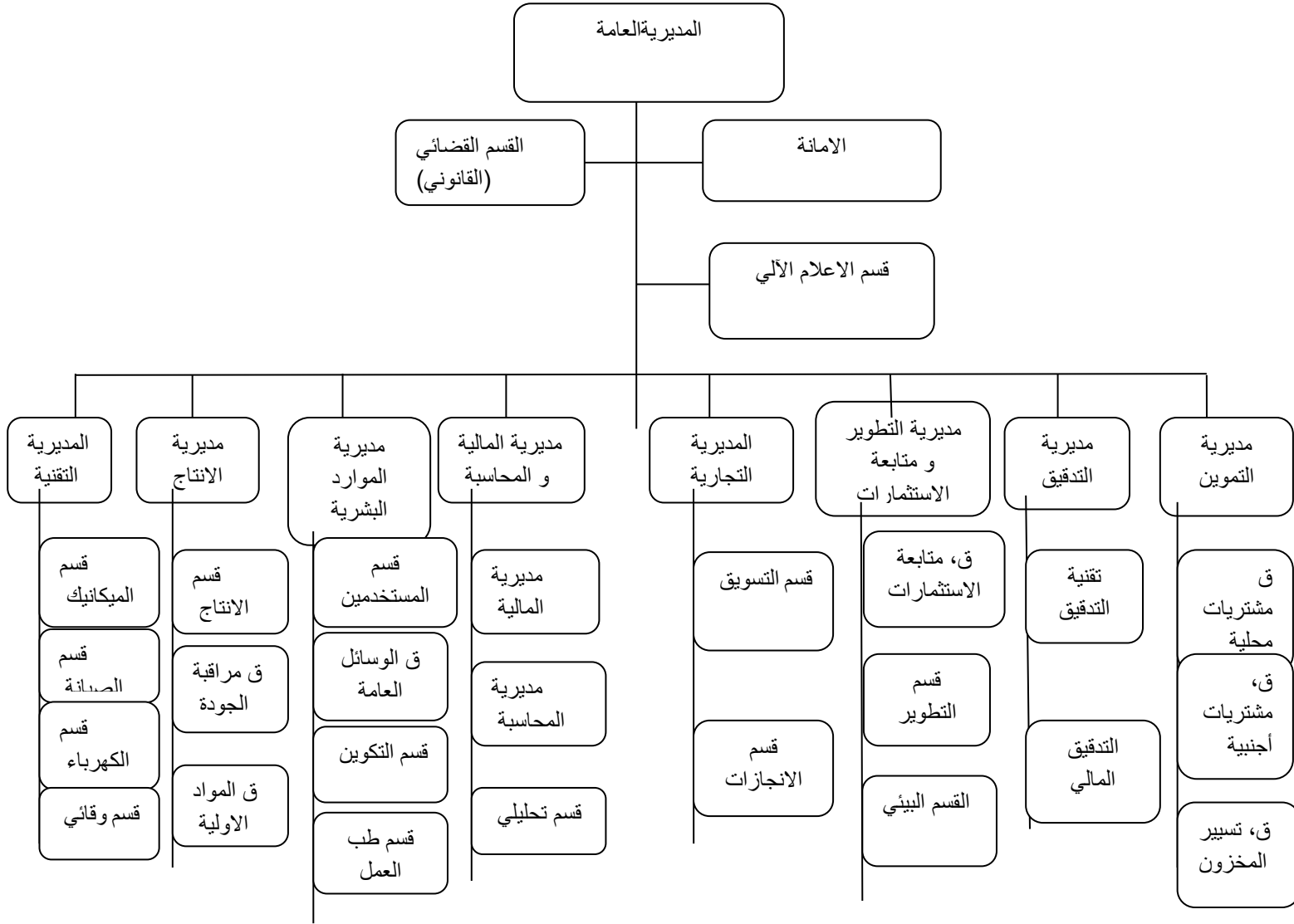
يعمل مصنع الإسمنت على مساحة 42 هكتاراً، حيث يعتمد على المواد الخام مثل الحجارة، الجبس، والطين، التي تقع على بُعد حوالي 600 متر من المصنع. يتم إنتاج الإسمنت البورتلاندي مع إضافات محددة تحت اسم CPJ – CEM II A42.5 وفقاً للمواصفات الجزائرية NA442 الاصدار 2000.

يعدّ منتج مؤسسة الإسمنت في بني صاف منتجاً معتمداً وفقاً لمعيار الجودة ISO 91002، نظراً لأهمية الجودة في جميع المشاريع الاستثمارية. ويتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في تأمين توفير الإسمنت على المستوى الوطني بأفضل جودة، مع العمل على تطويره باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت في بني صاف بتعدد المديریات والأقسام، حيث يؤدي كل منها دوره في تسيير شؤون المؤسسة لتحقيق الأهداف المخططة.
يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت ببني صاف :



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة .

المطلب الثالث : أهداف الشركة و مهامها :

1. أهداف الشركة :

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:

✓ تحسين جودة المنتج والعمل على تصديره إلى الخارج، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية

للبلاد؛

✓ تحسين ظروف عمل الموارد البشرية، وتوفير مناخ مناسب للإنتاج؛

✓ تعزيز ظروف السلامة المهنية للحد من حوادث العمل؛

✓ تبني تقنيات جديدة في التسيير، واختيار موارد بشرية كفؤة لضمان أداء فعال؛

✓ تحقيق العدالة في الترقيات والتكوين لجميع الموظفين؛

✓ الاستغلال الآمن للموارد، والامتثال للمعايير البيئية للحد من التلوث.

2. مهامها :

✓ ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة؛

✓ التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على جميع القطاعات ؛

✓ المحافظة على صحة وامن الموظفين؛

✓ توفير الجو المناسب للعمل وضمان استقرار المؤسسة؛

✓ القيام بالمحاسبة العامة للميزانية والعمليات القانونية الإدارية؛

✓ تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية.

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية :

يعد تصميم الدراسة الميدانية خطوة أساسية في أي بحث، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة يجدر إتباع منهجية عمل سليمة تناسب عينة الدراسة وطبيعة مشكلتها .

حيث تضمن هذا المبحث على الإطار المنهجي للدراسة، أدوات جمع البيانات ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة .

