

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة اريس-

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

سهام موسي

بسمة فاتح

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2016

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
الَّذِينَ فِيهَا أُولَىٰ  
وَالَّذِينَ فِيهَا يُدْعَىٰ  
بِالْحَمْدِ لِلَّهِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
الَّذِينَ فِيهَا أُولَىٰ  
وَالَّذِينَ فِيهَا يُدْعَىٰ  
بِالْحَمْدِ لِلَّهِ

عبدالله  
٤٢٥

اهداء

الحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووفقنا في هذا  
و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:  
أهدي ثمرة عملي هذا إلى الشمعة التي أنارت دربي و فتحت لي أبواب العلم  
و المعرفة إلى أعز إنسان في الوجود "أمي" أطال الله في عمرها.  
إلى من سعى جاهدا في رعايتي و تربيتي و تعليمي و توجيهي  
إلى من كان رمز القوة و النقاء، إلى من كان قدوتي في التربية  
و الأخلاق إلى "أبي"  
إلى من شاركوني تفاصيل الحياة و أمضيت معهم أسعد الأوقات  
إلى إخوتي الأعزاء  
إلى أبناء أخواتي عبد الرحمان ، معاذ ، محمد علي، أيمن، منصف،  
إبراهيم، أمين ، مروى  
إلى اعز الصديقات أمينة، ريمة، كنزة ، مفيدة، أسماء نبار  
وإلى نادي المجمع البترولي لكرة السلة  
"إلى من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلبي".

بسمه

## شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا العمل.  
أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة " موسى سهام "  
على نصائحها القيمة وتوجيهاتها البناءة  
أثناء إعدادي المذكرة.  
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدي  
أثناء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة اريس - .  
كما لا أنسى كل من ساهم من قريب أو بعيد  
ولو بالكلمة الطيبة  
كما لا أنسى تقديم كل تشكراتي لجميع الأساتذة  
وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية  
دفعة 2017/2016 بجامعة محمد خيضر بسكرة  
جزاهم الله خيرا



تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة اريس ، حيث تعد القيادة الإستراتيجية المسؤول الأول عن تحديد توجه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة ، استخدمت لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها 50 فردا واسترجع منها 46 استبانة ، كما تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات . ومن النتائج المتوصل إليها في ضوء هذه الدراسة أن هناك دور للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية ، الميزة التنافسية، مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة اريس-

**Abstract:**

The aim of this study is determine the contribution of the leadership strategic in achievement the competitive advantage of the Auras Mills Corporation - ARIS Unit, where the strategic leadership it appear like a responsible for determining the direction of the institution in order to achieve its objectives.

We use a questionnaire as a tool to clarify the relationship between the two variables. This questionnaire was used to collect data from the study institution. And we were distributing to a sample of 50 individuals, 46 of which were retrieved, and SPSS was used in the statistical analysis of the data.

As results of this study, that there is a role for leadership strategic, through achievement the competitive advantage in the institution under study.

**Keywords:** Leadership Strategic, Competitive Advantage, Auras Mills Corporation - ARIS Unit.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	البسمة.
	آية قرآنية.
	الإهداء.
	شكر وعرفان.
	الملخص.
	<b>Abstract</b>
	فهرس المحتويات .
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	<b>المقدمة العامة.</b>
أ	تمهيد .
أ	إشكالية الدراسة.
ب	فرضيات الدراسة.
ب	أهمية الدراسة.
ب	أهداف الدراسة.
ج	منهج الدراسة.
ج	نموذج الدراسة.
د	الدراسات السابقة .
<b>الفصل الأول: مدخل للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية</b>	
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية.
3	المطلب الأول: عموميات حول القيادة.
12	المطلب الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية.
21	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد الاستراتيجي
23	المطلب الرابع: الفرق بين القائد الإداري و القائد الاستراتيجي .
25	المبحث الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية.
25	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.



## الفهرس

37	المطلب الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية.
43	المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية .
44	المطلب الرابع: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
47	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة اريس-</b>	
49	تمهيد.
50	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة اريس-.
50	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة اريس-.
53	المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها.
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجات المؤسسة.
59	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.
59	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
61	المطلب الثاني: مصادر وأساليب الحصول على البيانات.
62	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وجمتمع الدراسة.
70	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
70	المطلب الأول: تحليل وتفسير صحة الفرضيات.
71	المطلب الثاني: عرض نتائج أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة.
71	الفرع الأول: القيادة الإستراتيجية.
73	الفرع الثاني: الميزة التنافسية.
75	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث.
75	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.
77	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
80	المطلب الرابع: تفسير النتائج.
80	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد المجتمع.
81	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.
82	خلاصة الفصل.
84	الخاتمة العامة.
87	قائمة المراجع.



الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
	العنوان	
10	نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية	1
17	أنماط القيادة الإستراتيجية	2
30	مكونات إستراتيجية التنافس	3
31	الاستراتيجيات العامة للتنافس	4
37	أنواع الميزة التنافسية	5
38	دورة حياة الميزة التنافسية	6
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	7
58	مراحل الإنتاج	8
60	نموذج الدراسة	9
64	دائرة نسبية تمثل الجنس	10
65	دائرة نسبية تمثل العمر	11
67	دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي	12
68	دائرة نسبية تمثل طبيعة المنصب	13
69	دائرة نسبية تمثل سنوات الخبرة	14

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
	العنوان	
24	مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي	1
51	الوحدات التابعة للمؤسسة الأم ERIAD	2
54	أنواع و عدد الشاحنات بالمؤسسة	3
57	أنواع منتجات المؤسسة	4
62	صدق وثبات اداة الدراسة	5
63	عدد عمال المؤسسة	6
64	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	7
65	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	8
66	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي	9
67	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بطبيعة المنصب	10
69	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة	11
70	مقياس ليكارت الخماسي	12
70	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف-سمرنوف)	13
71	إجابات الأفراد اتجاه القيادة الإستراتيجية	14
73	إجابات الأفراد تجاه الميزة التنافسية	15
75	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	16
76	نتائج تحليل الانحدار لدور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	17

77	نتائج تحليل الانحدار لدور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	18
78	نتائج تحليل الانحدار لدور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية	19
79	نتائج تحليل الانحدار لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	20

المقدمة

### تمهيد:

يشهد العصر الحديث تحولات وتغيرات جذرية، أفرزتها العديد من العوامل من أهمها : العالمية واقتصاد السوق والاستثمار العالمي لمنظمات الأعمال والتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل هذه العوامل دفعت بالمؤسسة إلى تبني الأسلوب الاستراتيجي في الإدارة بغية التصدي لهذه التغيرات المتسارعة.

ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، بما تتصف به من حدة في المنافسة ، لم تعد المؤسسة مطالبة بالاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ومحاولة التكيف معها، بل أصبحت مطالبة بسبق هذه التغيرات حتى تتمكن من ضمان البقاء في محيط شديد التنافس.

وبالنظر إلى الأهمية الإستراتيجية التي تحتلها الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فإنه لا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قوي ومقدرة وإرادة كبيرتين على تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى، أشخاص قادرين على تجنيد جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول بان الميزة التنافسية أصبحت الهمج هدفا مشروعاً تسعى إليه جميع المؤسسات الراغبة في البقاء، وذلك لكونها باتت تعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع والديناميكية لغرض مواجهة طلبات الزبون المتغيرة، فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي في الأسواق، إلا أن هذا الهدف ليس بالسهل تحقيقه إلا إذا أوكلت مهمة تحقيقه لنمط جديد من القيادة تمتلك من المهارات والقدرات ما يمكنها من تحقيقه وتعزيزه.

### ✓ إشكالية الدراسة:

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالي في السؤال التالي:

ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما طبيعة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة؟

✓ ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وماهي أهم خصائصها ؟ وماهي أهم أبعاد التنافس التي يمكن أن تختارها المؤسسة

لتعزيز موقعها التنافسي؟

✓ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور معنوي للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد دور معنوي للرؤية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- لا يوجد دور معنوي لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ أهمية البحث:

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

✓ أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي :

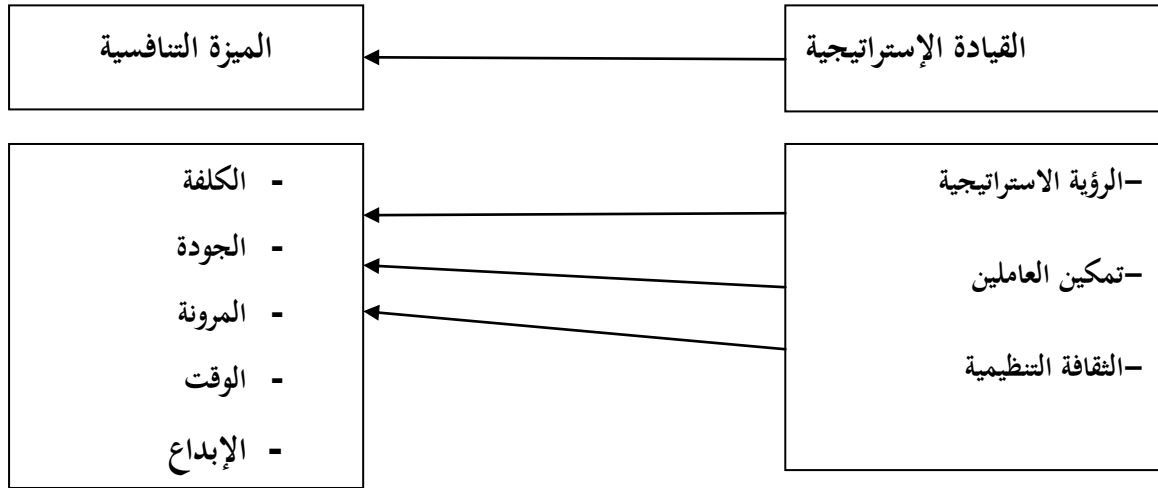
- تحديد الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في نجاح المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .
- تحديد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- دراسة دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- الخروج بنتائج تطبيقية لدور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.



✓ منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع ونوع المعلومات المتوفرة عليه وما تتطلبه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة أما المنهج التحليلي فيقوم بتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

✓ نموذج الدراسة:



المصدر : من إعداد الطالبة

✓ التعريفات الإجرائية:

القيادة: مجموعة صفات يتميز بها القائد تمكنه من توجيه جهود أفراد المنظمة لتحقيق هدفها.

القيادة الإستراتيجية: هي قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي و التصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل.

الميزة التنافسية: هي مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة ، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على المنافسين المباشرين.

