



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية -مدبغة الميلية-جيجل

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

د. آقطي جوهرة

عليان حسين باديس

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع	.....

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

« من سلك طريقا يبتغي فيه علما سهل الله له طريق إلى الجنة وان الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع ، وان العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء ، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب وان العلماء ورثة الأنبياء وان الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن أخذه اخذ بحظ وافر»

راواه أبو داوود و الترميذي

# إهداء

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير  
إلى كل من ساندني وشجعي ولو بالكلمة الطيبة  
وأخص بالذكر

عائلتي، أبي أُمي أخي وأخواتي

أغلى ما أملك حفظكم الله ورعاكم

أصدقائي زملائي ورفقاء الدرب

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

أ.....	مقدمة
08 .....	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
09 .....	تمهيد
10 .....	المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية
10.....	المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية
10.....	أولاً: تعريف القيادة الإدارية ونظرياتها
18.....	ثانياً: تعريف القيادة الإستراتيجية
21.....	ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية
22.....	رابعاً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية
23.....	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية
23.....	أولاً: القيادة التحويلية
28.....	ثانياً: القيادة التبادلية
30.....	ثالثاً: القيادة الويوية
33.....	المطلب الثالث: القائد الإستراتيجي
33.....	أولاً: تعريف القائد الإستراتيجي
34.....	ثانياً: خصائص القائد الإستراتيجي
40.....	ثالثاً: الفرق بين القائد الإستراتيجي والقائد الإداري
45.....	المطلب الرابع: ممارسات القيادة الإستراتيجية
45.....	أولاً: نموذج هانديس وكومب ونورمان
45.....	ثانياً: نموذج تومسون
45.....	ثالثاً: نموذج هيت وزملاءه

- المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....51
- المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....51
- أولاً: تعريف الميزة التنافسية.....51
- ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.....53
- ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية.....54
- المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....57
- أولاً: حجم الميزة التنافسية.....57
- ثانياً: نطاق التنافس والسوق المستهدف.....59
- ثالثاً: معايير الحكم على جود الميزة التنافسية.....60
- المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأسس بناءها.....61
- أولاً: مصادر الميزة التنافسية.....61
- ثانياً: أسس بناء الميزة التنافسية.....63
- ثالثاً: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....65
- المطلب الرابع: إستراتيجيات التنافس.....66
- أولاً: تحليل البيئة التنافسية.....66
- ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية ل Porter.....71
- ثالثاً: الإستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة.....73
- المطلب الخامس: ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.....75
- أولاً: الممارسات المرتبطة برأس المال البشري والميزة التنافسية.....77
- ثانياً: الممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي والميزة التنافسية.....79

80.....	ثالثا: الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.
81.....	رابعا: الدراسات السابقة حول القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.
89.....	<b>الفصل الثاني: الإطار الطبيعي.</b>
88.....	<b>تمهيد</b>
89.....	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة-مدبغة الميلية-
89.....	المطلب الأول: نشأة وتطور المدبغة.
89.....	أولا: نشأة المدبغة.
90.....	ثانيا: الهيكل التنظيمي للمدبغة.
92.....	المطلب الثاني: مهام ومكانة المدبغة.
92.....	أولا: مهام المدبغة.
94.....	ثانيا: مكانة المدبغة.
94.....	المطلب الثالث: عوامل نجاح المدبغة والتحديات التي تواجهها.
94.....	أولا: عوامل نجاح المدبغة.
96.....	ثانيا: التحديات التي تواجه المدبغة.
96.....	المطلب الرابع: بيئة وإستراتيجية المدبغة.
96.....	أولا: بيئة المدبغة.
99.....	ثانيا: إستراتيجية المدبغة.
102.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
102.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
102.....	أولا: الدراسة الوصفية.

102.....	ثانيا: الدراسة الإختبارية.....
102.....	ثالثا: أساليب الإستدلال المستخدمة.....
103.....	<b>المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....</b>
103.....	أولا: مجتمع الدراسة.....
103.....	ثانيا: عينة الدراسة.....
107.....	<b>المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.....</b>
107.....	أولا: أداة الدراسة.....
109.....	ثانيا: صدق الأداة والثبات.....
110.....	ثالثا: الأساليب الإحصائية.....
110.....	<b>المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة.....</b>
110.....	<b>المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....</b>
110.....	أولا: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.....
110.....	ثانيا: تحليل إتجاهات الآراء.....
114.....	ثالثا: إختبار فرضيات الدراسة.....
116.....	<b>المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة والتوصيات.....</b>
116.....	أولا: تفسير نتائج الدراسة.....
117.....	ثانيا: التوصيات.....
119.....	<b>الخلاصة.....</b>
121.....	<b>الخاتمة.....</b>
123.....	<b>قائمة المراجع.....</b>

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	الملامح الرئيسية لنمطي تنظيم العمل و الاهتمام بالعاملين.	(1-1)
41	مقارنة بين القائد التقليدي و القائد الاستراتيجي.	(1-2)
41	مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي و القائد الاستراتيجي	(1-3)
42	معايير التمييز بين القيادة التقليدية و الإستراتيجية.	(1-4)
59	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(1-5)
93	تطور إنتاج المدبغة حسب نوع الجلد خلال الفترة(2006-2010)	(2-6)
101	تطور إنتاج المدبغة حسب الزبائن خلال (2006-2010)	(2-7)
103	خصائص عينه الدراسة	(2-8)
104	خصائص العينة حسب العمر	(2-9)
105	خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي	(2-10)
106	خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(2-11)
109	معامل الثبات	(2-12)
111	معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة	(2-13)
111	تحليل فقرات الإستبانة	(2-14)
114	نتائج تحليل التباين للإنحدار (المتغير التابع=الميزة التنافسية)	(2-15)
115	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية	(2-16)



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	(1-1)
15	نظرية الشبكة الإدارية	(1-2)
16	نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل.	(1-3)
38	نموذج القيادة الإستراتيجية	(1-4)
39	القيادة الإستراتيجية و عملية الإدارة الإستراتيجية	(1-5)
44	العوامل المؤثرة في العقل الإداري	(1-6)
58	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-7)
65	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	(1-8)
68	القوى الخمس المؤثرة في شدة التنافس للصناعة	(1-9)
70	سلسلة القيمة	(1-10)
71	الإستراتيجيات التنافسية حسب Porter	(1-11)
91	الهيكل التنظيمي للمدبغة	(2-12)
104	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1-13)
105	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(1-14)
106	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(1-15)
107	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(1-16)

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية لا تظهر بشكل عشوائي وإنما تنتج عن تبني مسؤولي الإدارة العليا للمؤسسة لمجموعة من السلوكيات والممارسات ينبثق عنها توجهات وإستراتيجيات تساعد المؤسسة على التميز عن منافسيها من خلال التحكم في التكاليف تمييز المنتجات، التركيز على منتج أو قطاع جغرافي معين. وباعتبار المورد البشري كمورد إستراتيجي غير قابل للتقليد، فعلى المؤسسات أن تسعى جاهدة لإيجاد وتطوير قادة قادرين على التأثير وتوجيه الأفراد وفي نفس الوقت إستراتيجيين قادرين على خلق رؤى والتوفيق بين بيئتهم الداخلية والخارجية لتحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار، لذلك فعلى مؤسسات اليوم محاولة فهم ممارسات القيادة الإستراتيجية والعمل على تبنيها لأنها هي المسؤولة عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات والتميز والمنافسة. ومن هنا تتجلى معالم إشكالية دراستنا والتي تهدف إلى معرفة إلى أي مدى تساهم ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية من خلال دور في كل من الممارسات المتعلقة برأس المال البشري، الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والممارسات المتعلقة بالتصور الإستراتيجي. فمن خلال منهج دراسة الحالة وجمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان توصلنا إلى أن الممارسات المتعلقة برأس المال البشري، الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والممارسات المتعلقة بالتصور الإستراتيجي دور كبير ومهم في تحسين الميزة التنافسية، مما يؤكد أن لممارسات القيادة الإستراتيجية دور مهم وفعال في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة "مدبغة الميلية".

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإستراتيجية، الممارسات المتعلقة برأس المال البشري، الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، الممارسات المتعلقة بالتصور الإستراتيجي، الميزة التنافسية، مدبغة الميلية.

## **Resumé:**

Cette étude a examiné les pratiques du leadership stratégique et son rôle dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel , avantage principal de la concurrence ne semble pas au hasard, mais le résultat de l'adoption de la haute direction de l'institution pour un ensemble de comportements et de pratiques qui en découlent tendances et stratégies aident votre organisme de se démarquer de ses concurrents en contrôlant les coûts de différenciation des produits , se concentrer sur produit ou un secteur géographique donné . En tant que ressource humaine comme une ressource stratégique Inimitable , les établissements doivent s'efforcè de trouver et former des leaders capables d'influencer et de guider les individus et en même temps de pouvoir stratégique pour créer des visions et concilier leur environnement interne et externe pour atteindre l'excellence et assurer la survie et la continuité , donc pour les institutions aujourd'hui elle doivent essayè de comprendre les pratiques de leadership stratégique et travailler à adopter , car ils sont responsables de la réalisation de l'équilibre stratégique entre les aspirations et les besoins , l'excellence et de la concurrence . D'où les aspects problématiques de notre étude , qui vise à déterminer dans quelle pratiques stratégiques de mesure de leadership contribuent à améliorer l'avantage concurrentiel grâce à un rôle dans toutes les pratiques liées au capital humain , les pratiques liées à la culture et les pratiques liées à la perception stratégique de l'organisation . Grâce à la méthode d'étude de cas et l'étude de la collecte de données à l'aide du questionnaire, nous avons déterminé que les pratiques liées au capital humain , les pratiques liées à la culture et les pratiques liées à la perception rôle stratégique sont d'un rôle important dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel , ce qui confirme que la pratique du rôle stratégique du leadership est important et efficace pour améliorer l'avantage concurrentiel de la Fondation de l'organisation "Tannerie-D'el-milia" .

**Mots clés:** leadership stratégique , les pratiques liées au capital humain , les pratiques liées à la culture organisationnelle , les pratiques liées à la perception stratégique , avantage concurrentiel ,Tannerie D'el-milia.

## مقدمة

إن أهم مميزات العالم الذي نعيش فيه اليوم هي التغيرات الكثيرة والسريعة، ومن أهم هذه التغيرات تغير بيئة الأعمال التي تفس المؤسسة والسوق، اللذان يعتبران المحور الأساسي لها، هذه التغيرات التي ميزت أساسا انفتاح الأسواق أمام المنافسة، منافسة تتسم بحدتها وشراستها بسبب تواجد المؤسسات في سوق واحدة وتعدد أبعادها وديناميكتها أين أصبحت كل مؤسسة تركز على حركات المؤسسات الأخرى بل وأصبحت تتنبأها، وذلك من أجل الإنفراد والتميز بصورة إيجابية في أعين العملاء وبالتالي إخضاع المنافسة وضمان مرتبة متقدمة في السوق. ما أدى إلى ظهور مصطلح الميزة التنافسية أين أصبحت مؤسسات اليوم تسهر وتجتهد من أجل اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ما يميزها عنهم والتفوق عليهم، أي توفير الظروف الملائمة لاكتساب هته الميزة أو الميزات تطويرها بشكل مستمر، ومحاولة المحافظة عليها والدفاع عنها لأطول وقت ممكن ما يؤدي إلى زيادة ربحيتها.

إن كل من خلق الميزة والمحافظة عليها ليس بالأمر السهل بل ولا تأتي بمجرد التفكير فيها فهي تحتاج إلى مهارات وجهود جبارة ومتميزة هي الأخرى قادرة على رفع هذا النوع من التحدي، وليس هذا فقط بل وتحتاج إلى وقت لضمان الضبط الجيد لإستراتيجية تتسق وتكامل بين ما هو داخل المؤسسة من إمكانيات وموارد، وما هو خارج المؤسسة من فرص وتهديدات، كل هذا يقع على عاتق الإدارة العليا الإستراتيجية التي يجب عليها أن تكون قادرة على ضبط هذا النوع من الإستراتيجيات، التخطيط لها ووضعها قيد التنفيذ، الرقابة والتوجيه الجيد لمن سينفذونها من أجل ضمان الفهم والتطبيق الصحيح لها كل هذا يأتي من بعد تبني الإدارة العليا لنمط تفكير معاصر، رؤية وتوجه حديث في فن التسيير ومن بين هته الفنون نجد القيادة الإستراتيجية فالقيادة بمفهومها التقليدي تعني مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادث معين أما القيادة الإستراتيجية أشمل فهي قيادة تهتم بما هو جديد حول نشاطات تكون في مرحلة النمو، قيادة تقوم على ثقافة المسؤولية والتشارك في وضع الأهداف وتطوير العلاقات، قيادة تعمل على تطوير التفكير بعيد المدى والمحيط والإستراتيجية في المؤسسة، قيادة تسهر على تخفيض التكاليف مع ضمان الجودة والإستجابة لرغبات العملاء.

إن ممارسة القيادة الإستراتيجية يعني القدرة على نشر وفهم الإستراتيجيات على مستوى جميع المستويات وكذا تحقيق الأداء الجيد والاهتمام بتقييمه بشكل دقيق بالإضافة إلى أنها تسمح للمسيرين بالتطلع المستمر على وضعية المؤسسة ومراجعتها كل هذا يمكنها من إعادة توجيهها إستراتيجيا نحو خلق مزايا تنافسية تحقق الفارق بينها وبين منافسيها.

### 1- إشكالية الدراسة:

ومن هذا المنطلق سابق الذكر تتبلور فكرة البحث ونطرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وللإلمام بكل جوانب الدراسة نجزئ هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة ممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية؟
- ما هي جوانب الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية؟
- هل تساهم ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري والتصور الإستراتيجي والثقافة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

### 2- أهداف البحث:

بالإضافة إلى دراسة مدى قبول الفرضيات المطروحة أو عدمها يهدف بحثنا إلى:

- تحديد ممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.
- إبراز جوانب الميزة التنافسية في المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة الجزائرية.
- قياس مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري والتصور الإستراتيجي والثقافة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

### 3- أهمية البحث:

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

بالإضافة إلى محاولة إبراز ضرورة تطبيق هذا الفكر الإداري الحديث من طرف المؤسسات الجزائرية لرفع التحدي على المستوى المحلي أو الدولي.

### 4- الدراسات السابقة:

فيما يلي سنعرض أهم الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي تناولت جوانب من إشكالية الدراسة الحالية:

❖ دراسة سامي حنينة رجيمة بعنوان دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل-دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين- سنة 2012، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة دور مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بالإضافة إلى الوقوف إلى طبيعة مهارات القيادة الإستراتيجية، توضيح ماهية مفهوم التهيؤ لضغوط العمل، إثراء الإطار النظري بالتفاعلات التي توضح العلاقة بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل التعرف على إختلاف دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ للعمل. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

❖ دراسة حسون الطائي ونسرین جاسم محمد بعنوان دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة-دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط، دائرة المشاريع-والتي هدفت إلى دراسة قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأبعادها في عملية إدارة المعرفة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عالي من أبعاد القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.
- وجود درجة إرتباط عالية بين تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تطوير الممارسات الأخلاقية وإدارة المعرفة.
- تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية بدرجة كبيرة في صنع المعرفة داخل المؤسسة.

❖ دراسة علي حسون الطائي وعبد الله حكمت الفقار بعنوان تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنه -دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية-والتي أجريت سنة 2012 حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على مفهوم القيادة الإستراتيجية، معالجة المدخل الذي يربط المنظمة ما بين سلوك عاملها داخليا والسلوكيات المطلوب إعتماها، محاولة إيجاد المزيج العضوي المتناغم لمكونات القيادة الإستراتيجية القادرة على زج الإمكانيات والموارد ضمن سلوكيات معدة مسبقا. ليتوصلوا إلى مجموعة نتائج أهمها:

- ظهور الحاجة الملحة للمنظمات المطبقة للبيروقراطية لدراسة القيادة الإستراتيجية.
- هناك علاقة قوية بين سلوك المواطنه التنظيمي والقيادة الإستراتيجية.
- إعتما مبدأ الشفافية كأحد ركائز أدوار القائد الإستراتيجي.

- ❖ دراسة العيهار فلة بعنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2005 والتي هدفت إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية والتأكيد على أهميتها، توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:
  - تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه وإستمرار تعامله مع المؤسسة.
  - تعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكات.
  - تعد الإدارة الإستراتيجية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، التمييز والتركيز.

- ❖ دراسة محمد حباينة بعنوان دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وراسكوم تيليكوم الجزائر- سنة 2007. اعتمد الباحث على ثلاث فصول، الفصل الأول حول أسس مميزات الرأسمال الفكري في إطار إدارة أعمال المعرفة، الفصل الثاني حول الرأسمال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة، أما الفصل الثالث دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر. وأهم ما خرج به الباحث مايلي "الأهمية البالغة للرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدره العقلية لعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم لمعرفة الجماعية"بالإضافة إلى"تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات (أي التميز والقيادة الابتكارية).

### 5- فرضيات الدراسة:

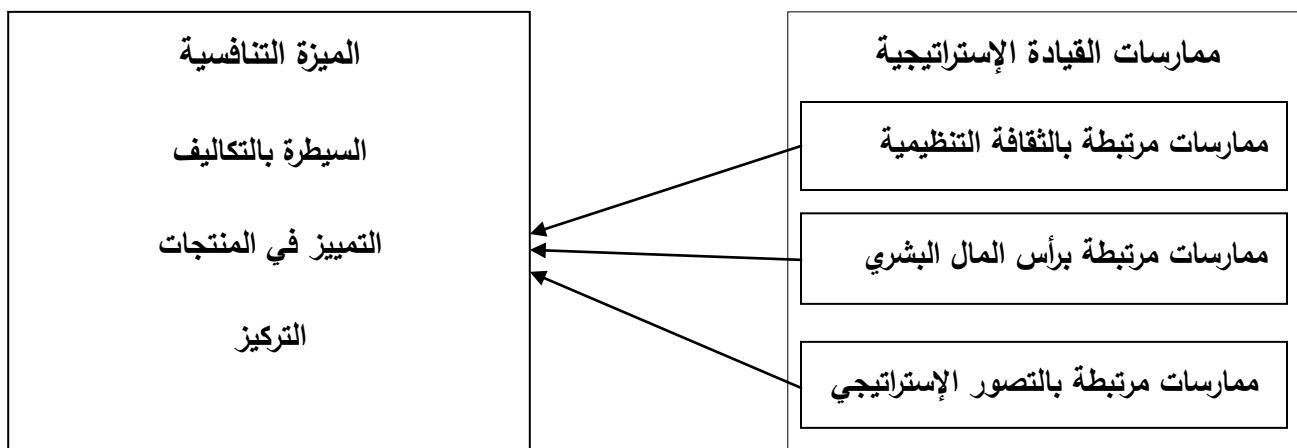
- بناء على الدراسات السابقة يمكننا صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:
  - يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وتحسين الميزة التنافسية.
  - يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة المرتبطة برأس المال البشري وتحسين الميزة التنافسية.

- يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالتصور الإستراتيجي وتحسين الميزة التنافسية.

### 6- نموذج الدراسة:

و عليه يمكن عرض نموذج الدراسة المقترح:

الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى الدراسات السابقة.

### 7- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- ❖ القيادة الإستراتيجية: عملية خلق الإحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الإستراتيجية بما يؤمن تكاملها وموضوعية تطبيقها عن طريق التخيل، التفكير الإستراتيجي والتعامل مع الآخرين من أجل إمكانية النمو المستقبلي للمؤسسة.
- ❖ ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية: أي تطوير وخلق مزيج من القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المؤسسة وإستخدامها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري: أي تطوير تحفيز والتأثير في الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة واتساقا مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً يحتاج إلى إستثمار لذلك ظهرت الحاجة لتطويره.
- ❖ ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالتصور الإستراتيجي: أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للهدف الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد



الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية.

❖ **الميزة التنافسية:** الموقع أو الوضعية التي تحققها المؤسسة من خلال الإستخدام الأمثل والفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين.

### 8- حدود الدراسة:

❖ **الحدود الموضوعية:** تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2013/ 2014 .

❖ **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها

الممارسات المرتبطة برأس المال البشري الممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي والممارسات

المرتبطة بالثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

❖ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة "مدبغة الميلية" بولاية جيجل .

### 9- منهج الدراسة:

للإلمام الجيد بكل الجوانب المحيطة بدراستنا انتهجنا أسلوب المزج بين المنهج الوصفي والمنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا. وقد قمنا بإسقاط إطارنا النظري على الواقع من خلال استخدام تقنية دراسة الحالة في مؤسسة "مدبغة الميلية" بجيجل، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

### 10- هيكل الدراسة:

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين.

حيث خصصنا الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة وذلك بتقسيمه إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى القيادة الإستراتيجية من خلال أربعة مطالب، ماهية القيادة الإستراتيجية، أنماطها، القائد الإستراتيجي خصائصه ومهاراته، وأخيرا ممارسات القيادة الإستراتيجية أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للميزة التنافسية فتطرقنا فيه لماهية الميزة التنافسية، محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، مصادر الميزة التنافسية وأسس بناءها، وأخيرا إستراتيجيات التنافس وهو المطلب الذي تطرقنا فيه إلى العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية والدراسات السابقة التي درست العلاقة بين المتغيرين.

## مقدمة

---

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للقيام بدراسة تطبيقية على مؤسسة "مدبغة الميلية" بولاية جيجل. وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة-مدبغة الميلية- من خلال نشأتها وتطورها، مهام ومكانة المدبغة ، عوامل نجاح المدبغة والتحديات التي تواجهها، وفي الأخير بيئة وإستراتيجية المدبغة، بينما تناولنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة من خلال منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما في المبحث الثالث فقد قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج على أساس المعلومات المتحصل عليها والتطبيق الكمي للاستبيان.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### تمهيد:

إن البحث عن مزايا تنافسية قوية ودائمة يعد الهم الكبير لمؤسسات اليوم وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تعرفها بيئة منافسة اليوم فالعولمة وندرة الموارد والتطورات الحاصلة في مختلف الصناعات أدى إلى ظهور مستوى آخر من المزايا التنافسية تجتاز حدود الحاضر لتسود مستقبل المؤسسات الإستراتيجية، وذلك عن طريق البحث عن أدوات ووسائل ومؤشرات نجاح أخرى تضمن لها النجاح التفوق والبقاء ومن هذه الأدوات ممارسات القادة الإستراتيجيين الذين يقع على عاتقهم الكثير مما تهدف إليه المؤسسات تحقيقه والمتمثلة بالعديد من النتائج أبرزها التميز عن المنافسين في شتى المجالات، كتقديم منتج متميز عن نظيره في السوق أو الخدمة المتفوقة للزبائن أو تخفيض التكاليف وحتى رسم توجه وإستراتيجيات التنافس، ضف إلى ذلك ما تؤدي به ممارسات القادة الإستراتيجيين داخل المؤسسة من تغيير بعض الجوانب في النمط الإداري، ثقافتها التنظيمية، مستوى العاملين وحافزيتهم.

وسنتناول في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يكون للإحاطة بالجانب النظري للقيادة الإستراتيجية والمبحث الثاني بالميزة التنافسية والتعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية وكذا التطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

### المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية.

القيادة الإستراتيجية محور مهم تركز عليه نشاطات المؤسسات المختلفة وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي نشهد فيه عالم أعمال يتميز بالتغيير الكبير في مجمل مناحي العمل التنظيمي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي، إذ إستلزمت وجود القيادة الحكيمة والقادة ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة بالإضافة إلى ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم لضمان نجاح المؤسسة وبقائها.

### المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية.

نرى أنه من الضروري قبل أن نغوص في القيادة الإستراتيجية أن نعطي نظرة عن القيادة الإدارية.

### أولاً: تعريف القيادة الإدارية ونظرياتها.

أ- تعريف القيادة الإدارية: بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف<sup>1</sup>.

- والقيادة لغة، قال ابن منظور: القودُ: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من أمام و.السوق من خلف، والإسم من ذلك كله القيادة.
- أمّا من الناحية الاصطلاحية، فيمكن القول أن هناك العديد من التعريفات للقيادة، بعضها ركز على شخصية القائد و.دوره وسماته، و.أخرى ركزت على القيادة كعملية اجتماعية تنظيمية.
- القيادة هي مركز و.مكانة خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء، و.المحافظة على تماسك الجماعة و.حل مشكلات المجموعة<sup>2</sup>.
- عرفها باس Bass بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و.إطلاق طاقتهم و.توجيهها نحو.الاتجاه المرغوب .
- وعرفها ليكرت Likert بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و.قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة .
- كما عرفت أنها القدرة التي يتميز بها المدير عن رؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسن بها كسب طاعتهم و.احترامهم و.ولائهم و.حشد هممهم و.خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 9.

<sup>2</sup> عدنان العتوم. قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص20،21.

<sup>3</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن 2008

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- نشاطات و.فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو.حل المشاكل المتعددة<sup>1</sup>.
- قوة تأثير ايجابية توافرت لغرد معين على مجموعة من الأفراد، بمقتضى عملية إيجاب و.قبول، إيجاب من جانب تقدم أو.رضا بأن يقدم ممارسة الدور القيادي، وقبول ورضا من جانب باقي أفراد الجماعة بالدور القيادي لهذا الفرد، كنتاج لمجموعة من العلاقات الشخصية التفاعلية المباشرة، بين مجموعة من الأفراد في إطار موقف معين<sup>2</sup>.

والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع: ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه. ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم يتطلعون إلى شخص يكون قادر على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها. وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه وصعود الأعضاء نحو.تحقيق هدف مشترك<sup>3</sup>.

تشير التعاريف السابقة إلى أن القيادة عملية وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة و.أنشطتها لغايات تحقيق أهداف الجماعات والأفراد وفق أسس ونظم إجتماعية محددة<sup>4</sup>.

**ب-نظريات القيادة الإدارية:** لقد اهتم العديد من الكتاب والباحثون بموضوع القيادة والقائد و.كيفية تطور النظرة العلمية لهذا الموضوع، لذلك فقد طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسر جوانب السمات و.الخصائص التي يتمتع بها القائد من جانب، ومن جانب آخر لتفسر السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير وكيف يصبح قائدا جيدا، وكيف يستطيع إحداث التأثير الايجابي في العاملين معه تارة أخرى<sup>5</sup>. يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل وسوف نستعرض بإيجاز مضامين هذه النظريات<sup>6</sup>.

❖ **نظرية السمات:** ظهرت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين، حيث تدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم، وأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات

<sup>1</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص13.

<sup>2</sup> عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2008، ص ص 35، 36.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص89.

<sup>4</sup> عدنان العتوم، قاسم كوفحي، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود القريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2009، ص242.

<sup>6</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، لطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص164.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- القيادة عند البعض، وهي في مجموعها تكوّن ما نسميه بالشخص العظيم، وأن القائد يولد ولا يصنع وأن القيادة موهبة ومن أهم هذه السمات ما يلي:
- سمات جسمية (فيزيولوجية): تتمثل بالشكل، طول القامة والحجم، نبرة الصوت، الوسامة، قوة العضلات والصحة والحيوية والنشاط.
- سمات و.صفات نفسية: وتتمثل بالثقة بالنفس، الاتزان العاطفي، القدرة على المبادرة، النضج الاجتماعي خال من الأمراض النفسية والعقلية.
- سمات ذهنية: كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة، الفهم والإدراك، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- سمات شخصية (اجتماعية): تتمثل بالنضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين والتسامح.
- سمات وظيفية: مثل الابتكار والإبداع، المثابرة، القدرة على تحمّل المسؤولية والإشراف، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، القدرة على مواجهة المواقف<sup>1</sup>.

وحدد Buchanan Huczynski & Rose Mary Stewart 2001 السمات الآتية:

- القدرة على الحكم.
- بعد النظر.
- مهارات العلاقات الإنسانية.
- الاستقرار العاطفي.
- التفاني.
- المبادرة.
- الحيوية.
- الحسم.
- العدالة.
- الموضوعية.
- الكمال (السلامة).
- الاندفاع.
- الاعتمادية.
- الطموح.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود القريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 243.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- التعاون<sup>1</sup>.

❖ **النظرية السلوكية:** ركزت هذه النظريات على أن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، فبدلاً من التركيز على السمات والخصائص أصبح التركيز على سلوك وتصرفات وأفعال القادة وتعتبر عن ذلك بأسلوب القيادة وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه تكون هي الأحسن وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب.

وعلى ضوء ذلك سنتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة<sup>2</sup>.

- **دراسات جامعتي أوهايو وميتشجان الأمريكيتين:** لقد انتهت هاتان الدراستان إلى تصنيف أنماط القادة أو المديرين إلى نمطين رئيسيين هما:
  - نمط القادة الذين يركزون على الإنتاج أو الأداء والذين عادة ما تتصف سلوكياتهم الإدارية بالتحديد الصارم لمعايير ونظم العمل، التوصيف الدقيق والتفصيلي لمهام وخطوات العمل، التحديد المسبق لطريقة أداء كل مهمة أو خطوة من هذه الخطوات، وأخيراً الإشراف المباشر والدقيق على العاملين أثناء تنفيذهم لمهام أعمالهم.
  - نمط القادة الذين يركزون على العاملين والذين عادة ما تتصف سلوكياتهم الإدارية بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومحاولة تحقيق مستوى عالٍ من الأداء من خلال علاقات الصداقة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل التي تربطهم بمرؤوسهم.

أيضاً فلقد توصلت هاتان الدراستان بالإضافة إلى البحوث التي تمت عليها بعد ذلك إلى النتائج التالية:

- إن معظم جماعات العمل التي تتصف بالكفاءة في الإنتاج أو الأداء كانت تلك الجماعات التي تعمل تحت نمط قيادي يركز على العاملين أكثر من تركيزه على الإنتاج أو الأداء.
- إن معدلات الاستقالة الاختيارية كانت أقل ومستويات الرضا الوظيفي بين العاملين كانت أعلى تحت النمط القيادي الذي يركز على العاملين أكثر من تركيزه على الإنتاج والأداء.
- إن فعالية نمط القيادة الإدارية الذي يركز على العاملين ليست مطلقة بمعنى ضرورة توفر قدر معقول من الانضباط والنظام لنجاح العمل من ناحية، والأخذ في الاعتبار طبيعة العمل أو المؤسسة من ناحية أخرى حيث أوضحت بعض البحوث أن مستوى أداء عينة من قادة سلاح الطيران الذين يتبعون نمط التركيز على العاملين قد تم تقييمه بواسطة مرؤوسهم على أنه غير كفاء نظراً لطبيعة العمل الذي

<sup>1</sup> احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص 477، 478.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود القريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 244.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتطلب سرعة وحسما في اتخاذ القرارات على أساس فردي وليس على أساس جماعي قائم على المشاركة<sup>1</sup>.