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة :

أولاً : منهجية الدراسة :

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.¹

المنهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، المنهج الوصفي عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها وتجدد الإشارة هنا إلى ان المنهج الوصفي يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى تعرف العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة. يضاف إلى ذلك ان هذا المنهج يعتمد لتنفيذه على مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة الآلية منها والبشرية واستمارات الاستبانة وتحليل الوثائق والمستندات وغيرها.²

بالإضافة الى الدراسة الوصفية قمنا بالدراسة الاختبارية وذلك لجمع البيانات و تحليلها احصائيا و تعزيز النتائج المتحصل عليها و ذلك عن طريق الاستبيان .

ثانيا : مجتمع الدراسة و عينتها :

أ- مجتمع الدراسة :

¹ محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى، بيروت، 1999 ص 52.

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ص 46، 47 .

يشتمل مجتمع دراستنا على جميع عمال مصنع الاسمنت بيني صاف-عين تموشنت- و المقدرة تقريبا ب 382 إطارا عاملا .

ب- عينة الدراسة :

أما عينة الدراسة فقد أختير توزيعها بشكل عشوائي ووزعت على جميع عمال مصنع الاسمنت بيني صاف-عين تموشنت- ، حيث كان عدد الاستثمارات الموزعة 91 استثمارة أسترجم منها 80 استثمارة إلا أنه تم إلغاء 10 استثمارات وذلك لعدم إتمام إجابات الاستبيان كاملة ، حيث كان عدد الصالحة منها 70 استثمارة وذلك وفق التوزيع الطبيعي .

وفي ما يلي أهم خصائص عينة الدراسة و ذلك بناء على المعلومات الأولية أو الشخصية للإستبيان :

❖ **خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:** يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

الجنس.

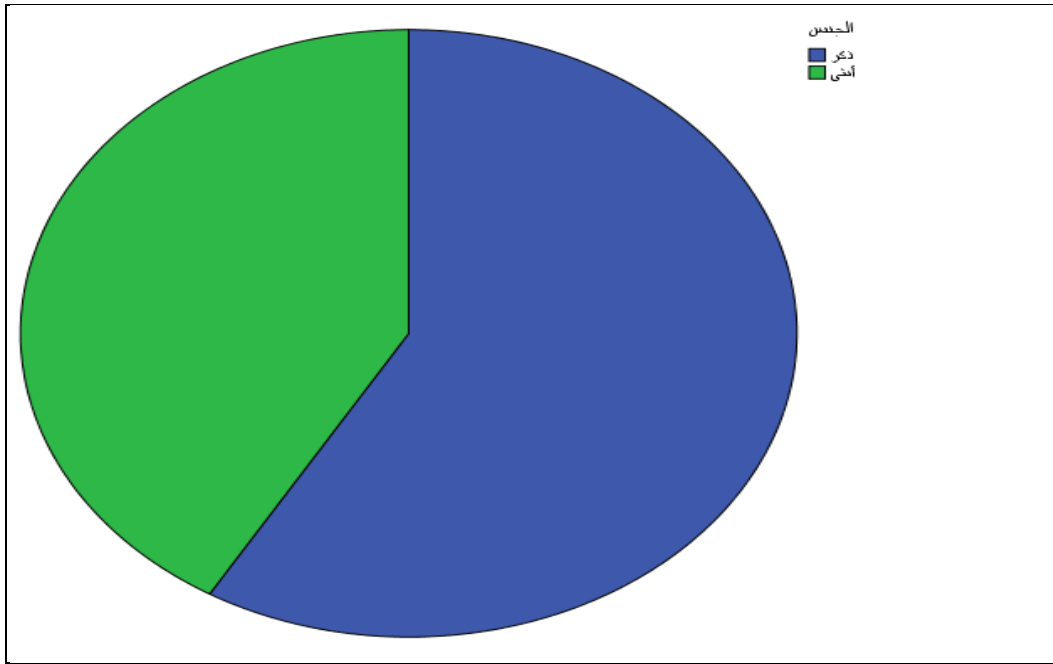
جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

| النسبة (%) | التكرار | الجنس |
|------------|---------|---------|
| 58.6 % | 41 | ذكر |
| 41.4 % | 29 | أنثى |
| 100 % | 70 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على خرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور بنسبة 58.6% في حين بلغت نسبة الإناث 41.4% من إجمالي عينة الدراسة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط و طبيعة نظام العمل و الشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (05) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على خرجات Spss.

❖ بالنسبة لمتغير العمر :

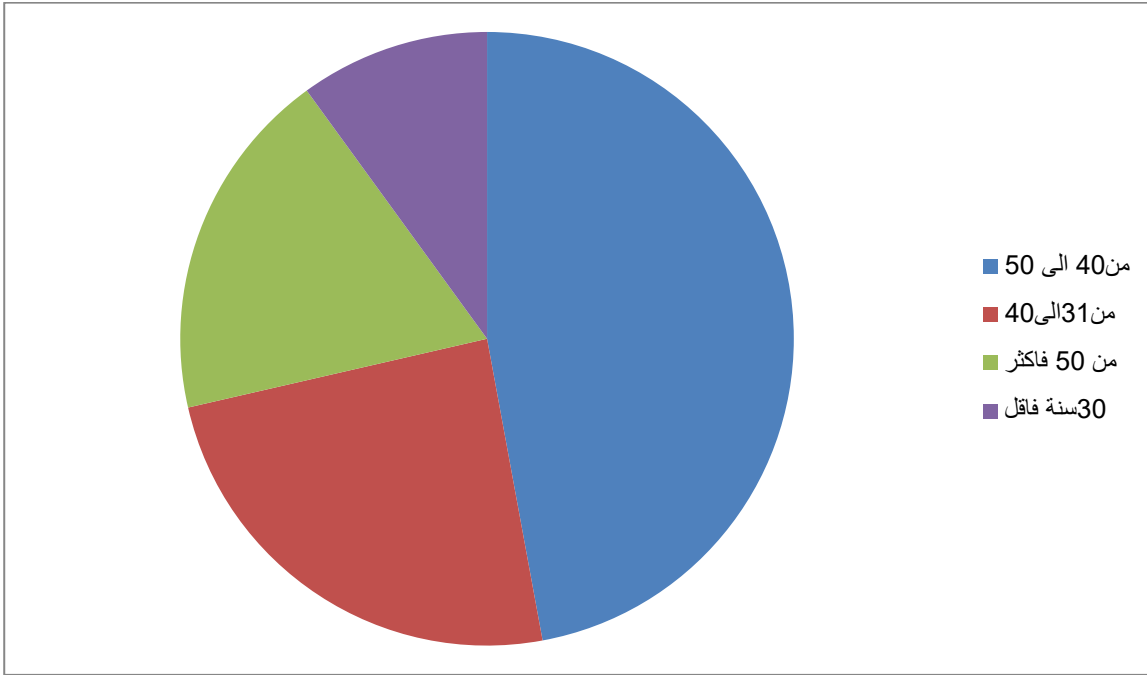
جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

| النسبة (%) | التكرار | السن |
|------------|---------|--------------|
| 10% | 7 | 30 سنة فأقل |
| 24.3% | 17 | من 31 الى 40 |
| 47.1% | 33 | من 40 الى 50 |
| 18.6% | 13 | من 50 فأكثر |
| 100% | 70 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على خرجات Spss.