✓ الدراسات السابقة :

- دراسة سامي حنينة رجيمة ، (2012)، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل - دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين ، تهدف هذه الدراسة إلى دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل والى طبيعة مهارات القيادة الإستراتيجية وتوضح ماهية التهيؤ لضغوط العمل ، كما توضح العلاقة بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.
- دراسة حسون الطائي ونسرین جاسم محمد ، 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 في عمليات إدارة المعرفة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:  
\* وجود مستوى عالي من أبعاد القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.  
\* تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية بدرجة كبيرة في صنع المعرفة داخل المؤسسة.
- مصطفى رجب علي شعبان ( 2012/2011 )، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي :

ماهو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة ( البشري، الهيكلي، الزبوني ) لدى شركة الاتصالات الخلوية جوال.
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- إبراز رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 79.63% ويسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس المال الفكري متميز.

- هناك تفاوت في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وان رأس المال البشري هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

• **دراسة: غالب محمد البستنجي**، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة أبعاد نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى ارتفاع قيم المتوسط الكلي لكفاءة نظم المعلومات التسويقية، وهذا يشير إلى كفاءة وجودة نظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية المبحوثة، واحتلت المتطلبات المادية المرتبة الأولى، أما المرتبة الأخيرة فجاءت للمتطلبات الإدارية وهذا يدل على أن العاملين بنظم المعلومات التسويقية في الشركات المبحوثة يدركون أهمية وجود الحواسيب على إتاحة المعلومات لمتخذ القرار.

• **دراسة حجاج عبد الرؤوف**، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55سكيكدة، 2006/2007، حيث قام بطرح التساؤل التالي كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ و ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟

توصلت الدراسة إلى أهمية الميزة التنافسية وأن لتوفيرها يتطلب مصادر داخلية وخارجية، وأن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها، و ذلك من خلال تأثيره على مصادرها .

# الفصل الأول

مدخل القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

## تمهيد:

إن القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة فالقيادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات لذا فان القيادة الإستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية فالقيادة الإستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها على أحداث التغيير الاستراتيجي والذي يكون قادرا على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأثارها المتنوعة والمعقدة.

و في هذا الفصل سنتناول مبحثين، المبحث الأول عن القيادة الإستراتيجية والمبحث الثاني عن الميزة التنافسية وسنتعرف عن دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية .

## المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية

في هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على أهم جوانب القيادة الإستراتيجية، حيث سنتطرق إلى أساسيات القيادة ومن ثم نتناول القيادة الإستراتيجية تعريفها وخصائصها وأهميتها وأنماطها وكذا القائد الاستراتيجي.

## المطلب الأول : عموميات حول القيادة

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف. سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة وعناصر وأهمية القيادة، وكذا التطرق إلى نظريات القيادة.

## الفرع الأول: مفهوم القيادة وخصائصها

## أولاً: مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين، تبعاً لاختلافاتهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

1 حرفها lkert على أنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.<sup>1</sup>

2 حرفها bass على أنها عملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب؛<sup>2</sup>

3 أما ارثر ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين؛<sup>3</sup>

4 و يعرفها البعض على أنها انعكاسات لقوى شخصية التي يتمتع بها الفرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين و تحقيق إمكانات توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حسيني العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2008، ص 57.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 90.

<sup>3</sup> أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراى للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 15.

<sup>4</sup> H.Koontz.CO'donnell.management ;principe et méthodesde getion.uneed..Québec.marc gramhill1980.p439.

- 5 تعرف على أنها فن أو عملية يتم من خلالها التأثير على الأشخاص لبدل مجهودات من اجل تحقيق الأهداف الجماعية؛<sup>1</sup>
- 6 وعرفها جيمس جريبين " (James Gribbin :) بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة؛<sup>2</sup>
- 7 عرفت على أنها نشاط المسؤول القيادي في توجيه و تنسيق ورقابة العمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود؛<sup>3</sup>
- 8 بعبارة أخرى هي فن التأثير في المرؤوسون لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس و إخلاص و من جهة نظر النتائج فان القيادة هي القدرة على حث و حفز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة لتحقيقه؛<sup>4</sup>
- 9 كما عرفها ويليان. جويك على أنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما و يقصد من وراها حث الموظفين على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل؛<sup>5</sup>
- من التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة هي مجموعة صفات يتميز بها القائد تمكنه من توجيه جهود أفراد المنظمة لتحقيق هدفها.

<sup>1</sup> معنى محمود عيامرة، مروان محمد بني احمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 138.

<sup>2</sup> اختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009 ،الأردن ، ص 176.

<sup>4</sup> د علي محمد منصور، مبادئ الإدارة الأسس و مفاهيم ،مجموعة نيل العربية للطباعة و النشر، القاهرة، ص 211.

<sup>5</sup> نبيل خليل سعد، الإدارة المدرسة الحديثة في ضوء الفكر المعاصر ،دار الفجر والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009 ص 120.

ثانياً: خصائص القيادة

لا تعد القيادة صفات فطرية أو وراثية، وإنما يمكن أن تكون أيضاً خصائص مكتسبة طالما كان لدى الشخص الاستقرار والميل لكونه قائداً، وقد أوضح هرمان بعض الخصائص التي يمكن أن تختص بها القيادة ويمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1 كفاءة الموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب .
- 2 المقدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك موقف إيجابي تجاه مبدأ التقدير وفق أداء انطلاق من مجموعة الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية ؛
- 3 المقدرة على تحفيز الأداء، وذلك بالاستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب ؛
- 4 المقدرة على التمييز ، وتعتبر القدرة على التمييز ، وتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على المعارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة، وتتكون القدرة على التمييز في المستوى العقلي والفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية ؛

الفرع الثاني : أهمية القيادة

تعتبر القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتبليتها لتحقيق الأهداف . وتكمن أهمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1 أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2 تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- 3 السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- 4 تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي ، أساليب القيادة الإدارية للكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من جهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير ، تخصص علوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2006، ص 17.

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص، 53.



5 مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛

6 تسهيل للمؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة ؛

### الفرع الثالث: عناصر و مصادر القيادة

#### أولاً: عناصر القيادة

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، لذلك فعملية القيادة تتكون من عناصر هي <sup>1</sup>:

- 1 **القائد:** يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين.
- 2 **التابعون:** من دونهم لن يكون قائدا ومن غيرهم لن ينجح العمل، فقوته مستمدة منهم، فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام ؛
- 3 **الموقف:** المواقف تختلف حسب الظروف والمعطيات ، لذلك لا توجد طريقة واحدة مثلى للتعامل بليتم التعامل مع كل موقف على حدا؛
- 4 **الهدف:** تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة المرؤوسين ،وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة ،وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة ، لذا تقدم لنا "ماري فوليت" من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء" أنه عند تعارض الأهداف يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف ثم ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه ، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض <sup>2</sup>؛
- 5 **قوة التأثير:** لا يمكن انجاز القيادة بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد ، ويقصد بالقوة ( power ) قدرة القائد على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد انجازه <sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 196.

<sup>2</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية، ط7، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان ، 2007، ص ص94-95.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ، لبنان، بيروت، 2005 ، ص 422.

ثانيا : مصادر القيادة

يعتمد القائد في التأثير على مرؤوسيه على مجموعة من المؤثرات وفيما يلي أهم مصادر التأثير:<sup>1</sup>

- 1 - **السلطة الرسمية** :وتعبر عن السلطة الممنوحة لتلك الوظيفة أي أنها الوصف الوظيفي لها  
والصلاحيات المالية والصلاحيات الخاصة بتوجيه الآخرين والتخطيط والمتابعة لهم.
- 2 - **قوة الحوافز** : وتمثل في الحوافز التي يمكنها أن تؤثر على أداء المرؤوسين ونذكر من بينها: )  
المكافآت، المدح، الشطر، الابتسام، التقدير، المعاملة الحسنة)؛
- 3 - **قوة العقاب** : ونعني بها أن القائد يمتلك القدرة على معاقبة مرؤوسيه في حالة عدم الالتزام بالسلوك  
المطلوب منهم وتمثل هذه الإجراءات في : ( التوبيخ ، التأييب، التنزيل الوظيفي، وإسناد مهام اقل  
وعدم المعاملة الطيبة والتجاهل)؛
- 4 - **قوة الإعجاب** : وهي القوة المستندة على جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به سواء كان ذلك  
الإعجاب بسبب أسلوبه في التعامل لو في شكله ومظهره وصفاته الخارجية؛
- 5 - **قوة الخبرة** : وتمثل في القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله بحيث  
يكون مرجعا فنيا للمرؤوسين في حل مشاكل العمل ومصدر عمل وخبرة لهم ؛
- 6 - **المعلومات** : وتعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعملية = التنظيمية  
والخطط المستقبلية وغالبا ما يمتلك القادة المدخل للوصول الى هذه المعلومات أكثر من بقية  
المرؤوسين والعاملين في الوحدات الادارية من المؤسسة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عثمان حسن، إشكالية القيادة ارتباطها بالشخصية أساليب القيادة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة، سطيف، العدد 05، 2005، ص 137.

<sup>2</sup>أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2003-2004، ص 524.

## الفرع الرابع: نظريات القيادة

تشمل نظريات القيادة الإدارية ما يلي:

## أولاً: نظريات السمات

تقوم هذه النظرية على أساس انه إذ توافرت لدى شخص ما خصائص معينة فانه يصبح مؤهلاً للقيادة حيث أوضحت العديد من البحوث و الدراسات و الكتابات العلمية في القيادة أهمية النواحي الجسمية و العقلية و سمات الشخصية كالطول و القدرات الذهنية و الذكاء و القدرة على التغيير و الثقة في النفس و الطموح و القوة العزيمة .

و لقد قام "ورن بنزا" بإجراء دراسة علمية على تعيين مديراً أو رئيساً و ذلك لتعرف على أسباب نجاحهم في إدارة منظماتهم و كذلك لتحديد السمات المتشابهة التي يتميزون بها و هذا وقد توصل الباحث نهاية الباحث نهاية دراسته إلى وجود مجموعة من السمات التي تجمع بين هؤلاء المديرين والرؤساء و قد تمثلت هذه السمات في موهبة التخيل أي القدرة على خلق تطورات افتراضية و كذلك معرفة التنظيم أي القدرة على إيجاد الطرق و الوسائل اللازمة لمراقبة مستويات الأداء و مقارنة النتائج الفعلية بأهداف محددة و كذلك القدرة على التفويض و منح السلطة بالإضافة إلى المثابرة و الاستمرار و التركيز أي القدرة على ضمان استمرار المنظمة في اتجاهها .