جدول رقم (1-1) الملامح الرئيسية لنمطي تنظيم العمل والاهتمام بالعاملين.

تنظيم العمل / الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين و. حاجاتهم
1. يدير العمل بيد من حديد. 2. يصر على ضرورة إتباع الأفراد قواعد و. طرق متعددة ونمطية في العمل. 3. يصر على ضرورة إبلاغه عن أية قرارات تتم بواسطة أفراد. 4. يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى أداء عالي. 5. يتدخل في تحديد متطلبات العمل ومن يؤديه وكيف يؤدي.	1 . يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة. 2 . يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد. 3 . يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد. 4 . سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.

المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 245.

❖ نظرية الشبكة الإدارية: طور كل من **James Marton & Robot Black** بليك وجيمس مارتون هذه

النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما:

- الاهتمام بالأفراد.
- الاهتمام بالإنتاج.

وقد قاما بتوضيح أسلوبهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص 168، 169.

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 166.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

شكل رقم (2-1) نظرية الشبكة الإدارية

9.1	القيادة الإنسانية اهتمام بالإفراد واهتمام اقل بالإنتاج	9.9	قيادة الفريق اهتمام عالي بالإنتاج والأفراد
5.5			
القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد			
القيادة الضعيفة اهتمام ضعيف ضعيف بالإنتاج والأفراد		القيادة المتسلطة اهتمام عال بالإنتاج ضعيف بالأفراد	
1.1			1.9

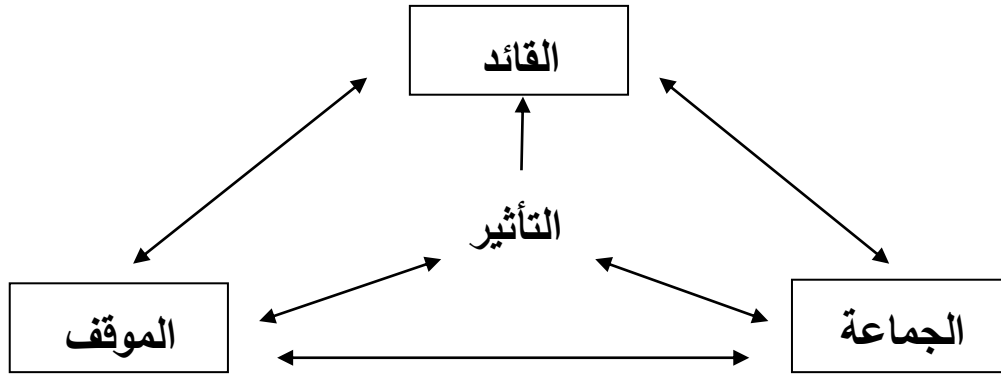
المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007 ص166.

- ❖ **النظرية الظرفية:** على خلاف من النظريتين السابقتين، فهذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة، ومن ثم فإن المهارة التي يكتسبها عندما يواجه جماعة ما قد تختلف عن تلك التي يكتسبها مع جماعة أخرى. ومعنى ذلك أنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في كل الظروف والمواقف التي يواجهها القائد، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الطرف أو الموقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته لعمله. وقد كان لعالم الإدارة **فيدلر fiedler** الفضل في تطوير هذه النظرية<sup>1</sup>.
- ❖ **نظرية التفاعل:** تركزت نظريات القيادة آنفة الذكر في الغالب على عامل واحد وأهملت العوامل الأخرى. أما مفهوم القيادة في الإطار الفكري لنظرية التفاعل فهو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين وقد استخدم **هولاندر و.جوليان Hollander and Julian** مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح أبعاد النظرية لعملية التفاعل من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص165.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

شكل رقم (3-1) نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل.



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2000، ص 230.

ويتضح من الشكل أعلاه أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف حيث أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة. وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيرا بين القائد والجماعة والموقف<sup>1</sup>.

### ❖ نماذج حديثة في القيادة: ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج سلوكية يمارسها القادة الإداريين في

قيادتهم للمؤسسات، وبالتالي كان لها الأثر الكبير في تحقيق النجاح والأهداف ومن هذه النماذج:

- **نموذج القيادة التحويلية:** يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى القيم الأخلاقية ( السلوكية ) والمثل الأحسن، وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المؤسسة بطرق جديدة، وهذا يشعر أعضاء المؤسسة بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتحقيق الدافعية لديهم لإنجاز أكثر مما يتصورون. ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المؤسسة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة ويتطلب ذلك ثلاث مراحل:

- الشعور بالحاجة إلى التغيير
- وضع رؤية جديدة
- تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير.

وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 230، 231.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود القريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 250، 251.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **نموذج القيادة التبادلية:** يشجع القائد التبادلي مرؤوسيه للوصول إلى مستوى مردودية معين عن طريق قيادتهم نحو:
  - تحملهم لمسؤولياتهم.
  - التعرف على الأهداف.
  - الإيمان بقدراتهم في حالة الوضعيات الغير متوقعة.
  - فهم بأن تلبية احتياجاتهم ترتبط بعملية انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن لهذا النوع من القيادة أن يكتسب من خلال التسيير اليومي لمؤسسات تنشط في محيط مستقر.<sup>1</sup>

- **نموذج القائد الرؤوي:** هو ذلك القائد الذي يستطيع خلق وتوضيح رؤية مستقبلية للمؤسسة تتصف بالواقعية والجاذبية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المؤسسة التي تنمو وتتطور مع مرور الوقت.<sup>2</sup>

- **نموذج القيادة الكارزمية:** ويعتمد هذا النموذج على السمات الشخصية أكثر من اعتماده على المنصب الرسمي في المؤسسة، حيث يركز على مفهوم القوة (قوة الشخصية) أكثر من كونه مفهوم سلطة، فهو يركز بشكل أساسي على ثلاث سمات رئيسية للقائد الكارزماتي:
  - الثقة في النفس عالية.
  - الرغبة في السيطرة.
  - الإيمان القوي بمبادئه.

فالكارزما هي القدرة على التأثير على الآخرين ايجابيا بالارتباط بهم ثقافيا وفكريا وعاطفيا وهي صفة أو سمة غير عادية يتصف بها القائد فتجعل قدراته التأثيرية غير اعتيادية.<sup>3</sup>

- **نموذج القيادة الإستراتيجية:** يقصد بها القدرة على التوقع، الرؤية، المحافظة على المرونة وتفويض الآخرين بقصد التغيير الاستراتيجي حيثما كان ذلك ضروريا والقيادة الإستراتيجية بهذا المعنى تنطوي على الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المؤسسة بالكامل بدلا عن إدارة أجزاء منها والتعاطي مع التغيير الذي يبدو انه سوف يزيد من احتمال بلوغ قمة المنافسة للمؤسسات أثناء القرن الحادي والعشرين فالقيادة الإستراتيجية عملية تتلاشى ثمارها من خلال تحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع المنافسين وهي

<sup>1</sup> Samir Trigai ، Management et leadership، le savoir-faire de la gestion moderne، centre de publication universitaire، Tunisie، 2004، p180.

<sup>2</sup> احسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 512.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود القريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديل عنها وهي في الوقت نفسه تمثل حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية.<sup>1</sup>

وسنقوم بتفصيل أفضل لكل من القيادة الإستراتيجية، التحويلية، التبادلية والرؤيوية في المطالب والفروع المقبلة.

### ثانياً: تعريف القيادة الإستراتيجية.

بعد قيامنا بالتطرق إلى القيادة الإدارية عن طريق تعريفها وإعطاء أهم النظريات التي قامت عليها سنقوم بتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية أي القيادة بوجهها الحديث لا التقليدي. وقبل أن نعرف القيادة الإستراتيجية سنقوم بإعطاء نظرة عنها.

لقد أشبع الباحثون مصطلح القيادة بصفته التقليدية مناقشة، وتم نشر العشرات من المؤلفات التي تشترك جميعاً حول فكرة واحدة تختصر مفهوم القيادة بأنه القدرة على التأثير في الآخرين وبلغة المؤسسات فإن الآخرين هم المرؤوسين من أجل دفعهم لإنجاز أهداف المؤسسة. إلا أن مفهوم القيادة بصفته الإستراتيجية لا يزال مصطلح ضبابي لدرجة كبيرة وخاضع لتفسيرات مختلفة قدر القيادة الإستراتيجية نفسها، ويستعمل الكثير من الكتاب مصطلح القيادة الإستراتيجية أو القادة الإستراتيجيون عن البحث في مواضيع تهتم بقيادة المؤسسات في المدى البعيد أو الاستراتيجي.

ولقد أدركت المؤسسات عموماً أن من يصنع التفوق والتميز الاستراتيجي هي القيادة الإستراتيجية فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع، وتسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي في تقدير احتمالات مستقبل أعمال المؤسسة في قطاعها العالمي والدولي والإقليمي والمحلي.<sup>2</sup> وفي هذا السياق لاحظ Hambrichand Pettigren أن هناك اختلافين اثنين بين مصطلحي القيادة والقيادة الإستراتيجية.

- تتعلق نظرية القيادة بالقيادة في أي مستوى من مستويات المؤسسة في حين تتعلق نظرية القيادة الإستراتيجية بدراسة الناس على مستوى قمة المؤسسة.
- إن بحوث القيادة تركز بشكل خاص على العلاقة بين القيادة والأتباع وفي حقيقة الأمر هذه العلاقة تم بحثها من عدة أوجه فمدخلي الصفات والأساليب يركزان على القادة ومدخل معالجة المعلومات ونظريات القيادة المتضمنة تركز على المرؤوسين والمدخل الاجتماعية ونماذج بدائل القيادة تركز على الثبات ومدخل الطرائق ونظرية التبادل بين القادة والأعضاء ونماذج القيادة الفردية ومدخل البيئة الاجتماعية تركز جميعها على طبيعة التفاعل بين القادة والمرؤوسين والبيئات.

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 514.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2012، ص 585.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وعلى عكس هذا التركيز الجزئي فإن بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على العمل التنفيذي، ليس فقط كنشاط علاقات لكن أيضا كنشاط استراتيجي ونشاط رمزي.<sup>1</sup>

ظهر مفهوم القيادة الإستراتيجية لأول مرة على يد **Kotler (1982)** و **Mintzber (1984)** إشارة إلى المدير التنفيذي ورئيس الشركة، وكما أشار كل من **Shrivastava** و **Nashman** في عام 1989 إلى أن بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعد سنوات.<sup>2</sup>

تباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وفي ما يلي بعض التعاريف التي يمكن إيرادها للقيادة الإستراتيجية:

- يعرف **Crow** القيادة الإستراتيجية : أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.<sup>3</sup>
- وينظر كل من **ويلفي و.هنجر** إلى القيادة الإستراتيجية للمؤسسة بوصفها ذات أهمية كبيرة لأنها تضع أو تحدد النعمة التي تسير عليها المؤسسة كلها وما دام معظم القادة في الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم طلبا للنصح والإرشاد وبالتالي فإنهم على استعداد لتقليد خصائص المديرين الناجحين في القمة وأساليبهم .
- كما عرفها كل من **Tompeo و Macmollan** على أنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها ليست بديلا عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها.<sup>4</sup>
- عرفها كل من **Michael Hitt و Duane Ireland** القيادة الإستراتيجية أنها القائد القادر على التوقع الرؤية المحافظة على المرونة التفكير استراتيجيا والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغيرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد للمؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة. عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة. العدد 2، المجلد 45، 2005، ص 360.

<sup>2</sup> سلمى قتيبة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، المجلد 4، جامعة بغداد 2012، ص 251.

<sup>3</sup> بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 10.

<sup>4</sup> محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 586.

<sup>5</sup> Terry Thomas and others، strategic leadership of ethical behaviour in business. Academy of Management Executive، vol 18، N°2، 2004، p57.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على رسم وتوضيح رؤية إستراتيجية للشركة أو أحد قطاعها مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية<sup>1</sup>.
- تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها تحديد أين تتجه المؤسسة وكيف يتم إتباع والوصول إليه وهذا يعني أو يخص إهتمام القادة بالتخطيط الإستراتيجي طويل الأمد وإتباع أساليب تسيير تفتح الباب أمام مشاركة الآخرين. فعندما يهتم القادة بهذا النوع من التسيير: تحليل، تخطيط، تنفيذ، مراقبة وتقييم. ففي هذه الحالة يعتبرون إستراتيجيون.<sup>2</sup>
- القيادة الإستراتيجية كما قال كل من **Demert و Hafsi و Seguin** في كتابهم **التسيير الإستراتيجي من التحليل إلى التنفيذ (2008)**. هو نوع من القيادة يمارس من طرف مسيري المؤسسة بما يهتم بتكوين الإستراتيجية، تنفيذها والتطبيق اليومي لها. القيادة الإستراتيجية تهتم أولاً بالمسيرين الذين يعتبرون المسؤولين الأساسيين عن إستراتيجية المؤسسة. تهتم بمختلف طرق الممارسة من أجل مساعدة المؤسسة على اختيار توجهات إستراتيجية متعلقة بإتباع المسارات المناسبة وتبني التنظيمات من أجل تموقع الإستراتيجية في المؤسسة.<sup>3</sup>
- إن القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات فالقيادة الإستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد، ويفعلون، ويؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.<sup>4</sup>
- وعليه فإن القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي، التصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن للمؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شارلز هل، جارديث جونز، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص73.

<sup>2</sup> Terry Quong، Allan Walker، Seven Priciples of strategic leadership، international studies in Education Administration، Volume38، N°1، 2010، p22.

<sup>3</sup> Seguin.F Le leadership strategique un Art à exercer. Chaire La Capitale en leadership dans le secteur publique.  
<http://www.enap.ca/CAPITALE/docs/ateliers/S%C3%Agguinleleadershipstat%C3%Aggigueunart.pdf>،25/12/2013،21:00.

<sup>4</sup> محمد موسى الزغي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص38.

<sup>5</sup> بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية.

تسعى كل مؤسسة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة.<sup>1</sup>

إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل.

وأظهرت بعض الدراسات أن هناك قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المؤسسات لم يكن من المتصور تحقيقها من خلال الأمور التالية: التغيير والانتقال من حال إلى حال، الإبداع والابتكار، روح المخاطرة الإنشائية .

ويعود للقيادة الإستراتيجية السبب في تفوق مؤسسات على أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الأرحب. ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعهم الخطر المتوقع.<sup>2</sup>

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

كما أن دعم قدرات المؤسسة على مواجهة التحديات لا يقتصر على الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فالقيادة الإستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسئوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمؤسسة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المؤسسة هو القائد الاستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج.

<sup>1</sup> صالح بن السعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 24.

<sup>2</sup> محمد موسى الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 38.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

من هذا المنطلق تحرض القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشاكل في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المؤسسات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها .

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيقى بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للمتطلعات أو الحاجات المتقاطعة<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في كونها:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها.
- البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة<sup>2</sup>.

### رابعاً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية.

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية من أهمها:

- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الإستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.
- طاقة التمکن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
- سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها الإستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.

<sup>1</sup> صالح بن السعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص ص24،25.

<sup>2</sup> بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص12.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- إدارة الوقت هي الإستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل، في المستقبل. لذلك يجب إقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
- العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
- الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الإستراتيجي على إشتقاق المعاني من المواقف.
- الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

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

- العامل الأول (التركيز على القائد): من خلال التعرف على نوعية القادة وسلوكياتهم وإستجاباتهم 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<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية.

يعتمد القادة الإستراتيجيون على مجموعة من القيادات من أجل تنفيذها وتحمل مسؤولياتهم والتي تختلف من قائد لآخر من مؤسسة لأخرى ومن مهمة أو دوراً لآخر، ومن هذه القيادات نجد القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة الرؤوية، وسنحاول تحديد مفاهيم ومعالم كل قيادة من هذه القيادات.

### أولاً: القيادة التحويلية.

تشير الأدبيات المتخصصة أن البدايات الأولى للإطار الفكري إلى القيادة التحويلية إلى ما بين منتصف ثمانينات القرن العشرين ونهايته وتحديد المدة من العام 1985 إلى 1988. وإن كانت قبل ذلك إشارات ليست واسعة للتداول في هذا الموضوع وبخاصة لمصطلح القيادة التحويلية أما مبررات بروز هذا الإطار الفكري إلى السطوح المنهجية والممارسات الميدانية، فنلخص كالاتي:

- تتطلب إستراتيجية المؤسسات من أجل البقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين، مقدرة على النظر جيداً إلى البيئات التنافسية والتقنية والتنظيمية فضلاً عن القدرة على شق طريق المؤسسة كي تعين نفسها وتزدهر في ذلك السياق.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره ، ص ص 39،40.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- ولتحقيق ذلك يتطلب من المؤسسة تحويل نفسها والبيئة التنافسية لتتواءم مع قوة طليعي في القرن المذكور من خلال إدارة مؤمنة بالتحويل ومجسدة له على ارض الواقع وبدون هذا التحويل وتوافر إدارته ستكون المؤسسة خارج المنافسة وضحية للمنافسين القادرين على فعل ذلك.
- تحتاج المؤسسة لضمان البقاء وتحقيق التميز المستدام إلى التطوير المستمر والشامل ولتحقيق ذلك نحتاج إلى قيادة تحب التغيير والتطوير، والقيادة التي تحب ذلك هي القيادة التحويلية التي تمثل مدخل جديد ومعاصر في الفكر الإداري وبديل مكمل ومتطور لنماذج القيادة التقليدية.<sup>1</sup>
- القيادة حسب هذه المقاربة ليست مسار وليست سلوكا وليست بموقف أيضا وإنما عبارة عن تحول ينشأ في الفرد والذي يساعده على التجديد، وإيجاد مصدر طاقة حديث ودائم من أجل الوصول إلى أفضل ما لديه.<sup>2</sup>

### أ- تعريف القيادة التحويلية:

- ذكر **Burns** أن القيادة التحويلية هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة.
- ورأى **Conget** أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة."
- تعريف **Roberts** الذي ينص على أنها " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزاماتهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم."<sup>3</sup>
- تعرف القيادة التحويلية بأولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المؤسسة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وقادرون على إلهام واستشارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 155.

<sup>2</sup> Sid Ahmed Barouane، Le management des ressources humaines، études des concepts approches et outils développés par les entreprises americaines ، office des publications universitaires. Alger، 2010، p 211.

<sup>3</sup> سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 28، 29.

<sup>4</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 233.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

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

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهات وتبادل الرؤى المستقبلية الجذابة.
  - توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير.
  - الإرتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.
  - خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة في العمل.
  - تحقيق الإندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته<sup>1</sup>.
- ب- **عناصر القيادة التحويلية:** تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند "باس" على أربعة عناصر أطلق عليها **Four I's** حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني " I " وهي:
- **التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influenca):** يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والإحترام والثقة<sup>2</sup>. ويتمثل جوهر التأثير الكاريزماتيكي ( المثالي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير الكرزماطيكي شديد الارتباط بمفهوم الكريزما والقيادة الكاريزمية، فالكريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها المثل الأعلى يحتدى بها من قبل المرؤوسين إلى جانب أن يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين<sup>3</sup>، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الإحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي<sup>4</sup>.
  - **الحفز الإلهامي Inspirational motivation:** ويشير هذا المكون إلى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى التابعين وتواصل الرؤية المستقبلية لهم. وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين ويعمل الحفز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق بين المرؤوسين. كما يظهر القائد الإلهامي حماسا وتفؤؤؤؤؤ. وتشمل سلوكيات الحفز الإلهامي على التوجه بالفعل أو التصرف وبناء الثقة والطموح في المعتقدات التي تقود التابعين إلى الإلتزام والمشاركة والولاء والإستعداد لبذل مجهود إضافي، كما يسعى القائد إلى إمداد التابعين بمؤثرات عاطفية نحو تحقيق الأهداف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup> محمد بزيع حامد بن نوبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006، ص 27.

<sup>3</sup> أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 16.

<sup>4</sup> هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007، ص 128.

<sup>5</sup> أحمد عبد السلام سليم، اختيار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71 جامعة الإسكندرية، ص 100.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **الإستمالة أو المحاكاة الذهنية Intellectual Stimulation:** وتعني قدرة القائد على مساعدة مرؤوسيه في إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها عن طريق التحفيز الذكي. وامتلاك العقلانية. وامتلاك فن حل المشاكل<sup>1</sup>. وقد سماها "رشيد" **الحفز الفكري** "فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والإبتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة. وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة. وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

- **الإعتبار الفردي Individualized Consideration:** وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة وقد سماها "رشيد" **الاهتمام الفردي** ". ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها، ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة. وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم<sup>2</sup>.

**ج- خصائص القائد التحويلي ووظائفه:** وفقا للعالم Bass فإن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدرتهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيأ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلا مستوياته<sup>3</sup>.

هناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليون منها:

- **الإهتمام الفردي:** إذ يهتم القائد بإحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على مستوى فردي.
- **سحر الشخصية:** حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة والإحترام والفخر وتوضيح الرؤية.
- **التحفيز الفكري:** حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على إن يكونوا مبدعين<sup>4</sup>.
- **صاحب رؤية مستقبلية:** يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة مستقبلا، وكيف يبلغه.

<sup>1</sup> هادي عبد الوهاب عبد الإمام ، عمار يوسف ضجر ، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي ، مجلة الإقتصادي الخليجي العدد15 2008، ص 135.

<sup>2</sup> محمد كريم حسني سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010، ص25

<sup>3</sup> صالح بن محمد الربيعة ، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2010، ص، 44.

<sup>4</sup> هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص130.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **متمكن من الإتصال:** قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وفلسفته الثقافية.
  - **ذو مصداقية:** إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.
  - **ذو طاقة كبيرة:** فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والإستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم<sup>1</sup>.
- حدد سميث 1993 وظائف القائد التحويلي فيما يلي:
- **إدارة التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وبجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال:
    - . وضع معايير النجاح محكمة بشكل شمولي.
    - . وضع نظام معلومات شخصية، ونظام معلومات تنظيمية.
    - . وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
  - **إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظرية عن درجة التغيير والغموض، واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال:
    - . إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
    - . استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
    - . محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.
  - **تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:
    - . وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
    - . تحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي.
    - . تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
  - **إدارة الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.
  - **إدارة المفاجآت وعدم التأكد:** على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية، واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها للتعامل مع المفاجآت المذكورة لإتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

<sup>1</sup> سناء محمد عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المؤسسة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه هذه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها<sup>1</sup>.

### ثانياً: القيادة التبادلية.

اهتمت نظريات القيادة الأكثر تقليدية بتحديد سلوكيات وخصائص القائد الفعال، وقدمت تفسيرات للقيادة على أنها دالة في الخصائص الشخصية للقائد، وخصائص الموقف وأنماط القادة والتبادل بين القائد والمجموعة. أما نظرية القيادة التبادلية فقد ركزت على أن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس يمكن أن تقدم تفسير مدى فاعلية القيادة، وهو ما يعرف باسم نظرية القيادة التبادلية. وتتمثل بداية نظرية القيادة التبادلية في نظرية روابط العلاقات الرأسية والفكرة الرئيسية في هذه النظرية أن التمايز في العلاقات الرأسية للتابعين مع نفس القائد يؤدي إلى التمييز في العلاقات بين القائد ومجموعات التابعين<sup>2</sup>.

### أ- تعريف القيادة التبادلية:

- القيادة التبادلية هي نوع من القيادة التي جاء بها **Barns** وتحدث عنها باحثون عديدون أمثال **Bass** الذي عرفها بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوسين مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفات الضمنية أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلاً بين القائد والمرؤوسين كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقاً لرغبات قائدهم.
- في حين عرّفها **ميلر** و**ميلر** بأنها: نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن<sup>3</sup>.
- هي عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل الخدمات والوظائف، أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا ما لا تستمر طويلاً<sup>4</sup>.
- القيادة التبادلية ارتباط وتفاعل بين المدراء والأفراد العاملين، فمن خلال سلوك المدير يمكن إحداث تأثير في سلوك الأفراد العاملين أو هي القيادة الهادفة إلى وضع نظام المكافآت مقابل الجهود والأداء المبذول من قبل العاملين انطلاقاً من مقولة (**الشيء مقابل الشيء**)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سامي عايد أبوهاداف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة الأزهر ، غزة ،1011،ص ص82،83.

<sup>2</sup> أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011، ص ص30،31.

<sup>4</sup> الهلالي الشرييني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع العدد 21، القاهرة، 2001، ص3.

<sup>5</sup> هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف الضجر، مرجع سبق ذكره، ص ص132،133.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- القيادة التبادلية تشير إلى شكل من التبادلات التي توضح نوع العلاقات التي يربطها القائد مع عامله، علاقات تأخذ شكل تفاوضات إذا صح التعبير، فعن طريق لعبة المكافآت والعقاب، القائد يوجه عامله نحو التصرفات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.
- وتجدر الإشارة أن القيادة التبادلية مهمة وضرورية بالنسبة للقيادة التحويلية. فهي ترتب المسؤوليات، تراقب العمل وإدارة تبادل المكافآت المتعلقة بالأداء. باختصار فهي تسيّر العمليات اليومية والمهمة للمؤسسة. القيادة التبادلية لوحدها تكون كافية في المنظمات المستقرة أو خلال أوقات الاستقرار الاقتصادي<sup>2</sup>.

ب- أبعاد القيادة التبادلية: حدد Bass أبعاد القيادة التبادلية بما يلي:

- المكافأة المشروطة **Contingent Reward**: يبلغ القائد المرؤوسين بما يتطلب منهم القيام به ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يفضلونها مقابل أدائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها.
- الإدارة بالإستثناء **Management by Exception**: يسمح القائد للمرؤوسين القيام بالمهام الموكلة إليهم بعد أن يضع الثوابت والقيم التنظيمية ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة حدوث انحرافات أو أخطاء أو مخالفات ويتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها<sup>3</sup>. وهي تنقسم إلى:
- الإدارة بالإستثناء (الإيجابي) **Management by Exception Active**: عن طريق إيجاد قواعد ومعايير موحدة للأداء والقيام بتصحيح الأخطاء قبل وقوعها.
- الإدارة بالإستثناء (السلبي) **Management by Exception Negative**: إذ تقوم الإدارة باتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ في المعايير فقط.
- عدم التدخل **laissez-faire**: إذ تحاول الإدارة التخلي عن مسؤولياتها ومحاولة تجنب اتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

ج- خصائص القائد التبادلي:

- إن القائد ضمن سياق القيادة التبادلية يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويوضح الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Bernard Turgeon، Dominique Lameute، Le management Dimention pratique، 2° edition، Chenliere education، Canada، 2006، P163 .

<sup>2</sup> Vanessa Urch Druskal، Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church، Leadership Quarterly، Vol 5، N-2، Boston University، 1994؟ P100.

<sup>3</sup> بشرى عباس الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>4</sup> هادي عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف الضجر، مرجع سبق ذكره، ص 133، 134.

<sup>5</sup> قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي ثار، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 70.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- القائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة. وأنه يساعد على بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل.
- القائد التبادلي يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الإنجاز في مقابل حصولهم على مكافآت إيجابية.
- وعلى أساس المضامين الفكرية المذكورة آنفا، وغيرها حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي:
  - يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
  - يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
  - يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
  - يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
  - يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
  - يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
  - يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة والتحكم.
  - يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>1</sup>.

### ثالثا: القيادة الرؤيوية.

يعد القائد أحد أهم محاور القيادة الناجحة في مؤسسات اليوم، والذي يفترض أن يتميز برؤية خاصة به تعكس قدراته على إدراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة، من خلال تخيل وتصور التحديات المستقبلية ووضع احتمالات لتجاوزها. وهذا يتطلب قدرة وفن لربط الواقع مع المستقبل من خلال وضوح الرؤية حوله، كون الرؤية هي الصورة الذهنية المثالية للمستقبل المرغوب فيه، لتصبح الرؤية نقطة التوجه التي تقود حركة القائد والمؤسسة في الاتجاه المقصود وباعتبار أن الرؤية بمثابة همزة الوصل بين بعدي الأفكار المثالية والواقع المادي، فإنه يقع على قائدها دور لا ينحصر في صياغتها فقط، بل ترجمتها وإيصالها وتوفير الوسائل الداعمة لتطبيقها<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> علي حسون فندي وآخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 98.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

فبالنسبة لـ **SANCHEZ** فإن إطار العمل المتعلق بالقيادة يتكون من المحيط المنظمي مع المثابرة على تحويل المؤسسة في الوقت المناسب، حتى تتحقق رؤية القائد. وحتى ذلك فإن **SASHKIN** يشرك ويوضع مصطلح القيادة الرؤيوية بالقيادة التحويلية أو نشاط التحويل.<sup>1</sup>

أ- **تعريف القيادة الرؤيوية:** جاءت المفاهيم لتصف القيادة الرؤيوية عبر وصف القائد الرؤيوي باعتباره صاحب الرؤية فعرفت على أنها:

- الشخص الذي يدير مع وجود إحساس واضح للمستقبل.
- القائد الذي يجلب إلى الموقف إحساسا واضحا ومقنعا في المستقبل وعلى الآخرين فهم وإدراك الفعاليات المطلوبة للوصول إلى تحقيق الهدف بنجاح.

في حين يعتبر البعض القيادة الرؤيوية كقدرة محددة في القائد فيعرفها على أنها:

- القدرة على خلق رؤيا واقعية قابلة للإنجاز، والتي تمكن للمؤسسة من أن تحسن وضعها القائم.
- القدرة على خلق رؤيا واقعية وجذابة ومقبولة لمستقبل المؤسسة أو الوحدة التنظيمية.

أما القيادة الرؤيوية كعملية فعرفت على أنها:

- العملية التي يمكن للقائد من خلالها أن يصيغ رؤية و.يوصلها للعاملين الذين يشركون معه حولها ويصبحون مرتبطين بها عاطفيا ويستعملونها لتوجيه عملياتهم اليومية التي تسهم في تحقيق الرؤية.
- عملية تنظيمية وإجتماعية وحضرية بخطوات متميزة كتصوير للحالة المستقبلية المرغوبة وأسلوب التبليغ للتابعين وعملية تنفيذ الرؤية.

ب- **أدوار القيادة الرؤيوية:** لا يتحدد دور القائد في هذا النموذج من القيادة في صياغة ووضع الرؤية فقط،

بل في أدوار عدة تمثل أساس عملية القيادة الرؤيوية والتي يجسدها **Mintzber** و **Westly** في مخطط. إذ يؤكد الباحثان على أن القيادة الرؤيوية هي ديناميكية يتضمن ثلاث مراحل، والتي يمكن من خلاله أن تحدد ثلاث أدوار للقائد الرؤيوي (وضع الرؤية، إيصالها، تمكين العاملين عليها عبر تحفيزهم لتطبيقها) هذا إضافة إلى توفير متطلبات دعم نجاح تطبيق الرؤية.