تشير نتائج الجدول ان ما يعادل 47.1% من المجيبين على الاستبيان اعمارهم تتراوح ما بين 40 سنة الى 50 حيث انها تمثل اعلى نسبة تليها الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة بنسبة 24.3% ، ثم الفئة الاكثر من 50 سنة و كان ذلك بنسبة 18.6% وفي المرتبة الاخيرة الفئة اقل من 30 سنة بنسبة 10% . من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن المصنع يعتمد على الفئات العمرية المرتفعة و هذا راجع الى خبرتهم الكبيرة في مجال عملهم .

الشكل رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر :



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات excel و Spss .

❖ خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (06) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

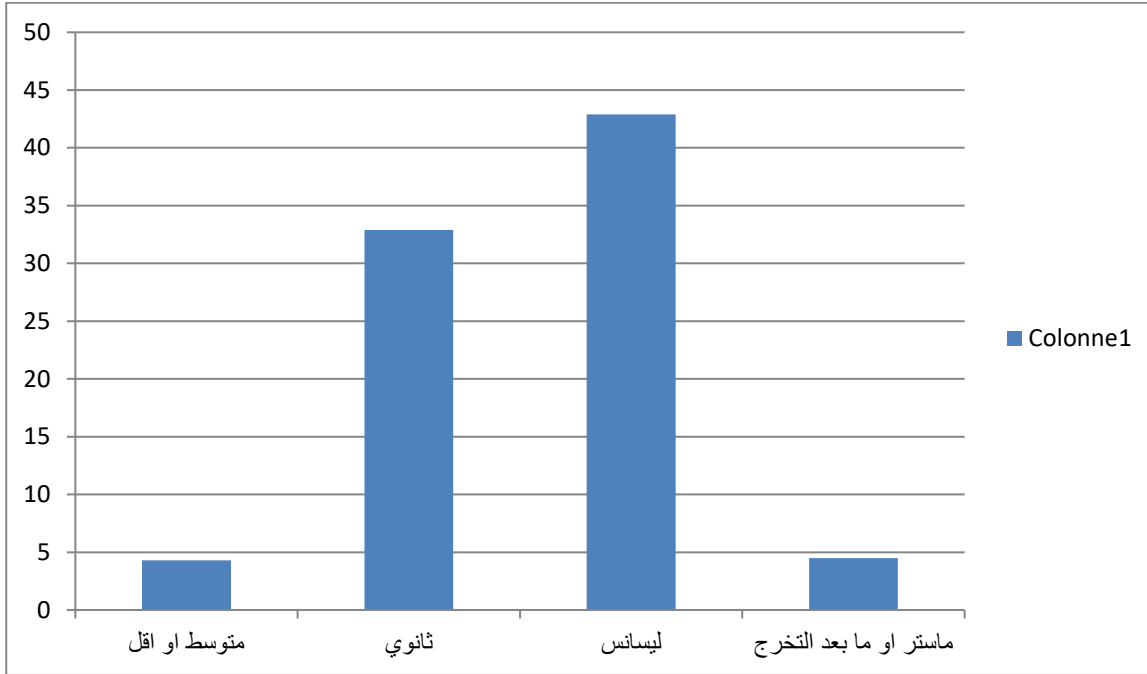
| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------------|
| 4.3% | 3 | متوسط او اقل |
| 32.9% | 23 | ثانوي |
| 42.9% | 30 | ليسانس |
| 20% | 14 | ماستر او ما بعد التخرج |
| 100% | 70 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss.

يتبين من خلال المعطيات أن فئة الحاصلين على شهادة الليسانس تمثل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت نسبتهم 42.9% . تليها فئة الحاصلين على مستوى الثانوي بنسبة 32.9% ، ثم فئة الحاصلين على شهادة الماستر أو ما بعد التخرج بنسبة 20% في المقابل، تمثل فئة ذوي المستوى المتوسط أو أقل النسبة الأدنى

في العينة، حيث بلغت 4.3% فقط. تشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ نسبياً، وهذا يدل على اعتماد المصنع على الفئة التي يبدو أنها تنتمي في الغالب إلى الوسط الجامعي أو ما فوقه.

الشكل رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات excel و Spss .

❖ خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

يوضح الجدول رقم (07) : خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

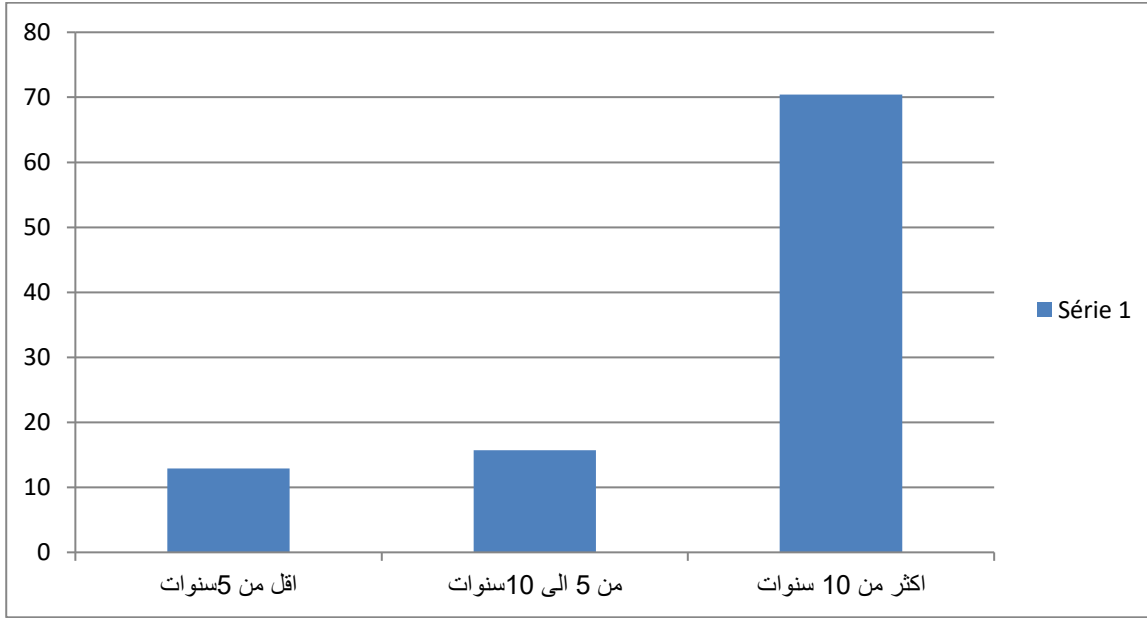
| النسبة % | التكرار | عدد سنوات الخبرة المهنية |
|----------|---------|--------------------------|
| 12.9% | 9 | اقل من 5 سنوات |
| 15.7% | 11 | ما بين 5 و 10 سنوات |
| 71.4% | 50 | اكثر من 10 سنوات |
| 100% | 70 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss.