وقد وجهت إلى هذه النظرية بعض الانتقادات من أهمها:

إن وجود الفروق الفردية الكبيرة بين القائد و أعضاء الجماعة التابعين له يؤدي إلى صعوبة التلاقي الفكري بينهم مما قد يضعف من صلة القائد بأعضاء هذه المجموعة كما لوحظ من خلال هذه الدراسات العلمية أيضا انه لا يوجد نمط ثابت من السمات يميز القادة حيث من المحتمل أن تكون الخصائص التي تساعد فرد ما في الوصول إلى مركز قيادي مختلف عن تلك الخصائص التي تساعد أن يكون قائدا ناجحا بعد وصوله إلى هذا المركز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص183-184.

ثانيا: النظرية الموقفية

في إطار النظريات السابقة بدأ واضحا أن هناك العديد من المتغيرات و التفاعلات تحدد كفاءة القيادة و فعاليتها حيث ثقافة المنظمة و فلسفتها و طبيعة البيئة التي تعمل فيها و عناصر أخرى كثيرة فلا يوجد نمط سلوكي واحد يكون فاعلا في كل الظروف والأحوال و هذا ما عبرت عنه هذه المجموعة من النظريات التي رأت أن متغيرات الظروف أو الموقف تؤثر تأثيرا مباشرا على النمط القيادي المستخدم و تعد هذه النظرية مدخلا جديدا في القيادة و يرى أنصار هذه القيادة أن القائد الأفضل هو القادر على تكييف أسلوبه الفردي في القيادة ليتناسب مع أية ظروف وفي هذا الاتجاه من الضروري الإشارة إلى أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي و سلوك القائد وهي :

- 1 الإدارة العليا وتوجيهاتها و سلوكها حيث أن لهذه الإدارة تأثيرا كبيرا على باقي المدراء و سلوكياتهم في المستويات الإدارية الأخرى فإذا ما كان توجه الإدارة العليا إيجابيا أو سلبيا نحو مفردات مهمته في العمل فان هذا التوجه سينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة سلوك المدراء الآخرين.
- 2 خبرات القائد وشخصيته و هو يؤثر أيضا على نمط القيادي حيث يتحدد في ضوءها طبيعة علاقتها و رؤيته للمرؤوسين و مدى ثقته التي يمنحها لهم؛
- 3 المرؤوسون و خصائصهم و تطلعاتهم حيث يؤثر خبرات و المهارات و سلوكيات هؤلاء المرؤوسين في اختيار النمط القيادي الذي يستخدمه القائد معهم فالمستويات الإدارية الأعلى غالبا ما تكون اقل تحديدا و توجيهها في التدخل بشؤون المرؤوسين قياسا إلى مستويات الإدارة الأدنى؛
- 4 طبيعة العمل و متطلباته و نمط المهام وأسلوب تحديدها فبعض الأعمال يستلزم أداؤها تدخلا وأوامر محددة تفرض نمطا معيناً قياسيا لأعمال أخرى و يدخل ضمن هذه المتغيرات أيضا هيكل المنظمة والنوع التكنولوجي المستخدمة وغيرها ؛
- 5 استراتيجيات وثقافة المنظمة :وهي تعتبر أيضا عاملا موقفيا يؤثر على سلوك القائد الإداري و هي وثقافة المنظمة هي مصدر الأهم الذي نشق منه وفي إطاره تطلعات الرؤساء و المرؤوسين و تأثيره بطبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية أما السياسات فإنها تعتبر دليلا إرشاديا يحدد نمط القرارات وسلوكيات اتخاذها و بتالي فإنها تعتبر من العوامل الموقفية المؤثرة في السلوك؛

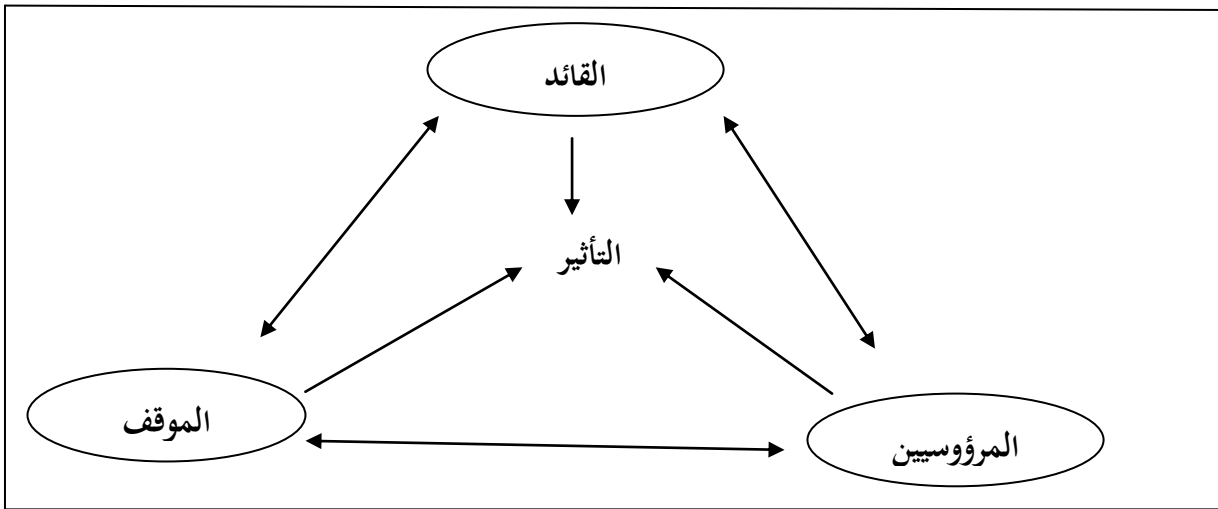
6 إن هذه العوامل و غيرها مثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة و طبيعة المنافسة و تدخل الحكومة و طبيعة المعارضين للقائد في المنظمة كلها متغيرات موقفية تؤثر على النمط القيادي المستخدم؛<sup>1</sup>

### ثالثا: النظرية التفاعلية

في إطار هذه النظرية فان القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين و طبيعة الموقف .

لقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات و التفاعل المشترك بين القائد و المرؤوسين وخصائص الموقف فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فان استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي بينهم مع بعضهم من جهة وبينهم خصائص الموقف، أو البيئة من جهة أخرى يتشكل في إطار عملية التفاعل و التبادل وهذا النمط أو الأنماط القيادية السائدة و المؤثرة في المنظمة كما يظهر في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل (1) : نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص439.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص437.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص439.

يتضح من مفهوم النظرية التفاعلية و اتجاهات أنصاره أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط النجاح في القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معينة بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة على أساس 3 أبعاد هي القائد الموقف و المرؤوسين.<sup>1</sup>

#### رابعاً: نظرية القيادة الموروثة

تذهب هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات و الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الأمانة و الولاء و الطموح و الابتكار و ما إلى ذلك من الصفات الموروثة ومن فما قيل بان هناك أشخاصا يولدون و ليكونوا قادة و ل وان هناك نظريات حديثة تقول بان هذه الصفات يمكن اكتسابها عن طريق العلم و التجربة أيضا على الرغم من أن هذه النظرية قد وجدت قبولا كبيرا من جانب الباحثين القدامى نظرا لتطابقها إلى حد بعيد مع ما كشفته بعض التجارب العلمية إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إلى هذه النظرية أهمها:<sup>2</sup>

- 1 - فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية المختلفة و التي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.
- 2 - عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع حديد دقيق لصفات الموروثة في القادة يمكن الاعتماد عليها في التصميم و لعل ذلك يرجع إلى صعوبة تعريف الصفات النوعية الخاصة و المشترك في هؤلاء القادة و يضيف إلى ذلك العالم جولدنر أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم فيها و غير المهم فضلا عن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر وتلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط ولا تقوم بتحليلها؛

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم ، طبعة 4، ص290.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص204-205.

## المطلب الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية

بعدما تناولنا في المطلب السابق أهم ما يتعلق بالقيادة من مفاهيم أساسية، سنركز في هذا المطلب على القيادة الإستراتيجية من خلال توضيح مفهومها، دواعي الاهتمام بها، خصائصها، أهميتها، أنماطها، وكذا عوامل نجاحها.

## الفرع الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية

ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد Kotter1982 و Mintzberg1984 المشاركة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة كما أشار كل من Nachman e shrivastava1989 إلى بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعد سنوات.

وفي ما يلي بعض التعاريف للقيادة الإستراتيجية :

أولاً: توصف بأنها القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال.<sup>1</sup>

ثانياً: القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي يكون لها السبب والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي<sup>2</sup> وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة؛<sup>3</sup>

ثالثاً: يعرف **Crow** القيادة الإستراتيجية بأنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد و الرؤية الإستراتيجية وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة و الولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية و تحقيقها و الهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح؛

رابعاً: و عدها **Magee ii** عملية يلجا إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية و تخصيص الموارد و التوجيه بواسطة السياسات و تحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص و التهديدات؛

<sup>1</sup> سلمى حنينة رحيمة ، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة المعسكرين ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 9 ، المجلد 4، جامعة بغداد ، 2012، ص251.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، 2013، ص3.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب ، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، 2012 ، ص49.

**خامسا :** واتفق كل من **Macmillan & tampoe 2000** على أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياسا بالمنافسين كما و أنها نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديلا عنها و هي في الوقت نفسه حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية ؛

**سادسا:** وربطها كل من **Hill & Jones 2001** بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بشكل تام أو جزء منها فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين و دفعهم إلى الإيمان بها و فهمها؛

**سابعًا:** وعرفها **Adx report 2002** بوصفها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المؤسسة في الأمد الطويل و المحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في المدى القصير؛<sup>1</sup>

**ثامنا :** أما **شعبان و العابدي 2008** فيريان أن القيادة الإستراتيجية تتمثل في القدرة على التوقع و الرؤية و المحافظة على المرونة و تمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى اقتضى الأمر ذلك أنها تعني الإدارة من خلال الآخرين إدارة المؤسسة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية و تعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي و المستقبلي؛<sup>2</sup>

و من خلال التعاريف السابقة فان القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي و التصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل .

### الفرع الثاني : دواعي الاهتمام بالتوجه نحو القيادة الإستراتيجية

تتميز بيئة مؤسسات اليوم على اختلاف أهدافها وبرامجها وعلى اختلاف مدخلاتها وعناصرها البشرية العاملة ، بمجموعة من المظاهر تتمثل في :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي الفيحان ، إحسان دهش جلاب ، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 59، بغداد 2006، ص5.

<sup>2</sup> انعام عبد الزهرة دوش ، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 21، 2011، ص227.