**التشكيل:** وضع صورة للمستقبل المنشود للمؤسسة.

**المشاركة:** إيصال الرؤية.

**التمكين:** لتمكين المرؤوسين من وضع رؤية موضع التطبيق.

<sup>1</sup> Michel Lemire، FONDLEMENTS de leadership Visionaire pour un organisation scolaire، Mémoire une exigence partiele de la maitrise en education Université du Quebec Artois-Rivieres، Canada، 1995 ، p35.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

إن ما ذكر آنفا يتفق مع " راي " الذي يشير إلى أنه حالما يطور القائد الرؤية المثالية يجب عليه إيصال هذه الرؤية إلى الأتباع وتحفيزهم للاهتمام بها وترتيب المؤسسة، وهذا يتم عبر عدة أدوار وكالاتي:

- **الدور الإتصالي:** يسعى القائد إلى أن يوصل الرؤية للعاملين معه لتشجيع التحفيز وتوسيع الدعم. باعتبار أن إيصال الرؤية هو مفتاح التطبيق الناجح لها، وهذا يتم عبر طرق مختلفة بحيث تصل إليهم وتستحوذ على قلوبهم وتنفعهم لتتدخل في تنفيذ الرؤية، عبر الإتصال الشخصي وإظهار الجدارة بالثقة والاحترام وتحمل المخاطرة.

- **الدور التحفيزي:** إذ يتوجب على القائد تحفيز المرؤوسين على تطبيق الرؤية، وهذا يتطلب توفر مهارات اجتماعية لدى القائد، والثقة والتركيز على النتائج، وظروف تنظيمية أخرى، كما يتطلب تحسين المكافآت والتعويضات والحوافز، وتصميم العمل، والتوقعات العالية للأداء، والقرارات الصحيحة.

- **الدور التنظيمي:** يخطط القائد للنظم التنظيمية الداعمة للرؤيا. كنظام التوظيف والتركيز على الفرق، تقييم الأداء، تصميم العمل، فهو يوفر البنى التحتية المناسبة لرؤياه و.يعدلهم<sup>1</sup>.

**ج- خصائص القيادة الرؤيوية:** القائد الرؤيوي لكي يكون فاعلا يجب أن يتصف بالآتي:

- القدرة على شرح الرؤية وتفسيرها للآخرين.
- القدرة على التعبير على الرؤية من خلال سلوكياته.
- القدرة على توسيع الرؤية لكي تشمل مختلف الأطر القيادية، أي القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف مختلفة<sup>2</sup>.

وأكد أغلب الباحثين على أن القيادة الرؤيوية مجموعة خصائص يمكن إجمالها في:

- شعور عميق بالغرض الشخصي، مصحوب بالثقة العالية بالنفس.
- رغبة قوية في تحمل المسؤولية بعيدا عن التفرد والتسلط.
- حضور اجتماعي قوي ومهارات اتصال شفوية جيدة.
- حساس اتجاه كيفية شعور الآخرين ولديه القدرة على التأثير في الآخرين عبر القوة العلاقاتية.
- الإستعداد للمخاطرة الشخصية وتقديم التضحيات لتحقيق رؤياهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي سحنون فندي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 100،99.

<sup>2</sup> إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 512.

<sup>3</sup> علي سحنون فندي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 101.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المطلب الثالث: القائد الإستراتيجي.

في هذا المطلب سنخص بالذكر الفئة التي تمارس القيادة الإستراتيجية في المؤسسة والذين يتميزون بمجموعة من الخصائص ولهم عدة مسؤوليات محاولين إعطاء نظرة واضحة عنهم.

#### أولاً: تعريف القائد الإستراتيجي.

- مثل ماقاله **Christiane Bergerin** القائد الاستراتيجي هو شخص له المقدرة على تجميع مختلف أجزاء المؤسسة والدفع بها إلى التعاون من أجل بناء وحدة منظمة، له القدرة على كسر الحواجز داخل المؤسسة التي تتعدد خاصة في المؤسسات الكبرى.
- القائد الإستراتيجي له القدرة على الإقناع والتأثير على أفراد مؤسسته. ليس اعتماداً على السلطة التي يتمتع بها والتي يستمدّها من منصبه أو مستواه في الهيكل التنظيمي. ولكن اعتماداً على إمكانيته الشخصية والعلاقاتية نتيجة تأثيره على الأفراد. القائد الإستراتيجي يستطيع التأثير على إستراتيجية المؤسسة أي التوجيهات الكبرى التي ستكون لها أكثر على تطورها واستدامتها<sup>1</sup>.
- القائد الإستراتيجي هو القادر يحزم باستمرار وبمرونة على مواجهة التحديات والنكسات وأيضاً قادر على الاستجابة الاستراتيجية لتحولات البيئة<sup>2</sup>.
- هو قائد، ولذلك يجب أن تتجمع فيه صفات كل قائد عادي.
- وهو إستراتيجي يتميز عن القائد العادي بأنه بالإضافة إلى صفات القائد هو إستراتيجي بمعنى لديه رؤية لغايات المؤسسة وأهدافها ويصدر عليها ولديه إلهام بالبيئة وتأثره بها وتأثيره فيها، ولديه علم وواقعية في إقراره بنقاط الضعف قبل القوة في مؤسسته، ولديه مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للغايات التي يجمع عليها هو وطاقم الإدارة العليا لديه<sup>3</sup>.
- القادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض، فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المؤسسة عن طريق صياغة إستراتيجياتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وتشكيل و.تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- القادة الإستراتيجيون يتولون عملية التحسين المستمر والمتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمؤسسة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكل سياسة العمل، وذلك يديرون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من

<sup>1</sup> Seguin Francine، opcit، p1.

<sup>2</sup> Paul. JH Sthoen maker and others، Managing yourself ، Strategic leadership; The essential Skills، Harvard review ، 2013، p 2.

<sup>3</sup> محمد موسى الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

العمل، يحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي ودعم خطط الإتصال بين أجزائها بهدف زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

- الفئة القادرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملاتها مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية كما أنهم هم من يتمكن من تصور المستقبل المرغوب لمؤسساتهم، ثم توجيه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة<sup>2</sup>.
- إن القائد الإستراتيجي هو القائد الذي يمتلك عقلا استراتيجيا بالمعنى الذي تحدث عنه **كيتسي أوهماي** في كتابه **عقل إستراتيجي**، فن الأعمال اليابانية حيث القائد الاستراتيجي هو الذي يتميز بالتفكير الاستراتيجي . فقد ميز أوهماي بين ثلاث أنواع من التفكير:
  - ✓ الذي يعيد تنظيم وترتيب مكونات الصورة بطريقة تحليلية- نظامية من أجل تحسين الأداء.
  - ✓ يسعى لتحقيق الكفاءة والأمتلية الجريئة. إنه يفكر بالشجرة وليس بالغابة.
  - ✓ التفكير الاستراتيجي، إنه القائد التحويلي وقائد التغيير، أنه رؤية الأشياء والأنماط والطرق بطريقة مختلفة باستخدام القوة الدماغية والرؤية القيادية.
- هو سمة القائد الاستراتيجي الذي يستطيع بالحدس الاستراتيجي والذكاء القيادي أن يلعب الدور المنشئ للرؤية والموجهة للشركة ومواردها وخبراتها نحو تحقيق هذه الرؤية في بنية الأعمال المتغيرة<sup>3</sup>.

### ثانيا: خصائص القائد الاستراتيجي.

القادة الإستراتيجيون هم من يطور و.يكتشف الاستراتيجيات على نحو مستمر ويجعلها في إطار حالة مستمرة من الصيانة والتطبيق وإعادة التقييم والمراجعة إذ يشير **Stephen** ومن زاوية الخصائص الشخصية للقائد الاستراتيجي إلى مجموعة من الخصائص وهي:

- **إيجاد الطريق (Patr Finding):** لان القيادة الإستراتيجية هي التي تتعامل مع حالات ربط نظام قيمة المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها والبيئة في إطار الخطط الإستراتيجية.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، صص 32، 33.

<sup>2</sup> معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، دراسة لأراء من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، العدد 105، مجلد 33 وكلية الغدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2011، ص 116.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص 79.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **الإصطفاف (Aligning):** وهي ما يضمن إسهام كل من الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات في تحقيق الرسالة والرؤية .
- **التمكين (Empowering):** والموجه نحو إثارة النبوغ المستمر ( الكامن ) والذكاء والإبداع لدى الأفراد لإنجاز الرسالة التنظيمية.

ومن زاوية قدرات القادة الإستراتيجيين يصف كل من **Barbara و Brent** قدرات القائد الإستراتيجي إلى<sup>1</sup>:

أ- **صفات تتعلق بالنشاط المنظمي:** وتتمثل في:

**القائد الإستراتيجي له القدرة على التوجه إستراتيجيا:** هذه الصفة تجمع بين القدرة على التبصر والمستقبل بعيد الأمد معاً، لرؤية الصورة المكبرة بالطريقة التي تساعد على فهم اتجاه المؤسسة المتعلق بمحيطها. التوجه الإستراتيجي هو القدرة على الوصل ما بين الرؤية طويلة المدى وفكرة العمل اليومي وأنه من الضروري التعرف على فكرة الرؤية والحرص على ذلك. البحث عن تحليل الاتجاهات ومعانيها ليصبح مستقبل المؤسسة بالشيء الجيد لها.

**القائد الإستراتيجي له القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال:** إضافة إلى الإرشاد لخلق إستراتيجية ملائمة للمؤسسة، القائد الاستراتيجي بحاجة إلى ترجمتها إلى أفعال عن طريق تحويلها إلى مصطلحات تنفيذية. **Kaplan و Norton** يظهر بأن الترجمة تتم بالإعتماد على "خرائط إستراتيجية" **Strategy Maps** "ولوحة النتائج المتوازنة" **Balanced Score Cards** " ويقترحان بأن مثل هذا الاقتراح يوفر نطاق لوصف وإيصال الإستراتيجية بالطريقة الملائمة وعمق النظر. وما على القائد الاستراتيجي أن يتراجع للخلف وأن يقوم بتوضيح الجزء الرئيسي لمميزات اتجاه أو توجه المؤسسة وهندسة الإستراتيجية وإرشاد الآخرين ليعرفهم بما سيكون المستقبل والهندسة الجديدة. **Sharma و Ticky** يسميانها بمرحلة إعادة الهندسة بالطريقة التي يتم التعرف على مجموعة المشاريع التي تحتاج لشروع فيها لتحرك المؤسسة من اتجاهها إلى حالة مستقبلها. وعلى القائد الاستراتيجي تنفيذ هذه الترجمة فإن لم تتم فإن الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ ستبقى.

**القائد الاستراتيجي له القدرة على تنظيم الأفراد والمؤسسة:** هذه القدرة تستلزم تنظيم الأفراد نحو وضعية أو حالة مستقبلية للمؤسسة، ومفتاح النجاح في هذه القدرة هو تشجيع الالتزام من خلال القيم المشتركة ولهذا لا بد للقائد أن يمتلك أفكاراً وقيماً سامية في عملياتها وبمهاراته القيادية يبرز هذه القيم ويجعلها حقيقية للأفراد ولهذا القادة يحتاجون إلى فهم أنفسهم والقيم التي يتمسكون بها وبارعين في تعزيز جودة الاتصال وهذا عن طريق بنيته الثقافية في نقل المعلومات. الصعوبة تكمن في فن المحادثات الإستراتيجية

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والحوار من أجل نقل القيم والأفكار فخلق رؤية مشتركة للأفراد تحتاج إلى مهارات وصبر، ولهذا القادة يحتاجون إلى مهارات للبراعة في التأثير على الأفراد وأفعالهم وإدارتها بواسطة خلق الأهداف والأفكار وهذا ما تساعدهم القيادة التحويلية في ذلك أين يهتم القائد بالرؤية والرسالة بالإضافة إلى تشكيل قيم ومعتقدات الأفراد وتطويرها للمستقبل وتشجيعهم على العمل أكثر مما يتوقعون وربط أهدافهم بأهداف المؤسسة.

**القائد الاستراتيجي له القدرة على تحديد نقاط التدخل الفاعلة:** القادة الإستراتيجيون بارعون في تحديد الوقت المناسب للتغيير الاستراتيجي في المؤسسة، وهذا هو المفهوم الذي سماه **Bergleman** و**Groue** "مرحلة التأثير الاستراتيجية" إذ تعتبر مرحلة حرجة للمؤسسة عندما تكون أمام إمكانية تطوير رؤية جديدة، إنشاء إستراتيجية جديدة أو التحرك في اتجاه جديد. إذ يمكن أن نسمي هذه الحالة **التدخل الاستراتيجي**، أو **مرحلة (نقطة) الفرصة الاستراتيجية** والمفتاح هنا هو معرفة ليس فقط ماذا نعمل استراتيجيا ولكن أيضا تحديدا متى نتدخل وتغير الاتجاه. **Barturek** و**Necochea** يعرف انه بمهارة إتخاذ أو تبني السلوك الصحيح وفي الوقت المناسب أو الحرج.

**القائد الاستراتيجي له القدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية:** **Parahalad** و**Hamel** يستعملان مصطلح "الكفاءات الجوهرية" أما **Al Stalk** و**Al** يستعملان مصطلح " القدرات الجوهرية" إذ لكي تكون المؤسسة قابلة للتقوية ستحتاج إلى تطوير أكبر قدر ممكن من قدراتها أو كفاءاتها الجوهرية وهذا يمكن توضيحه بتشابهه مع الشجرة أين تكون الأغصان القدرات قصيرة المدى أما الجذور فتمثل الأسس المهمة من قدرات المؤسسة. ولهذا الأمثلة التي يقوم القادة الإستراتيجيون بطرحها هي " ما هي القدرات الجوهرية أو الإستراتيجية التي أحتاج لتطويرها للمستقبل " ؟ " كيف أعمل للتعرف على الإتجاهات المتعددة " عن طريق التركيز على القدرات الإستراتيجية، وضعية القادة أنفسهم، ومؤسستهم لتكون قابلة للتطوير وناجحة في الأمد البعيد.

ب- القدرات الشخصية : وتتمثل في:

**عدم الرضا والقلق من الحاضر:** هذا القلق يرتبط بما وصفه **Serge** "بالجهد المبدع" والذي ينشأ من رؤية وبدقة أين يريد الشخص أن يكون رؤية واحدة، ومواجهة الحقيقة بالنسبة لتوجه واحد وحقيقي. القادة الإستراتيجيون لهم القدرة على تصور " القفزة الإستراتيجية" التي تقوم بها المؤسسة ما دامهم يعدون المدافعين عن التغيير، القادة الإستراتيجيون لهم القدرة على العيش مع حالات عدم التأكد التي تجعل

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

عملية التغيير صعبة، بالقدرة على التحكم في القلق وعدم الرضا من التغيير والتحسين، إذن فهم قادرون على التحدي أفكار وعمليات لجعلها أفضل مما كانت عليه<sup>1</sup>.

**القدرة الاستيعابية:** ويشير إلى القدرة على التعلم عن طريق إدراك المعلومات الجيد، وهضمها أو استيعابها ثم استخدامها.

**القدرة على التكيف:** وهي القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الأوضاع المنظمة ويشير **المعاضدي** إلى أن عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة جدا يعد عائقا أمام تحقيق المؤسسة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على أحداث التكيف إلى القصور الذين تعاني منه المؤسسة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة.

**الحكمة الإدارية:** ويشمل كل من التمييز والحدس اللذان يعبران عن قدرة القائد الاستراتيجي على إدراك فيما يتعلق بالتغيرات المحيطة به واتجاهاته<sup>2</sup>.

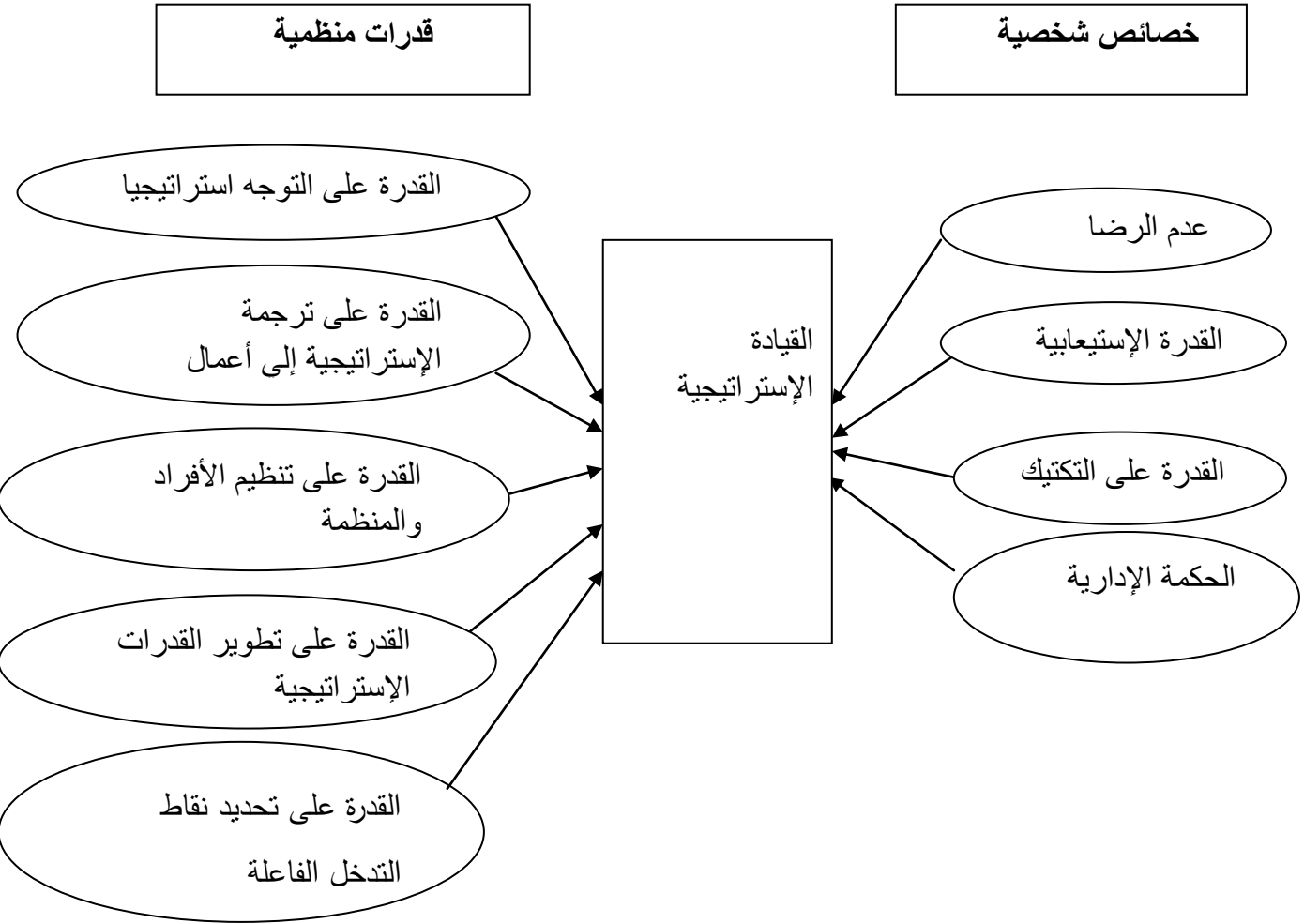
والشكل التالي يلخص كل هذه الخصائص والقدرات:

<sup>1</sup> Barbara J Davies، Brent Davies، Strategic Leadership، School Leadership and Management، Vol 24،N°1 2004، pp 30-34.

<sup>2</sup> معن وعد الله المعاضدي، أيمن جاسم محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

شكل رقم (4-1) نموذج القيادة الإستراتيجية



Source : Barbara J Davies, Brent Davies, Strategic Leadership, School Leadership and Management, Vol 24, N°1, 2004, p 36.

يتولى القادة الإستراتيجيون المناصب العليا في المؤسسات المختلفة كمديري القطاعات، لأنه نشاط يهم وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية التي تعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ويرى فاديم كوتينيكوف Vadim Koteinikov أن هناك سبع وظائف للقائد الاستراتيجي هي:

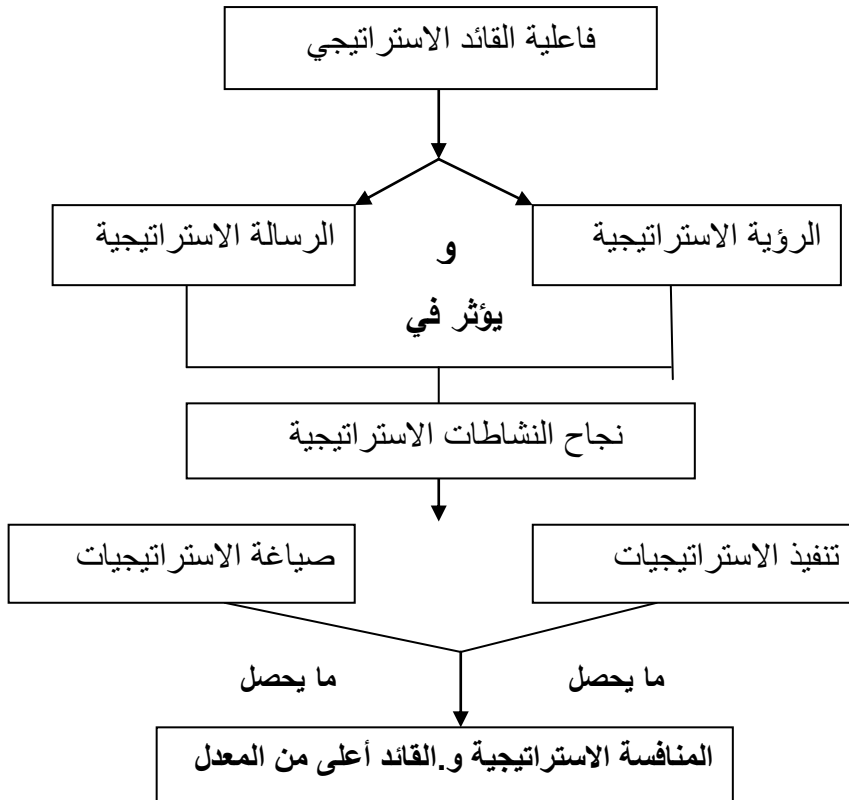
- الرؤية الإستراتيجية وتحديد أهداف المؤسسة بشكل عام.
- التفكير الاستراتيجي والتخطيط لوضع إستراتيجية المؤسسة وسياستها.
- القيام بالوظائف التشغيلية والإدارية.
- التنسيق بين عمل فروع المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- السياسة وكسب المؤيدين والمناصرين.
- التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل<sup>1</sup>.
- إن جميع المديرين التنفيذيين يواجهون مخاطر كبيرة ومع ذلك فهم يستطيعون صنع التميز في كيفية أداء المؤسسات لأعمالها. فإذا استطاع القائد الاستراتيجي أن يوجد رؤية إستراتيجية للمؤسسة باستخدام للتفكير المستقبلي فقد يكون قادرا على تحفيز رأس مال بشري وتحقيق المخرجات الايجابية. والقائد الاستراتيجي عليه أن يطور نشاطات إستراتيجية مناسبة ويحدد كيف يمكن أن تنفذ هذه الاستراتيجيات وهذه النشاطات هي ذروة القادة الإستراتيجيون في المنافسة وتحقيق العائدات أعلى من المعدل كما يظهر في الشكل:

الشكل رقم: (5-1) القيادة الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد حسين العيساوي و.آخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل إدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و.التوزيع، الأردن، 2012، ص37.

إن النقطة الجوهرية في القيادة الإستراتيجية هي القدرة على إدارة عمليات المؤسسة بكفاءة والحفاظ على الأداء العالي بمرور الزمن. وأن قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية والربحية الأعلى من المعدل لا يتحقق عند فشل القائد الاستراتيجي في الاستجابة السريعة والملائمة للتغيرات في البيئة التنافسية الدولية

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره ، ص37

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المعقدة. وأن عدم القدرة على الاستجابة أو على معرفة الحاجة إلى التغيير هي واحدة من أسباب فشل القائد الاستراتيجي فعليه أن يتعلم كيفية التعامل مع التنوع والحالات التنافسية المعقدة معرفياً والمتناقضة. والحكم الشخصي هو جزء مهم في التعلم وتحليل الظروف الخارجية للمؤسسة. وعلى كل حال فإن المديرين يصنعون القرارات الخاطئة أحياناً في عملية تقييم الظروف التنافسية وهذه الأخطاء في الإدراك يمكن أن تنتج عنها قرارات أقل فاعلية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد الإداري.

لا شك أن هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القيادات التقليدية والقيادات الإستراتيجية، ويذكر الكيسي أن كونيير يميز بين القيادات الإستراتيجية والتقليدية وفق اهتماماتهم بعامل الزمن، ونوع القضايا التي يهتمون بها ونمط التفكير المعتمد في تسيير مؤسساتهم.

1- القائد الاستراتيجي دائرة اهتماماته بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.

2- أن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.

3- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

ويفرق بعضهم أيضاً بين سلوك القيادات الإستراتيجية والقيادات التقليدية وذلك من خلال النشاطات اليومية والتصور المستقبلي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول:

<sup>1</sup> محمد حسني العيساوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 590، 591.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم ( 2- 1 ) : مقارنة بين القائد التقليدي و.القائد الاستراتيجي.

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط النشاط اليومي للأفراد</li> <li>- مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية.</li> <li>- يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي.</li> <li>- بيروقراطي روتيني</li> <li>- منفذ لخطط المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع خطط للمستقبل.</li> <li>- مسؤول عن توجيه مستقبل المؤسسة وتحقيقه بالشكل المرغوب.</li> <li>- يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي.</li> <li>- نظرته أكبر من الروتين والبيروقراطية.</li> <li>- العقل المدبر للمؤسسة.</li> </ul>

المصدر: محمد موسى الزعبي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و.المدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص 44.

يذكر البعض مقارنات للسلوكيات والأدوار والمسؤوليات، والمهارات بين القائد التقليدي والاستراتيجي:

الجدول رقم ( 3- 1 ) مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يدير .</li> <li>- يعول على السيطرة</li> <li>- يركز على التكتيك و.الأنظمة</li> <li>- لديه رؤية قصيرة المدى</li> <li>- يقبل الوضع القائم</li> <li>- يركز على الحاضر</li> <li>- يوجه الأنظار نحو.العمل الحالي</li> <li>- يطور الخطط و.الجداول المفصلة</li> <li>- يسعى للتقيد بالنظام و.المحاسبة</li> <li>- يتجنب المخاطر</li> <li>- يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد</li> <li>- يستخدم السلطة الوظيفية والتسلسل الهرمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يبدع</li> <li>- يعول على الثقة</li> <li>- يركز على الفلسفة و.الأهداف و.القيم</li> <li>- إلى جانب الأنظمة</li> <li>- لديه رؤية بعيدة المدى</li> <li>- يتحدى الوضع القائم</li> <li>- يركز على المستقبل</li> <li>- يوجه الأنظار إلى المستقبل</li> <li>- يطور الرؤى و.الاستراتيجيات ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة</li> <li>- يسعى للتغيير</li> <li>- يواجه المخاطر</li> <li>- يلهم التابعين بالتغيير</li> </ul>

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات	- يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
	- يعمل بروح القوانين و. الأنظمة والإجراءات

**المصدر:** محمد موسى الزغبى، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية و. المدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص45.

وفي هذا المجال يورد بعضهم عددا من المعايير التي تمكن من الوصول إلى تصور عام لطبيعة الإخلاف بين الأدوار بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وفقا للجدول التالي:

### الجدول رقم (4-1) معايير التمييز بين القيادة التقليدية و. الإستراتيجية.

معايير التمييز	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
المجال	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة والمواءمة بين الفرص والموارد المتاحة	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المستندة إلى تحقيق التوازن والانسجام بين المؤسسة و. بيئتها
التركيز	يسعى إلى المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	يركز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها
التخطيط	يعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية حسب ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية	يعتمد التخطيط و. التحليل الاستراتيجي استنادا إلى التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث في الحاضر و. المستقبل
القرارات	يتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفا بعيدا على المخاطرة	يتبع الخبرات والمهارات التي يملكها ويوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة
الثقافة التنظيمية	تتبنى ثقافة تنظيمية جامدة	تتبنى ثقافة تنظيمية متفتحة

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تحتزم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتعزز قدراتها	ومنغلقة أمام الأفكار الجديدة	
يميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة رائدة في عملها	يعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية	المنافسة
يبيدي مرونة في إتباع التعليمات وإجراءات العمل	يلتزم بإتباع التعليمات وإجراءات العمل	مرونة العمل
يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر	التغيير

المصدر: محمد موسى الزغبي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و. المدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 46.

العناصر التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره:

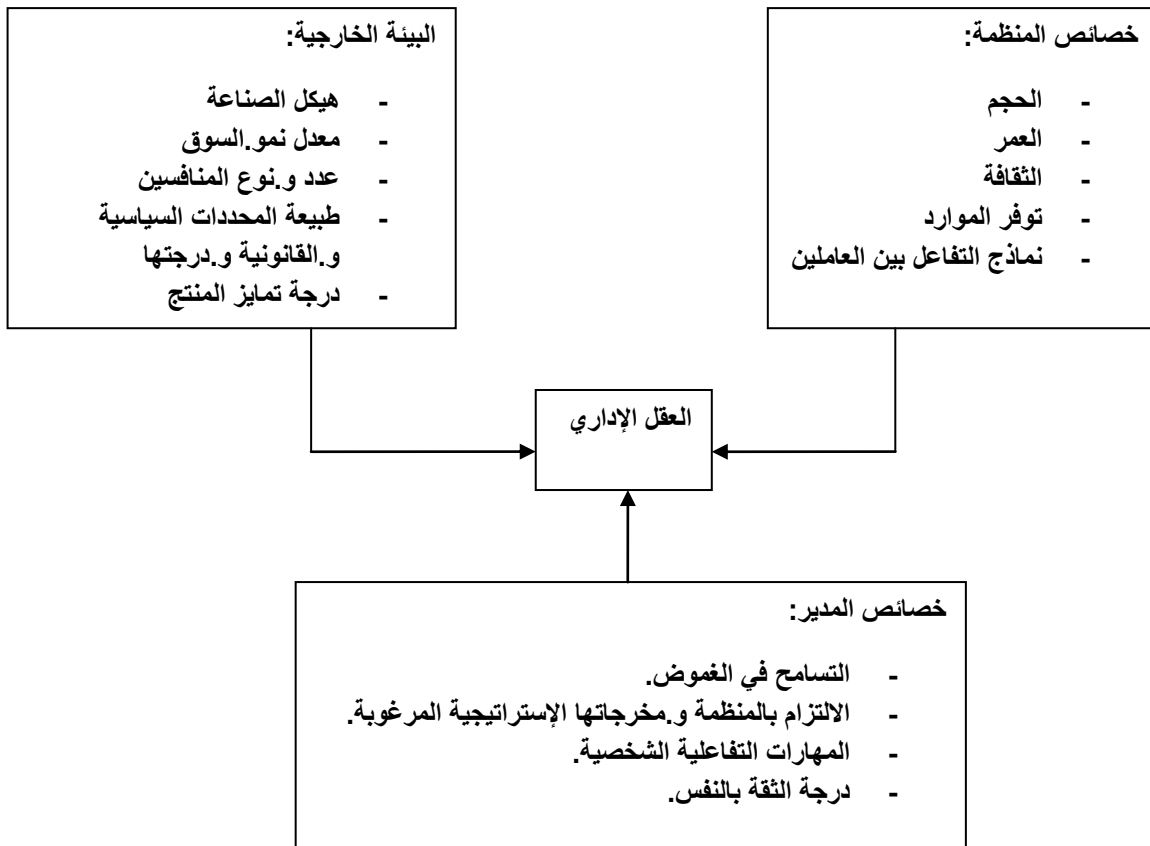
- المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول للمعلومة التي تمنحه قوة إضافية.
  - المركز الوظيفي المتميز الذي تمنحه السلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الإستراتيجية واتخاذها.
  - مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير: يعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا، وليس على أساس ما يملكه من سلطة.
  - إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير سواء داخل المؤسسة أو خارجها بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الاستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.
  - الخارطة العقلية المعرفية: تشكل خارطة الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، فالإطار والخارطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هما مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول موضوع معين.
  - إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها، وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البيئة التنظيمية<sup>1</sup>.
- فحدد **AL** و **Hit** مجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن أن تحدد مقدار التمييز في صنع القرار ( التمييز الإداري) من قبل مديري المستوى الأعلى و.هي:

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع، مرجع سبق ذكره، ص 41، 42.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- مصادر البيئة الخارجية مثل هيكل الصناعة ونسبة نمو السوق ودرجة تميز المنتج.
- خصائص المؤسسة من ضمنها الحجم والعمر والموارد والثقافة.
- خصائص المدير من ضمنها الالتزام بالمؤسسة ومخرجاتها الإستراتيجية ومهارات التفاعل مع مختلف الأفراد والتسامح مع الغموض ومستوى الطموح والشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (6-1) العوامل المؤثرة في العقل الإداري



المصدر: محمد العيساوي و. آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و.التوزيع، الأردن، 2012، ص 593.