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 71.4% ، ما يشير إلى أن العينة تتكون في معظمها من ذوي الخبرة الطويلة في المجال المهني. في المقابل، يمثل

المشاركون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات نسبة 15.7% ، بينما تشكل فئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات النسبة الأدنى، حيث بلغت 12.9%.

الشكل رقم (08) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات excel و Spss .

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات :

بعد تحديد مجال الدراسة و المنهج المستخدم، فقد قمنا بعدة أدوات لجمع البيانات و تحليلها، ندرجها فيما يلي :

أ- المصادر الأولية :

1- المقابلة والملاحظة : حيث كانت بعد المقابلة الشخصية مع مديري الاقسام والفروع بالمصنع وأخذ المعلومات اللازمة وتدوين الملاحظات، من خلال طرحنا لهم الاسئلة وازالة الغموض التأكد من صحة الاجابات المقدمة، وملاحظة ردة فعلهم عند الاجابة على أسئلة الاستبيان .

2- الاستبيان : عبارته عن مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين. ويعد الاستبيان من أكثر الادوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة

بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات او معتقدات او تصورات او آراء الأفراد . ومن اهم ما يتميز به الاستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث. ¹

تم إعداد الاستبيان بأسئلة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة ،ومن ثم توزيعه على عينة الدراسة لحصر البيانات ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة لتحقيق اهداف الدراسة، وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيحه ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات؛

- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .
وتم تقسيم الاستمارة إلى جزئين:

– الجزء الأول : تضمن هذا الجزء من الاستمارة البيانات الشخصية التالية:

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى التعليمي؛
- الخبرة المهنية.

– الجزء الثاني : وتضمن هذا الجزء مختلف المحاور التي تضم جملة من العبارات تعكس مختلف محاور الدراسة وهي :

- المحور الأول : خصص هذا المحور للقيادة الاستراتيجية وتضمن 12 سؤال .
- المحور الثاني : ضم هذا المحور 13 سؤالاً عن الميزة التنافسية .

و قد تم الإعتماد على سلم ريكارت الحماسي بإعتباره أكثر المقاييس إستخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث صنف الى خمس احتمالات موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة .

¹ د.محمد عبيدات و آخرون،، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ،ص 63.

جدول رقم (08) : درجات سلم ريكارت :

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر : من إعداد الطالبين

ب- المصادر الثانوية :

وذلك عن طريق الكتب، المذكرات، الابحاث و الدراسات السابقة ، المقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical

Package for Social Sciences-SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

على الحاسب الآلي.

وللإجابة على فرضيات الدراسة، قمنا باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ : لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل ارتباط سبيرمان : لقياس درجة الارتباط يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لتحليل عبارات الاستبيان وترتيبها حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- اختبار الإشارة: لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد.
- الوسط الحسابي : ويحدد لنا متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات المحور.

المبحث الثالث : قياس صدق و ثبات وتحليل الدراسة :

تعتبر أدوات البحث الركائز الأساسية لأي دراسة علمية حيث أنها الأساس لجمع البيانات وتحليلها للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة. ومن هذا المنظور فإن إعداد أداة التعلم يتطلب التأكد من أنها تلي شروط الصدق والثبات لضمان قياس المفاهيم المستهدفة بشكل صحيح.

يهدف هذا المبحث إلى قياس صدق وثبات أداة الدراسة وتحليلها وإختبار فرضياتها .

المطلب الاول : قياس صدق الدراسة :

يعتبر صدق الأداء من الشروط الضرورية التي ينبغي توفرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة، من أجل التحقق من صحة وشفافية المعلومات المذكورة في البحث .

❖ **الصدق الظاهري :** بعد اعداد الاستبيان تم اللجوء الى بعض الاساتذة الاكاديميين المحكمين وعرضه عليهم قصد الاستفادة من خبراتهم و التعرف على آرائهم حول اتساق أسئلة و فقرات الاستبيان ومدى ترابط محاوره وكفاءة أدائه .

❖ **صدق الاتساق الداخلي :**

1- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) :**

الجدول رقم (09) : معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الاول : القيادة الاستراتيجية :

| الفقرة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية Sig |
|--------|----------------|--------------------------|
| 1 | 0.891 | 0.000 |
| 2 | 0.641 | 0.000 |
| 3 | 0.763 | 0.000 |
| 4 | 0.644 | 0.000 |
| 5 | 0.644 | 0.000 |

| | | | |
|----|-------|--|-------|
| | | للمحافظة على مردودية الموظفين. | |
| 6 | 0.482 | تعالج مؤسساتكم المشاكل الخاصة بالموظفين | 0.000 |
| 7 | 0.569 | تعمل مؤسساتكم على مواكبة التطور التكنولوجي | 0.000 |
| 8 | 0.428 | تعمل مؤسساتكم على تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب و التكوين | 0.000 |
| 9 | 0.629 | تعمل قيادة مؤسساتكم على تحسين طريقة العمل بشكل يتلائم مع المتغيرات | 0.000 |
| 10 | 0.375 | تشجع مؤسساتكم على وجود خط اتصال واضح لتدفق المعلومات | 0.001 |
| 11 | 0.731 | تحترم مؤسساتكم مبدأ ابداء الرأي لكل الموظفين بحرية | 0.000 |
| 12 | 0.862 | تتصف إدارة مؤسساتكم بالمرونة في تحديد الافاق المستقبلية التي تسعى للوصول لها | 0.000 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول " القيادة الاستراتيجية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05، أي وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين عبارات المحور وعليه يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه .

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية) :

الجدول رقم (10) : معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني : الميزة التنافسية :

| العبارة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية Sig |
|--|----------------|-----------------------|
| 1 تكاليف الإنتاج منخفضة مقارنة بتكاليف انتاج المؤسسات المنافسة | 0.770 | 0.000 |
| 2 تلبية منتجاتكم احتياجات الزبائن | 0.361 | 0.002 |
| 3 تقوم المؤسسة بالرقابة المستمرة لتفادي الأخطاء | 0.550 | 0.000 |
| 4 تعمل مؤسساتكم على تخفيض تكاليف الصيانة | -0.051 | 0.677 |
| تمتلك مؤسساتكم الاستجابة السريعة لاية تغيرات تحصل | 0.558 | 0.000 |

| | | | |
|----|---|-------|-------|
| 6 | امتلاك الموارد البشرية لعدة مهارات مما يعني أداء أكثر من وظيفة | 0.414 | 0.000 |
| 7 | مؤسستك مرنة في الإنتاج حيث تقوم بتقديم احجام مختلفة من المنتجات | 0.298 | 0.12 |
| 8 | تنتهج مؤسستكم سياسة الابداع كجزء من ثقافتها التنظيمية | 0.402 | 0.01 |
| 9 | توفر مؤسستكم مناخ ملائم يدعم الابداع | 0.176 | 0.146 |
| 10 | تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة للبحث و التطوير | 0.263 | 0.28 |
| 11 | تعمل مؤسستك على تحقيق معايير الجودة العالمية | 0.510 | 0.000 |
| 12 | تعمل مؤسستكم على تحسين جودة الأداء باستمرار | 0.521 | 0.000 |
| 13 | تقوم المؤسسة بالمتابعة و المراقبة الدورية لضمان الجودة | 0.720 | 0.000 |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss. الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0,05، ما عدا العبارة رقم 04 ليس لها دلالة احصائية، وعليه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية لمعظم عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" مما يعكس درجة الصدق لما وضع قياسه .

المطلب الثاني : ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات الاداة بالاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير ، فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة .¹

ويُقاس ثبات الاداة باستخدام معامل "الفاكرونباخ" حيث اذا كان المعامل اكبر من 0,70 يدل على ثبات جيد للأداة .

من خلال تطبيق برنامج Spss تم اجراء اختبار الثبات لاجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (11) : قياس ثبات أداة الدراسة :

| البيان | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|--------|--------------|-------------------|
|--------|--------------|-------------------|

¹ أولاد المولات احمد و بابا عبد القادر ، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية -دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، 2017/2018 ص40.

| | | |
|-------|----|-------------------------------------|
| 0.923 | 12 | المحور الأول : القيادة الاستراتيجية |
| 0.874 | 13 | المحور الثاني : الميزة التنافسية |
| 0.942 | 25 | جميع محاور الاستبيان |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ 0,942 وهو مرتفع و موجب الاشارة ، وتشير النتائج المبينة إلى أن قيمة معامل ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة ، كلها أكبر من 0,60 و هو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا ، حيث بلغت ألفا لجميع عبارات المحور الاول "القيادة الاستراتيجية" 0,923 ، وبلغت قيمة ثبات عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" 0,874 ، وعليه تأكد النتائج المتحصل عليها أن أداء الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية و مناسبة تقيس ما وضعت لقياسه وبالتالي تفي بأغراض الدراسة .

• نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين،متغير مستقل يتمثل في القيادة الاستراتيجية و متغير تابع يتمثل في الميزة التنافسية،ويمكن تمثيل النموذج بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن :

الميزة التنافسية (y) : المتغير التابع ؛

القيادى الاستراتيجية (x) : المتغير المستقل .

المطلب الثالث : تحليل الدراسة و إختبار فرضياتها :

I. -عرض و تحليل نتائج محاور الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري،الانحراف المعياري،الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة،وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي(5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)،بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً،أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة،يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة،ثم المجال (3.40-

4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي رقم (12): توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الخماسي:

| | | | | |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 1.80-1 | 2.59-1.81 | 3.39-2.60 | 4.59-3.40 | 5-4.60 |
| منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جداً |

المصدر : سلم ريكارت الخماسي .

المحور الأول : القيادة الاستراتيجية :

الجدول رقم (13) : تحليل عبارات المحور الأول "القيادة الاستراتيجية" :

| الترتيب | مستوى الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------|-----------|-------|-------|------------|---------|
| | | | | بشدة | بشدة | | | | |
| | | | | التكرار | التكرار | | | | |
| 11 | منخفضة | 1.120 | 2.39 | 3 | 12 | 8 | 33 | 14 | 01 |
| | | | | 4.3% | 17.1% | | | | |
| 1 | متوسطة | 1.090 | 3.17 | 8 | 22 | 16 | 22 | 2 | 02 |
| | | | | 11.4% | 31.4% | | | | |
| 8 | منخفضة | 1.046 | 2.53 | 2 | 13 | 15 | 30 | 10 | 03 |
| | | | | 2.9% | 18.6% | | | | |
| 9 | منخفضة | 0.989 | 2.50 | 3 | 8 | 18 | 33 | 8 | 04 |
| | | | | 4.3 | 11.4 | | | | |
| 7 | متوسطة | 1.081 | 2.70 | 5 | 15 | 7 | 40 | 3 | 05 |
| | | | | 7.1 | 21.4 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------|--------|-------|------|---------------------------|-------|-------|-------|------|-------|
| 2 | متوسطة | 1.092 | 3.10 | 8 | 20 | 14 | 27 | 1 | 06 |
| | | | | 11.4% | 28.6% | 20.0% | 38.6% | 1.4% | |
| 8 | منخفضة | 0.896 | 2.53 | 1 | 13 | 11 | 42 | 3 | 07 |
| | | | | 1.4% | 18.6% | 15.7% | 60.0% | 4.3% | |
| 10 | منخفضة | 0.941 | 2.43 | 2 | 10 | 10 | 42 | 6 | 08 |
| | | | | 2.9% | 14.3% | 14.3% | 60.0% | 8.6% | |
| 6 | متوسطة | 0.919 | 2.71 | 00 | 19 | 15 | 33 | 3 | 09 |
| | | | | 00% | 27.1% | 21.4% | 47.1% | 4.3% | |
| 5 | متوسطة | 1.055 | 2.76 | 3 | 18 | 13 | 31 | 5 | 10 |
| | | | | 4.3% | 25.7% | 18.6% | 44.3% | 7.1% | |
| 3 | متوسطة | 0.980 | 2.90 | 4 | 15 | 24 | 24 | 3 | 11 |
| | | | | 5.7% | 21.4% | 34.3% | 34.3% | 4.3% | |
| 4 | متوسطة | 1.006 | 2.79 | 2 | 20 | 12 | 33 | 3 | 12 |
| | | | | 2.9% | 28.6% | 17.1% | 47.1% | 4.3% | |
| منخفض | | 0.93 | 2.58 | مجموع عبارات المحور الاول | | | | | مجموع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss .

يتضمن الجدول تحليل عبارات المحور الأول وهو القيادة الاستراتيجية ، وكانت عدد الأسئلة إثنا عشر، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات القيادة الاستراتيجية تقع بين (2.39 – 3.17) وبانحراف معياري (0.896 – 1.120) ، مما يدل أن فقرات القيادة الإستراتيجية لها أهمية من متوسطة الى منخفضة، وأن الإجابات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 2.58، وانحراف 0.93، وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.17، وانحراف معياري 1.120 ، بينما جاءت العبارة الاولى في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.39، وانحراف معياري 0.896، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية عينة الدراسة، وبالتالي درجة الاستجابة منخفضة حول عبارات المحور الاول القيادة الإستراتيجية .

المحور الثاني : الميزة التنافسية :

الجدول رقم (14) : تحليل عبارات المحول الثاني "الميزة التنافسية" :

| الترتيب | مستوى الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------|-----------|---------|---------|------------|---------|
| | | | | بشدة | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | |
| | | | | % | % | % | % | % | |
| 7 | متوسطة | 0.966 | 2.63 | 3 | 11 | 17 | 35 | 4 | 01 |
| | | | | 4.3% | 15.7% | 24.3% | 50% | 5.7% | |
| 13 | منخفضة | 0.843 | 1.99 | 0 | 6 | 6 | 39 | 19 | 02 |
| | | | | 0% | 8.6% | 8.6% | 55.7% | 27.1% | |
| 8 | منخفضة | 0.896 | 2.46 | 1 | 11 | 12 | 41 | 5 | 03 |
| | | | | 1.4% | 15.7% | 17.1% | 58.6% | 7.1% | |
| 9 | منخفضة | 0.827 | 2.43 | 0 | 11 | 12 | 43 | 4 | 04 |
| | | | | 0% | 15.7% | 17.1% | 61.4% | 5.7% | |
| 5 | متوسطة | 0.995 | 2.77 | 2 | 17 | 19 | 27 | 5 | 05 |
| | | | | 2.9% | 24.3% | 27.1% | 38.6% | 7.1% | |
| 3 | متوسطة | 1.013 | 2.96 | 4 | 21 | 14 | 30 | 1 | 06 |
| | | | | 5.7% | 30% | 20% | 42.9% | 1.4% | |
| 6 | متوسطة | 1.020 | 2.66 | 2 | 18 | 8 | 38 | 4 | 07 |
| | | | | 2.9% | 25.7% | 11.4% | 54.3% | 5.7% | |
| 2 | متوسطة | 1.122 | 3.24 | 8 | 28 | 9 | 23 | 2 | 08 |

| | | | | | | | | | | |
|----|--------|-------|------|----------------------------|-------|-------|-------|------|-------|--|
| | | | | 11.4% | 40% | 12.9% | 32.9% | 2.9% | | |
| 1 | متوسطة | 1.133 | 3.39 | 10 | 29 | 13 | 14 | 4 | 09 | |
| | | | | 14.3% | 41.4% | 18.6% | 20% | 5.7% | | |
| 4 | متوسطة | 1.236 | 2.91 | 9 | 17 | 9 | 29 | 6 | 10 | |
| | | | | 12.9% | 24.3% | 12.9% | 41.4% | 8.6% | | |
| 12 | منخفضة | 0.801 | 2.29 | 0 | 8 | 11 | 44 | 7 | 11 | |
| | | | | 0% | 11.4% | 15.7% | 62.9% | 10% | | |
| 10 | منخفضة | 0.804 | 2.39 | 0 | 9 | 14 | 42 | 5 | 12 | |
| | | | | 0% | 12.9% | 20% | 60% | 7.1% | | |
| 11 | منخفضة | 0.887 | 2.37 | 0 | 12 | 9 | 42 | 7 | 13 | |
| | | | | 0% | 17.1% | 12.9% | 60% | 10% | | |
| | منخفضة | 0.69 | 2.50 | مجموع عبارات المحور الثاني | | | | | مجموع | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss .

يتضمن الجدول تحليل عبارات المحور الثاني وهو الميزة التنافسية، وكانت عدد الأسئلة ثلاثة عشر، ويظهر الجدول أن متوسطات فقرات القيادة الاستراتيجية تقع بين (1.99 – 3.39) وبانحراف معياري (0.801- 1.236)، مما يدل أن فقرات الميزة التنافسية لها أهمية من متوسطة الى منخفضة، وأن الإجابات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 2.50، وانحراف 0.69، وجاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.39، وانحراف معياري 1.236، بينما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.99، وانحراف معياري 0.801، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية عينة الدراسة، وبالتالي درجة الاستجابة منخفضة حول عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية .

II. فحص الفرضيات :

من خلال العينة (70) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء

الاختبارات التالية :

اختبار الفرضية :

لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في مصنع الإسمنت بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين :

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في مصنع الإسمنت ببني صاف بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في مصنع الإسمنت ببني صاف بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_i X_1 + \mu$$

Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) ؛

X1: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)؛

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر؛

ai : معامل الانحدار للمتغير المستقل؛

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول (15): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر :

| قيمة الارتباط | معامل التحديد | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------|-------------------|
| 0.433a | 0.187 | بين المجموعات | 6.178 | 6.178 | 1 | 15.661 | 0.000b |
| | | داخل المجموعات | 26.822 | 0.394 | 68 | | |
| | | المجموع | 33.000 | | 69 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) و المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) ، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين و تساوي 43.3%، و هي درجة ارتباط معتبرة ، كما أن قيمة معامل R2 تشير إلى أن المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية يفسر 18.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع الميزة التنافسية .