<sup>3</sup> أشرف السعيد أحمد محمد ، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الاستراتيجية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، مصر العدد 75، الجزء الثاني ، 2011، ص ص 188، 187.



**أولاً: سرعة التغيير:** والذي أصبح يمثل القاعدة ، أما الاستقرار و الثبوت فأصبح الاستثناء ، فلقد أصاب التغيير كل شيء بدءاً من القواعد و النظم والتشريعات و انتهاءً بالهياكل التنظيمية ، فضلاً على ذلك فالمعارف العامة والتنظيمية في حالة من الصيرورة والتشكل فكل يوم يأتي بمعارف جديدة تستدعي تغييراً تنظيمياً جزئياً أو جوهرياً، أيضاً تتغير احتياجات ورغبات العملاء على نحو مستمر ، ويظهر منافسون جدد بسرعة أكبر.

**ثانياً: تزايد الاحتمالات :** لقد أصبح المنهج الخطي في معالجة القضايا والأحداث قليل الجدوى ، وأصبح التنبؤ والتخطيط على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة ، إن لم تكن مستحيلة؛

**ثالثاً: الغموض المتفاقم :** لقد أصاب الكثير من المؤسسات حالة من الارتباك في مواجهة الكثير من القضايا والمشكلات التنظيمية ، نتيجة أن الكثير منها غير محددة ومشوشة وغامضة ، مما أدى إلى إساءة تحديدها وتعريفها والخطأ في معالجتها ، وتبني حلول روتينية لم تنجح في مواجهتها؛

**رابعاً: التعقيد المتزايد :** أصبحت المشكلات والقضايا التنظيمية شديدة التعقيد تتداخل فيها الكثير من المتغيرات ، ويتسع مجال تأثيرها للبعد المحلي والإقليمي والدولي ، مما يطرح أمام العاملين حجماً مضاعفاً من المعلومات والمعارف التي يجب تفحصها كل يوم لأداء عملهم ، إضافة إلى تنوع وجهات النظر المتعلقة بمختلف القضايا؛

### الفرع الثالث : خصائص و أهمية القيادة الإستراتيجية

#### أولاً: خصائص القيادة الإستراتيجية

تتميز عملية القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من عمليات القيادة ، ومن هذه الخصائص نذكر مايلي<sup>1</sup>:

#### 1 - تأثير القيادة ملموس على فترات زمنية طويلة: القائد الاستراتيجي يمتلك إطاراً زمنياً ممتداً، إذ يجب

على القائد الاستراتيجي أن يبقى في ذهنه أهدافاً بعيدة المدى في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف القريبة . إذ يتوجب على القائد الاستراتيجي إقامة التوازن بين المنظورين القريب والبعيد المدى في العمل المؤسسي.

<sup>1</sup>سهم موفق، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص ص 147- 148.

## 2 - القيادة الإستراتيجية تشمل غالبا تغييرا جوهريا: مما يميز القيادة الإستراتيجية أيضا أنها تؤدي إلى

إحداث تغيير جوهري في المؤسسة ، وتوجه التغيير التنظيمي الوجهة الإستراتيجية ، وتخلق بيئة حاضنة للتغيير، وتساعد الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة ، ويأتي هذا لمواجهة البيئة المحيطة التي تعمل فيها المؤسسات حاليا والتي تتسم بتسارع وتيرة التغيير ؛

## 3 - تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر : لم يعد كافيا أن يتعلم فرد

واحد في المؤسسة ، إذ لم يعد ممكنا حل المشكلة من القمة وإجبار الجميع على إتباع أوامر القيادة الإستراتيجية العليا. فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل ، هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستغل التزام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات؛

### ثانيا : أهمية القيادة الإستراتيجية

تسعى كل مؤسسة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها و أهدافها و طبيعة عملها إلى البقاء و الاستمرار و النمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية و القدرة على قراءة الأحداث و المستجدات بما يكفل الاستمرار و النمو للمنظمة.

وترجع أهمية القيادة الإستراتيجية إلى أنها غالبا ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي وهذا يتوقف إلى حد كبير على الفترات المعرفية و الإبداعية للقيادة الإستراتيجية و ما تملكه من رؤية مستقبلية في ضوء المدركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة و الممارسة الإدارية و الثقافة التنظيمية و الإبداع الفكري فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الإستراتيجية للمؤسسة زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المؤسسة و كذلك الجوانب المتعلقة بتصميم التنظيمي مثل الأهداف و الأداء و تنمية الأفراد و التأثير في قيمهم و اتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة.

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

من هذا المنطق تحرض القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة و تنمية قدراتهم لمواجهة المشاكل في الظروف الطارئة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية و مجالات نموها و انتشارها. وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيقى بين حاجات الأطراف المختلفة فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف و لو كانت رغباتهم متعارضة حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للمتطلعات أو الحاجة المتقاطعة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أنماط وممارسات القيادة الإستراتيجية و عوامل نجاحها

#### أولا : أنماط القيادة الإستراتيجية

إن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الإستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الإستراتيجية والتي تتمحور كما يلي:<sup>2</sup>

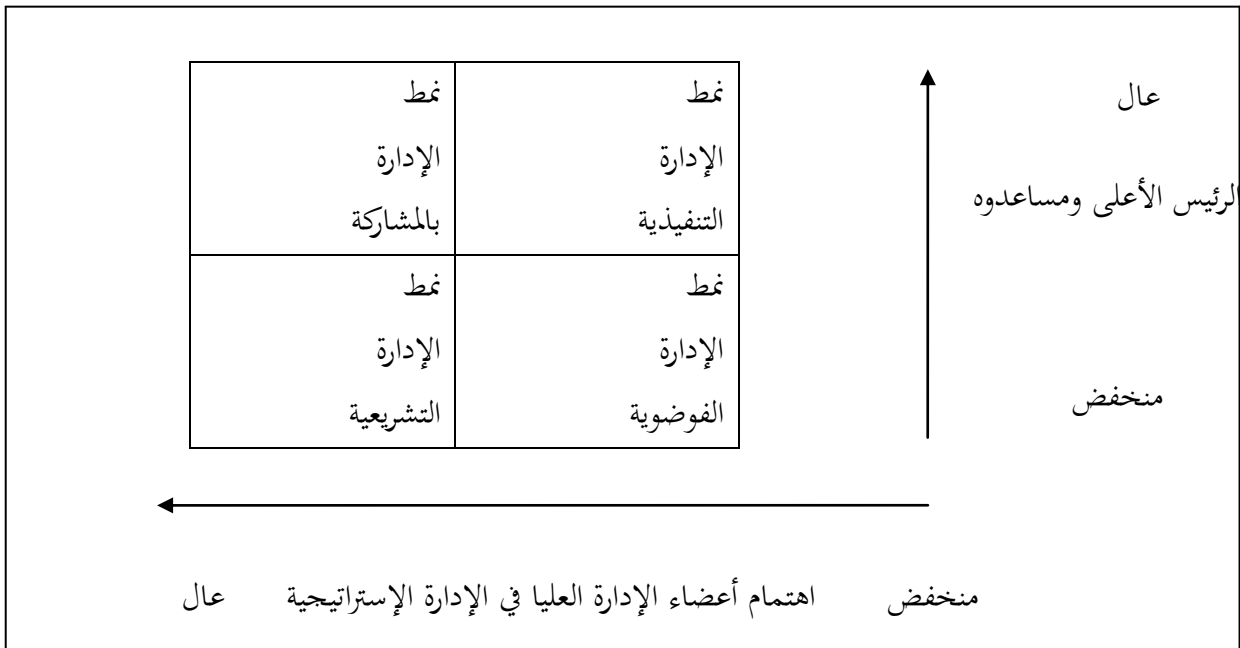
- 1 - **نمط الإدارة المشاركة:** وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الإستراتيجية على أفضل وجه ، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخططها ، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الإستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة ، لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الإستراتيجية بالمنظمة.
- 2 - **نمط الإدارة التشريعية:** وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الإستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين ، نظرا لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني ، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة ، فهنا يوجد اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية وعدم اهتمام من باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة؛

<sup>1</sup> صالح بن سعد المرع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 17-18.

<sup>2</sup> محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 41-42.

- 3 - نمط الإدارة التنفيذية : هنا خلاف الإدارة التشريعية فنجد اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية، مع مساعديه ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه؛
- 4 - نمط الإدارة الفوضوية : وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. لا أحد يهتم بالإستراتيجية في المنظمة، إذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط وربما نقلا عن منظمات مشابهة ؛

الشكل رقم (2): أنماط القيادة الإستراتيجية



المصدر : محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 41، 42

ثانيا : ممارسات القيادة الإستراتيجية

قدم كل من (Hitt) وزملائه ست ممارسات للقيادة الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- 1 - **تحديد التوجه الاستراتيجي :** ينطوي تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على تطوير رؤية بعيدة الأمد بشأن الاهتمام الاستراتيجي الاساسي للمؤسسة ، ومن المعتاد أن تمدد تلك الرؤية ما بين 5 سنوات الى عشر في المستقبل ، بحيث تتكون الرؤية بعيدة الأمد من قسمين هما :  
العقيدة الأساسية والمستقبل المنظور ، ففي الوقت الذي تعمل فيه العقيدة الأساسية على تحفيز العاملين على الاستفادة من ماضي المؤسسة وارثها ، يشجع المستقبل المنظور على توسيع رؤية العاملين الى احوال تفوق توقعاتهم بشأن الانجاز ، مما يتطلب تغييرا كبيرا وتقدما كبيرا بغية جعله أمرا ملموسا ، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية ، مما يجعل من الاهتمام الاستراتيجي الأساسي للمؤسسة خصوصية من خصوصيات القائد الاستراتيجي ، وفي الوقت نفسه شيئا مشتركا ومفهوما لدى جميع العاملين .
- 2 - **اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها :** تشير المقدرة الجوهرية أو المقدرة المميزة بشكل أساس إلى موارد المؤسسة التي تعد مصدرا لميزتها التنافسية قياسا بالمنافسين لها في ميدان الصناعة ، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الأنشطة الوظيفية للمؤسسة مثل : مهارات التصنيع ،مهارات التمويل ، مهارات التسويق ،مهارات البحث والتطوير ، مع العلم بأن الاستغلال الفاعل لها يتحقق عندما تطور وتطبق وتستفيد منها كل وحدات المؤسسة ، لذلك فإن دور القيادة الإستراتيجية يتمثل في تأكيد وتوضيح بأن مقدرات المؤسسة مؤكد عليها في جهود وانجاز إستراتيجية المؤسسة ، وأن هذه المقدرات تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة واستمرار بقائها في السوق ، وانجاز أنشطتها المختلفة ، فهي روح المؤسسة ومصدر لديناميتها وحيويتها؛
- 3 - **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة :** تتكون ثقافة المؤسسة من مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم الجوهرية التي تشترك بها المؤسسة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها ، فالقادة الإستراتيجيون يلعبون دورا رئيسيا في تطوير وتعزيز ثقافة المؤسسة ، وقد يستخدم القائد الاستراتيجي نظام المكافآت ،

<sup>1</sup>سهام موفق، مرجع سابق ، ص ص 170-172.