ولطالما أن قرارات القائد الاستراتيجي تساعد المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية فإن تحديد كيفية أو درجة لباقة المدير عند تحديد النشاط الإستراتيجي تعد حاسمة لنجاح المؤسسة. بالإضافة إلى تحديد المبادرات الإستراتيجية الجديدة فإن مديرو المستوى الأعلى يطورون هيكل تنظيمي مناسب وأنظمة مكافآت مناسبة للمؤسسة. ولمديري المستوى الأعلى تأثير على ثقافة المؤسسة أيضا فقيم المديرين لها أثر حاسم في تشكيل القيم الثقافية للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 593، 594.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المطلب الرابع: ممارسات القيادة الإستراتيجية.

لقد تعددت البحوث والدراسات في مجال ممارسات، مكونات، أو أفعال القيادة الإستراتيجية والتي نتجت عنها عدة نماذج للعديد من الباحثين ونتطرق للبعض منها أو المهمة منها.

#### أولاً: نموذج هاندس كومب ونورمان:

طرح هذا النموذج من قبل و **handscombe and norman** عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم القيادة

الإستراتيجية ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الإستراتيجي وهي:

- تنمية وخلق الإحساس داخل المؤسسة بالقصد الإستراتيجي.
- إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية.
- الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة.
- إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.

#### ثانياً: نموذج تومسون:

ظهر هذا النموذج عام 1997 من خلال إسهام **Thomson** في مؤلفه الموسوم الإدارة الإستراتيجية : الإدراك والتغيير ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الإستراتيجيين، وهي: الرؤية الإستراتيجية، الاستشراف العملي للأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة الثقافة وإدارة التغيير.

#### ثالثاً: نموذج هيت وزملاءه.

طرح هذا النموذج من قبل الكاتب **Hitt and al** وتحديداً في المؤلف الموسوم الإدارة الإستراتيجية :

التنافسية والعولمة تتلخص أهمية هذا النموذج في تحديده ممارسات للقيادة الإستراتيجية الفاعلة، وهي<sup>1</sup>:

**1- تحديد التوجه الاستراتيجي:** إن تحديد التوجه الاستراتيجي يتضمن تحديد صورة وشخصية المؤسسة التي تبحث عن التطور مع الزمن. والتوجه الاستراتيجي يتأثر بظروف بيئية (الفرص والتهديدات) التي يتوقعها القادة الاستراتيجيين خلال الخمسة والعشرة سنوات المقبلة. ويتألف التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد والمثالي من جزأين هما. الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي، فالفكرة الجوهرية تحفز العاملين من خلال تراث المؤسسة والتصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المتطور 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

<sup>1</sup> إينار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهب جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد التاسع والخمسون، 2006، ص ص 5، 6.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الاستراتيجي تكون صعبة في تصميمها وتنفيذها، وإن CEO ذو الشخصية القوية قد يتبنى التزام أصحاب المصالح برؤية جديدة وتوجه استراتيجي جديد. كما 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 هي الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المؤسسة، فالمؤسسات لها موارد متعددة ممكن أن تصنف إلى رأسمال النقدي ورأسمال البشري ورأسمال الاجتماعي ورأسمال التنظيمي (يضمنها ثقافة المؤسسة) فبالنسبة للتمويل هناك عدة مداخل يستخدمها المديرون فالعديد 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 فإن 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.

**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 القدرات 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 مقدره تحقق لها ميزة تنافسية ولكنها لا تغيرها فقد يقد المنافسين هذه المقدره وبالتالي تفقد ميزتها التنافسية. وقد تصبح المقدرات متقادمة وبالتالي تفقد المؤسسة ميزتها التنافسية وإن حدث ذلك فسوف يقوم المنافسون بأخذ الميزة والحصول على الحصة السوقية. وإن القدرات الجوهرية تحتاج إلى رأس مال بشري<sup>1</sup>.

**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

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص601،604.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

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 وعندما يكون الاستثمار في الموارد البشرية ناجح تكون النتيجة قدرة قوى العمل على التعلم المستمر والتعلم المثمر ورفع المعرفة التنظيمية يعد أساس النجاح الاستراتيجي. ويتضمن رأس المال الاجتماعي العلاقات داخل وخارج المؤسسة والتي تساعدها على إنجاز المهام وخلق القيمة للزبائن والمساهمين. ورأس المال الاجتماعي يعد موجود أساسي في المؤسسة. فداخل المؤسسة يجب أن تتسق جهود العاملين والوحدات لإنجاز العمل. وفي المؤسسات الدولية فإن وحدات العمل يجب أن تتسق جهودها بينها عبر البلدان المختلفة خصوصا في نشاطات البحث والتطوير لإنتاج المخرجات المطلوبة للمؤسسة ( مثل المنتجات الجديدة ). أما رأس المال الاجتماعي الخارجي فقد أصبح عنصر حاسم في نجاح المؤسسات في الأعوام الأخيرة، لأن القليل من منها تمتلك جميع الموارد التي تحتاجها للتنافس في الأسواق العالمية أو المحلية. لذلك فهي تنشأ تحالفات مع مؤسسات أخرى لتكامل مواردها وأيضا للحصول على هذه الموارد، وهذه العلاقات يجب أن تدار بفاعلية للتأكد من ثقة الشريك بالمؤسسة ورغبته بالمشاركة في الموارد المطلوبة وإن نجاح أي نوع من أنواع المؤسسات قد يفوقها للحصول على الموارد المطلوبة ورأس المال لأي مشروع أو أي موارد أخرى ( مثل الخبرات الخاصة التي لا تستغني عنها أي مؤسسة ريادية ) والحفاظ على جودة رأس المال البشري وصيانة رأس المال الاجتماعي ممكن أن يتأثر بشكل فوري بثقافة المؤسسة.

**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 انجازها لأعمالها ولأن 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 الاستراتيجيين.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أ- **العقلية الريادية:** إن ثقافة المؤسسة غالبا ما تشجع الحصول على الفرص الريادية واغتنامها خصوصا في المؤسسات الكبيرة والفرص الريادية تعد مصدر أساسي للنمو والإبداع، لذا فإن الدور الأساسي للقائد الاستراتيجي هو، تشجيع وتحفيز الإبداع من خلال السعي من وراء الفرص الريادية. وإحدى الطرائق التي يمكن بها تحفيز النشاط هو الاستثمار في الفرص كخيار واقعي أي الاستثمار في الفرص للحصول على إمكانية تنفيذ الخيار في أخذ الميزة من الفرصة في وقت مستقبلي معين. وهناك خمس أبعاد تتصف بها العقلية الريادية لأي مؤسسة وهي الاستقلال الذاتي والإبداعية المجازفة والإستباقية والعدائية التنافسية ( الهجومية ) وجمعها فإن هذه الأبعاد تؤثر على نشاطات المؤسسة لتكون مبدعة وتطرح مشاريع جديدة إلى السوق. وأول الأبعاد الريادية هو الاستقلال الذاتي فهو يسمح للعاملين بالقيام بالنشاطات بشكل متحرر من القيود التنظيمية ويسمح للأفراد والجماعات بتوجيه أنفسهم. أما الإبداعية فتعكس ميل المؤسسة للالتزام بدعم الأفكار الجديدة والإبتكار والتجريب وعمليات الإبداع التي قد تنتج عنها منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة، والثقافات التي تميل إلى الإبداعية تشجع العاملين على التفكير بما وراء المعرفة الموجودة أو التكنولوجيات والشركاء الحاليين في جهود لإيجاد طرائق خلاقة لإضافة القيمة. أما المخاطرة فتعكس مقدار تفضيل العاملين ومؤسساتهم على قبول المخاطرة عند السعي وراء الفرص الريادية. والبعد الرابع هو الاستباقية ونصف قدرة المؤسسة أن تكون قائدة السوق وليست تابعة، والثقافة التنظيمية السبابة لاستخدام دائما عمليات توقع السوق المستقبلي واحتياجاته وكيفية إرضاء هذه الاحتياجات قبل المنافسين وأخيرا الهجومية التنافسية وتعني قدرة المؤسسة على اتخاذ النشاطات التي تسمح لها أن تؤدي أفضل من المنافسين وبشكل مستمر.

ب- **تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة:** إن تعبير الثقافة التنظيمية في المؤسسة أصعب من الحفاظ عليها ولكن القائد الاستراتيجي الفاعل يميز متى يكون التغيير مطلوب. وعادة ما يستخدم التغيير التدريجي في ثقافة المؤسسة لتنفيذ استراتيجياتها. أما التغيير الجذري فيستخدم لدعم اختيار الاستراتيجيات التي تختلف عما نفذته المؤسسة سابقا. وبغض النظر عن سبب التغيير فإن تشكيل وإعادة دعم ثقافة جديدة يتطلب اتصالات فاعلة وقدرة على حل المشاكل مع اختيار حجج للأفراد (الذين يمتلكون القيم المطلوبة في المؤسسة) وتقييم أداء فاعل ( وضع أهداف ومقاييس لأداء الأفراد تتناسب مع أهداف القيم الجوهرية الجديدة). وأنظمة مكافآت مناسبة ( المكافآت التي تحسن السلوك وتعكس القيم الجوهرية الجديدة). وأظهرت الأدلة بان التغيرات الثقافية تنجح فقط عندما يدعمها CEO وأعضاء فريق الإدارة العليا والمديرون في المستوى المتوسط وليكون التأثير فاعل فهو يحتاج لأن يكون مديرو المستوى الأوسط منظمين وقادرين على تبني الثقافة الجديدة وجعلها متناسبة مع الرؤية الإستراتيجية ومحاولات تغيير الثقافة ومداخل العمل غالبا ما تقاوم من قبل المديرين والعاملين الحاليين وهذا قد يولد الصراع لذلك فالتغيير يحتاج اهتمامات أخلاقية كبيرة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

**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 للرأسمال 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 فالمدبرين قد يعملون بشكل انتهازي لاغتنام الفرص الإدارية ويتخذون القرارات التي تتناسب مع مصالحهم الخاصة وليس مصالح المؤسسة. ولكن المدبرين 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 لان يعملوا مع بعضهم لدعم الثقافة التنظيمية التي تجعل الممارسات الأخلاقية من 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 تتجح هذه الجهود تصبح الممارسات المرتبطة بالثقافة الأخلاقية جزء من هيكل المؤسسة ومن النشاطات الإضافية للقائد الاستراتيجي والتي يمكن أن تطور الأخلاق في الثقافة التنظيمية هي:

- وضع وتوصيل أهداف محددة لوصف معايير المؤسسة الأخلاقية .
- التبنى المستمر لدستور المؤسسة والذي يعتمد على المدخلات من الأفراد داخل المؤسسة وباقي أصحاب المصالح .
- توزيع هذا الدليل على كل أصحاب المصالح لإخبارهم عن المعايير والممارسات الأخلاقية في المؤسسة.
- تطوير وتنفيذ أساليب وإجراءات تستخدم لتحقيق المعايير الأخلاقية في المؤسسة (مثل استخدام عمليات التدقيق الداخلي).
- إيجاد واستخدام أنظمة مكافآت واضحة .
- إيجاد بيئة عمل يعامل جميع العاملين فيها بعدالة.

**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

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

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 (الإستراتيجية والمالية)<sup>1</sup>.

أ- مسؤولية القائد الاستراتيجي والإدارة العليا: إن فشل الرقابة له آثار سلبية على سمعة المؤسسة ويحول الاهتمام الإداري عن النشاطات الضرورية في عملية الإدارة الإستراتيجية 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 ومتجنبنة للمخاطرة لأن المخرجات المالية قد تتأثر بأحداث خارج سيطرة المدير المباشرة. وعكس ذلك فالرقابة الإستراتيجية تشجع مديروا المستوى الأدنى على صنع القرارات التي تحتوي على مستوى مقبول من المخاطرة لأن المخرجات تكون مشتركة بين المديرين على مستوى الأعمال والمديرين على مستوى الشركة الذين يقدمون العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Hitt and others, Strategic Management, Competitiveness and Globalisation: Concepts and cases; 7<sup>th</sup> edition, Thomson Higher education, USA, 2007, pp. 388,394.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 611،612.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية تحدياً حقيقياً ما بين المؤسسات العامة في مختلف القطاعات بعامّة، والقوى المحركة الأساسية للتمييز بين المؤسسات الخدمية، وذلك بتقديم أفضل الخدمات من خلال التفوق على المنافسين و الحصول على مركز تنافسي مرموق، فتزايد الوعي بأهمية الميزة التنافسية أدى إلى تسارع المؤسسات في تقديم أفضل الخدمات لعملائها مع الأخذ بنظر الاعتبار حاجات ورغبات السوق<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

ظهر مفهوم الميزة التنافسية نتيجة التحول من مفهوم الميزة البيئية بسبب التحولات التي عرفها العالم لاسيما بعد انتهاء الحرب الباردة وبروز العولمة، لقد ساد مفهوم الميزة البيئية ردحا طويلا من الزمن وشكل حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء. وفي أواخر سبعينيات القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

### أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

تجمع الأدبيات الإقتصادية على أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى كتابات **chamberlain** عام 1939 و **Selzhick** عام 1959 غير أنه إرتبط إرتباطاً وثيقاً بالمفكر " مايكل بورتر " الذي أثبت أن الميزة التنافسية ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة و ذلك بما تحقّقه هذه المؤسسة من قيمة مضافة لعملائها<sup>2</sup>.

و قد ظهرت العديد من الأطر النظرية والمفاهيم التي تساعد على إيضاح ذلك المفهوم ومن هذه الأطر طريقة تحليل الصناعة التي قدمها **Porter** و يركز على أهمية هيكل الصناعة والوضع السوقي للمؤسسة، و حديثاً ظهرت أطر جديدة أخرى لتفسير الميزة التنافسية جاء بها كل من **Prahalad & Hamel Barney** و التي تعتمد على النظرة المعتمدة على الموارد في تفسير الميزة التنافسية، حيث تشير إلى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال عبارة عن المصادر الفريدة التي تتمتع بها والقدرات الجوهرية والقدرات الديناميكية في الأسواق التي تشهد تغييراً مستمراً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دارنات للنشر و البرمجيات، مصر، 2011، ص 61.

<sup>2</sup> احمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني و العشرون، جامعة بسكرة، 2011، ص 365.

<sup>3</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، اثر العوامل الإستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الادوية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، بغداد، 1998، ص 43.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الميزة التنافسية مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتضع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو بتميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية<sup>1</sup>.

- عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".
- ويعرفها **Lambin** "الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة، والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق عن منافسيها المباشرين ويرى **Lambin** بأن خصائص وصفات المنتج أو العلامة قد تختلف وقد تكون مباشرة بالمنتج نفسه أو التميز في باقي عناصر المزيج التسويقي<sup>2</sup>.
- يرى **McFetridge** "أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وإرتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح".
- و يعرف "على السلمى" الميزة التنافسية على أنها " مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها وإشهارها لتحقيق أمرين أساسيين:
  - إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
  - تأكيد حالة من التمايز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيه.
- يذكر **أحمد سيد مصطفى** انه للميزة التنافسية شقين أساسيين أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفعال وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء تهيئ وتزيد رضائهم وتحقيق ولائهم ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.
- وتؤكد معظم الدراسات أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مروان حمودة الدهدار، الغلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها التنافسية ، دراسة ميدانية على جامعات قطاع

غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص95.

<sup>2</sup> بلعلياء خديجة، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس حول راس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ص 6.

<sup>3</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 2، 3.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- أما **Berney** يقول أنه " تكون للمؤسسة مزايا تنافسية عندما تعمل أفعالها أو سلوكياتها داخل صناعة أو سوق ما على خلق قيمة اقتصادية في الوقت الذي تعجز مؤسسات أخرى مشابهة لها على خلق نفس القيمة" يذهب **Berney** إلى الربط بين الميزة التنافسية والأداء عندما قال "أن أي مؤسسة تحصل على أداء عالي على الأداء العادي عندما تقوم بخلق قيمة أكبر مما كان متوقع من جزء استعمال مواردها في هذه الحالة الأخيرة ملاك الموارد يضمنون أن قيمة مواردهم \$10 والمؤسسة تخلق قيمة منها \$ 12 هذا الفارق الايجابي بين العائدين يعرف بالربح أو العائد الاقتصادي<sup>1</sup>.

- الميزة التنافسية هي ميزة مكتسبة على المنافسين من خلال تقديم أكبر قيمة للعملاء أما، من خلال تخفيض الأسعار أو عن طريق توفير قيم إضافية وخدمة هذه القيم أو عن طريق أسعار أعلى و لكن هذه المزايا لا تميل إلى البقاء دون بذل جهد كبير إذ مع مرور الوقت قد يؤدي إلى تأكلها، كما يحاول المنافسون لتكرار ميزة ناجحة لأنفسهم ونصف المعركة هو إنشاء ميزة تنافسية في حين النصف الآخر هو الحفاظ عليها<sup>2</sup>.

مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء نشاطاتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمية فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

عند التحدث عن خصائص الميزة التنافسية يأتي في المقام الأول موضوع ديمومتها الذي ينتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاة ما هي مسندة إليه، إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة الميزة التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها، من هنا كان لابد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية، بل حتى بناء استراتيجيات تستند إلى مصادر ومقدرات متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية يجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين مما يجعلها أكثر استمرارية و يمكن من المحافظة عليها.

وبصورة عامة يجمع كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن الميزة التنافسية يجب أن يتصف بعدم إمكان تقليدها على طول الوقت، ويرى **Macmi LLanet Tanpoe** ضمن هذا الإطار أن نجاح المؤسسات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل شائع، وكذلك فإن الميزة التنافسية تتسم بكون الأداء الناجم عنها متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيولد عنه و بشكل ضمني أو مباشر أداء بشكل أعلى، وفي ضمن

<sup>1</sup>Richard P. Rimelt and others، what in the world is complititive Advantage ?. Policy worlingPaper، The adverson school،2003،pp1،2

<sup>2</sup> ALLAN Afu AH، strategic innovation، New Game strategies for competitive Advantage، Routledge، Newyork،2009،p.4



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

التوجه نفسه فان الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمؤسسة وزبائنها فالقيمة المدركة للزبون تعد احد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليها الميزة التنافسية.

ويخلص **الروسان** خصائص وصفات الميزة التنافسية وعلى النحو التالي:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كلاهما.
- أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشترين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفيزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندها يتم تطويرها وتجديدها.<sup>1</sup>
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
  - الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال زمن.
  - إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها وإغائها.
- تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا.<sup>2</sup>

### ثالثا: أنواع الميزة التنافسية.

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به **M.Porter** و الذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التمييز أو التكلفة المنخفضة، وفي دراسات أجريت عن الاستراتيجيات التنافسية لشركات مثل **RCA** و **Coca Cola** اتضح أن نجاح **RCA** تم اختيارها لإستراتيجية خفض التكلفة ونجاحها فيها، بينما نجحت **Coca Cola** من خلال إستراتيجية تمييز المنتج.

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2012، ص ص80، 82.

<sup>2</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها و تطورها، رسالة مقدمة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 17.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافستها في نفس الصناعة أو النشاط<sup>1</sup>، ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر، ولتحقيق هذه الميزة فانه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة **VALUE Chain** للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكاليفية<sup>2</sup> للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة على<sup>3</sup>:

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

- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي<sup>4</sup>.

ب- **ميزة التمييز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة و التي يوليها العملاء قيمة هامة، كما يتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميز يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا وتمنح ميزة التمييز للمؤسسة القدرة على بيع كميات اكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمن وفاء العملاء لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup> مروان حمودة الدهدار، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص، 18.

<sup>4</sup> العيهارقلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 109.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

العملاء وفق احتياجات محددة<sup>1</sup>، وتستمد ميزة التميز من عوامل تدعى بعوامل التفرد و التي تشمل العناصر التالية:

- **الإجراءات التقديرية:** من بين هذه الإجراءات التقديرية و الأكثر شيوعا:
  - خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط(الإعلان)، جودة وسائل الإنتاج المزودة لنشاط ما، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- **الروابط :** يمكن أن تتأى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** يشرط في التلبية الجديدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- **الروابط مع الموردين.**
- **الروابط مع قنوات التوزيع.**
- **الزمالة :** إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- **الإلحاق:** تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد، أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- **التعلم و آثار نشره:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.
- **التكامل:** حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاطها بطريقة منفردة الشيء الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد أدى الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمييز.

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص111.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

لكي تتجح المؤسسة في تمييزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد اكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة.
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة<sup>1</sup>.

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

- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال النشاط.
  - اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تمييزها أو امتلاكها لميزة التميز.
  - تعدد مصادر التمييز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز ومحاكاتها.<sup>2</sup>
- 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 إحداهما، فان عنصر التفضيل لنوع آخر يجب أن تأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

جاذبية النشاط، شدة المنافسة، تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، الفرص المستقبلية إضافة إلى عنصري التكلفة الأدنى والتمييز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقا للوقت و الجودة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة.

### أولاً: حجم الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت جلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيطرتها على السوق، وبالتالي التقليل من العملاء التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها<sup>4</sup>، ومثلما هو الحال بالنسبة

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص6،7.

<sup>2</sup> العيبارقة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>3</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص7،8.

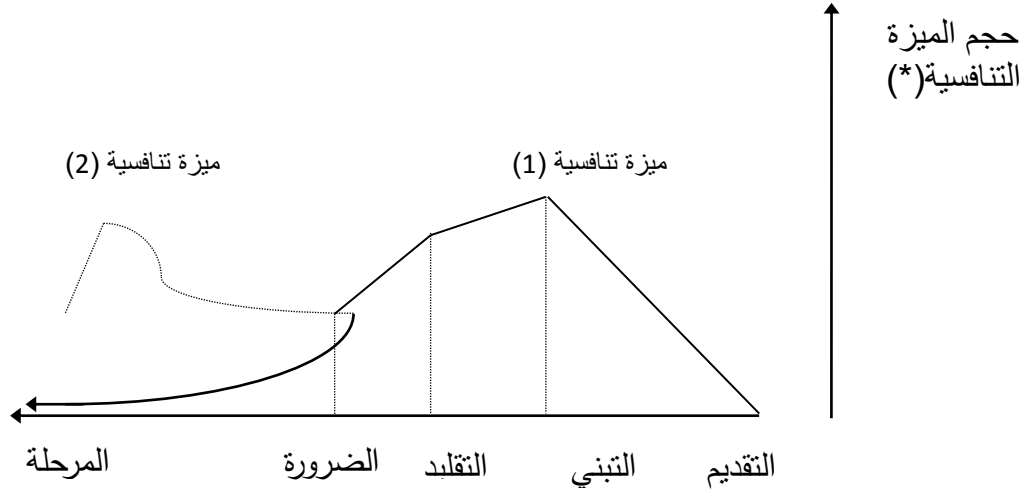
<sup>4</sup> عبد الله بلونس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبروتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بومرداس، ص 5.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة<sup>1</sup>.

شكل رقم (7-1) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: مروان حمودة الدهدار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها

التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2006، ص 95.

**مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

**مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

**مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

**مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

<sup>1</sup> مروان حمودة الدهدار، مرجع سبق ذكره، ص 98.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانياً: نطاق التنافس و السوق المستهدف.

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>2</sup>، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، القطاع الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة<sup>3</sup>.

### جدول (1-5) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوليد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوليد (أو منفذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

<sup>1</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص ص 27، 28.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>3</sup> النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة دحلب، البلدة، 2005، ص 115.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية متنوعة "أثر مشاركة الموارد" ويبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	<p><b>النطاق الجغرافي</b></p>
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يختلف استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>	<p><b>نطاق الصناعة</b></p>

المصدر: النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة دحلب البلديّة، 2005، ص 116.

### ثالثاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في:

أ- **مصدر الميزة** : وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.
  - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.
- ب- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة**: فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها<sup>1</sup>.

ت- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة** : تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

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 هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و أسس بناءها.**

**أولا: مصادر الميزة التنافسية.**

قدم **porter** ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية وهي: **الكلفة الأدنى، التمايز والتركيز**، إلا أن هذه المصادر يؤخذ عليها من الصعب تطبيقها لدى جميع منظمات الأعمال، وذلك وفقا للظروف المحيطة بها والعوامل التي تكون بيئتها الداخلية والخارجية. وفي عام 1987 أشار **Garvains** إلى وجود مصدرين للميزة التنافسية هما المهارات والموارد الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة. وحديثا قدم **Haoma** أستاذ الإدارة بكلية براينت في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاث مصادر جديدة للميزة التنافسية تتكون من الملكية، الوصول للموارد والكفاءة.<sup>2</sup>

تتقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين أولها التفكير الإستراتيجي والثاني مدخل الموارد بنوعيتها.

**أ- التفكير الإستراتيجي:** إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسستهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر و السريع.

إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتتاب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة و الحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة و كذا سبق في ذلك و تضييعها على المنافسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص ص 26، 27.

<sup>2</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 46.

<sup>3</sup> فويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشاف، ص 7.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب-مدخل الموارد: إذا كان إمتلاك إستراتيجية جيدة بدعم الميزة التنافسية، فإنه لايد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية، بل إمتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالإعتماد على الموارد والكفاءات.

- الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة، وغير ملموسة.
- الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.
- الموارد غير الملموسة: هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صورة الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، والمعرفة، ومعرفة كيفية العمل.
- الكفاءات: تترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المحسن للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات المستهلك، و بذلك تضمن ولاءه ووفائه، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين: الكفاءة الفردية و الكفاءة الجماعية<sup>1</sup>.

ويمكن إجمال مصادر الميزة التنافسية فيمايلي:

- إنخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
- الخدمة: بعض المؤسسات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المؤسسة المماثلة عن مجاراتها.
- التركيز: حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.
- التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- الجودة: تسعى أغلبية المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها.
- النمو: قابلية المؤسسة على التوسع والنمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي.
- الوقت والتسليم: يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.

<sup>1</sup> فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، صص 29، 31.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **ثقافة المنظمة:** أساليب القيادة والدورات التدريبية وإستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية. حيث الإستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق والخدمات الإبداعية ومستويات إستثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### ثانيا: أسس بناء الميزة التنافسية.

إن الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية عديدة نذكر منها أربعة عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد والإستجابة لحاجات العميل، هذه العوامل متشابكة إذ أن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة، والتجديد يدعم الكفاءة والجودة والإستجابة لحاجات العميل وكلها تصب في بناء الزايا التنافسية.

أ- **الكفاءة:** إن المؤسسة هي أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج (العمل، رأس المال، الأرض...) بينما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، والكفاءة بهذا تمثل المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات أي **الكفاءة = المدخلات ÷ المخرجات**. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت مدخلاتها أقل. ومن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات إنتاجية العامل التي تقاس بمخرجات كل عامل، ومع إعتبار العناصر الأخرى ثابتة فإنه إذا حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية العامل فإنها تستحق مستوى أدنى من تكاليف الإنتاج أو بمعنى آخر أنها تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

ب- **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والوثوق لما صممت من أجله. وتؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين العملاء وهذا ما يؤدي إلى إمكانية فرض المؤسسة لسعر أعلى. والثاني هو أن الجودة العالية تصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. وبإختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى وتكاليف أقل للوحدة، وبالتالي الجودة العالية تسمح بفرض أسعار عالية وتكاليف منخفضة. إن الجودة قد زادت أهميتها في الوقت الحاضر فلم تعد طريقة لإكتساب مزايا تنافسية فحسب، بل أصبحت في كثير من المجالات أمرا حتميا من أجل البقاء والإستمرار<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص ص71، 72.

<sup>2</sup> زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005، ص ص34، 35.