تشير نتائج تحليل الأحادي إلى أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، بحيث أن مستوى الدلالة Sig 0.000 اقل من مستوى المعنوية 0.05، و عليه نقول انه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (16) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المصنع .

| المتغير التابع | النموذج | معاملات المعادلة | معامل B | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|------------------|----------------------|------------------|---------|-----------------|-------------------|
| الميزة التنافسية | الجزء الثابت | 1.670 | | 7.500 | 0.000 |
| | القيادة الاستراتيجية | 0.321 | 0.433 | 3.957 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن النتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين متغير القيادة الاستراتيجية و متغير الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار للقيادة الاستراتيجية 0.321 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.321 في المتغير التابع الميزة التنافسية، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 3.957 وهي اكبر من قيمة t الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن القيادة الاستراتيجية متغير مفسر للميزة التنافسية، وبالتالي نقول انه توجد فعالية دلالة إحصائية ايجابية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت بني صاف مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

توجد فعالية ذات دلالة إحصائية ايجابية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية على مستوى شركة الاسمنت بني صاف عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير القيادة الاستراتيجية في المصنع و الميزة التنافسية :

$$Y=1.670+0.321 X1$$

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى شركة الاسمنت ببني صاف باعتبارها محل لدراستنا و مدى سعيه لتحقيق التميز رغم الظروف البيئية سريعة التغير ، حيث تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات المتمثلة في كل من الملاحظة،المقابلة والاستبيان الذي استهدف الإطارات فقط، حيث تمثلت عينة الدراسة في 70 إطار و توصلنا إلى انه توجد فعالية ايجابية لكل من القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية إلا انه يجب تعزيز هذا الأسلوب للوصول إلى نتائج أكثر فعالية.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، تبين أن القيادة الاستراتيجية تمثل عنصرًا جوهريًا في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال. وقد أكدت النتائج أن القادة الاستراتيجيين الذين يتسمون ببعده النظر، والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، يساهمون بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية.

لقد أظهرت الدراسة أن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية ليست مجرد علاقة مباشرة، بل تشمل عدة أبعاد، منها الابتكار، وتطوير الموارد البشرية، والتكيف مع المتغيرات، مما يجعل من القيادة الاستراتيجية أداة فعالة لإحداث التفوق في سوق متغير ومتقلب.

النتائج المتحصل عليها :

النتائج النظرية :

- يتضح ان غياب القيادة الاستراتيجية أدى الى تراجع القدرة التنافسية للمصنع سواء على مستوى الجودة التكاليف و القدرة على التكيف مع متغيرات السوق؛
- وضع صياغة الاستراتيجية ؛
- نقص الاستثمار في راس المال البشري ؛
- عدم وجود رؤية استراتيجية طويلة المدى ؛
- اهمال التفكير في الابداع و الابتكار و الاعتماد على إدارة العمليات اليومية الإنتاج و البيع ؛
- عدم مواكبة التطورات التكنولوجية .

النتائج التطبيقية :

لقد تم من خلال هذه الدراسة البحثية دراسة هل للقيادة الاستراتيجية تأثير ومساهمة في تحقيق الميزة التنافسية على مصنع الاسمنت -بيني صاف- بولاية عين تموشنت والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وكان الهدف من ذلك الاجابة على الاشكالية المطروحة.

ومن خلال الدراسة الاحصائية للفرضية وتحليلها يمكن التوصل الى الأثر الايجابي للقيادة الاستراتيجية في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسات ومدى أهمية تطبيقها فعلى المؤسسات السعي من أجل تطوير قدرات

القادة الى قادة استراتيجيون قادرين على خلق الميزة التنافسية لدى المؤسسة والمحافضة على استمراريتها رغم المنافسة الشديدة .

الاقتراحات :

- ادخال التكنولوجيا الحديثة في مجالات المصنع لتسهيل عملياتها؛
- استعمال أنظمة تحفيز فعالة دون تجاهل الحوافز المعنوية للعمال من اجل تأدية وظائفهم بشكل افضل؛
- إقامة دورات للتعريف بالقيادة الاستراتيجية وممارستها ودورها المهم في تحقيق الميزة التنافسية واشراك كل العمال المعنيين بها لتنمية قدراتهم في هذا المجال؛
- الاهتمام بمقترحات الموظفين واخذها بعين الاعتبار واشراكهم في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من اجل تطوير العمل وتحسين جودته؛
- اعداد برامج تدريبية لاعداد القادة الحاليين والمستقبليين وتأسيس لجنة مختصة بمراقبة وتقييم سير القيادة الاستراتيجية .

الافاق المستقبلية للدراسة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي امكنا الحصول عليها، وعليه لا يمكننا اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب هذا الموضوع، فقد تبقى الكثير من النقاط التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، و لهذا اقترحنا مجموعة من الدراسات التي يمكن ان تشكل مواضيع مستقبلية :

- دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (كالقيادة التحويلية، التبادلية، والكاريزمية) ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية؛
- إجراء دراسات مماثلة في مصانع إسمنت أخرى عبر الوطن أو في قطاعات صناعية مختلفة (كالحديد، النسيج، الصناعات الغذائية...) لمقارنة تأثير القيادة الاستراتيجية في بيئات مختلفة؛
- دراسة مقارنة بين القيادة الاستراتيجية في مؤسسات جزائرية ومثيلاتها في دول أخرى، للوقوف على نقاط القوة والضعف وتبادل أفضل الممارسات؛
- يمكن مستقبلا الربط بين القيادة الاستراتيجية ومجالات أخرى مثل:

الابتكار التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير.

قائمة

المراجع

(1) الكتب :

- القرآن الكريم .
- أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد22، جوان 2011.
- جوزيف كيلاذ، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- حسين المراد، نظريات القيادة الإدارية، محاضرات الفصل الثاني، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية، 2016-2017.
- صالح عبد الله رشيد، إحسان دهش غالب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008.
- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006 .
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات.
- محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .

(2) المذكرات الجامعية :

- أمينة مزياي، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، ماجستير، جامعة الجزائر، 2010-2011.
- أولاد المولات أحمد، بابا عبد القادر، أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018.
- بلقايد براهيم، د . سالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية، أبحاث اقتصادية، جامعة وهران، العدد15، 2014 .

- بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، دكتوراه، جامعة الجزائر 3 ، 2019-2020..
- بوسهمين أحمد، أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، جامعة طاهري محمد، بشار.
- حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
- حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، ماستر، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
- خيرة شبيح، منال بن الذيب، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ماستر، جامعة المسيلة، 2020-2021.
- زموري إيمان، استخدام التحليل التنافسي لبورتر، ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019.
- سعاد طلحة، أثر رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية، ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- سعدي محمد امزيغ، أوطيب دالية، الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2022-2023.
- صامت أحمد، موزعكة محمد، دور الثقافة الاتصالية في اكتساب الميزة التنافسية، ماستر، جامعة الشلف، 2021-2022.
- عليان حسين باديس، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، ماستر، جامعة الجزائر، 2005.
- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

- مازن مهدي عيدروس الجفري، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، 2024.
- محمد بو طلالة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، جامعة أم البواقي، 2008.
- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية، ملتقى علمي.
- مولاي مصطفى سارة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 2016.
- نيجيرفان سعدون محمود، القيادة الاستراتيجية وأبعادها، جامعة زاخو، 2020-2021.
- (3) المجالات و المقالات :**
- ايثار عبد الهادي، د. احسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006.
- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- بلخضر مسعودة، محاضرات في الاستراتيجيات التنافسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019-2020.
- حريرية عتيقة، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 2015، عدد 6.
- زرقط بولرباح، د. حران العربي، أنماط القيادة ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 26، جامعة الأغواط، 2017.
- سحيمي فايزة، دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سيدي بلعباس، 2020.
- سعال سومية، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، أكتوبر 2016.
- صالح السعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، جامعة نايف العربية، 2012.
- عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مجلد 6، عدد 01، 2021.
- غول فرحات، الطريق لربح الميزة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مجلد 29، عدد 12، 2000.

- محمد قاسم عطا القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

مراجع أجنبية :

1-PORTER Msichael, , "L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", op.cit.

2-ALLAN Afu AH, strategic innovation,New Game strategies for competitive Advantage , Routledge , Newyork.

قائمة

الملاحق



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

استمارة استبيان



أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته ...

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد من أجل دراسة استطلاعية التي تأتي ضمن متطلبات إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات – دراسة حالة –"

نرجو من سيادتكم أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة و موضوعية مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع و الفائدة.
و نأكد لكم أن المعلومات التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و في الأخير تقبلو منا فائق الشكر و التقدير على اهتمامكم و تشجيعكم لنا .

تحت اشراف الاستاد :

من اعداد الطالبتين :

د.بلغماري مولاي ابراهيم

حميدي مروة

بريكي خديجة

تمت مراجعة هذا الاستبيان من طرف الاساتذة :

د.سكيو أنور جامعة تيارت

د. خلدون يوسف شمس الدين

❖ المعلومات الشخصية :

1. الجنس :

أنثى

ذكر

2. السن :

من 31 الى 40

30 سنة فأقل

أكثر من 50 سنة

من 41 الى 50

3. المستوى التعليمي :

ماستر أو ما بعد التخرج

سانس

نوي

متوسط او اقل

4. الخبرة المهنية :

من 5 الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 10 سنوات

❖ القيادة الاستراتيجية :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف القيادة الاستراتيجية ، الرجاء تحديد مدى صحتها و ذلك بوضع علامة X .

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | تمتاز قيادة مؤسستكم بالقدرة على التأثير على الموظفين لانجاز مهامهم | | | | | |
| 02 | تشارك مؤسستكم موظفيها في صياغة استراتيجيتها | | | | | |
| 03 | تسعى مؤسستكم لتعزيز الثقة لدى موظفيها | | | | | |
| 04 | تمتاز قيادة مؤسستكم بالاستقامة بحيث تكون قدوة لموظفيها | | | | | |
| 05 | تستخدم مؤسستكم المكافآت المادية و المعنوية للمحافظة على مردودية الموظفين | | | | | |
| 06 | تعالج مؤسستكم المشاكل الخاصة بالموظفين | | | | | |
| 07 | تعمل مؤسستكم على مواكبة التطور التكنولوجي | | | | | |
| 08 | تعمل مؤسستكم على تنمية الموارد البشرية | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | عن طريق التدريب و التكوين |
| | | | | | تعمل قيادة مؤسساتكم على تحسين طريقة العمل بشكل يتلائم مع المتغيرات |
| | | | | | تشجع مؤسساتكم على وجود خط اتصال واضح لتدفق المعلومات |
| | | | | | تحترم مؤسساتكم مبدأ ابداء الرأي لكل الموظفين بحرية |
| | | | | | تتنصف إدارة مؤسساتكم بالمرونة في تحديد الافاق المستقبلية التي تسعى للوصول لها |

❖ الميزة التنافسية :

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة ب الميزة التنافسية لدى مؤسساتكم ، يرجى تحديد درجة وجودها و ذلك أيضا بوضع علامة x .

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | تكاليف الإنتاج منخفضة مقارنة بتكاليف انتاج المؤسسات المنافسة | | | | | |
| 02 | تلبية منتجاتكم احتياجات الزبائن | | | | | |
| 03 | تقوم المؤسسة بالرقابة المستمرة لتفادي الأخطاء | | | | | |
| 04 | تعمل مؤسساتكم على تخفيض تكاليف الصيانة | | | | | |
| 05 | تمتلك مؤسساتكم الاستجابة السريعة لأية تغيرات تحصل | | | | | |
| 06 | امتلاك الموارد البشرية لعدة مهارات مما يعني أداء أكثر من وظيفة | | | | | |
| 07 | مؤسساتكم مرنة في الإنتاج حيث تقوم بتقديم احجام مختلفة من المنتجات | | | | | |
| 08 | تنتهج مؤسساتكم سياسة الابداع كجزء من ثقافتها التنظيمية | | | | | |
| 09 | توفر مؤسساتكم مناخ ملائم يدعم الابداع | | | | | |
| 10 | تخصص مؤسساتكم ميزانية خاصة للبحث و التطوير | | | | | |
| 11 | تعمل مؤسساتكم على تحقيق معايير الجودة العالمية | | | | | |
| 12 | تعمل مؤسساتكم على تحسين جودة الأداء باستمرار | | | | | |
| 13 | تقوم المؤسسة بالمتابعة و المراقبة الدورية لضمان الجودة | | | | | |