والرموز من بين الوسائل الأخرى لتشكيل ثقافة المؤسسة المرغوبة ، فعادة ثقافة تشجع على متابعة الفرص الريادية ، ونجد هذا على وجه الخصوص في المؤسسات الكبيرة ، اذ تعد الثقافة الريادية المصدر الأساس للنمو والإبداع ، فالمؤسسات التي تشجع على الثقافة الريادية تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية ، كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المألوفة ، كما أنها تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق والعمل على إشباعها قبل أن يفعل المنافسون ذلك ، علاوة على تشجيعها على اتخاذ الأعمال والإجراءات التي تحقق لها التفوق على المنافسين؛

#### 4 - التأكيد على الممارسات الأخلاقية : يتحمل القائد الاستراتيجي المسؤولية الشخصية في تطوير و

تقوية الممارسات الأخلاقية في كل أنحاء المؤسسة ، إذا ينبغي أن يوضح باستمرار أن السلوك الأخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية و رسالة المؤسسة، ويمكن للقادة الإستراتيجيون تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عناصر متعددة منها: على القائد أن يجعلوا من أنفسهم نموذجاً يقتدي به الآخريين، حث العاملين على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية، التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي، دعم السلوكيات الأخلاقية في كافة المستويات التنظيمية، معالجة السلوكيات غير الأخلاقية عبر التشخيص المكبر لمرتكبيها و تغيير مواقفهم التنظيمية ،نشر و إبلاغ المساهمين بمقاييس الشركة الأخلاقية، تطوير و تطبيق أساليب و إجراءات لتحقيق أخلاقيات المؤسسة، خلق و استخدام أنظمة مكافآت للأخلاقيات الجيدة ،خلق محيط عمل يعمل فيه الجميع باحترام ؛

#### 5 - إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد

عليها القائد الاستراتيجي بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها ، و بهذا فان الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، و تتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما الرقابة المالية: و هي تساعد المؤسسة على إدارة رأس مالها المالي و التحكم في ممارستها، أما الرقابة الإستراتيجية فهي تسهل المرونة و تشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ عليها، و بالتالي فان القائد الفاعل هو الذي يوازن بين هاذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق التوجه الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة؛

ثالثاً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية من أهمها :<sup>1</sup>

- 1 -امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة و العلم بأمر المنظمة و العاملين ،مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جدا بل وغير ممتعة فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع و يقود على أساسها لان ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه و يتبعونه.
- 2 -طاقة التمکن و سعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية و استعدادها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر؛
- 3 سمعة المعرفة و تنوعها و ما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها فالحزمة الشمولية التي يتصرف و ينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال و النشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة و المهارة و السلوك ؛
- 4 إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت و للإمكانات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف و لن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام و التحليل و التخطيط و المتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في ادوار روتينية فير مرنة في وصف المهام القيادية؛
- 5 -العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها و الدفاع عنها؛
- 6 -اللفظة و بعد النظر و قدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف؛
- 7 -الشجاعة و سرعة حسم المواقف الحرجة و اتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة؛

<sup>1</sup>صالح بن سعد المرع، مرجع سابق ، ص ص 39-40.

## المطلب الثالث : مفاهيم أساسية حول القائد الاستراتيجي

نظرا للتغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال ، فانه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء ، أن تعتمد في إدارتها على قادة من مستوى التحديات التي تواجهها ، قادة يتسمون بالرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية ، واكتشاف الفرص أو خلقها ، وبالنظر إلى أهمية الدور الذي يقوم به القائد الاستراتيجي وباعتباره المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المؤسسة تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف القائد الاستراتيجي وأهم خصائصه ومهاراته وإلى أهم ما يميزه عن غيره من القادة.

## الفرع الأول: تعريف القائد الاستراتيجي

عادة ما يتشكل القادة الإستراتيجيون من أعضاء مجلس الإدارة فريق الإدارة العامة و مدراء الأقسام و الوحدات و للتعرف على القائد الاستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفها به الباحثين

**أولاً :** القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك له رؤية يحافظ على المرونة يملك تفكيراً استراتيجياً و يعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة.<sup>1</sup>

**ثانياً:** القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجة المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المؤسسة عن طريق صياغة استراتيجياتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها و تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها؛

**ثالثاً:** القادة الاستراتيجيون يتولون عملية التحسين المستمر و المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمنظمة بتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين و يصيغون رؤية و استراتيجيات عملية و هيكلية سياسة العمل ولذلك يدبرون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل و يحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج من خلال تصميم و تنفيذ و تقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل و إدخال

<sup>1</sup> اقضي جوهر ، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014،ص24.



تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يناسب طبيعة عملها الحالي و المستقبلي و دعم خطط الاتصال بين أجزائها بهدف زيارة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛<sup>1</sup>

رابعاً: هو قائد و لذلك يجب أن تتجمع فيه صفات كل قائد عادي؛<sup>2</sup>

خامساً : القائد الاستراتيجي هو القائد الذي يمتلك عقلاً استراتيجياً بالمعنى الذي تحدث عنه كينشي اوهاي في كتابه "عقل الاستراتيجي"؛<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: خصائص القائد الاستراتيجي

يتسم القادة الإستراتيجيون بمجموعة من الخصائص وهي:<sup>4</sup>

- 1 الالتزام و الارتباط مع إتياعه و قوة الشخصية و توجيه كل طاقة و اتجاهاته لتحقيق أهدافه المنظمة و تطوير نشاطاتها من خلال أقواله و أفعاله؛
- 2 القدرة على الارتقاء بمستويات أداء العاملين معه لمستويات أداء اعلي و أفضل من خلال الإرشاد و التوجيه المستمر؛
- 3 القدرة على التأثير في المرؤوسين و رفع درجة ثقتهم بأنفسهم للاعتماد على قدراتهم و خبراتهم و معارفهم في التصرف و مواجهة المشكلات؛
- 4 القدرة على مواجهة المحصلات الإستراتيجية المتعارضة من خلال اكتشافها و تمثيلها و معالجتها و توفير السياق الذي يسمح بالتفوق النوعي لإحدهما عن الآخر حسب رغبات العمل و مصلحة المنظمة و تدعيم التفكير الاستراتيجي الجامعي و تدوير العمل و تحقيق التآزر و التعاضد؛
- 5 القدرة على المخاطرة و المجازفة المحسوبة و امتلاك روح المبادرة و ظهور قدراته القيادية في المواقف الساخنة لتحقيق منافع و فوائد بعيدة المدى للمنظمة ؛
- 6 القدرة على الاستحضار المستقبل واستشراف ادرائه؛

<sup>1</sup> صالح بن سعد المرع، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> محمد موسى الزغي، مرجع سابق ص28.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، محمد عبد العال النعيمي ، الذكاء القيادي رؤية في القيادة الإستراتيجية المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ذكاء الأعمال

واققتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص79.

<sup>4</sup> صالح بن سعد المرع، مرجع سابق، ص25-26.

- 7 - التحسس والحدس و الاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات؛
- 8 - للتجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية؛
- 9 - للرؤية الناقدة للأفكار و القدرة على توظيفها و البناء عليها؛
- 10- القدرة على توسيع دائرة التفكير و تضيق نطاق التنظيم؛
- 11- التمتع برؤية تكاملية و شمولية؛
- 12- المثالية و الطموح و الإيمان بقدرة الفرد على صنع مستقبله؛
- 13- الميل إلى تبني الابتكار و الإبداع لجلب مزايا تنافسية دائمية تجعل المنظمة رائدة في مجال علمها؛
- 14- خلق فرص التعلم عن طريق تكوين آليات مستمرة لتطوير الذات و اكتساب الجدارة و التجريب وتختي نطاق العمل المحدد؛

#### المطلب الرابع : الفرق بين القائد الإداري و القائد الاستراتيجي

هناك مجموعة فروق بين القائد الإداري و القائد الاستراتيجي كما يأتي <sup>1</sup>:

- 1 - دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي دائرة بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد الإداري الذي يهتم بقضايا الماضي.
- 2 - إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات الإدارية؛
- 3 - دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع و الاجتهاد و الحدس أكبر من دائرة اهتمام القائد الإداري الذي يهتم بالروتين و الخبرات السابقة؛
- 4 - القائد الاستراتيجي يصنع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي بينما القائد الإداري يضع بدائل تقييم الوضع الحالي؛
- 5 - يعتمد القائد الاستراتيجي على الثقة بينما يعتمد القائد الإداري على السيطرة؛
- 6 - يتحدى القائد الاستراتيجي الوضع الراهن بينما يقبل القائد الإداري الوضع القائم؛

<sup>1</sup> اقضي جوهرة ،مرجع سابق ،ص21.

- 7 - يواجه القائد الاستراتيجي المخاطر بينما يتجنبها القائد الإداري ؛
- 8 - يعمل القائد الاستراتيجي بروح القوانين و الأنظمة و الإجراءات بينما يعمل القائد الإداري وفق حرفية القوانين و الإجراءات؛
- 9 - يتبنى القائد الاستراتيجي ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة و تعزز قدراتهم بينما يتبنى القائد الإداري ثقافة تنظيمية منغلقة أمام الأفكار الجديدة؛
- 10 - يميل القائد الاستراتيجي للتغيير الجذري و يأتي بابتكارات جديدة في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي و التحسين المستمر؛

ويمكن وضع مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي في الجدول التالي :

**الجدول رقم (1):مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي**

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
-تخطيط النشاط اليومي للأفراد .	-وضع خطط للمستقبل.
-مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية.	-مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة ، وتحقيقه بالشكل المرغوب.
-يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي.	-يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي .
-بيروقراطي روتيني.	نظرة أكبر من الروتين والبيروقراطية.
-منفذ لخطط المنظمة.	-العقل المدبر للمنظمة.

المصدر: محمد موسى الزعبي، مرجع سابق، ص 44.

## المبحث الثاني : مدخل الى الميزة التنافسي

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث سنتطرق إلى مدخل للميزة التنافسية ثم أنواعها ومحدداتها، كما يهدف المبحث لمحاولة توضيح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

## المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في الدراسات الحديثة، إذ تعتبر المحرك الرئيسي ونقطة البداية لتحقيق المكانة الاقتصادية في السوق بالنسبة إلى كل مؤسسة.