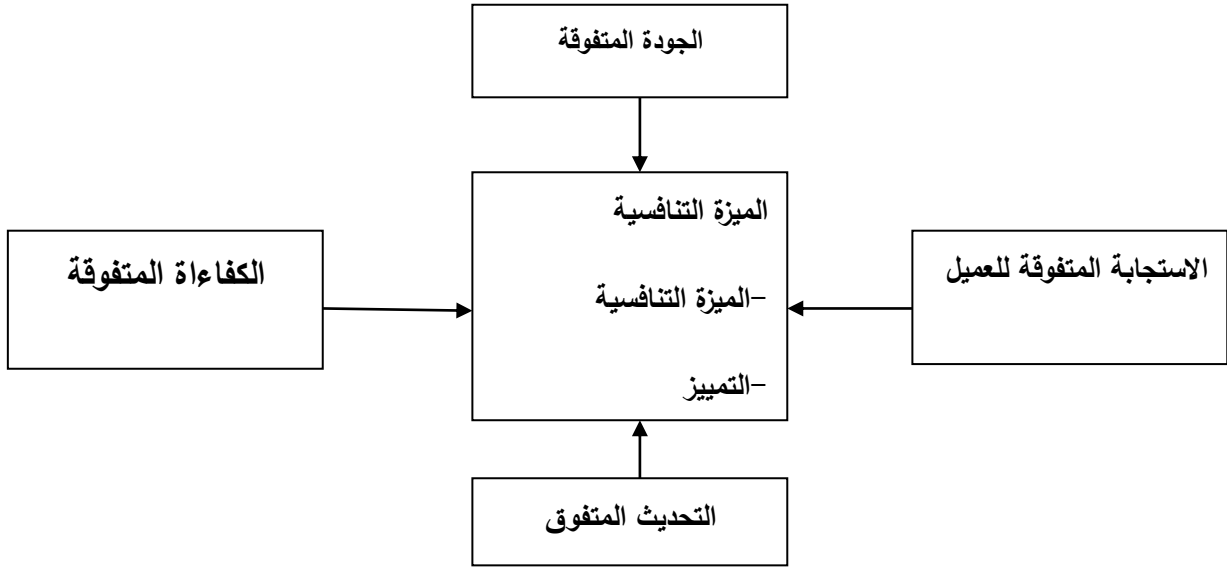
## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

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

**د- الإستجابة لحاجات العميل:** لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الإستجابة للعميل ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الإستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. وهناك جانب آخر استرعى مزيدا من الإنتباه ألا وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها مما يدعم الميزة التنافسية. وبالإضافة إلى الجودة والموائمة ووقت الإستجابة نجد أن المصادر الأخرى لإستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد عملية البيع وعمليات الدعم. وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين، إن عملية التميز بدورها تمنح المؤسسة القدرة على إرساء وبناء الولاء والاسم المتميز.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (8-1) الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010، ص 204.

إن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً للمؤسسة لاستحداث مزيداً من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تميز خدماتها بالمقارنة بمنافسيها الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتفوق عليهم<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تنمية و تطوير الميزة التنافسية.

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

- ظهور **تكنولوجيات جديدة** : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات تصميم المنتج طرق التسويق الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروان حمودة الدهدار، مرجع سبق ذكره، ص 102، 103.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 109.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (يد عاملة، مواد أولية، وسائل النقل، الآلات) عند ارتفاع قيمتها حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تتضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: إستراتيجيات التنافس

تتبلور مهمة الإستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمتها، حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظة وتأكيد الميزة التنافسية. وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي تمكن المؤسسة إلى أن تنافس الغير من خلالها بطريقة فعالة، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

### أولاً: تحليل البيئة التنافسية.

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعدها إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً وتسمى هذه القوى بقوى التنافس ومن ثمة يمكنها إنطلاقاً من هذه التحليلات سواء لبيئتها الداخلية أو الخارجية بناء إستراتيجية تضمن لها مستوى مقبولاً من التنافس، ويتيح لها الإستمرار ولما لا النفوق<sup>2</sup>.

أ- تحليل البيئة الخارجية: قد يتبادر للذهن أول وهلة أن تركيز المؤسسة يجب أن ينصب على بيئتها الداخلية لتحديد مواطن القوة في أنشطتها ومواردها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية مع إهمال البيئة

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.

<sup>2</sup> أحمد الطرطار، مرجع سبق ذكره، ص 362، 363.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الخارجية وللدرد على هذا التصور يعرف **Sharplin** نقاط القوة بأنها "صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة مع غيرها من المؤسسات الأخرى وبخاصة المنافسة منها والتي تمنحها ميزة التفوق عليهم". من هنا نرى أن مواطن القوة الداخلية بدون منافسين تعد بدون مغزى فقوة المؤسسة ووضعها يتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤثرات بيئية خارجية، وبخاصة مؤثرات وعوامل بيئة المهمة وهي "البيئة التي تحتوي على العناصر الأكثر إتصافا بالمؤسسة وأهدافها"، وبشكل عام تتضمن بيئة المهمة العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بأنشطة وموارد وقدرات المؤسسة كالمنافسين، المجهزين، المقرضين، حملة الأسهم وغيرهم.

وتشكل الفرص والتي هي ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة والتهديدات والتي هي ظرف غير ملائم أبدا موجود في بيئة المؤسسة قبلة التحليل الإستراتيجي، فالفرص تمنح للمؤسسة إختيار إستراتيجية جديدة وتتبعها بإتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، وأن قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة أو أكثر من المتعاملين معها<sup>1</sup>.

ويرى **porter** أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية الخمس<sup>2</sup>، ويوضح طبيعة المنافسة ودرجتها والعوامل المؤثرة بها ضمن نموذج يوضحه الشكل التالي<sup>3</sup>:

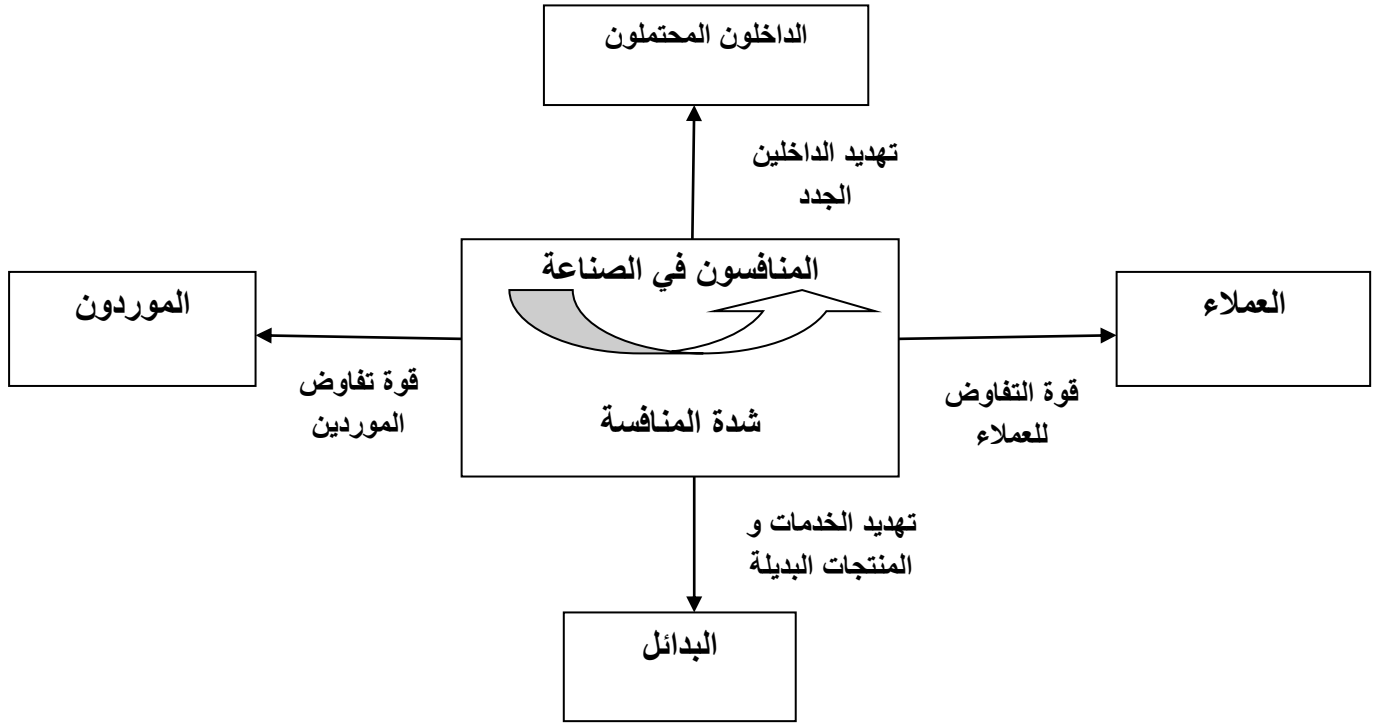
<sup>1</sup> محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص ص84، 86.

<sup>2</sup> أحمد الطرطار، مرجع سبق ذكره، ص 363.

<sup>3</sup> محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 96.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

شكل رقم (9-1) القوى الخمس المؤثرة في شدة التنافس للصناعة



المصدر: محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 98.

**القوة التفاوضية للموردين:** هل لموردي القطاع في المؤسسة القدرة على الضغط على عملائهم لفرض شروطهم.

**القوة التفاوضية للعملاء:** هل عملاء المؤسسة في القطاع في وضعية لإستبدال المنتجات؟

**الداخولون المحتملون:** وتكون الخطورة كبيرة إذا كانت عراقيل الدخول إلى القطاع منخفضة أو الخوف من الإنتقام منعمة بمعنى عدم وجود حرب تجارية بين المنافسين.

**البدائل:** هل توجد منتجات يمكن أن تتنافس حالياً أو مستقبلاً منتجات المؤسسة كمنتجات بديلة خاصة إذا كانت منخفضة و وظائفها تشبع رغبات العملاء؟

**المنافسون في الصناعة:** وهم المنافسون الموجودون فعلاً.

بالإضافة إلى هذه القوى الخمس هناك القوة العمومية والتي لا يجب إهمالها فتأثيرها يبدأ أولاً بالموردين، الزبائن، المنافسون ثم يتعدى ذلك إلى الداخلين المحتملين والمنتجات البديلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زليخة تفرقتيت، مرجع سبق ذكره، ص 43، 44.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب- **تحليل البيئة الداخلية:** يقصد به معرفة المحيط الداخلي للمؤسسة أي بعد تحديد الفرص والتهديدات التي تطرحها السوق، يتم من خلال هذا التعرف على نقاط القوة التي تحوزها المؤسسة ومواطن الضعف التي تعاني منها، والهدف الرئيسي طبعاً وراء ذلك هو تحديد كفاءات إستغلال تلك القوى والتفكير في طرق تصحيحه لتلك الفجوات، ولما لا تحوّلها من كونها مواطن ضعف إلى مراكز قوة يمكن أن تشكل فيما بعد للمؤسسة مصادر تميز أو ميزات تنافسية. ولقد أوجدت العلوم الحديثة العديد من الطرق التي تساعد في تحديد وتحليل تلك النقاط<sup>1</sup>، مثل تحليل المؤسسات لوظائفها ومحافظة الإستراتيجية مثل تحليل الوظائف:

- التسويق (تشكيلة المنتجات، خصائص كل منتج، الحصة السوقية، سعر المنتج...).
- الإنتاج (القدرة الإنتاجية، تكاليف الإنتاج، فترة الإنتاج، أثر الخبرة، إقتصاديات الحجم...).
- البحث والتطوير (تطوير المنتجات، منتجات جديدة، القدرة على البحث...).
- المالية (مستوى الديون، مستوى المخزون، مصادر التمويل، السيولة...).
- الموارد البشرية (المواهب، القدرة على إستقطاب والإحتفاظ بالأفراد، الأجور، نظام الإتصال...).
- التسير (الهيكل التنظيمي، الإجراءات الإدارية، إجراءات المراقبة، إجراءات إتخاذ القرارات...).

بعد القيام بتحليل وظائف المؤسسة يتم تقييمها ثم مقارنتها بالقدرات الداخلية للمنافسين فيما يخص نقاط القوة و الضعف<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى التشخيص الوظيفي الذي يظهر عند Porter ضمن أسلوبه في تحليل سلسلة القيمة في الثمانينات<sup>3</sup>، إذ يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن إستخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض أساسي مفاده أن الهدف الإقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

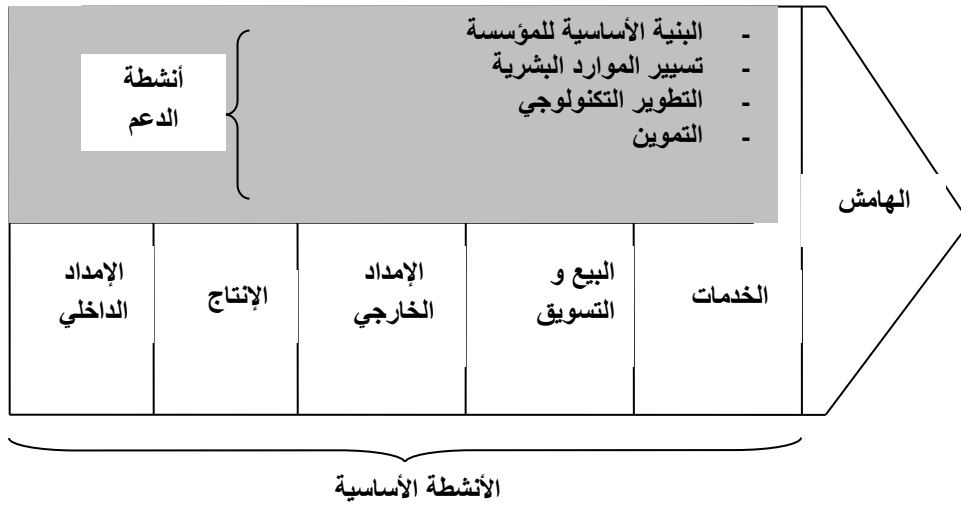
<sup>1</sup> أحمد الطرطار، مرجع سبق ذكره، ص 364.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thielart، la strategie d'entreprise، 2 edition، Ediscience international، paris، 1996، pp86،89

<sup>3</sup> أحمد الطرطار، مرجع سبق ذكره، ص 364.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

شكل (10-1) سلسلة القيمة



المصدر: محي الدين القطبي، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 91.

ووفق لهذا الإطار فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة ويطلق عليها أنشطة القيمة، وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان وهي:

- **الأنشطة الأساسية:** وهي الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن الإمدادات الداخلية (نقل، إستلام، تخزين...) العمليات (تحويل مدخلات إلى مخرجات...) الإمدادات الخارجية (نقل توزيع، تسليم المخرجات...) التسويق والمبيعات (تسعير، ترويج، بيع...) الخدمة (خدمات ما بعد البيع)
- **الأنشطة الداعمة:** الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية و تتضمن البنى الأساسية (الإدارة، التخطيط، المحاسبة...) الموارد البشرية (تعيين، تدريب...) التطوير التكنولوجي (تصميم تحسين المنتجات...) التمويل (توفير المدخلات والمشتريات...) <sup>1</sup>.

وحسب Porter فإن الإختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية <sup>2</sup>.

بعد تحليل البيئة التنافسية الذي تقوم به المؤسسة يسهل على هذه الأخيرة تحديد الإستراتيجية التي تعتمدها في سيرها حسب الهدف المرجو وكذا حسب حجمها وعلاقتها وقوتها في السوق <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص ص 90، 92.

<sup>2</sup> أحمد الطرطار، مرجع سبق ذكره، ص 364.

<sup>3</sup> زليخت تفرقنيت، مرجع سبق ذكره، ص 47.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية ل Porter.

تركز إستراتيجيات المؤسسات ل Porter على بيان الطرق الكفيلة بتحقيق المؤسسة مكانة تنافسية مرموقة وتعد التنافسية جوهر نجاح أي مؤسسة، فهي تحدد مدى ملائمة نشاطات الشركة المختلفة لرفع أدائها التنافسي.

إعتمد Porter ثلاث إستراتيجيات رئيسية وهي إستراتيجية التمايز عن المنافسين، إستراتيجية قيادة التكاليف، إستراتيجية التركيز، وهي إستراتيجيات عبر عنها Porter في عدة كتب ومقالات إبداعية، حيث يرى أن الإستراتيجيات كفيلة بتحقيق المؤسسات تفوق على منافسيها<sup>1</sup>.

### الشكل (11-1) الإستراتيجيات التنافسية حسب Porter

#### الميزة التنافسية

إستراتيجية التمييز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع
إستراتيجية التركيز		سوق مستهدف ضيق

المصدر: العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 103.

أ- إستراتيجية الريادة في التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وهناك عدة حوافز ودوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر إقتصاديات الحجم الآثار المترتبة على منحنى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً بالسعر.

ويقدم هذا النوع من الإستراتيجيات عدة مزايا جذابة للمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

- إهتمام الإنتاج : ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص .
- إهتمام التسويق :أسعار اقتصادية تناسب الميزانية / قيمة مرتفعة.
- منتجات نمطية : عدد قليل من النماذج و خصائص محدودة.

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السعودية، 2009، ص 113.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- إمكانية تخفيض سعر السوق : تحتل موقعا أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي.
- قبول هامش ربح منخفض مقابل أحجام كبيرة<sup>1</sup>.
- ب- إستراتيجية التمييز: وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وترتكز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة<sup>2</sup>.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف جهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- جهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات<sup>3</sup>.

ج- إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق وكذا بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء أو بالتركيز على سوق جغرافية محددة أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي التخصيص في خدمة نسبة معينة من السوق بأكبر كفاءة وفعالية. ويكون تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

<sup>1</sup> النعاس صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 117، 118.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>3</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل لإشباع القطاع المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج لهذا القطاع.

- التمييز والتكلفة الأقل معا.

ويكون هذا تطبيقيا بتبني:

- هيكله موجهة إلى الهدف.

- ثقافة الخدمة.

- مرونة داخلية لإشباع الزبائن.

- القدرة على تكيف المنتجات لحاجات الزبائن.

وتستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الإستراتيجية أكثر من المؤسسات الأخرى. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن التركيز على جزء محدد من السوق ذو فائدة كبيرة على المستوى العالمي ككل<sup>1</sup>.

**ثالثا: الإستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة.**

تتمثل أنواع الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

أ- **إستراتيجية الرائد:** في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحفظ مكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

- **رفع الطلب الأولي:** مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج وكذلك إيجاد أو تصور إستعمالات جديدة للمنتج وأيضا رفع مستوى الإستهلاك عن طريق إقناع الزبون بشراء المنتج.

- **حماية حصة السوق:** عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والإستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية.

- **توسيع حصة السوق:** للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية عالية وبسعر معقول<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ززليخة تفرقنيت، مرجع سبق ذكره، ص 49.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب- إستراتيجية المتحدي: كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق تعتبر في وضعية متحدي وفي غالب الأحيان تكون من كبر المؤسسات، تكون المؤسسات المتحدية أمام عدة إختيارات إما الرفع من حصتها السوقية (لتصبح متحدية) أو المحافظة على وضعها الحالي (لتصبح تابعة).

إن هدف كل مؤسسة متحدية هي تعظيم حصتها السوقية على حساب منافس آخر، يكون لها عدة خيارات لتحديد منافسها إذ تكون أمام ثلاث خيارات: مواجهة الرائد، مهاجمة منافس من نفس المستوى أو منافسين ضعفاء<sup>2</sup>.

ويمكن مهاجمة المنافسين بإستعمال الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد و بسعر أقل.
- إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية و بسعر مرتفع.
- إستراتيجية تنويع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالإعتماد على تنويع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة.
- إستراتيجية الإبتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الإبتكار التكنولوجي والتجاري.
- إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للعميل بنفس السعر السابق.
- إستراتيجية الإبتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق.
- إستراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار و يتم ذلك بفضل التمويل الجيد وكذا إقتصاديات اليد العاملة.
- إستراتيجية الإستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الإستثمار في الإشهار<sup>3</sup>.

ج- إستراتيجية التابع: كل المؤسسات التي تكون في وضعية المتحدي لا تختار الهجوم على الرائد و ذلك نظرا لنقاط قوته وردود أفعاله، فهي تعمل على الحفاظ على وضعيتها بدلا من التطور.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة\_حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية\_، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر جامعة الجزائر، 2003، ص ص44،45.

<sup>2</sup> Stephane etienne،Marketing strategique،edition CLE،tunis،2000،p181

<sup>3</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص46،47.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

فإستراتيجية التقليد تستطيع أن تكون ذات مردودية أكثر من إستراتيجية الإبتكار والتطوير، فالمبتكر هو الذي يتحمل تكاليف التطوير والإبتكار بالإضافة إلى الإشهار للتعريف بالمنتج وتكاليف توزيعه، كل هذا من أجل السيطرة على السوق بالرغم من أن مؤسسات أخرى تأتي لتقلد منتج المؤسسة المبتكرة و تحقق في بعض الأحيان أرباح أكبر منها بدون تحمل جميع تكاليف الإبتكار<sup>1</sup>.

**د- إستراتيجية المتخصص:** هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث يتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه<sup>2</sup>.

إن إستراتيجية المتخصص تعتبر ذات مخاطرة كبيرة، إذ أن قطاع أو مجال التخصص يمكن أن ينضج ويجف، لذلك فإستراتيجية تخصص متنوعة هي الأفضل بذلك فإن المؤسسة تقسم حظوظ بقاءها<sup>3</sup>.

### المطلب الخامس: ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية

إن العديد من المؤسسات وكبار المديرين يسيؤون فهم طبيعة المنافسة والمهمة المستندة إليهم عن طريق التركيز على تحسين الأداء المالي، الإلحاح على المساندة الحكومية، البحث عن الإستقرار وتدنية المخاطر المتعلقة بالتحالفات والإندماجات. اليوم المؤسسات تحتاج إلى القيادة لإمتلاك مزايا تنافسية، حيث أن القادة يؤمنون بالتغيير فهم يزودون مؤسساتهم بالطاقة اللازمة للإبداع والإبتكار بصفة مستمرة، يدركون أهمية سوقهم المحلي كمكمل لنجاحهم ضد المنافسة ويعملون على ترقيتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Stephane etienne،opcit،p187

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>3</sup> Stephane etienne،opcit،p188

<sup>4</sup> Michael E porter،The competitive of nations،Havard business review،1990،P91

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

إن ما يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع . والقيادة الاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين<sup>1</sup>

المدراء التنفيذيين الرئيسيين في المؤسسة CEO's ويتمثل هؤلاء بالمدير العام أو المدير المفوض أو الرئيس.

فريق الإدارة العليا TMT وهي مجموعة صغيرة من التنفيذيين يتراوح عددهم ما بين ثلاثة إلى عشرة أفراد وتتألف هذه المجموعة من نواب الرئيس لشؤون العمليات التسويق والموارد البشرية البحث والتطوير وغيرها<sup>2</sup>.

هؤلاء المدراء أو القادة الإستراتيجيون الذين يعتبرون العقول المدبرة لمؤسساتهم حيث يركزون على المستقبل والرؤى بعيدة المدى المواهمة الداخلية والخارجية و السعي للتكيف مع مايجري داخل المؤسسة وخارجها إذ يعتمدون على التخطيط والتحليل الإستراتيجي إستنادا إلى التفكير الإستراتيجي لمواجهة الحاضر والمستقبل ووضع خطط مستقبلية وإستراتيجيات تسعى للتغيير مع تفويض الآخرين بالتخطيط والجدولة لأنهم يتبنون ثقافة تنظيمية مفتوحة تميل إلى التغيير الإبداع والإبتكار بإستخدام قوة التأثير في الأفراد إلى جانب السلطة كل هذا من أجل تطوير مؤسساتهم وتعزيز قدراتها وخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة رائدة في عملها<sup>3</sup>.

يذكر **Macmillan and Tompoe** أن للقياد الإستراتيجية أوجه متعددة يمكن تلخيصها في نوعين هما: القيادة الفاتنة التي تعني إمتلاك قلوب وعقول الآخرين والقيادة التحويلية التي تتوجه أساسا لتنفيذ المهام ضمن الوقت المحدد وحدود الميزانية والمواصفات المطلوبة.

فالقيادة التحويلية تدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، وتُعد عنصرا بارزا في المنافسة السوقية، كما يوجب على منظمات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتشابه مع عدد من المحاور الرئيسية أولها العملية الإدارية علي اعتبار أنها مطلب أساسي تبدأ بالأهداف ورسم الخطط الإستراتيجية وتوفير التكامل التنظيمي والاتصالات على كافة المستويات الإدارية والقيادية أما المحور الثاني يتمثل في العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات المختلفة والتي ترتكز علي الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يشعل الحماس ويساعد على الابتكار وينمي الإحساس بالمسئولية كل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، مؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، 2003، ص258.

<sup>2</sup> أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول المجلد الأول، جامعة كربلاء، 2006، ص60.

<sup>3</sup> محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>4</sup> خالد خلف سالم الزريقات، محمود إبراهيم نور، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ثلاثة وثلاثون، الأردن، 2012، ص4.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

بالإضافة إلى القيادة التبادلية التي تعتبر نمط من أنماط القيادة الإستراتيجية والتي تقوم على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة مابين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة حيث تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل وهذا يعد إهتماما عاليا بالأفراد ورفعاً لمعنوياتهم وتحفيزاً لهم للعمل بالإضافة إلى إتفاق القائد التبادلي والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة وهذا الإتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافأة وهذا يعد مكسبا للمؤسسة لأنه يحقق أهدافها و أهم أهدافها وهو الريادة والإستمرار عن طريق خلق مزايا تنافسية والدفاع عنها.<sup>1</sup>

وينظر **Hill and jhones** إلى القيادة الإستراتيجية إلى أنها القدرة على توضيح الرؤيا الإستراتيجية علاوة على القدرة على تحفيز المرؤوسين أو إقناعهم على التفاعل مع هذه الرؤيا<sup>2</sup> فالقيادة الإستراتيجية قيادة رؤيوية قادرة على خلق رؤيا واقعية قابلة للإنجاز، والتي تمكن للمنظمة من أن تحسن وضعها القائم أو القدرة على خلق رؤية واقعية وجذابة ومقبولة لمستقبل المؤسسة أو الوحدة التنظيمية فالقائد الرؤيوي يقوم بوضع صورة مستقبلية للمؤسسة إيصال الرؤية ثم تمكين المرؤوسين من وضع الرؤية موضع التطبيق بالإعتماد التفكير الإستراتيجي مهارات الإتصال والتحفيز من أجل زيادة الرغبة في الوصول إلى الرؤية<sup>3</sup> بالإضافة إلى إبتكار إستراتيجيات وطرائق تتبنى من أجل التميز عن الآخرين كإيجاد تصاميم لمنتجات، طرائق لخدمة الزبائن بإستخدام التفكير الإستراتيجي بالإضافة إلى إشاعة ثقافة الأداء العالي المتميز لغرض زيادة الفرص الإبتكارية والإبداعية كل هذا من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>4</sup>.

### أولاً: الممارسات المرتبطة برأس المال البشري والميزة التنافسية.

يتمثل الرأسمال البشري في الأشخاص و الأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج و تسيير الخدمات بتميز ولديهم القدرة على جذب العملاء وإنشاء قيمة لمنتج المؤسسة، فهم كما يقول أحد الباحثين، العناصر المسؤولة عن تميز المؤسسة، تتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة والمعلومات وآخر خاص بالقدرات والمواهب ويمكن أن يكون هؤلاء الأفراد المتميزين من داخل المؤسسة أو من خارجها كأن تستعين المؤسسة بهم في التطوير و التحديث و إدارة الأزمات و إعداد الاستشارات الخاصة بدراسة الجدوى. تعتبر إدارة أعمال المعرفة من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها من العقول البشرية عالية التميز (الرأسمال البشري

<sup>1</sup> عبد العزيز مجعد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> أكرم محسن مهدي الياسري، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>3</sup> على حسون فندي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص101.

<sup>4</sup> سعد مهدي حسين، القيادة والتفكير الإستراتيجي، العلاقة والأثر، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد السابع، 2011، ص83.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المتميز) خاصة في المؤسسات التي تعتمد على المعلومات (مؤسسات المعرفة)، وتهتم المؤسسات الناجحة بالعقول الخبيرة حيث تعتبر أهم مورد في إنشاء القيمة في المؤسسة، بالإضافة إلى مصادر أخرى كالابتكار الذي يتم بواسطة الرأسمال البشري المتميز، وقدرة المؤسسة على إستخدام والتعاون مع مؤسسات أخرى في مجال تبادل والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين.

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

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

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

<sup>1</sup> محمدحباينة، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائررسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة دحلب، البلية،ص ص65،67.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ثانياً: الممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي والميزة التنافسية.

أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للهدف الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم ، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من الهدف الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع<sup>1</sup>. ويعتبر التفكير الإستراتيجي أحد مصادر الميزة التنافسية، لذلك تسعى المؤسسات إلى تعلم كيفية التفكير الإستراتيجي الذي يعمل على التوفيق بين كل من:

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

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

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

ويتمثل مفتاح النجاح الإستراتيجي بصفة أساسية في بناء علاقات متميزة مع العملاء، الموردین بحيث يصعب على المنافسين تقليدها، وهنا تأتي الإستراتيجية التي تبحث وتوسع من خلالها إدارة المؤسسة للتكيف مع القيود والفرص التي تواجهها المؤسسة في بيئتها. إستراتيجية ذات الفعالية في تحقيق الأهداف وهذا يكون على المدى الطويل، ذات كفاءة في الإستخدام الأمثل للموارد، ومع خاصية الديناميكية التي تميز بيئة المؤسسة تحول دون ذلك، فحالة عدم التأكد في مجال الأعمال يعني أن النجاح غير مضمون على المدى الطويل، مما يفرض عليها التأقلم مع مختلف المستجدات، بجعل إستراتيجيتها تتماشى وفقها، حيث تجعلها ديناميكية أيضاً وذلك من خلال تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية الخارجية، من فرص وتهديدات، والمتغيرات الداخلية من نقاط قوة وضعف، وهذا التوافق لا يمكن أن يحدث إلا إذا تم إستيعاب وفهم المتغيرات الخارجية من قبل طاقم المؤسسة الداخلي، والمقصود هنا أصحاب المعارف والمهارات، لأنهم القادرين ليس فقط على الإستيعاب بل على إكتشاف فرص تتضمنها التهديدات في حد ذاتها وذلك من خلال إستخدام هذه التهديدات كأداة ضغط للتجديد والإبتكار وتشكيل المستقبل فكرياً و ممارسة.

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 6.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وفي هذا الإطار فإن المعرفة تولد القوة الدافعة، التي تعتبر المحدد الأساسي لمجال منتجات وأسواق المستقبل، ففي غيابها تغيب الرؤية الواضحة فهي تحدد المجال الإستراتيجي من خلال المنتجات المقدمة، إحتياجات السوق، التكنولوجيا، القدرة الإنتاجية... إلخ<sup>1</sup>.

ثالثا: الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

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

ويصف **Jhones** الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم ومع الموردين الزبائن والآخرين خارج المؤسسة وقد أضاف أنه بالإمكان استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد<sup>2</sup>. والقائد الإستراتيجي يعمل على بناءها بداية بإختيار وتحفيز، وتوحيد إتجاهات مهارات العاملين في المؤسسة وبالتالي فإن الثقافة هي خلاصة التعامل بين العاملين بها حيث تعمل على إنصهار التوجهات المختلفة في قالب واحد، يخدم أهداف الكل المشتركة فهي روح المؤسسة التي تعرفها بماهيتها ومن أين تنطلق وإلى أين تغدو، كما أنها تجعل الإنسجام عادة في المؤسسة التي تتكون من ثلاثة عناصر، وهي المعرفة، الرغبة، والمهارة، والعلاقة بين هذه العناصر توضح كل من:

المعرفة: توجه الفكر الأساسي، وتوضح ماذا، ولماذا.