## الفرع الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها

لقد عرفت التنافسية على عدة مستويات و كل مستوى يرى التنافسية و جهة نظر تختلف على المستوى الآخر و تلعب التنافسية أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي في عصرنا هذا لما أثرت عليه العولمة التطورات الحديثة التي يعرفها النشاط الاقتصادي.

## أولاً: مفهوم التنافسية

إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة .

## 1 - على مستوى الشركة:

إن تنافسية الشركات حسب دراسة ( Cock Burn ) تعني القدرة على تعظيم الأرباح، أي أن التركيز جاء على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، كما يمكن القول إن التنافسية تعني هنا القدرة الحالية و المستقبلية على تصميم و إنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية و تكلفة قليلة نسبياً لتعظيم الأرباح في المدى الطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، الاقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 27.

تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)<sup>1</sup>.

تعرف التنافسية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية و بناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من الشركات من خلال تقليل نسبة الخطأ و العيوب بالإنتاج، و زيادة الحصة السوقية، و زيادة الإنتاجية و الاهتمام بالابتكار و نمو المبيعات.<sup>2</sup>

**2 - على مستوى قطاع:** يقصد بالتنافسية على مستوى قطاع قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.<sup>3</sup>

### 3 - على مستوى الدول:

• تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)

التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".<sup>4</sup>

- كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.<sup>5</sup>
- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية :

و قد عرفها بأنها تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد عدنان ودبيع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس، جوان 2001، ص 11.

<sup>2</sup> محمد الطراونة، الجودة الشاملة و القدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 29 عدد 01، الأردن، 2002، ص 38.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 24.

<sup>4</sup> محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005، ص 05.

<sup>5</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 49.

<sup>6</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 48.

ثانيا : أهمية التنافسية

تلعب التنافسية دورا مهما و وسيلة فعالة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات و هي:<sup>1</sup>

- 1 + اكتساب القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها الحماية و الدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها قبل عصر العولمة .
- 2 للتخلص من أساليب العمل النمطية و التقليدية التي أصبحت لا تتناسب مع حركية الأسواق و ضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة و متطورة تجاري متغيرات السوق و تسابق المنافسين؛
- 3 للتححرر من أسر الخبرة الماضية و الانطواء على الذات، و أهمية الانطلاق إلى المستقبل و استباق المنافسة بتطوير المنتجات و الخدمات و أساليب الأداء سعيا إلى كسب ثقة و ولاء العملاء؛

الفرع الثاني: أسباب ومؤشرات والاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة

أولا : أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب:<sup>2</sup>

1. ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (gatt) ومنظمة التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتحددة؛
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 102

<sup>2</sup> بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسويق جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، صص 72-73.

5. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية ؛

### ثانيا : مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية ، تكلفة الصنع ، الإنتاجية والحصة من السوق:<sup>1</sup>

**1 الربحية:** تمثل الربحية كافيا على تنافسية المؤسسة ، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق ، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته الحالية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها ، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها مؤشر توبن (TOBIN TM Sq) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية . وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل أنتجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير والبراءات التي تحصل عليها ، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها ؛

**2 تكلفة الصنع :** تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية؛

**3 الإنتاجية الكلية للعوامل :** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا

<sup>1</sup> بوعبة عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص ص 74-75.

كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية ، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإرادة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة ؛

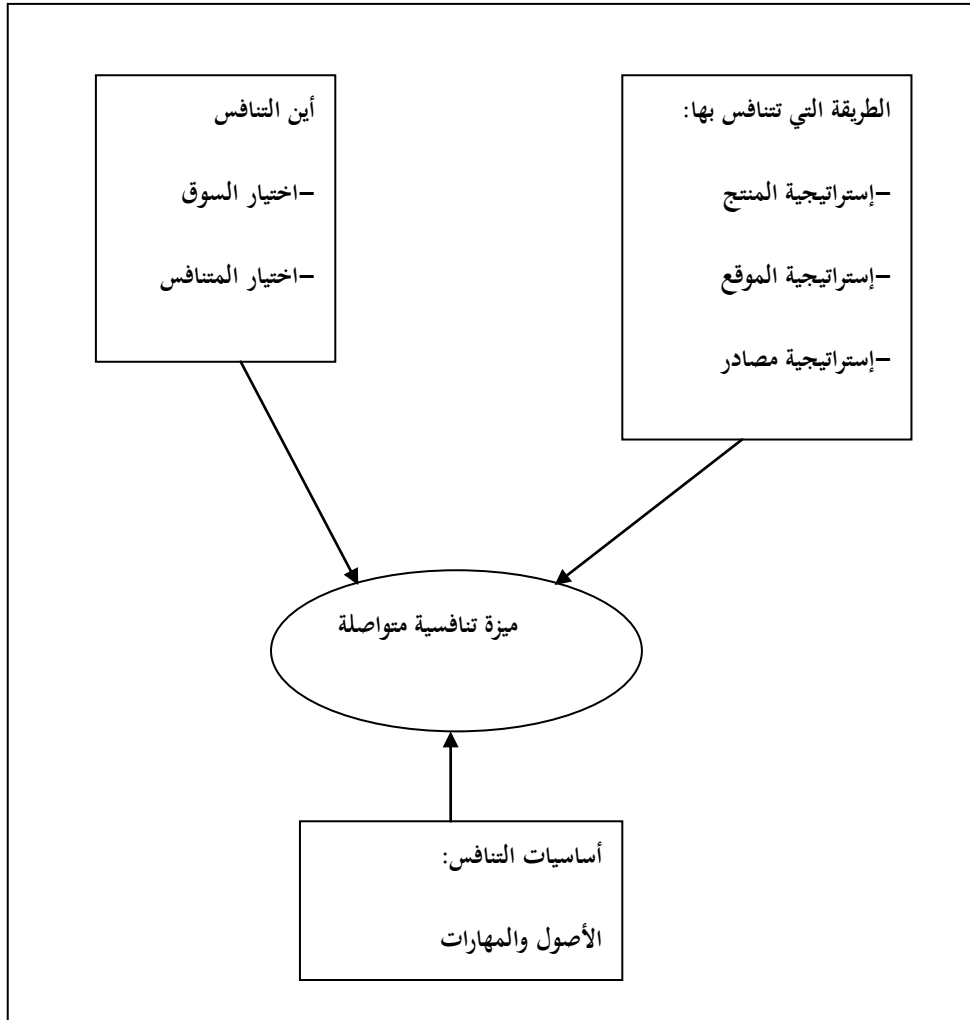
**4 الحصنة من السوق :** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي . وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين ، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية؛

#### ثالثاً : الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر إستراتيجية التنافس مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية هي : طريقة التنافس ، أين التنافس وأساس التنافس.



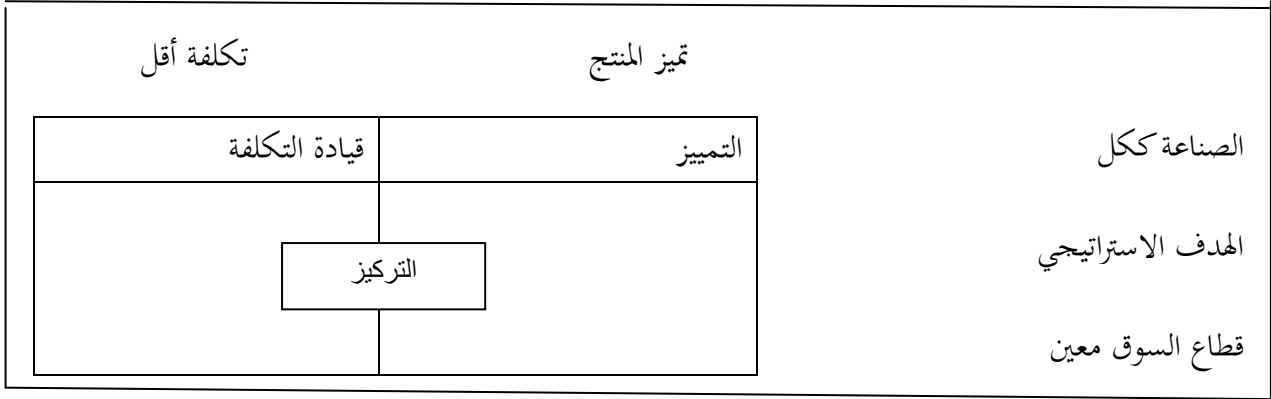
الشكل رقم (3) : مكونات استراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت، لبنان، 1996، ص 82.

هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس، وذلك بهدف تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4) : الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر : نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص 112

### 1 - إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك عدة دوافع او حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة ، و أخير سوق مكون من مشتريين و اعين تماما للسعر.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينهما<sup>1</sup>:

- ما يتعلق بالمنافسين فالمنظمات المنتجة بتكلفة اقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين فالمنظمات المنتجة بتكلفة اقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات العامة والحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافس الجدد.

<sup>1</sup> أعمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 48.

- ما يتعلق بالسلع البديلة فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة و يتضح من كل ما سبق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمنظمة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس و أيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المنظمة على تحديد سعر الصناعة.

## 2 - إستراتيجية التمييز

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات المنافسة و هي تشكيلات مختلفة للمنتج سمات خاصة بالمنتج , تقديم خدمة ممتازة , توفير و التصميم الهندسي و الأداء , جودة غير عادية (متميزة) , الريادة التكنولوجية , مدى واسع من الخدمات المقدمة , وجود خطأ متكاملًا من المنتجات , و أخيرا سمعة جيدة , و تزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت تتمتع بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسرعة . كقاعدة عامة يمكن القول بان استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها :<sup>1</sup>

- عندما يقدر المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات .
- تعدد استخدامات المنتج و توافرها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز؛

## 3 - إستراتيجية التركيز

و تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعات معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على السوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصيص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق و تعتمد على افتراض أساسي و هو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف و ضيق بشكل أكثر فعالية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل و تتحقق الميزة الناجمة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات الآتية:<sup>2</sup>

- عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان ، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العامة والخاصة وفق الأداء الاستراتيجي ، القاهرة ، مصر ، 2007، ص 329.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص 74.

- عندما تتعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية ؛
- عندما تشدد عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها؛

### الفرع الثالث: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في الدراسات الحديثة، إذ تعتبر المحرك الرئيسي ونقطة البداية لتحقيق المكانة الاقتصادية في السوق بالنسبة إلى كل مؤسسة.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة تعاريف منها:

- 1 عرفها M.Porter: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبتكار بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>
- 2 تعرف على أنها: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس؛<sup>2</sup>
- 3 وتعرف أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج؛<sup>3</sup>
- 4 وتعرف أيضاً الميزة التنافسية بأنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف في ما بين المنظمة ومنافسيها ؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك ، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع، 17-18 افريل 2013 ، ص7.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص8.

ويمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1 أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير .
- 2 إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- 3 أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- 4 أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارة المنظمة من جهة أخرى؛
- 5 أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير و البعيد؛

<sup>1</sup> فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 27-28.

الفرع الرابع: أهمية وأنواع الميزة التنافسية

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - تعطي الميزة التنافسية مؤشراً قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسها .
- 2 - تعد الميزة التنافسية سلاحاً قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة ، أي قيام المؤسسة على تلبية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- 3 - أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل الاستمرار؛
- 4 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية ؛
- 5 - خلق قيمة للعملاء ، تلبية احتياجاتهم وتضمن ولاءهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم ؛
- 6 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق ؛

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية ، دار الكتب القانونية ، دار شتات للنشر والبرمجيات ، مصر ، 2011، ص68.

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

تتمثل أنواع الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

1 - التكلفة الأقل : تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من

المنافسين هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.

والشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل هي:<sup>2</sup>

➤ وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات

المستهلكين للسلع.

➤ نمطية السلع المقدمة .

➤ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

➤ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

2 - ميزة التميز :

هو ان تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (الجودة

العالية، خدمات ما بعد البيع ....) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من

خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع

فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.<sup>3</sup>

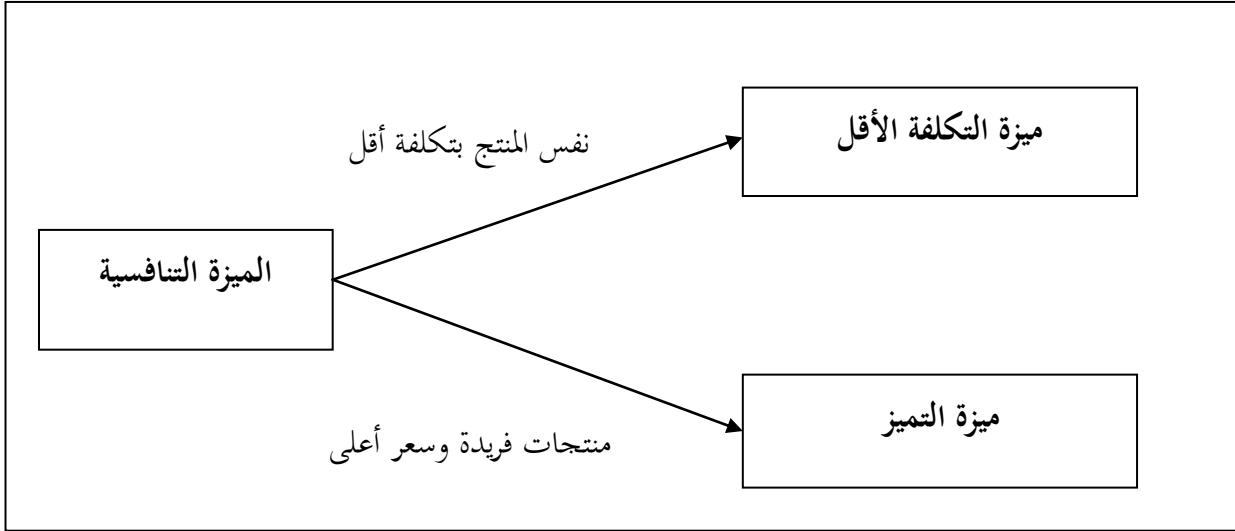
<sup>1</sup> غسان العتيبي وخبراء اخرون ، الادارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسة العربية العامة والخاصة ، منظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص61.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، الناشر المؤلف، ط1، القاهرة، 2001، ص 129.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كالية من اليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر، ط1، 2011، ص33.

والشكل الموالي يمثل أنواع الميزة التنافسية :

الشكل رقم (5): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: محمد صفوت قابل، التنافسية و أثرها على الاستثمارات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2011، ص

290

**المطلب الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية**

**الفرع الأول : محددات الميزة التنافسية**

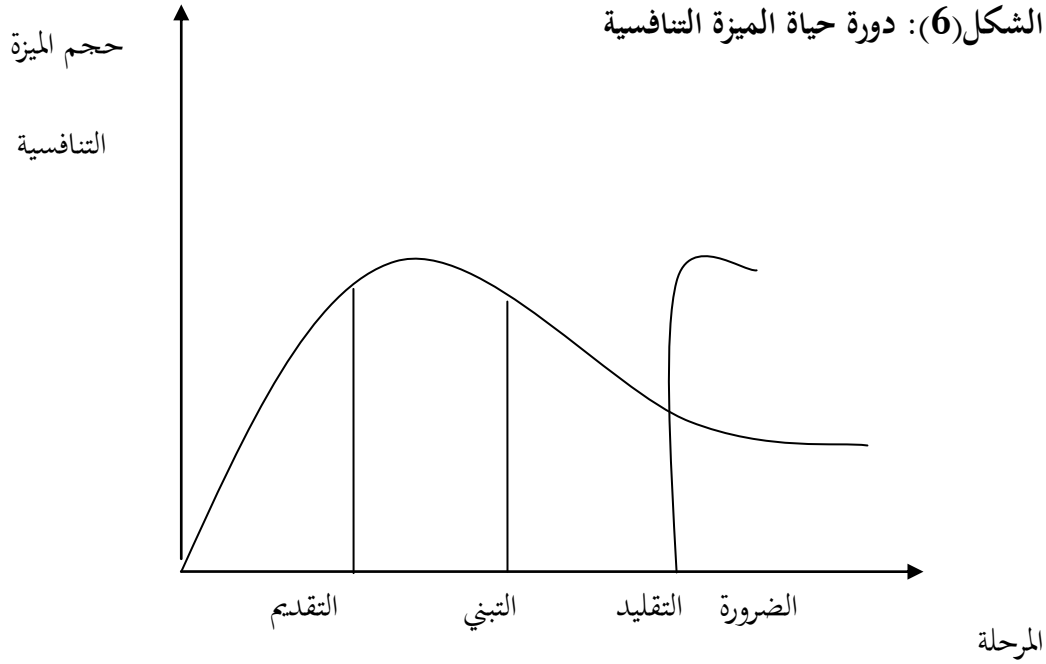
تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين هامين هما<sup>1</sup>:

**أولاً: حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمنظمة المحافظة عليها من التقليد من قبل المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر. وللميزة التنافسية دورة حياة، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا وفي حالة إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلا عليها.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص85.



والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

- 1 **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي والبشري، فخلال هذه المرحلة يبدأ إدراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليبلغ ذروته في نهاية هذه المرحلة.
- 2 **مرحلة التبني:** خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة فتعرف هذه الأخيرة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، ليبدأ في التراجع؛
- 3 **مرحلة التقليد:** تلم المؤسسات المنافسة لهذه الميزة فتجيد تقليدها، مما يتسبب في تراجع حجمها شيئا فشيئا متجها نحو الركود؛
- 4 **مرحلة الضرورة:** يأتي هنا تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون، فإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، ويكون من الصعب عليها العودة للتنافس من جديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عثمان بودحوش، "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص 19.

ثانيا: نطاق التنافس او السوق المستهدفة:

نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يعمل على تحقيق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة وهذا باستعمال نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة او صناعات مرتبطة، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، او تقديم منتج مميز وتوجد أربع أبعاد لنطاق التنافس وهي:<sup>1</sup>

1- **القطاع السوقي:** يبين تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم المعاملة بين خدمة السوق ككل أو التركيز على قطاع معين من السوق.

2- **النطاق الرأسي:** ويتمثل في مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل تمييزاً؛

3- **البعد الجغرافي:** ويتمثل في الحدود والمناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة؛

4- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ضلها المؤسسة فالترابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. وعليه يمكن استخدام نفس التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر مختلف الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، الجزائر،

2005، ص 113.

<sup>2</sup> عثمان بودحوش، مرجع سابق، ص 19.

### الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية

تعتمد المنظمة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية على تحليل و فحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ، ومن هنا يتضح أن المصادر المؤدية إلى اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية للمنظمات عديدة نذكر أهمها: <sup>1</sup>

**أولاً: الإبداع:** المؤسسة اليوم أكثر حاجة إلى الإبداع في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات كالتسارع التكنولوجي ، عوامة الأسواق ، اشتداد المنافسة ، سرعة تغير أذواق المستهلكين ، التركيز على المنتجات ذات الكثافة المعرفية .... الخ.

ومن جانب آخر يعتبر الإبداع عنصر مهم في سياسة المؤسسة ونجاحها وأصبح يمثل ميزة تنافسية، حيث أضحى الإبداع موردا تسعى المؤسسات إلى حسن تنظيمه وإدارته ، فتم إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بتطوير الإبداع ، كما ركزت بعض المؤسسات على تدريب الأفراد والجماعات على السلوك والتفكير الابتكاري.

هناك مجموعة من المفاهيم للإبداع تتمثل في :

الإبداع في المؤسسة هو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة.

الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو البرنامج أو العملية.

ويأخذ الإبداع أشكالا متنوعة من خلال وظائف المنظمة من إنتاج وتسويق وأفراد، فقد يتم إنتاج أو تطوير سلعة أو خدمة تفي أكثر بحاجة المستهلكين أو تنتج بتكلفة أقل .

**ثانياً: التكلفة:** وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة ، بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه ، وكنتيجه لذلك فان المنظمة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار

<sup>1</sup>رحون رزيقة ، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية،رسالة مقدة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 118.

أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم الفوائد واتساع الفجوة ايجابيا ما بين الإيرادات والتكاليف.

إن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين يجب أن لا يرتبط بالتضحية بالجودة لان ذلك سيؤدي إلى انهيار المؤسسة .

أما التكاليف التي يمكن تخفيضها هي:

- تكلفة المواد الأولية .
- تكلفة القوى العاملة.
- تكلفة المعدات والتسهيلات.

**ثالثا : الجودة:** بعدما كان الاهتمام منصباً في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة ، وكنتيحة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة حجم وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية ، ويمثل هذا المفهوم جملة من الخصائص المنفردة والمتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون ، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

إن للجودة تأثير مهم على قرار الزبون الشرائي ، ولذا يستوجب على المؤسسات الرغبة في البقاء في ميدان الصناعة داخل الأسواق تقديم منتجات ذات جودة تحقق المنافع المتوقعة من قبل الزبون . فالجودة تشير إلى تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة مسبقا ومدى خلو المنتج من الأضرار الصناعية.