المهارة: توضح كيف يمكن تحقيق ذلك، وهو التوجيه الفكري.

الرغبة: توضح التوجيه القلبي، أو الدوافع لإتجاه معين دون آخر.

وعليه فإن ثقافة المؤسسة القائمة على أصحاب المعرفة والمهارات تعتبر إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها وضع الإطار المرجعي، والمنطلقات والأسس التي تسيّر، وتحكم عمل الجميع حيث تكون قيم العمل السائدة واضحة عن طريق الإعلام الإجتماعات، الندوات ومناسبات النجاح. بالإضافة إلى أن الثقافة المتماسكة في المؤسسة هي التي تحقق ثقافة التعامل مع مختلف المجالات التي تحيط بالمؤسسة مما يزيد فعاليتها فيها و تشمل كل من القطاعات الأخرى للمؤسسة، الزبائن و الموردين، المؤسسات والمجتمعات الخارجية والمساعدين المباشرين، الشركاء بالإضافة إلى الأعمال الشخصية ففعالية المؤسسة تتحدد بتوفر ثقافة التعامل مع مختلف

<sup>1</sup> فائزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص ص81،84.

<sup>2</sup> أكرم محسن مهدي الياسري، مرجع سبق ذكره، ص64.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

العوامل إلى درجة إستيعابها سواء الداخلية أو الخارجية ، فتجند إمكاناتها لخدمة أهدافها والعلاقة بين الثقافة وفاعلية المؤسسة تبرز من خلال النقاط التالية:

- تشكيل المناخ: تخدم الثقافة إختبار للعلاقة بالنسبة لمحاولات الإدارة لتغيير المناخ التنظيمي.
- مراقبة السلوك: تحدد الثقافة السلوك وتعمل على تطبيع (إدماج) الأفراد الجدد.
- تكوين الإستراتيجيات: الثقافة تثير الإنتباه للبيئة وتستثير الإستجابات الإستراتيجية.

كما أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تمثل مصدر للميزة التنافسية، بتوفرها على الشروط التالية:

- أن تكون الثقافة واضحة، وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية وتكاليف أقل.
- أن تكون الثقافة نادرة، وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين.
- أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.
- الكفاية الإجتماعية: تسهل الثقافة الإتصالات من خلال اللغة المشتركة.
- التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة التي تشكل أساسا للإستجابات الجديدة التي يتم تعلمها.
- التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات المقسمة في المؤسسة.
- القيادة: تزويد الثقافة القادة بالرموز التي يمكن إستخدامها لتأكيد قضايا أدائية.

بالإضافة إلى أنها تدعم المزايا التنافسية للمؤسسة بإعتبارها تختلف من مؤسسة لأخرى حسب إختلاف أصحاب المعارف و المهارات فيها، لأنها نتيجة مساهمات الجميع بطاقتهم الفكرية والجسدية، وكونها مصدر داخلي فإنه يصعب معرفة أساسها المتميز، مما يضفي صفة الضبابية و الغموض، وهذا ما يقف حجرة عثرة أمام المنافسين لاكتشاف أي جانب تركز عليه المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا تبرز أهمية ثقافة المسؤولية، ليس فقط على تحقيق التميز، بل على إستمراره في ظل الثقافة التي تجعل العمل مصدر المتعة، والرضا والإنجاز قمة السعادة، والتغيير محطة الإرتقاء وذلك بتسيخ المبادئ والمقومات الأساسية للنجاح والتميز<sup>1</sup>.

رابعا: الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية:

**1-خالد حلف سالم الرزيقات،محمود إبراهيم نور،**أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الإتصالات الأردنية-مقالة بمجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية،2012. إذ هدفت هذه الدراسة إلى تحليل:

<sup>1</sup> فائزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص ص81،78.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- التعرف على تصورات العاملين في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية لأبعاد القيادة التحويلية (الدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية).

- التعرف على مستوى أهمية أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية على للإهتمام بتوظيف أبعاد القيادة التحويلية بغية تحقيق الميزة التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

-تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية،الاستثارة الفكرية، في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

- تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية،الاستثارة الفكرية في كل من ميزة التكلفة الأقل، ميزة المرونة، ميزة التسليم، الميزة الابتكارية، ميزة التميز بوصفها أبعادا من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

**2-معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي،** إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال-دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية، في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى-مقالة بمجلة كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة الموصل،2011. هدفت الدراسة وسعت إلى التعريف بالمتغيرين، ممارسات القيادة الإستراتيجية مقارنة بالمرونة الإستراتيجية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

- على الرغم من التباين في آراء الباحثين في تحديد القيادة الإستراتيجية إلا أنها لا تعدو أن تكون سوى أدوات ومهام تقع على عاتق هذه الفئة من الإداريين المسؤولين عن رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وآليات تحقيق النجاح والتفوق على المؤسسات المماثلة.

- على الرغم من تنوع وتعدد ممارسات القادة الإستراتيجيين إلا أن تلك الممارسات ترتبط ببعضها بعلاقات متبادلة، فنجاح القادة الإستراتيجيين في إحدى الممارسات لا بد أن يقود إلى تحفيزهم لممارسة أخرى، أو قد يعمل البعض منهم على تنفيذ تلك الممارسات بصيغة متكاملة في وقت واحد.

- يرى الباحثان إمكانية الإعتماد على تلك الممارسات بوصفها وسيلة للتميز المنظمي بإمتلاك قدرة من المرونة الإستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة في العوامل البيئية والتنافسية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- أن المؤسسات التي تبحث عن البقاء في الميادين يتوجب عليها أن تهتم في بناء وإدامة مؤشرات مرونتها وسرعة إستجابتها للتغيرات المختلفة بسرعة وتركيز لأن في ذلك ضمان لمرونتها الإستراتيجية في مواجهة التحديات سواء من ناحية طلبات زبائنهم أو تحركات منافسيها أو تغيرات بيئتها.

- أثبت نتائج تحليل وإختبار الفرضيات وجود علاقات إرتباط وأثر مباشرين بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

- أظهرت نتائج تحليل وإختبار الفرضية الثالثة إلى الدور الكبير لممارستي التركيز على بناء رأسمال بشري وبناء ثقافة تنظيمية جديدة لتحقيق المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

**3- عبد العزيز مجعد المطيري،** أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية-دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت-، مذكرة ماجيستر، الكويت، 2011. إذ هدفت الدراسة إلى:

- توضيح معنى القيادة التبادلية وبيان أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- بيان كيفية تطبيق القيادة التبادلية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

- بيان وجهة نظر المديرين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت حول الأسلوب الذي من خلاله يتم تطبيق نمط القيادة التبادلية.

- بيان أثر المتغيرات (الكفاءة المشروطة، الإدارة بالإستثناء، النشطة والساكنة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وقد تم التوصل للنتائج التالية:

- تلعب القيادة التبادلية دورا هاما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وبشكل خاص المكافأة المشروطة.

- هناك إهتمام متزايد بتحفيز العاملين الأكفاء على إنجاز أعمالهم.

- يوجد هناك مؤشر على تزايد الإهتمام بتعليم الموظفين وإرشادهم.

**4- أكرم محسن مهدي الياسري،** القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية- بحث ميداني في شركات وزارة الإعمار والإسكان العراقية، مقالة بمجلة جامعة كربلاء العلمية، 2006. إذ هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وقياس تأثيرهما على تحقيق الميزة التنافسية ومن أجل ذلك تم التعبير عن القيادة الإستراتيجية بأبعاد (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأسمال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية) وعن الإبداع بأبعاد (القدرة على حل المشاكل، القدرة على التغيير، روح المجازفة، تشجيع

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الإبداع) فيما تم التعبير عن الميزة بالأبعاد (الكافة، النوعية. وقت التسليم والمرونة) وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-وجود تأثير لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.

- وجود تأثير لأبعاد الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.

- وجود تأثير لأبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.

5-اثير عبد الأمير الحسوني، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي-دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية،جامعة مقالة في مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية.إذ هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري منسب يوضح أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في التميز التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

-تشخيص الممارسات القيادية المتبعة في المنظمة المبحوثة وكذلك التميز التنظيمي.

-تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار هدفها تعزيز تميز المنظمة المبحوثة.

-تحديد العلاقة والأثر بين الممارسات والتميز في المنظمة المبحوثة.

وقد تم تقسيم ممارسات القيادة الإستراتيجية إلى خمسة أبعاد هي: تحديد الإتجاه الإستراتيجي، إستغلال المقدرات الجوهريّة، المحافظة على تطوير رأسمال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والتركيز على الممارسات الأخلاقية.أما التميز التنظيمي: تمييز المرؤوسين، تمييز الهيكل، تمييز الإستراتيجية.

وقد خرج الباحث بالنتائج التالية:

- توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى أعضاء عينة البحث ولكن بمستوى متوسط وقد كانت الممارسة الأكثر توافرا تتعلق بتطوير رأسمال البشري.

- وجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي وقد كانت العلاقة الأقوى هو التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

- وجود تأثير للممارسات القيادية في أبعاد التميز التنظيمي وقد كان التأثير الأقوى على بعد تميز الإستراتيجية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

6-توماس واويلن **Thomas wheelen** بعنوان : أثر الاتجاه الاستراتيجي على الربحية والإنتاجية The : Effect of Strategic Attitude On Profit and Productivity.هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاه الاستراتيجي في الإدارة وأثره على الربحية والإنتاجية، وقد امتدت الدراسة ثلاث سنوات على عدد 101منظمة لخدمة التجزئة وشركات تصنيعية، ولقد استخدم الباحثان المنهج المسحي في هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات الأعمال التي تطبق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية قد أظهرت تحسناً ملموساً في المبيعات الربحية والإنتاجية، مقارنة بشركات ليس لديها أنشطة تخطيطية منتظمة، وأنه حتى 70 % من التحسن الممكن في ربحية الشركة تم تحقيقه من خلال التغيرات في الاتجاه الاستراتيجي للشركة.

وقد أظهر المسح أن أعلى ثلاث فوائد في الترتيب نتيجة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للشركة هي:

-إدراك أوضح للرؤية المستقبلية الاستراتيجية للشركة.

-تركيز أقوى على كل ما هو مهم من الناحية الاستراتيجية.

-فهم أفضل للبيئة سريعة التغير والتصرف حسبها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### خلاصة:

حاولنا في خلال هذا الفصل التطرق للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية ، وذلك من خلال توضيح الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية في المبحث الأول عن طريق تحديد مفهوم القيادة ، والتي تعني فن المعاملة الطبيعية البشرية أو التأثير في السلوك البشري وتحديد أهميتها ونظرياتها ، بالإضافة إلى تحديد ماهية القيادة الإستراتيجية من مفهومها ، حيث تتمثل في القدرة على رسم و توضيح رؤية إستراتيجية للمؤسسة أو أحد قطاعها مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية ، وترتكز القيادة الإستراتيجية على أنماط قيادية كالتحويلية، التبادلية والرؤية والتي تساعدها على رسم رؤية المؤسسة وتحفيز العاملين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف، كما يتمتع القائد الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص والمهارات تساعده في ممارسة مسؤولياته داخل المنظمة وتميزه عن القائد التقليدي، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم نماذج ممارسات القيادة الإستراتيجية وأبرزها النموذج الذي قدمه هيت (Hitt) وزملائه (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية). وهي أهم الممارسات أو الأدوار التي يقوم بها القادة الإستراتيجيون في مؤسساتهم.

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

ثم قمنا بربط و إعطاء العلاقة بين كل من ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري والتصور الإستراتيجي والثقافة التنظيمية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة على أساس دراسات سابقة وأتضح لنا الأهمية البالغة لهذه الممارسات في تحسين الميزة التنافسية للقائد الإستراتيجي مورد إستراتيجي غير قابل للتقليد يعمل على من خلال رسم الرؤية الأهداف والتوجه الصحيح والمناسب للمؤسسة على أساس تحليل إستراتيجي لبيئتي المؤسسة، تطوير مهارات ومعارف الأفراد لتتماشى والأهداف المسطرة ولما لا أن يشاركوا فيها و هذا عن طريق خلق ثقافة وجو يسمح للأفراد بتحفيزهم أكثر وخلق روح المنافسة فيهم.

وعلى ضوء ما تم دراسته في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تطرقنا إليه في النظري من خلال تطبيق دراسة عملية على المؤسسة محل الدراسة.



### تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري والفكري لمفهوم القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اقتصادية ألا وهي مذبغة "للجلود بالميلية" ولاية جيجل، فتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية أصبح ضرورة ملحة في كل المؤسسات بصفة عامة بسبب التغيرات الحاصلة في المحيط وإعلان الجزائر الرغبة في انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة، و كذا المؤشرات الإيجابية التي يحققها الاقتصاد الوطني من ضعف النمو خارج المحروقات.

وسنحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية، لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث نتناول في المبحث الأول تقديم عام لصورة المؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني عرض الأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما في المبحث الثالث سنقوم بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة-مدبغة الميلية-

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "مدبغة الميلية" بولاية جيجل التي تعد من أهم المؤسسات الموجودة في الولاية والتي تحتل مركزا كبيرا في الاقتصاد المحلي الجزائري، وسنقوم بعرض نشأتها وتطورها، مهام ومكانة المدبغة، عوامل نجاح المدبغة والتحديات التي تواجهها، وفي الأخير بيئة وإستراتيجية المدبغة.

#### المطلب الأول: نشأة و تطور المدبغة.

##### أولا: نشأة المدبغة.

تعتبر صناعة الجلود من الصناعات العريقة والمتجددة على مر العصور، ولقد اكتسبت أهمية خاصة في كل مرحلة من مراحل تطور حياة الإنسان، تماشيا مع حاجاته واستخدامات هذه المادة المهمة حيث كان استعمالها في الحياة بدائية محدودة نظرا لسرعة تعفنها، وعلى مر القرون اهتدى الإنسان إلى الدباغة باستعمال العديد من التقنيات للحفاظ على الجلد منها : المعالجة بالملح والشب ، الضرب و الفك بأدوات حادة.

ولقد كان الفضل للعرب في تطوير الدباغة المصنوعة من أوراق السماق، ولحاء السنط و البلوط، وعملية تجفيف الجلد في الهواء الطلق الذي أعطى شكلا مميزا لهذه الجلود ومن ثم صناعة الأحذية، وتجليد الكتب. وفي العصر الحديث يعتبر الفرنسي **M.COUCH** المؤسس لأول مصنع للدباغة الحديثة ب **LYON** بفرنسا، والتي انتشرت في مختلف أنحاء العالم . ويفضل التكنولوجيات الحديثة وتطور العلوم ذات الصلة كالكيمياء وغيرها ارتقت هذه الفنون والحرف لتصبح صناعة قائمة لها خصائصها ومقوماتها ولتشكل قطاعا اقتصاديا ضمن القطاعات المكونة للاقتصاديات الوطنية<sup>1</sup>.

"مدبغة الميلية" هي مؤسسة عائلية حيث كانت بداية الأشغال من اجل تأسيسها السادس ديسمبر 1980 و تم تأسيسها سنة 1986 حيث كانت تشغل ستة عمال في تلك السنة وكانت تنتج 2 طن في اليوم وكانت تستعمل الوسائل البدائية في العملية الإنتاجية -دباغة الجلود- وفي سنة 1992 أصبحت مؤسسة تضم أكثر من ثلاثين عامل، وستين عاملا سنة 1997 وفي سنة 2000 وصل عدد العمال عما يزيد عن خمسة و تسعين عاملا وفي سنة 2009 وصل عدد العمال إلى مئة و ثلاثون عاملا وفي سنة 2013 توظف المدبغة ما يزيد عن مئتي عامل.

<sup>1</sup>محمود فوزي شعوبي، عبد العزيز شيعاوي، دراسة إحصائية لمساهمة قطاع الجلود والأحذية في الاقتصاد الجزائري خلال الفترة-1974\_2007-مجلة الباحث، العدد09، جامعة ورقلة، 2011، ص101.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

وتم استقطاب اغلب العمال قبل إنشاء الوكالة المحلية للتشغيل عن طريق البحث الشخصي لصاحب المدبغة عن العمال الذين تتوفر لديهم الخبرة و الكفاءة اللازمة للاعتماد عليهم في تحسين و رفع الكفاءة الإنتاجية للمدبغة. لكن بعد إنشاء الوكالة المحلية للتشغيل التي اعتمدها الدولة للحد من البطالة أصبحت عملية الاستقطاب تتم عن طريق هته الوكالة بحيث تقوم بعرض مناصب عمل مع تحديد الشروط المناسبة للتوظيف ومن أصناف العمال الذين يعملون في المدبغة هم :

-المسيرون و يبلغ عددهم عشرة مسيرين.

-التقنيون و يبلغ عددهم 120 تقني.

-مهندسون في الكيمياء الصناعية .

-عمال الورشات<sup>1</sup>.

تتربع مدبغة الميلية على مساحة إجمالية تقدر ب 10435 م<sup>2</sup> حيث تبلغ المساحة المبنية 8350 م<sup>2</sup> منها 8000 م<sup>2</sup> ورشات تقنية و 350 م<sup>2</sup> للإدارة.

بالنسبة للحالة الجيواقتصادية للمدبغة فهي تقع على بعد 60 كلم من ولاية جيجل و 72 كلم من ولاية قسنطينة وتبعد ب 43 كلم من ميناء جن جن وحوالي 45كلم من مطار فرحات عباس بالطاهير .

تبلغ طاقتها الإنتاجية في اليوم 08 طن من جلد البقر 3000 قطعة من جلد الغنم و 1000 قطعة من جلد الماعز لسنة 2011 ومن الناحية التجارية فان النسبة التي توجه للسوق المحلي تتراوح بين 10 بالمائة و 15 بالمائة أما الموجهة للتصدير فتتراوح بين 85 بالمائة و 90 بالمائة و تحقق المدبغة رقم أعمال يتراوح بين 5 و 6 مليون دولار .

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمدبغة.

تضم المدبغة خمس مصالح تابعة للمدير وهي: مصلحة الإنتاج، التسويق المالية، الموارد البشرية، البحث و التطوير، حيث أن كل مصلحة تقوم بوظائفها المنوطة بها على أكمل وجه.

أ- مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بتوفير المواد الأولية من مختلف المناطق عبر التراب الوطني وكذلك توفير المواد التي تستعمل في معالجة الجلود كالكروم والملح و الجير و الزيت والملونات حيث أن معظمها مستورد من أوروبا.

<sup>1</sup>مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

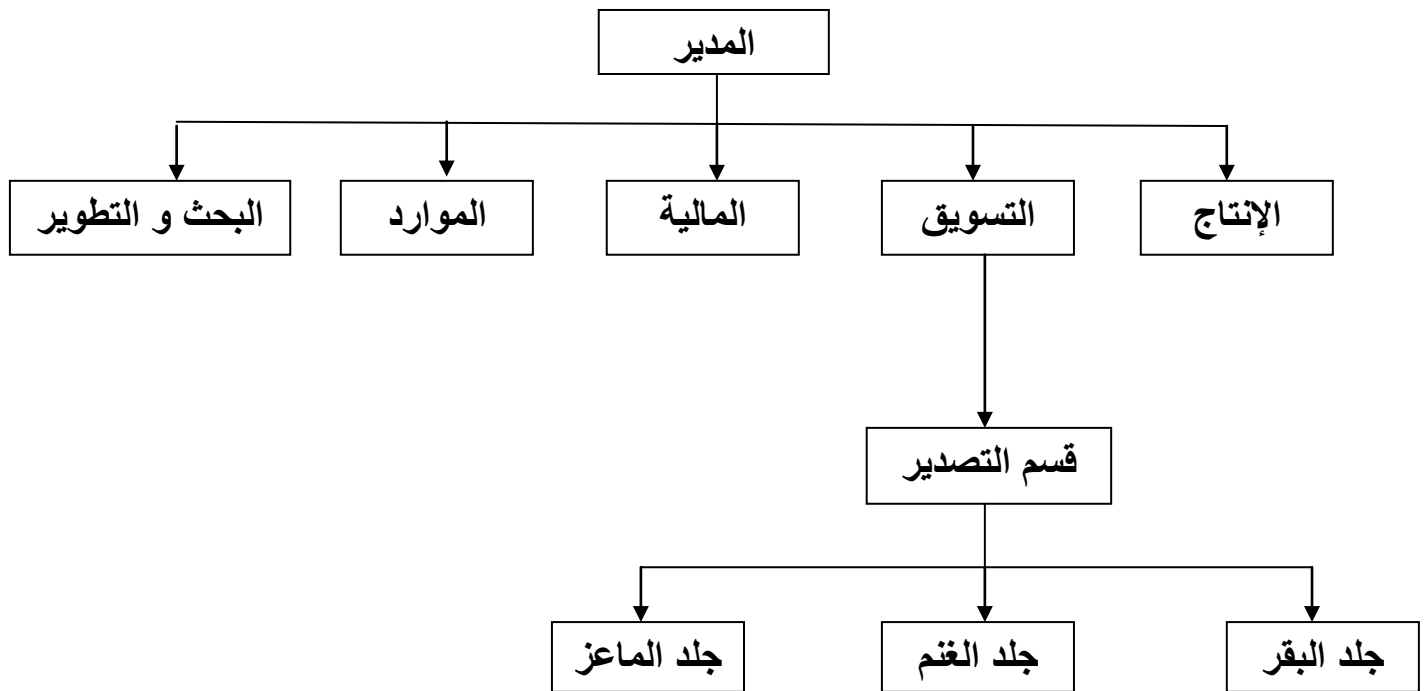
ب- **مصلحة التسويق**: حيث أن هذه المصلحة تقوم بتسويق الجلد المعالج والتام الصنع للأسواق المحلية وتسويق الجلد نصف المعالج للأنواع الثلاثة (البقر، الغنم، الماعز) عن طريق مصلحة التصدير إلى مختلف أنحاء العالم.

ت- **مصلحة المالية**: وتسهر هذه المصلحة بمتابعة وتنفيذ العمليات المالية من بيع السلعة وشراء مستلزمات الإنتاج.

ث- **مصلحة الموارد البشرية**: تقوم هذه المصلحة بمتابعة العمال داخل المدبغة طيلة العملية الإنتاجية، وكذلك محاولة توفير كل الاحتياجات اللازمة للعمال، بالإضافة إلى قيامها بعملية التوظيف والترقية و دفع الأجور، ومن جهة أخرى قيامها بعملية التكوين والتدريب من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية.

ج- **مصلحة البحث و التطوير**: هذه المصلحة حديثة بالمقارنة مع المصالح السابقة، حيث تقوم بالبحث و التقريب على منافذ أخرى للتوزيع، وكذلك البحث عن الوسائل التي تسمح للمدبغة بتحسين وتطوير الإنتاج من أجل الديمومة والنجاح، كما تقوم هذه المصلحة بمتابعة التطورات الراهنة في مجال التكنولوجيا الحديثة للألات التي يتم الاعتماد عليها في العملية الإنتاجية، و يمكن تمثيل المصالح سالفة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (12-2): الهيكل التنظيمي للمدبغة



المصدر اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات داخلية للمدبغة.

### المطلب الثاني: مهام و مكانة المدبغة

#### أولاً: مهام المدبغة.

تقوم المدبغة بإنتاج الجلد المعالج نهائياً والجلد المصبوغ بجميع الأنواع لسد متطلبات السوق المحلية ولكن بكمية اقل من الكمية المصدرة للخارج ويتم ذلك بعد الحصول على الجلد من المذابح العمومية عبر الوطن و تجار الجلود الذين يجمعونها من المذابح الخاصة المجاورة والبعيدة وبعد إتمام الصنع توجه بعض الأنواع لصناعة الأحذية والألبسة الجلدية والألبسة الواقية وبعضها لصناعة الأحزمة وتغليف الأرائك ومقاعد السيارات.

تنتج المدبغة الجلود حسب ما يطلبه المتعاملون مثل: اللون، السمك، الطول. وغالبا ما توجه المدبغة منتجها التام الصنع إلى تمويل كل من:

-الحرفيين المحليين الذين يتمركزون في ضواحي الولاية -سيدي عبد العزيز، جيجل، سيدي معروف الجمعة بني حبيبي، قسنطينة، البرج، البويرة .

-تجار الجلد و يتوزعون على مختلف أنحاء الوطن: البرج، عنابة، بجاية، تيزي وزو.

-المؤسسات العسكرية المتواجدة في كل من -الجزائر العاصمة، بوسعادة، شلغوم العيد.

حسب تقارير إدارة الإنتاج تبلغ كمية الإنتاج ثمانين ألف قدم مربع  $80000 \text{ p}^2$  في الأسبوع.

تقوم المدبغة بإنتاج ثلاثة أنواع من الجلود وبكميات مختلفة وهي:

**جلود البقر:** تنتج الدبغة هذا النوع من الجلود بأصناف وكميات مختلفة، فتصنف جلود البقر التي تنتجها المدبغة إلى أربعة أصناف من حيث النوعية، ويكون هذا التصنيف حسب نوعية، ويكون هذا التصنيف حسب نوعية الجلدة المستعملة في أول مرة ففيها قليلة وكثيرة الأعطاب وفيها السمكة والرفيعة.

أما الكمية التي تنتجها المدبغة من جلد البقر في اليوم هي حوالي ثمانية أطنان (8).

**جلود الأغنام:** بالنسبة لهذا النوع من الجلد تنتج المدبغة بتقنية أعلى من جلد البقر لأن هذا النوع من الجلد معرض للأعطاب أكثر من جلد البقر، ويرجع ذلك إلى الجلدة الواحدة وكذا سمكها، وتوجد ستة تصنيفات لهذا النوع من الجلود بالإضافة إلى الأصناف التي تم الإشارة إليها في النوع الواحد يوجد تصنيفان آخران هما الجلود المنقوبة والسليمة.

وتنتج المدبغة هذا النوع من الجلود بحوالي ثلاثة آلاف قطعة في اليوم (3) .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

**جلود الماعز:** لا تختلف أصناف هذا النوع عن النوع السابق لكن الكمية المنتجة تختلف عنه، حيث تنتج المدبغة حوالي ألف قطعة يوميا.

والتي منها تقوم المدبغة بتقديم سلسلة من المنتجات تتمثل في:

- الجلود الموجهة إلى لصناعة الأحذية بمختلف الأشكال والأعمار على المستوى الولائي والوطني.
- الجلود الموجهة لمختلف الصناعات الجلدية.
- الجلود الموجهة لصناعة الألبسة وخاصة الألبسة الشتوية، والتي تعتبر ألبسة واقية للبرد كالمعاطف.
- الجلود الموجهة للتأثيث أو التغليف كتغليف مقاعد السيارات وأرائك المنازل والأبواب الداخلية لأبواب الإدارات.
- الجلود الموجهة لصناعة الأدوات الواقية كالمعاطف الجلدية التي يستعملها الإسكافي والقفاز الذي يستعمله الصناعي أو الحرفي.

ولقد عرف إنتاج المدبغة تطورا حسب نوع الجلد (2006-2010) إذ يعد جلد المدبغة من الجلود الممتازة على المستوى المحلي والعالمي، حيث يتزايد الطلب عليه بإطراد، وخاصة جلد الغنم الذي يتمتع بإستعمالات واسعة لاسيما صناعة الأحذية، وبعض الملابس الجلدية، ومن جهة أخرى فهو الجلد الوحيد الذي يصدر في كل سنة، وهذا يعكس المكانة الحقيقية لهذا النوع من الجلد خاصة وإنتاج المدبغة ككل، ويمكن توضيح تطور إنتاج المدبغة في الجدول التالي:

الجدول رقم(6-2)تطور إنتاج المدبغة حسب نوع الجلد خلال الفترة(2006-2010)

الجلد	السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
جلد البقر(p2)		75662475	75783000	24080000	-	3224000
جلد الأغنام(dz)		46279	61410	61410	45350	73536
جلد الماعز(dz)		2666	-	-	4079	4568

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى معلومات من المؤسسة.

من المهام الرئيسية التي تقوم بها المدبغة أيضا هي تصدير الجلد نصف المعالج إلى ما يزيد عن عشرة دول في العالم حيث يعتبر نوع جلد المدبغة من أجود الجلود في العالم وقامت المدبغة في أول سنة من التأسيس بعملية التصدير إلى تونس حيث كان من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء المدبغة سنة 1986 هو القيام بعملية التصدير للخارج لان القطاع الحكومي كان مسيطرا آنذاك على السوق المحلية.

### ثانيا: مكانة المدبغة.

للمدبغة مكانة كبيرة في الاقتصاد الجزائري حيث تساهم بنسبة كبيرة في كمية الجلود المصدرة للخارج ففي سنة 2007 بلغت نسبة مساهماتها ضمن مؤسسات تصدير الجلود و ضمن مؤسسات سداد الفلين 20.35 بالمائة أي في المرتبة الثانية بعد الشركة المغربية التي بلغت نسبة مساهمتها 23.05 بالمائة و تشير الإحصائيات إلى أن أكبر دولة تستورد هذه الفئة من المنتجات هي ايطاليا بنسبة تقدر ب 77.49 بالمائة وتليها تونس بنسبة 7.14 بالمائة<sup>1</sup>.

وفي سنة 2008 ورغم انخفاض نسبة المساهمة في صادرات المنتجات الجلدية وسداد الفلين فان المدبغة احتلت المرتبة الأولى من حيث تصدير الفئة السابقة من المنتجات تقدر ب 19 بالمائة حيث احتلت ايطاليا الصدارة في استيراد هذه المنتجات ففي هذه السنة بلغت نسبتها 63.5 بالمائة وتليها الهند بنسبة 14 بالمائة

### المطلب الثالث: عوامل نجاح المدبغة و التحديات التي تواجهها

#### أولاً: عوامل النجاح .

تتحدد عوامل نجاح المدبغة في مايلي:

أ- **العامل التاريخي:** تعتبر هذه الحرفة متغلغلة وقديمة بين سكان ولاية جيجل، حيث نجد مثلاً في منطقة سيدي عبد العزيز أن 90% من السكان يساهمون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية الإنتاج وذلك بسبب قدم وتغلغل هذه الحرفة في أوساط سكان هذه المنطقة حيث توارثوها أبا عن جد.

ب- **العامل الجغرافي:** إن العامل الجغرافي يعد من أهم العوامل التي أدت إلى نجاح نشاط المدبغة، حيث أن ولاية جيجل تملك ثروة غابية و حيوانية هائلة، إضافة إلى المناخ الذي ميز هذه المنطقة على مناطق أخرى.

ت- **توفر اليد العاملة المؤهلة:** تم كسب الخبرة و الاحترافية في الصناعات الجلدية في ولاية جيجل نتيجة انتقال هذه المهنة بين أفراد الأسرة الواحدة عن طريق عملية التوريث، فنجد أن 71% من الحرفيين المسجلين يتمركزون بإقليم بلدية سيدي عبد العزيز، أي حوالي 64 حرفي مسجل غرفة الصناعات التقليدية لولاية جيجل من مجموع 91 حرفي مسجل على مستوى الولاية ككل، و 140 حرفي غير مسجل من مجموع 200 حرفي

<sup>1</sup> إحصائيات لغرفة الصناعات التقليدية لولاية جيجل.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

ث- **عامل السوق:** يوجد طلب وطني و دولي كبيران على المنتجات الجلدية بكل أنواعها. فبالنسبة للسوق الوطني تعد منطقة سيدي عبد العزيز أول المناطق سواء من حيث الطلب على جلد المدبغة كما أنها تصنف من المناطق المهمة في خلق عرض للمنتجات الجلدية على المستوى الوطني، حيث تقدر حصة الأحزمة الجلدية المصنوعة بمنطقة سيدي عبد العزيز من السوق الوطنية ب **70%**

ج- تطبيق إجراءات رديعية من طرف الدول المتطورة على مثل هذه الصناعات مما ساهم في توجه أصحاب الصناعات الجلدية في هذه الدول إلى استيراد الجلود في شكلها النهائي أو نصف مصنعة من الدول النامية منها الجزائر.

ح- منع تسهيلات من طرف السلطات المحلية في النهوض بهذا النشاط وتطويره، وكذلك تسهيل ولوج الحرفيين إلى مختلف الهياكل القاعدية، ومن جهة أخرى منح تسهيلات لتنظيم مختلف التظاهرات الحرفية كالمعارض والصالونات.

خ- وجود تعاون و تجاوب فعال بين مختلف المديريات مع قطاع الصناعة التقليدية مثل مديرية الثقافة و مديرية السياحة.

د- **عامل التكوين و نقل الخبرات من خلال:**

- وجود الكفاءات الماهرة في الصناعات الجلدية على مستوى المدبغة والقادرة على تكوين عاملين جدد.
- فتح مجال للتربص داخل المدبغة بالتنسيق مع مختلف المؤسسات التعليمية مما يتيح الفرصة لنقل المعارف من الجانب النظري إلى الميداني، وخاصة في مجال الإنتاج والتسويق.

ر- **العامل التكنولوجي:** يعد العامل التكنولوجي هو الآخر من العوامل التي ساهمت في نجاح نشاط المدبغة، حيث أنها تعمل على مسايرة التطورات التكنولوجية فيما يخص المقاييس الدولية في العملية الإنتاجية، و كذلك القيام باقتناء الوسائل المتطورة، فمعظم آلات الإنتاج آلات حديثة، كآلة تمديد الجلد، و آلات قطع الجلد حسب السمك الذي يطلبه الزبون. و بالإضافة إلى استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال فيما يخص عرض منتجات المدبغة.



ثانيا: التحديات التي تواجه المدبغة.

من التحديات التي تواجه نشاط المدبغة ما يلي:

- نقص منافذ التوزيع خاصة على المستوى العالمي، و هذا من نقص المعلومات عن مختلف الأسواق الجديدة.
- تعقيد إجراءات عملية التصدير إلى دول أجنبية سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، ففي بعض الأحيان يأخذ منح الترخيص للتصدير وقتا طويلا للرد من طرف السلطات المعنية، والتي تدوم أحيانا أكثر من ثلاثين يوما، أو تعقيد الإجراءات الجمركية إما الجزائرية أو الأجنبية.
- نقص الموارد البشرية المؤهلة في مجالات الإدارة و التسيير والمالية والتسويق.
- قلة المواد الأولية الكيميائية التي تستعمل في عملية الدباغة، والصبغة، حيث أن معظم المواد تستورد من الخارج، و كذلك صعوبة نقل التكنولوجيا من الدول المتطورة و هذا سببه أن الدول المتقدمة تحاول دائما أن تركز للتعقيد.
- صعوبة الحصول على الدعم المالي من المؤسسات المالية الجزائرية، حيث أن عملية توسيع النشاط يحتاج إلى موارد مختلفة(موارد مالية، أراضي...).
- صعوبة الالتزام بتوقيت وصول السلعة للزبون، وهذا نتيجة الإجراءات المعقدة.
- تعرض السلعة إلى بعض أنواع الغش، كالوزن و النوع; ففي بعض الأحيان تكون المؤسسة المستوردة للسلعة تتكون من بارونات أو عمال غير أمناء يقومون بتغيير نوع السلعة أو وزنها، و حدث ذلك في إحدى المؤسسات في تونس عام 2007.
- نقص المادة الأولية بالمقارنة مع السنوات السابقة، حيث بدأت تنتشر ثقافة تربية الحيوانات و خاصة الإناث منها من أجل التكاثر و هذا بدعم من الحكومة بهدف النهوض بالقطاع الزراعي.

المطلب الرابع: بيئة و إستراتيجية المدبغة

أولا:بيئة المدبغة.

ترتبط المدبغة ببيئة داخلية و بيئة خارجية،حيث أن لكل منهما عناصر أو متغيرات تؤثر في النشاط التسويقي للمدبغة، إضافة إلى ذلك فإنه توجد استراتيجيات تتبعها المدبغة من أجل التموقع في الأسواق، و منه يمكن تقسيم المبحث إلى مطلبين هما:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

- **البيئة الداخلية للمدبغة:** تشمل البيئة الداخلية جميع المتغيرات التي لها علاقة بالأهداف الداخلية للمدبغة التي تصدر من جميع الأطراف داخلها، و من هذه المتغيرات ما يتعلق بمستوى أداء العاملين و اتجاهاتهم الإدارية و خبراتهم و طموحاتهم، وهذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر على المدبغة و أهدافها.

توجد متغيرات أخرى من داخل الدولة مثل الحكومة و المنافسين (مصانع أخرى على مستوى الجزائر ككل)، و الزبائن (من داخل ولاية جيجل و ولايات أخرى)، حيث أن أهداف و قرارات المدبغة تتأثر بهذه المتغيرات.

- **البيئة الخارجية للمدبغة:** أن المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية تتأثر بمتغيرات خارجية مختلفة قد يكون هذا ايجابيا أو سلبيا، و تتمثل هذه المتغيرات في القوى الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و القانونية و التكنولوجية، و يبرز هذا الأثر في الأجل الطويل.

أ- **البيئة الاقتصادية والاجتماعية:** ترتبط المدبغة بالقوى الاقتصادية و الاجتماعية التي تعتبر من العوامل التي تؤثر خارجيا على المدبغة و نشاطها التسويقي في الأسواق الدولية، و نجاحها يقتصر على كيفية التلائم و التعامل مع هذه القوى، و من أهم المتغيرات التي تشملها هذه البيئة ما يلي:

1- **حجم السوق المستهدف:** يعتبر حجم السوق من النقاط المهمة بالنسبة لأي مؤسسة، و هذا يتطلب الاهتمام بحاجات المستهلكين، لذلك يجب دراسة حجم الطلب الذي يرتبط بالقدرة الإنتاجية للمدبغة.

و يعتبر كل من السكان و الدخل محددًا لحجم السوق، فدراسة سكان بلد ما أو منطقة ما تركز على عددهم و معدل نموهم و توزيعهم الجغرافي.

و يتعلق نجاح المدبغة بنسبة كبيرة على الاهتمام بعدد السكان المحليين وفي الدول التي تقوم بالتصدير إليها. فكلما كان عدد السكان المهتمين بالمصنوعات الجلدية مرتفعا كلما زاد الطلب على جلد المدبغة، و خاصة و انه يتميز بالجودة العالية.

أما بالنسبة للدخل فهو يرتبط بالقدرة الشرائية للفرد بنسبة كبيرة بمستوى دخله، و في هذا الجانب في الحقيقة لا تتعامل المدبغة مع المستهلك النهائي مباشرة، لأنها تقوم ببيع الجلود نصف مصنعة في اغلب الأحيان، و بالتالي العلاقة هنا بالدخل تكون غير مباشرة، حيث أنها كلما زاد مستوى دخل الفرد كلما زاد الطلب على المصنوعات الجلدية و خاصة الممتازة منها، و هذا يزيد من طلب لجلد المدبغة، الذي تقوم ببيعه لمؤسسات تقوم بإنتاج منتجات قابلة للاستعمال (الألبسة، الأحذية).

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

2- **طبيعة السوق:** ينظر إلى طبيعة السوق من زاوية مهمة و هي البيئة الطبيعية و التي تتعلق بكل من الموارد الطبيعية و الطوبوغرافيا و المناخ، فهذا الأخير يلعب دورا كبيرا في زيادة الطلب على الصناعات الجلدية، و خاصة في المناطق الباردة جدا لأن الألبسة الجلدية من الألبسة الواقية للبرد.

من ناحية أخرى فإن معظم الدول المتطورة تطبق إجراءات رديعة على الصناعات الملوثة للبيئة، حيث تقوم بفرض عقوبات و غرامات مالية على الأنشطة الصناعية التي تلوث البيئة.

ب- **البيئة السياسية و القانونية:** عن طريق تتبع السياسات التي تصدرها الدولة خاصة في دائرة قوانين الصناعة التجارة أما بالنسبة للبلدان الأجنبية فتبرز نقطة مهمة و هي الاتجاهات القومية للدولة، حيث أن صاحب المدبغة يضل التعامل مع الزبائن الذين لا يكونون خطرا على امن و سمعة الدولة، و يأتي هذا بناء على العلاقات و المصالح المشتركة بين البلدين.

بالإضافة إلى ما سبق فإن صاحب المدبغة يراعي المخاطر السياسية التي قد تواجه المدبغة عند دخول الأسواق الخارجية و كيفية الحد منها، فالمؤسسات تتعرض أحيانا لبعض المخاطر السياسية و من بين هذه المخاطر (المصادرة)، ففي بعض الأحيان تقوم حكومة الدولة المضيفة بالاستيلاء على الأصول المملوكة للشركة الأجنبية دون دفع تعويضات عن هذه الأصول.

ت- **البيئة التكنولوجية:** تعد البيئة التكنولوجية من أهم و أكبر القوى التي تؤثر على نشاط المدبغة، و خاصة في الفترة الأخيرة، ففي ظل زيادة الطلب على منتجات المدبغة في الأسواق فهي تهتم بمجال التكنولوجيا سواء من ناحية الإنتاج أو عمليات التسويق، و ذلك من أجل التطوير و الإبداع و تحقيق التميز، فمن حين لآخر تقوم بتغيير المعدات و الآلات القديمة بأخرى جديدة و متطورة، فمثلا عملية الدباغة كانت تتم بطريقة تقليدية، أما الآن فمعظم الآلات متطورة و حديثة مستوردة من فرنسا ايطاليا، اسبانيا.

جاء هذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية التي بدورها تساهم في زيادة المردودية، و تحسين النوعية التي يتم عرضها في الصالونات المحلية و الدولية و المعارض المتخصصة.

### ثانياً: إستراتيجيات المدبغة.

تهدف إستراتيجيات المدبغة إلى إشباع حاجات المستهلكين، فديمومة نشاط المدبغة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاح الأهداف المسطرة من قبلها على المدى البعيد.

- **إستراتيجية التركيز:** تطبق هذه الإستراتيجية من طرف المدبغة، بحيث تقوم بالتركيز على أسواق محددة خاصة الأسواق الدولية وذلك بسبب عاملين أساسيين هما: وجود نوع من الإحتكار لمنافذ التوزيع في السوق المحلية من طرف المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى نقص الطلب للسوق المحلي حيث تقوم بتخصيص الموارد المتاحة لعدد قليل من الأسواق، و خاصة في حالة زيادة الطلب عن العرض، و بتصريح من صاحب المدبغة و استناد لقائمة الزبائن الدائمين فان المدبغة تركز على السوق الإيطالية، فمنذ دخول جلود المدبغة الأسواق الدولية إلى يومنا هذا فان إيطاليا لها علاقة متجردة بمنتج المدبغة، و يكون هدف هذه الأخيرة هو الحصول على حصة سوقية مهمة و دائمة. و من أجل مواجهة المنافسة إتبعته المدبغة عدة إستراتيجيات فرعية.

أ- **إستراتيجية الانتشار الجغرافي:** على الرغم من إن المدبغة متجردة في بداية نشاطها في بعض الأسواق، إلا أن هذا لم يمنعها من تطبيق إستراتيجية الانتشار الجغرافي، حيث امتد مجال تصدير منتج المدبغة إلى عدة دول أوربية و آسيوية و عربية نهاية 2010 ، و تقوم هذه الإستراتيجية على إغلاق السوق الدولي في بعض الأحيان، و خاصة في حالة وجود منافسين محليين و أجنب.

لكن ما جعل المدبغة تقوم بتوزيع جهدها التسويقي على عدد كبير من الأسواق الأجنبية، و غالباً ما تكون هذه الأسواق قليلة الربحية، و بمرور الوقت يمكن للمؤسسة التخلي عنها.

إن الاستراتيجيات على المستوى الدولي متعددة، لكن المدبغة تتبع هذه الإستراتيجية، حيث تعتبر محركاً لتدويل نشاطها المرتبط مباشرة بمرحلة تطوير الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها، و من أجل الدخول تتبع ثلاث مراحل هي الدخول الأولي، التوسع المحلي، كونية التسويق.

أ- **مرحلة الدخول الأولي للأسواق الأجنبية:** اتبعت المدبغة هذه الإستراتيجية من أجل تحديد فرص التطوير خارج السوق الأصلي للمدبغة. فالمرحلة الأولية لتدويل نشاط المؤسسة هي مرحلة حرجة فأياً خطأ في هذه المرحلة قد يؤدي إلى فشل تدويل نشاط المدبغة، وتوجد عوامل وقرارات إستراتيجية ساعدت المدبغة على الدخول الأولي للأسواق الأجنبية و هي:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

- 1- العوامل المساعدة على دخول منتجات المدبغة للأسواق الأجنبية: توجد عوامل داخلية و أخرى خارجية تدفع المدبغة إلى تدويل نشاطها و هي:
  - تحديد الأسواق المستهدفة في الخارج للمنتجات الجلدية. من اجل تعظيم وفرات الحجم، و استغلال المزايا المكتسبة من طرف المدبغة.
  - إعادة النظر إلى الطريقة التسييرية للمدبغة، حيث أن الدخول إلى الأسواق الخارجية للمرة الأولى تتطلب الخبرة و البحث عن الاستناد إلى قدراتها و كفاءاتها التمييزية المطورة في السوق المحلي لذلك تم استقطاب عمال ذوي الخبرة في مجال التسيير، حيث أن خبرة بعضهم تزيد عن ثلاثين سنة.
  - تطبيق إجراءات رديعة عن المنتجات الملوثة للبيئة في الدول المتقدمة، و سماح هذه الأخيرة باستيراد الجلود المصنعة و نصف المصنعة من الدول النامية التي يسمح فيها بمثل هذه الصناعات.
- 2- القرارات الإستراتيجية للدخول الأولي للأسواق الأجنبية: و تتمثل في:
  - القرارات المتعلقة باختيار الدول التي لا تفرض شروطا معقدة للتصدير، و كذلك الدول ذات القرب الجغرافي من اجل تخفيض التكاليف خاصة تكاليف النقل ( تونس، فرنسا، إيطاليا، اسبانيا).
  - القرارات المتعلقة باختيار أنواع المنتجات التي يتم تصديرها إلى السوق العالمي، فعلى الرغم من محدودية أنواع الجلود المصدرة ( جلود البقر، الأغنام، الماعز) إلا أن المدبغة تقدم جلودا في أشكال و ألوان متعددة، فبفضل الخبرة الموجودة لدى العمال تمكنوا من إخراج الجلد في شكله النهائي بسمك متفاوت و بأكثر من عشرة ألوان و بأطوال متفاوتة.
  - القرارات تتعلق بريتم الدخول إلى الأسواق الدولية، فصاحب القرار في المدبغة فضل الدخول إلى الأسواق الدولية تدريجيا، بحيث يمكنه التحكم في إنتاج المدبغة، ومحاولة التوفيق بين الطلب الداخلي و الخارجي.
- ب-مرحلة التوسع في الأسواق المحلية: تنتهج هذه المرحلة الثانية لتدويل نشاط المدبغة من اجل تنمية سوقها المحلي، ففي البداية كان عدد و مكان الزبائن محدودا، لكن بمرور الوقت أصبح الطلب على إنتاج المدبغة عاليا، و هذا جعل نوع الجلد تنتجه المدبغة معروفا بجودته، حيث كان ذلك سببا في خلق فرصا إضافية للتوسع في الأسواق الدولية.
- ت- مرحلة التسويق الكوني: في الحقيقة لم تتمكن المدبغة حتى الآن من تموين جميع الدول في العالم بإنتاجها رغم جودته العالية بالمقارنة مع إنتاج مؤسسات أخرى داخلية و خارجية، لكن يمكن للمدبغة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

التوجه إلى هذه الإستراتيجية عندما يصبح من الواجب عليها الحد من تقسيم الأسواق الناتجة عن إستراتيجية التوسع التي تنتج عنها صعوبات في التنسيق بين الدول، و تكاليف إضافية.

كما أن هذه الإستراتيجية يمكن اللجوء إليها في حالة ظهور فرص لتحويل المنتجات من دولة إلى أخرى و كذلك بظهور طلب أو منافسة دولية، فالمدبغة في مرحلتها الأولى للتصدير كانت تتعامل مع دولة أو دولتين فقط ( فرنسا ايطاليا) و الآن فقد توسع مجال التعامل إلى أكثر من سبعة دول ( فرنسا، ايطاليا اسبانيا، سويسرا، الهند، الصين، البرازيل، الإمارات العربية، تونس)<sup>1</sup>.

الجدول رقم(7-2)تطور إنتاج المدبغة حسب الزبائن خلال (2006-2010)

الدولة	السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
إيطاليا(p2)		14663	27993	7504	3334	18667
إسبانيا(p2)		-	-	-	-	8000
فرنسا(p2)		-	-	1343	-	-
سويسرا(p2)		-	-	5636	-	29348
البرازيل(p2)		3500	7000	-	8523	11545
تونس(p2)		200	2934	2668	1334	12006
الإمارات(p2)		380	-	1250	-	-
الهند(p2)		-	1342	16008	8004	-
الصين(p2)		-	-	-	2668	10838

المصدر: من إعداد الطالب إعتامادا على إحصائيات فرع التصدير بالمدبغة.

من الجدول أعلاه نلاحظ تطور إنتاج المدبغة مع تطور زبائنها الدوليين الدائمين أو المؤقتين حيث يقومون بإستيراد جلود المدبغة بأنواع وكميات متفاوتة ولكن ما يلاحظ هو ارتفاع حجم مبيعات المدبغة وهذا ما يدل على نجاح إستراتيجيتها الخارجية وإكتسابها ميزة تنافسية وهذا يعود إلى عدة عوامل سنحاول منها ممارسات الإدارة العليا التي تقوم بتوجيه المدبغة إستراتيجيا ورسم إستراتيجيات محلية ودولية، وهذا الشيء الذي سندرسه في المباحث الآتية.

<sup>1</sup>مقابلة مع مسؤول فرع التصدير في المدبغة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح منهجية الدراسة المتبعة، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

#### المطلب الأول: 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<sup>1</sup>. المنهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وذلك من خلال مسح وتحليل آراء أفراد المجتمع الإحصائي ذوي الصلة بالمشكلة، حيث قمنا بمسح مكتبي مستندا إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، كما اعتمدنا على الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والقيام بتحليلها إحصائيا للإجابة عن الأسئلة واختبار فرضياتها، أي أن الدراسة مرت بمرحلتين:

**أولاً: الدراسة الوصفية:** أي شرح نظري هدفه الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية.

**ثانياً: الدراسة الإختبارية:** الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية رغبة في التفسير.

**ثالثاً: أساليب الاستدلال المستخدمة.**

لقد قمنا في بحثنا هذا بتبني أسلوب إستدلال ألا وهو:

**أسلوب الافتراض-الاستنباطي:** وأحسن أسلوب لاختبار فرضية هو أسلوب الافتراض-الاستنباطي الذي ينتقل بطبعه، كالاستنباط، من العام إلى الخاص. أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

<sup>1</sup> محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999، ص52.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

سيتم توضيح كل من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة ونقصد بمجتمع الدراسة "كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة"<sup>1</sup>، ويتكون مجتمع الدراسة من عمال "مدبغة الميلية" والذي بلغ عددهم حسب إحصائيات سنة 2013 (200) عامل<sup>2</sup>.

#### ثانياً: عينة الدراسة.

أما عينة الدراسة فقد تم أخذها بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث أي أننا اعتمدنا المعاينة العشوائية البسيطة ، وقدرت نسبة عينة الدراسة بـ ( 30 % ) من المجتمع ككل ، وبناءاً عليها تم توزيع 60 استبياناً ، وقد تم استرداد منها 50 إلا أنه تم إلغاء 3 منها وذلك لأن إجابات العمال لم تكون كاملة لكل الأسئلة ، حيث حددت الصالحة منها بـ 47 استبانة اعتمد عليها في التحليل لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

وفيما يلي أهم خصائص عينة الدراسة مدرجة في الجدول رقم (8-2) وذلك بناءً على المعلومات الأولية للاستبيان:

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

#### جدول رقم (8-2): خصائص عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرار	الجنس
70	33	ذكر
30	14	أنثى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss.

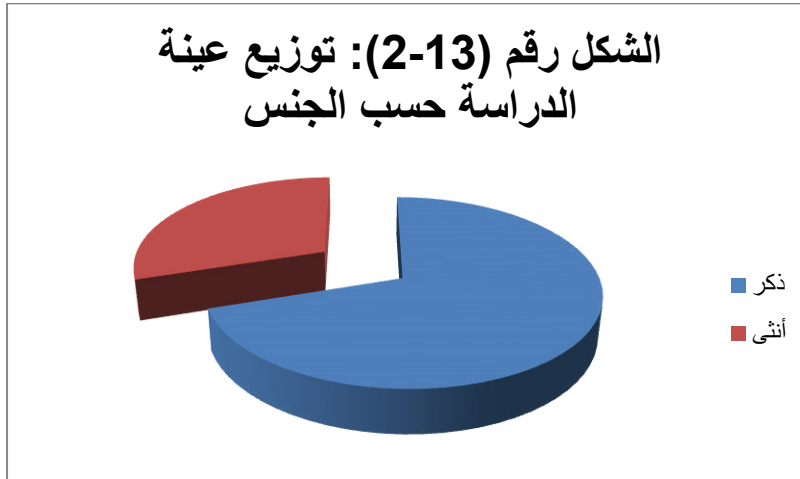
<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، عمان، 1999، ص84.

<sup>2</sup> حسب إحصاءات مصلحة الموارد البشرية بمدبغة الميلية.



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

من خلال الجدول رقم (8-2) نلاحظ أن ما نسبته 70% من أفراد العينة المستقصين كانوا ذكورا، أما نسبة الإناث تساوي 30%. وهذا يشير أن مجتمع محل الدراسة مجتمع ذكوري. وهذا يعود إلى غلبة الأفراد في الورشات منهم في الإدارة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.



المصدر: من إعداد الطالب

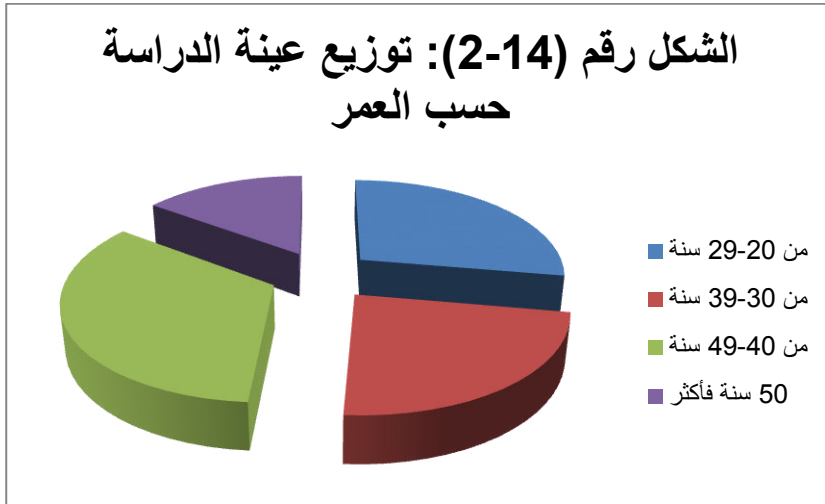
خصائص عينة الدراسة حسب العمر: يبين الجدول رقم (9-2) خصائص العينة محل الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (9-2): خصائص العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 20-29 سنة	13	27.7
من 30-39 سنة	11	23.4
من 40-49 سنة	16	34
50 سنة فأكثر	7	14.9
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

تشير نتائج الجدول رقم (9-2) أن ما يعادل 27.7% من المجيبين على الاستبيان أعمارهم تتراوح ما بين 20-29 سنة، و نسبة 23.4% كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة، أي في حدود تقريبا نصف عينة الدراسة. أما الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة فكانت نسبتهم مساوية إلى 34%. في حين يمثل الأفراد المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 فأكثر ما نسبته 14.9%. وما يلاحظ من هذا الجدول أن مجتمع الدراسة هو مجتمع فتي، وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.



المصدر: من إعداد الطالب.

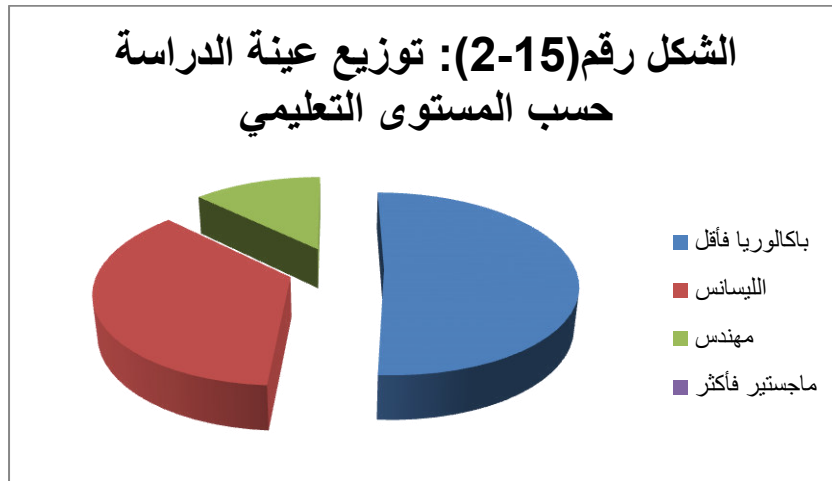
خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم (2-10) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للمجيبين.

الجدول رقم (2-10): خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
51.1	24	باكالوريا فأقل
36.2	17	الليسانس
12.8	06	مهندس
00	00	ماجستير فأكثر
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss.

من الجدول رقم (2-10) يشكل الموظفون ذوي المستوى الثانوي 51.1%، أما المتحصلين على شهادة الليسانس فيمثلون 36.2%، بينما المهندسون فيمثلون 12.8% فقط من عينة الدراسة، أما الموظفون الحاملين على الماجستير فمنعدمون وهذا لأنهم عموماً ما يسلكون الدرب الأكاديمي. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.



المصدر: من إعداد الطالب.

خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة: يمثل الجدول أدناه خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

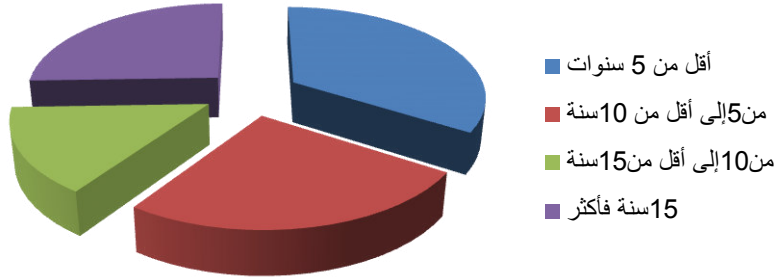
الجدول رقم (11-2): خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	16	34
من 5 إلى أقل من 10 سنة	12	25.5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	07	14.9
15 سنة فأكثر	12	25.5
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss.

تشير نتائج الجدول رقم (11-2) أن ما يعادل 34% من المجيبين على الاستبيان عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و نسبة 25.5% كان عدد الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة فكانت نسبتهم مساوية إلى 14.9%. في حين يمثل الأفراد المستجوبين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر ما نسبته 25.5%. وما يلاحظ من هذا الجدول أن مجتمع الدراسة متوازن من حيث سنوات الخبرة، وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (16-2): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب.

### المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

بعد تم تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها و فرضياتها ، تم صياغة فقرات الاستبيان بما يعكس متغيرات الدراسة ليجيب عليها المبحوثين(أنظر الملحق رقم 1)، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج للوصول إلى أهداف البحث باستخدام الأساليب الإحصائية .

### أولاً: أداة الدراسة.

تقنية الاستبيان هي الأنسب في استخلاص اتجاهات ، وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها وهذا وفقاً لطبيعة الدراسة.

ولقد اشتمل الاستبيان الموجه للأفراد بالمؤسسة على جزئيين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية الدراسة وأهدافها، وهذين الجزئين هما:

**الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين، ويضم العبارات المتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة والذي بدوره قمنا بتقسيمه إلى محورين:

**المحور الأول :** الميزة التنافسية: حيث خصص لهذا المحور 13 عبارة موزعة على أبعادها الثلاثة والمتمثلين في السيطرة بالتكاليف، التميز في المنتجات والتركيز، حيث خصص لعبارات السيطرة بالتكاليف 5 عبارات ، فيما يخص التميز في المنتجات ، فقد وجهت لها 4 عبارات وأخيراً التركيز وجهت له 4 عبارات.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

**المحور الثاني: ممارسات القيادة الإستراتيجية:** خصص لهذا المحور 9 عبارات موزعة هي أيضا على أبعادها الثلاثة والمتمثلة في الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري والممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي، حيث خصص لعبارات الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية 3 عبارات ، فيما يخص ممارسات مرتبطة برأس المال البشري فقد وجهت لها 3 عبارات وأخيرا الممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي وجهت له 3 عبارات.

ولقد تم اختبار مقياس ليكرات الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما تعقده أو يدركه الفرد. تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس ولقد تم أيضا تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرات الخماسي كما يلي :

1 = غير موافق بشدة = (1، 1.79)

2 = غير موافق = (1.80، 2.59)

3 = محايد = (2.60، 3.39)

4 = موافق = (3.40، 4.19)

5 = موافق بشدة = (4.20، 5)

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة لتحليل البيانات التي تم جمعها. وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS هو مختصر لـ Statistical Package for Social Sciences) "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية بالرغم من أنه أنشأ أصلا لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريبا) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية، كما يستطيع SPSS قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال، وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدأ والخبير على حد سواء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، 2003، ص: 8.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### ثانياً: صدق الأداة وثباتها.

يعد صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة ، وتكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ، أما الثبات فهو عبارة عن الاتفاق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى .

❖ **الصدق الظاهري :** بعد القيام بصاغية فقرات الاستلانة تم التحقق من صدق الفقرات بالاستعانة بمجموعة من المحكمين من الأساتذة في مجال التسيير والاقتصاد (أنظر المحق 2) ، قصد الاستفادة من خبراتهم بإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، ومدى ارتباطها بالمحاور والنظر في مدى كفاءة الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها.

❖ **صدق الاتساق الداخلي :** يدل ثبات أداة الدراسة على اتساق النتائج، بمعنى تم تكرير قياس المتغيرات نتحصل على نفس النتائج فهذا هو الثبات. ويقاس ثبات الأداة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا". إذ أكد "Joseph A. Gliem" و "Rosemary R. Gliem" سنة 2003 أنه إذا كان المعامل "كرونباخ ألفا" أكبر من 0.70 فهذا مؤشر جيد لثبات الأداة ويكون مقبولاً كلما كان هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.50<sup>1</sup>. الجدول رقم (14-2) يوضح معامل كرونباخ ألفا لبيانات الدراسة.

### الجدول رقم (12-2): معامل الثبات

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
السيطرة بالتكلفة	5	0.780
التمييز في المنتجات	4	0.838
التركيز	4	0.748
ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية	3	0.887
ممارسات مرتبطة برأس المال البشري	3	0.748
ممارسات مرتبطة بالتصور الإستراتيجي	3	0.911
الميزة التنافسية	13	0.825
ممارسات القيادة الإستراتيجية	9	0.918

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

<sup>1</sup> Joseph. A. G.، & Rosemary. R. G، "Calculating، Interpreting، and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales"، Midwest Research to Practice Conference in Adult، 2003، p : 8.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

من خلال الجدول رقم (12-2) نلاحظ أن قيم معامل الثبات تتراوح بين 0.748 و 0.918 لكل أبعاد النموذج، وهذه القيم جيدة وتدل على ثبات أداة الدراسة لأن المعامل كرونباخ ألفا أكبر من 0.70.

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية.

لقد تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال البيانات للحاسوب.

#### ❖ الإحصاء الوصفي

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة .
- لمتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور والانحراف المعياري .
- معامل الالتواء.

#### ❖ الإحصاء الاستدلالي:

- ألفا كرومباخ : لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة .
- تحليل التباين للانحدار.
- تحليل الانحدار المتعدد.

### المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة .

من أجل تحقيق أهداف البحث والتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية " مدبغة

الميلية" ، فإن هذا المبحث يهدف إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

##### أولاً: طبيعة توزيع متغيرات النموذج.

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي، ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (Skewness) محصور بين [1- ، 1]، وهذا حسب دراسة للباحث

"Brown" في سنة 2008. والجدول التالي بين قيمة معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Brown. S. "Measures of Shape: Skewness and Kurtosis," Oak Road Systems, 2008, p: 10.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

الجدول رقم (13-2): معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء
السيطرة بالتكاليف	0.834
التمييز في المنتجات	0.935
التركيز	932.0
ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية	0.521
ممارسات مرتبطة برأس المال البشري	-0.180
ممارسات مرتبطة بالتصور الإستراتيجي	-0.821

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (13-2) نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين -0.821 و 0.935 وهو ضمن المجال [1، -1]، أي إن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه يمكن إكمال دراسة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الإختبارات المعلمية.

### ثانيا: تحليل اتجاهات الآراء.

سنقوم بتحليل الفقرات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية ثم المتعلقة بممارسات القيادة الإستراتيجية. وذلك من خلال تحليل عبارات الإستبانة حيث استخدم في ذلك المتوسط والانحراف المعياري ( على مقياس ليكارت 1 . 5 ) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة مع تحديد الاتجاه والأهمية لكل بعد. ويظهر الجدول رقم (14-2) النتائج كما يلي:

جدول رقم (14-2) تحليل فقرات الإستبانة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية
1	تكاليف الانتاج في المؤسسة أقل منها عند منافسيها	3.50	1.276	موافق	4
2	تكاليف التسويق في المؤسسة أقل منها عند منافسيها	3.45	1.192	موافق	5
3	نظام العمليات الداخلي الكفاء ساهم بإنقاص تكاليف الإنتاج في المؤسسة	3.65	1.069	موافق	1
4	اقتصاديات الحجم تمكنكم من تحقيق ميزة الكلفة المنخفضة	3.55	1.284	موافق	2
5	نجحت المؤسسة في تحقيق أقل مستويات التكلفة في القطاع الذي تنشط فيه.	52,3	1.232	موافق	3
-	السيطرة بالتكاليف	3.50	1.045	موافق	2



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

1	موافق	1.196	3.52	مقارنة بالمنتجات المنافسة، منتجاتنا توفر بعض المميزات الفريدة للزبائن	1
2	موافق	1.083	3.45	منتجاتنا تتميز بشكل واضح عن المنتجات المنافسة من ناحية إشباع حاجات الزبائن	2
4	موافق	1.142	3.40	منتجاتنا أفضل جودة من المنتجات المنافسة	3
3	موافق	1.309	3.42	منتجاتنا تحقق أداء متفوق على المنتجات المنافسة	4
<b>3</b>	<b>موافق</b>	<b>1.013</b>	<b>3.46</b>	<b>التميز في المنتجات</b>	-
1	موافق	1.216	3.67	تستهدف المؤسسة فئات معينة من الزبائن وتقدم لهم منتجات خاصة بهم	1
4	موافق	1.075	3.54	تحاول المؤسسة تخفيض تكاليف بعض خطوط الانتاج لتغطي بها التكاليف المرتفعة في الخطوط الانتاجية الأخرى	2
2	موافق	1.255	3.60	تركز المؤسسة على جودة بعض الخطوط الانتاجية مقارنة بخطوط إنتاج أخرى	3
3	موافق	1.203	3,56	تحاول المؤسسة تحقيق التميز في بعض المنتجات دون الأخرى	4
<b>1</b>	<b>موافق</b>	<b>1.051</b>	<b>3.60</b>	<b>التركيز</b>	-
-	<b>موافق</b>	<b>1.104</b>	<b>3.51</b>	<b>الميزة التنافسية</b>	-
1	موافق	1.241	3.70	أرى أن إدارة المؤسسة تشجع على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.	1
2	موافق	1.248	3.64	أرى أن إدارة المؤسسة تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المؤسسة والإدارة.	2
3	موافق	1.435	3.61	أرى أن إدارة المؤسسة تهئ الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم بحرية.	3
<b>2</b>	<b>موافق</b>	<b>1.365</b>	<b>3.63</b>	<b>ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية</b>	-
2	موافق	1.133	3.85	أرى أن إدارة المؤسسة توجه الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الأفراد ذوي المهارات المناسبة للتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	1
1	موافق	1.290	4.02	أرى أن إدارة المؤسسة تستخدم المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على مردود الموظفين المميزين.	2
3	موافق	1.362	3.72	أرى أن إدارة المؤسسة تحاول تخفيف حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الانجاز لدى الموظفين.	3
<b>1</b>	<b>موافق</b>	<b>1.051</b>	<b>3.83</b>	<b>ممارسات مرتبطة برأس المال البشري</b>	-
3	موافق	1.085	3.41	أرى أن إدارة المؤسسة تساعد كافة الموظفين على استيعاب	1

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

				الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	
1	موافق	1.213	3.45	أرى أن إدارة المؤسسة تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة.	2
2	موافق	1.564	3.42	أرى أن إدارة المؤسسة تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة.	3
3	موافق	1.435	3.45	ممارسات مرتبطة بالتصور الإستراتيجي	-
-	موافق	1.123	3.58	ممارسات القيادة الإستراتيجية	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

**الميزة التنافسية:** يشير الجدول أعلاه إلى أن متغير الميزة التنافسية قد حقق متوسطا حسابيا قدره (3.51) وانحراف معياري قيمته (1.104) ، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة وبدرجة ( موافق) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على أبعاد متغير الميزة التنافسية تشكل قبولاً مرتفعاً وجميعها بدرجة (موافق) حيث احتل التركيز المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالمحاور الأخرى والذي حقق متوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري قيمته(1.051)، ويليه السيطرة بالتكاليف بمتوسط حسابي قدره(3.50) وانحراف معياري قيمته(1.045)وأخيراً يأتي التمييز في المنتجات بمتوسط حسابي قدره(3.46) وانحراف معياري قيمته(1.013). ومن خلال هذه النسب يتبين أن "مدبغة الميلية" تتمتع بميزة تنافسية وبصورة مرتفعة ، تعمل على تعزيزها عن طريق السيطرة بالتكاليف تمييز منتجاتها عن المنافسين وبالأخص تبنيتها إستراتيجية التركيز .

**ممارسات القيادة الإستراتيجية:** يشير الجدول أعلاه إلى أن متغير ممارسات القيادة الإستراتيجية قد حقق متوسطا حسابيا قدره (3.58) وانحراف معياري قيمته (1.123) ، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة وبدرجة ( موافق) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات أبعاد متغير ممارسات القيادة الإستراتيجية تشكل قبولاً مرتفعاً وجميعها بدرجة (موافق) حيث إحتل بعد الممارسات المرتبطة برأس المال البشري المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى والذي حقق متوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قيمته(1.051) وهذا ما يدل على رعاية الإدارة العليا برأس مالها البشري ومحافظة عليها، ويليه بعد الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره(3.63) وانحراف معياري قيمته(1.356)، ما يدل على إنتشار ثقافة تنظيمية متماسكة داخل المؤسسة، وأخيراً يأتي بعد الممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي بمتوسط حسابي قدره(3.45) وانحراف معياري قيمته(1.435) ما يدل على حرص الإدارة العليا على إيصال الرؤى للأفراد و عملها على فهمها وتنفيذها بالطريقة الصحيحة .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

ومن خلال هذه النسب يتبين أن الإدارة العليا "مدبغة الميلية" تمارس القيادة الإستراتيجية من خلال زرع الثقة بالأفراد بإمكانية تحقيق الأهداف، المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على مردود الموظفين المميزين، بالإضافة إلى السعي لتوطيد العلاقات الاجتماعية مع الموظفين.

و من هذه النتائج الدالة إحصائياً نلاحظ أن مدبغة الميلية تتوفر على ميزة تنافسية قوية مفسرة بتطبيقها لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة التي تعمل على تحسينها.

### ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة:

ستتم دراسة التأثير الكلي للمتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) ثم دراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

- ملانمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-15)، معامل التحديد يساوي، 0.310 وهذا يعني أنه 31% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية). أي راجع إلى ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري، ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية. مستوى الدلالة F يساوي 0.03 وهي أقل (>) من 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

### الجدول (2-15): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = الميزة التنافسية)

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	قيمة F
0.480	0.325	0.310	0.45829	0.03	2.742

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (2-15) نجد أن لممارسات القيادة الإستراتيجية تأثير إيجابي على الميزة التنافسية لأن مستوى دلالة F يساوي 0.03 وهو أقل من 0.05. بالإضافة إلى معامل التحديد يساوي 0.310 أي ما نسبته 31% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية.

- اختبار صحة فرضيات تأثير أبعاد المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية): ستتم دراسة قيمة تأثيرات أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

الجدول رقم (16-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية

مستوى T دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	
0.000	8.118		0.218	1 ثابت Constant
0.035	2.125	0.33	0.090	الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية
0.012	2.261	0.43	0.108	الممارسات المرتبطة برأس المال البشري
0.019	2.051	0.315	0.096	الممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (16-2) فإنه:

1. لممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية أثر إيجابي على تحسين الميزة التنافسية لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.035) وهو أقل من 0.05 إذا الفرضية الأولى مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على التابع كانت 0.33 أي 33% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية وهذه قيمة لا بأس بها. إذا الفرضية الأولى مقبولة.
2. لممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري أثر إيجابي على تحسين الميزة التنافسية لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.012) وهو أقل من 0.05 إذا الفرضية الثانية مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية بيتا "Beta" كانت مساوية إلى 0.43 أي ما نسبته 43% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري ، وهي قيمة لا بأس بها. إذا الفرضية الثانية مقبولة.
3. لممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالتصور الإستراتيجي أثر إيجابي على تحسين الميزة التنافسية لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.019) وهو أقل من 0.05 إذا الفرضية الثالثة مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية بيتا "Beta" كانت مساوية إلى 0.315 أي ما نسبته 31،3% من التغير في الميزة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

التنافسية يعود إلى تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالتصور الإستراتيجي ، وهي قيمة لا بأس بها. إذا الفرضية الثالثة مقبولة.

**المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة والتوصيات.**

**أولاً: تفسير نتائج الدراسة.**

سيتم تفسير النتائج المتحصل عليها خلال اختبار الفرضيات بناء على المعلومات المكتسبة من دراسة هذا الموضوع.

- **لممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية أثر إيجابي على تحسين الميزة التنافسية:**

لاحظنا من خلال تحليل النتائج أن كل الإجابات المتعلقة بمحور الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (موافق)، وهذا يرجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول وجود ثقافة تنظيمية موحدة للقيم والمعتقدات بين الأفراد وإتجاه المنافسين الزبائن وموردي المؤسسة حيث تعمل الإدارة العليا على توفير خطوط اتصال لإنقال وتبادل المعلومات ما يساعد على التناسق والإرتباط بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة ما يؤدي إلى مرونة في الأداء وإنجاز الأعمال بأكبر مردودية، سرعة في إتخاذ القرار وإستجابة سريعة للظروف والمواقف.

بالإضافة إلى سعيها لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة وبينها وحتى أنها تهيب الظروف المناسبة التي تسمح للأفراد بإبداء رأيهم بحرية ما ساعد على نقل القيم المتعلقة بالعمل والمعاملات، معرفة الأفراد بكيفية التعامل في مختلف المجالات ومع مختلف العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

هذا ما سهل على مسؤولي الإدارة العليا وظيفية الرقابة، التنظيم والتوجيه، ونقل الإستراتيجيات المسطرة للأفراد ما زاد من ثقتهم بالمؤسسة وبالأهداف التي تسعى من أجلها، فهمها بالشكل المناسب و سعيهم بجد نحو تحقيقها، ما زرع في الأفراد روح المنافسة وأدى ذلك إلى خلق ثقافة نادرة غير قابلة للتقليد.

- **لممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة برأس المال البشري أثر إيجابي على تحسين الميزة التنافسية:**

لاحظنا من خلال تحليل النتائج أن كل الإجابات المتعلقة بمحور الممارسات المتعلقة برأس المال البشري والميزة التنافسية توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (موافق)، وهذا يرجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول وجود رعاية وتركيز عليهم من طرف الإدارة العليا للمؤسسة بإعتبار المورد البشري مورد

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

لإنشاء القيمة والعنصر المسؤول عن تميز المؤسسة حيث تقوم الإدارة العليا بتوظيف وإختيار الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة للتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتستخدم المكافآت بنوعها المادية والمعنوية للمحافظة على مردودهم لأن الإعتماد على أساليب التسيير الفعالة كالتحفيز يؤدي إلى فاعليتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على تنمية الكفاءات وتحفيز الأفراد بالإضافة إلى تخفيف حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الانجاز لأنهم هم من يضيف القيمة للمنتوج وقوة العمل التي تتسم بالولاء والإلتزام، بالإضافة إلى إعتبار المورد البشري مركز وأساس العنصر الحاسم رأس المال البشري والذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### - لممارسات القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالتصور الإستراتيجي أثر ايجابي على تحسين الميزة التنافسية:

لاحظنا من خلال تحليل النتائج أن كل الإجابات المتعلقة بمحور الممارسات المتعلقة بالتصور الإستراتيجي والميزة التنافسية توجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان (موافق)، وهذا يرجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن الإدارة العليا للمؤسسة تطور رؤية إستراتيجية طويلة المدى ويدركونها حيث تقوم المؤسسة بمساعدة كافة الأفراد على استيعاب وفهم الرؤية المستقبلية عن طريق توضيح وإشراك تلك الرؤية، وتزرع الثقة لدى الأفراد بإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة الشيء الذي يؤدي إلى موافقة الأفراد للرؤية وتحولها إلى شيء مشترك ومفهوم للجميع، حتى أنها تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة من خلال تطوير إستراتيجيات تركز على العملاء، المنافسين والموردين وهذا ما يساعد الأفراد على تحديد قدراتهم التنافسية وقدراتهم على تحقيق الأهداف المسطرة وإبداع طرق جديدة لبلوغها من أجل تحقيق نجاح المؤسسة وتميزها.

### ثانيا: التوصيات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي :

- يجب على المؤسسة أن تقوم بالتركيز على ممارسات القيادة الإستراتيجية، فهمها وتطبيقها وعدم ترك مجال للصدفة في ذلك.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

- إقامة وتنظيم برامج تطوير من أجل تكوين وتحويل المديرين إلى قادة إستراتيجيين.
- إنشاء المؤسسة لنظام مسح لمعلومات البيئة الخارجية كإنشاء قسم لليقظة الإستراتيجية أو إقامة تحالفات مع الزبائن تساعد على التحكم في منافسيها.
- توفير مناخ يدعم مستويات تنافس عالية لدى فريق الإدارة العليا.
- الحرص على مدى إستعاب الأفراد للرؤية المستقبلية وذلك عن طريق الإجتماعات واللقاءات.
- عدم التركيز فقط على الإغراءات المادية للإحتفاظ بالأفراد بل عن طريق توفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة وتحفز على الإبداع والتجديد.
- عدم التركيز فقط على الأسواق الدولية وإهمال السوق المحلية ومحاولة السيطرة عليها.
- محاولة المؤسسة التقليل من فضلاتها الصناعية وأن تكون مسؤولة إتجاه البيئة، الشيء الذي يدعم توجهها الإستراتيجي.

### خلاصة:

تمت هذه الدراسة لدراسة دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة "مدبغة الميلية"، حيث استهدفت التحقق من الفرضيات الدراسة.

وقد اتبعنا في دراستنا هذه كل من المنهجين الوصفي والاختباري، وتبيننا أسلوب الافتراض الاستنباطي، حيث استخدمنا تقنية دراسة الحالة، واعتمدنا على أسلوب الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وقد قمنا بقياس مصداقية هذه الأداة. ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ .

ثم قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة تساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.



نظرا لطبيعة المنافسة القائمة بين المؤسسات اليوم والتي لم تعد تركز كثيرا على الموارد المادية، إذ أصبح التفكير اكبر من ذلك وهو البحث عن الطريقة التي تضمن تميز المؤسسة من خلال استغلال الموارد غير مادية والقائمة على المعرفة، وإن من أهم هذه الموارد هو وجود نمط قيادي يتجلى في القيادة الإستراتيجية، يسعى إلى وضع رؤية إستراتيجية، تطوير المهارات وتوجيه كافة الجهود وجعلها موحدة وذلك حتى تضمن أداء جيد للمؤسسة.

لقد تم من خلال هذه الدراسة البحث عن مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية من خلال دراسة مؤسسة "مدبغة الميلية" بولاية جيجل والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الهدف من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعلنا نتعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية وأهميتها ولكون المؤسسات يجب أن تكون وتحسن من ميزتها التنافسية لكي تبقى وتتجح، ركزنا على ممارسات القيادة الإستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري بالثقافة التنظيمية والمتعلقة بالتصور الإستراتيجي من أجل خلق قيمة أكثر من المنافسين.

ومن خلال الدراسة الإحصائية للفرضيات وتحليلها يمكن التوصل إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه ممارسات القيادة الإستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية، فممارسات القائد الإستراتيجي المرتبطة بالثقافة التنظيمية تعمل على توفير ثقافة تنظيمية موحدة للقيم والمعتقدات بين الأفراد واتجاه مختلف الأطراف الشيء الذي يعمل على زرع روح المنافسة وخلق ثقافة نادرة غير قابلة للنقل، أما بالنسبة لممارسات القائد الإستراتيجي المرتبطة برأس المال البشري فعن طريق الرعاية والتركيز على الموارد البشرية باعتبارها مورد لإنشاء القيمة والعنصر المسؤول عن تميز المؤسسة حيث تقوم الإدارة العليا بتوظيف والإختيار المناسب، تحفيزها وخلق الظروف الملائمة لتطورها وإبداعها كل هذا من أجل رفع فاعليتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وأخيرا فإن ممارسات القائد الإستراتيجي المرتبطة بالتوجه الإستراتيجي رؤية إستراتيجية طويلة المدى ومساعدة كافة الأفراد على استيعاب وفهم الرؤية المستقبلية عن طريق توضيح وإشراك تلك الرؤية، إذ تزرع الثقة لدى الأفراد بإمكانية تحقيق الأهداف و تحديد قدراتهم التنافسية وقدراتهم على تحقيق الأهداف المسطرة وإبداع طرق جديدة لبلوغها من أجل تحقيق نجاح المؤسسة وتميزها.

أن هذه الدراسة التي قمنا بها أبرزت لنا الأهمية البالغة التي تساهم بها ممارسات القيادة الإستراتيجية من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة لذلك فعلى المؤسسات الجزائرية الإهتمام بالموضوع ومحاولة الإحتكاك به من أجل تطوير قدرات مدراءها أو قادتها إلى قادة إستراتيجيين قادرين على خلق مزايا تنافسية لمؤسساتهم والمحافظة عليها وإدامتها الشيء الذي يعمل على بقاء المؤسسة وإستمرارها.

أولاً : المراجع باللغة العربية:

- قائمة الكتب :

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2011.
2. بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
4. خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى،الأردن.2009.
5. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
6. دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الإستراتيجية و التعلم التنظيمي، ترجمة، عجلان بن محمد الشهري دورية الإدارة العامة.العدد 2، المجلد45، 2005.
7. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 .
8. سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد 2003.
9. شارلز هل، جارديث جونز، تعريب و مراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
10. صالح بن السعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات و البحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض 2012.
11. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر الطبعة الاولى، الاردن،2010.
12. عدنان العتوم. قاسم كوفحي، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
13. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات و البحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
14. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، لطبعة الثانية، الأردن، 2007.
15. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

## قائمة المراجع

16. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
17. محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
18. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 1999.
19. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى بيروت، 1999.
20. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
21. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار نتات للنشر و البرمجيات، مصر، 2011.
22. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

### - الرسائل الجامعية:

23. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
24. النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة دحلب، البلدة، 2005.
25. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
26. زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005.
27. سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
28. سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة الأزهر ، غزة ، 2011.

29. صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
30. صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010.
31. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتميئتها و تطورها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002 .
32. عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011.
33. فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
34. قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الادارية و تأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي ثار، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009.
35. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، اثر العوامل الاستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الاردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة اليرموك، بغداد، 1998.
36. محمد بزيغ حامد بن نوبلي العازمي، القيادة التحويلية و علاقتها بالابداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارو الداخلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006.
37. محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة 2010.

38. محمد حباينة، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة دحلب، البليدة. 2007.
39. مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2006 .
40. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة\_ حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- المقالات:
41. أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، المجلد الأول، جامعة كربلاء، 2006.
42. إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد التاسع والخمسون، 2006.
43. أحمد عبد السلام سليم، اختيار فاعلية القيادة التبادلية و التحويلية في البيئة المصرية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 19، العدد 71 ، جامعة الإسكندرية .
44. أحمد علي صالح، محمد زيب المبيضين، القيادة الادارية بين التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 1، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن، 2013.
45. احمد طرطار، الميزة التنافسية و استراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني و العشرون ،جامعة بسكرة ، 2011 .
46. الهاللي الشرييني الهاللي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية و القيادة التبادلية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد 21، القاهرة، 2001.

47. بن بريكة عبد الوهاب و آخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 10.
48. بلعلياء خديجة معموري صورية دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الاعمال الملتقى الدولي الخامس حول راس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
49. خالد خلف سالم الزريقات،محمود إبراهيم نور،أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية،مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة،العدد ثلاثة وثلاثون،الأردن،2012.
50. سعد مهدي حسين،القيادة والتفكير الإستراتيجي،العلاقة والأثر،مجلة كلية التراث الجامعية،العدد السابع،2011.
51. سلمى قتيبة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد9، المجلد4 جامعة بغداد2012.
52. عبد الحكيم عبد الله النسور،الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي،مذكرة دكتوراه،جامعة تشرين،الجمهورية العربية السعودية،2009.
53. علي حسون فندي و آخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤوية دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل و المواصلات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، جامعة بغداد، العراق، 2013.
54. عبد الله بلونس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر،الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة بومرداس.
55. قويدر لويزة،كشيدة حبيبة،دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرهما،الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسبية بن بوعلي،الشاف.
56. محمود فوزي شعوبي،عبد العزيز شيعاوي،دراسة إحصائية لمساهمة قطاع الجلود والأحذية في الاقتصاد الجزائري خلال الفترة-1974\_2007-مجلة الباحث،العدد09،جامعة ورقلة،2011.

57. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لأراء من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة للأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، العدد 105، مجلد 33، كلية الغدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، 2001.
58. مهوري صورية الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
59. نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 2012.
60. هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحولية في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 67 العراق، 2007.
61. هادي عبد الوهاب عبد الإمام ، عمار يوسف ضجر ، أثر نمطي القيادة التبادلية و التحولية في الرضا الوظيفي ، مجلة الإقتصادي الخليجي ، العدد15، 2008.
62. وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، مؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، 2003.

- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

63. ALLAN Afu AH، strategic innovation، New Game strategies for competitive Advantage، Routledge، Newyork، 2009.
64. Barbara J Davies، Brent Davies، Strategic Leadership، School Leadership and Management، Vol 24، N°1، 2004.
65. Brown. S، "Measures of Shape: Skewness and Kurtosis،" Oak Road Systems، 2008.
66. Samir Trigai ، Management et leadership، le savoir-faire de la gestion moderne، centre de publication universitaire، Tunisie، 2004.
67. Bernard Turgeon، Dominique Lameute، Le management Dimention pratique، 2° edition، Chenliere education، Canada، 2006.

68. Hitt and others, Strategic Management, Competitiveness and Globalisation: Concepts and cases; 7<sup>th</sup> edition, Thomson Higher education, USA, 2007.
69. Joseph. A. G. & Rosemary. R. G, "Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales", Midwest Research to Practice Conference in Adult, 2003.
70. Michael E porter, The competitive of nations, Havard business review, 1990.
71. Michel Lemire, FONDEMENTS de leadership Visionaire pour un organisation scolaire, Mémoire une exigence partiele de la maitrise en education Université du Quebec Artois-Rivieres, Canada, 1995 .
72. Paul. JH Sthoen maker and others, Managing yourself , Strategic leadership; The essential Skills, Harvard review , 2013.
73. Raymond-Alain Thielart, la strategie d'entreprise, 2 edition, Ediscience international, paris, 1996.
74. Richard P. Rimelt and others, what in the world is complititive Advantage P. Policy worlingPaper, The adverson school, 2003.
75. Stephane etienne, Marketing strategique, edition CLE, tunis, 2000,.
76. Sid Ahmed Barouane, Le management des ressources humaines, études des concepts approches et outils développés par les entreprises americaines , office des publications universitaires. Alger, 2010.
77. Terry Thomas and others, strategic leadership of ethical behaviour in business. Academy of Management Executive, vol 18, N°2, 2004.
78. Terry Quong, Allan Walker, Seven Priciples of strategic leadership, international studies in Education Administration, Volume38, N°1, 2010.
79. Vanessa Urch Druskal, Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church, Leadership Quarterly, Vol 5, N-2, Boston University, 1994.

- مواقع الأنترنت:

80. Seguin.F Le leadership strategique un Art à exercer. Chaire La Capitale en leadership dans le secteur publique.  
<http://www.enap.ca/CAPITALE/docs/ateliers/S%C3%Agguinleleadershipstat%C3%Aggiqueunart.pdf>, 25/12/2013, 21;00.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استمارة مذكرة ماستر

إلى الموظف المحترم:

تحية طيبة...

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين  
الميزة التنافسية. تحضير الرسالة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات.  
ونرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن  
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهماتك عوناً كبيراً لي في التوصل  
إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الطالب: عليان حسين باديس  
إشراف الأستاذة: أقطي جوهرة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر:

من 20-29 سنة  من 30-39 سنة

من 40-49 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

بكالوريا فأقل  الليسانس   
مهندس  ماجستير فأكثر

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## قائمة الملاحق

**الجزء الثاني:** الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

الرقم	الفقرات	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الميزة التنافسية</b>						
<b>السيطرة بالتكاليف</b>						
1	تكاليف الإنتاج في المؤسسة أقل منها عند منافسيها					
2	تكاليف التسويق في المؤسسة أقل منها عند منافسيها					
3	نظام العمليات الداخلي الكفاء ساهم بإنقاص تكاليف الإنتاج في المؤسسة					
4	اقتصاديات الحجم تمكنكم من تحقيق ميزة الكلفة المنخفضة					
5	نجحت المؤسسة في تحقيق أقل مستويات التكلفة في القطاع الذي تنشط فيه.					
<b>التميز في المنتجات</b>						
6	مقارنة بالمنتجات المنافسة، منتجاتنا توفر بعض المميزات الفريدة للزبائن					
7	منتجاتنا تتميز بشكل واضح عن المنتجات المنافسة من ناحية إشباع حاجات الزبائن					
8	منتجاتنا أفضل جودة من المنتجات المنافسة					
9	منتجاتنا تحقق أداء منفوق على المنتجات المنافسة					
<b>التركيز</b>						
10	تستهدف المؤسسة فئات معينة من الزبائن وتقدم لهم منتجات خاصة بهم					
11	تحاول المؤسسة تخفيض تكاليف بعض خطوط الإنتاج لتغطي بها التكاليف المرتفعة في خطوط الانتاجية الأخرى					
12	تركز المؤسسة على جودة بعض خطوط الانتاجية مقارنة بخطوط إنتاج أخرى					
13	تحاول المؤسسة تحقيق التميز في بعض المنتجات دون الأخرى					
<b>ممارسات القيادة الاستراتيجية</b>						
<b>ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية</b>						
14	أرى أن إدارة المؤسسة تشجع على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.					
15	أرى أن إدارة المؤسسة تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المؤسسة والإدارة.					
16	أرى أن إدارة المؤسسة تهيب الأجراء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم بحرية.					
<b>ممارسات مرتبطة برأس المال البشري</b>						
17	أرى أن إدارة المؤسسة توجه الهيئة المسؤولة عن التوظيف لاختيار الأفراد ذوي المهارات المناسبة					

## قائمة الملاحق

					للتفويض الخطط الاستراتيجية.
18					أرى أن إدارة المؤسسة تستخدم المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على مردود الموظفين المميزين.
19					أرى أن إدارة المؤسسة تحاول تخفيف حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الانجاز لدى الموظفين.
<b>ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي</b>					
20					أرى أن إدارة المؤسسة تساعد كافة الموظفين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
21					أرى أن إدارة المؤسسة تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة.
22					أرى أن إدارة المؤسسة تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة.

شكرا على حسن تعاونك

الملحق رقم (2):

الجامعة	الرتبة	إسم ولقب المحكم
جامعة بسكرة.	أستاذ محاضر أ	بن ساهل وسيلة
جامعة بسكرة.	أستاذ محاضر ب	قريشي محمد
جامعة بسكرة.	أستاذ محاضر أ	داسي وهيبية