وقد أورد Diviselal أن الجودة يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

**جودة المنتج :** أي التركيز على تصنيع منتجات ذات جودة عالية تلي حاجات ورغبات الزبون وتناسب مع ذوقه.

<sup>1</sup> رهمون رزيقة ، مرجع سابق ، ص 119.

**جودة العملية:** من خلال تحسين العمليات الإنتاجية من اجل إيجاد منتجات خالية من العيوب. وبناء على ذلك فالجودة تعني الاستخدام الأمثل والصحيح لعمليات الإنتاج بما يؤكد مطابقة المنتج لمواصفات التصميم وفقا لحاجات ورغبات الزبائن المستهدفين وتوقعاتهم.

**رابعا: الكفاءة:** الكفاءة حسب مواصفة **ISO 9000** هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ"

تعتبر الكفاءة من الموارد غير المنظورة، فالإبهام والغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي تتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد، وبالتالي تمثل جوهر ولب الميزة التنافسية. فكلما كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده وبالتالي الميزة التنافسية المبنية عليه ستكون دائمة.

وللكفاءة ثلاثة أبعاد تتمثل في:

**1 - الدراية (Savoir):** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

**2 - الدراية الفنية (Savoir faire):** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا أساسها التجريبي، يرى **M. Joras** أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤها فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.

**3 - الدراية الذاتية (Savoir être):** هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، تسمى كذلك بالدراسة العلاقية. تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.<sup>1</sup>

**خامسا: المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة ، فقلد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة ، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات العلامات التجارية المتميزة ، وبراءات الاختراع وغيرها ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه ، بحيث

<sup>1</sup> شين نوال، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008، ص 72.

تقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات .

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفاد أو مجتمع معين في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية

ان اكتساب مهارات وتقنيات وموارد متميزة في المؤسسة لإنتاج منتجات ذات قيمة ومنفعة للعملاء تزيد عن تلك المقدمة من المنافسين ، يحقق الفعالية التي ينبغي أن تصل إليها المؤسسة فيما يخص ميزتها التنافسية ، وأهم الشروط التي يجب توافرها في الميزة التنافسية حتى تكون فعالة هي :<sup>2</sup>

- أن تكون حاسمة وتعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- أن تكون مستمرة، بحيث بإمكانها الاستمرار عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها أو يصعب على المنافس محاكاتها.

وحتى تتجسد هذه الفعالية في الميزة التنافسية ، ينبغي وجود كل هذه الشروط معا لاقتراها ببعضها.

<sup>1</sup> رهمون رزيقة ، مرجع سابق ، ص121.

<sup>2</sup> بلقة ابراهيم، براهمية ابراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة ، ملتقى مولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر 2014 . ص 13.

### المطلب الرابع: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

تعتبر القيادة الإستراتيجية المفتاح الذي تتطلع من خلاله المؤسسة لمواجهة أعباء وتحديات بيئة الأعمال بغية الوصول للتميز والتفوق التنافسي، حيث انه على القيادة الإستراتيجية للمؤسسة أن تعلم كيفية التأثير في السلوك البشري في محيط مليء بعدم التأكد، وذلك على اعتبار أن رأس المال البشري هو من أهم مصادر الميزة التنافسية.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إبراز دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد الكلفة المنخفضة.

تعتبر التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات بغية تعزيز موقعها التنافسي و تتجلى مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق هذا البعد من خلال التزام المؤسسات برؤية واضحة تجسد هذا المبدأ كما يجب خفض معظم عناصر الكلفة داخل المؤسسة و المتمثلة في رأس المال العمل، الموارد، الشغل، الطاقة و العمليات الأخرى، مقارنة بالمنافسين و ذلك على اعتبار أن التكلفة المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ضبط مستمر للتكاليف، و حتى تكون المؤسسة رائدة في خفض التكلفة فلا بد لها أن تتوافر على قيادة إستراتيجية قادرة على تهيئة مستلزمات خفض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة.

#### الفرع الثاني: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد الجودة.

يعتبر التنافس بالجودة من ابرز أشكال المنافسة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق و هذا ما يعلل اهتمام المؤسسات بالجودة و في هذا الصدد يرى (Evans 1997) أن القيادة الإستراتيجية هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة كما يرى أنها من يمتلك مفتاح التحسين المستمر الذي يعتبر مصدر الجودة. كما يرى البعض أن الجودة تعتبر بمثابة إحدى الأساليب التنافسية التي يسعى القائد الاستراتيجي المعاصر تحقيقها و تستخدمها المؤسسات لجذب المستهلكين و تحقيق الميز و الريادة في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، ص 310.

كما تجسد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الجودة في كون الجودة تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم و تنفيذ و تقديم خدمات تشبع حاجات و توقعات الزبائن المعلنة و حتى المستقرة لذلك تعمل القيادة الإستراتيجية على توقع مسبق لرغبات الزبائن و هذا ما يجعلهم أكثر رضا و من هذا المنطق تعتبر الجودة دون أدنى شك أداة تنافسية فعالة و هذا ما جعلها تصدر أولويات القيادة الإستراتيجية هذه التي تعمل على تكوين فرق لديها من الولاء والانتماء ما يمكن المؤسسة من تطبيق نظام الجودة بكفاءة.

لذلك يمكن القول بأنه التوجه نحو تطبيق نظام الجودة كدعامة رئيسية للميزة التنافسية يتطلب دعائم و سياقات عمل تستمد جوهرها من القيادة الإستراتيجية.

### الفرع الثالث: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد المرونة.

تحتل المرونة أهمية بالغة في علاقتها بالقيادة الإستراتيجية .

و يمكن أن تلمس هذا الدور من خلال قدرة القائد على توفير الطرق و الآليات التي تسمح للمؤسسة بالتقدم مع ظروف التغيير فالأوضاع التي تعيشها المؤسسة تتطلب عقلا مرنا و موهبة عميقة و توفر موارد جيدة تسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على التكيف و الابتكار في تطوير الاستراتيجيات التي توفر المرونة المطلوبة لذلك يمكن القول بان القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بان القيادة الحديثة هي قيادة موقف فالمرونة تقضي عدم الإيمان بالثبات و هذا ما يتطلب من القائد الاستراتيجي تغيير مساراته باستمرار حسب متطلبات الموقف التي تواجهه، لذلك يمكن القول بان تحقيق المؤسسة لميزة المرونة تتطلب من القيادة الإستراتيجية القدرة على السرعة في الاستجابة لتغيرات المحيط والسعي للتكيف معها والقدرة على مواجهة التحديات.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد الوقت.

يعتبر حسن إدارة الوقت من المعايير المهمة للحكم على تطور المؤسسات حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات القائدة تعمل على تطوير نظام الإنتاج في الوقت المحدد، و ذلك على اعتبار أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق كلما كانت قادرة على تخفيض أوقات التهيئة و إيصال المنتج في الأوقات المحددة.

<sup>1</sup> موقف سهام ، مرجع سابق ، ص 311.



لذلك تعتمد جميع المؤسسات الراغبة في ظل المنافسة على جعل جداول إنتاجها ضمن مستوى محدد كما تعمل على توفير أوقات انتظار اقصر. و حتى تتمكن المؤسسة من المنافسة في هذا المجال، لا بد لها أن تتوفر على قيادة مستثمرة للوقت و قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة في الوقت المناسب و أيضا القدرة على اختبار الأساليب القيادية لظروف الموقف و الأخذ بعين الاعتبار بعد لوقت في الصبان مع مراعاتها للتطورات العلمية و الثقافية .

لذا يجب على القيادة الإستراتيجية أن تعمل على استثمار الوقت بصورة سليمة باعتبارها الأداة المسؤولة عن زيادة مستوى التطور و النجاح بما يكفل لها السرعة في طرق التسليم و التهيئة في الأوقات المحددة لها .

### الفرع الخامس: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بعد الإبداع.

يعتبر الإبداع واحد من أهم الركائز التي تدعم الموقع التنافسي لأية مؤسسة ، خاصة في ظل ظهور اقتصاديات المعرفة لذلك فان الاعتماد على الإبداع كركيزة للتنافس لا يقل أهمية عن باقي دعائم التنافس : الكلفة ، الوقت ، المرونة .

و من هذا المنطلق أصبح الإبداع ضروريا للمؤسسات المعاصرة، بل حاجة أساسية لبعضها، فلا تستطيع المؤسسات القائمة في سوقها أن تحتفظ بموقعها، إن لم تتضمن التدفق المستمر والمنتظم للإبداع وعدم تركه للظروف.

كما أن القدرة التنافسية لأية مؤسسة مرهونة بمدى قدرتها المستمرة على تحسين وتعديل منتجاتها وأساليب عملها، و التكيف مع ظروف السوق المتغير وهذا ما يتطلب من القيادة الإستراتيجية امتلاك روح المبادرة ، لذلك يمكن القول أنه على القادة الاستراتيجيين الذين يبحثون عن التفوق والنجاح لمؤسساتهم ، لا بد لهم من الاهتمام العالي بالزبائن و الإبداع الدائم والتنفيذ دون أخطاء ،وتسخير كامل قدرات الأشخاص.

و من هذا المنطلق يمكن القول أن تحقيق البقاء والاستمرار في بيئة اليوم يتطلب أن نكون مبدعين، وان تعمل القيادة الإستراتيجية للمؤسسة على تشجيع التميز و الإبداع باستمرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>موفق سهام ، مرجع سابق ، ص 312.

## خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل تطرقنا في المبحث الأول لأغلب المفاهيم المرتبطة بالقيادة من مفهوم ومصادر وكذا النظريات ، كما تناولنا القيادة الإستراتيجية من حيث المفهوم والخصائص والأهمية حيث توصلنا إلى أن القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي و التصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل . كما أن الحاجة إليها أصبحت ضرورية في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال ، لذلك فإن قيام القيادة الإستراتيجية بأدوارها مرهون بتوافر مجموعة من الخصائص والمهارات التي تزيد من فعالية القائد الاستراتيجي . أما في المبحث الثاني استطعنا معرفة أساسيات الميزة التنافسية وما تحتويها من خصائص وأنواع ومحددات ومصادر وشروط فعاليتها ، واستنتجنا أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ، كما توصلنا إلى كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية. وحتى تستطيع المؤسسة أن تواكب التحولات المحيطة بها يجب أن تتوافر على قيادة إستراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تستطيع المؤسسة من خلالها تطوير منتجاتها وخدماتها و الرفع من جودتها والمحافظة عليها .

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد تناول أبرز المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة حول القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية والدور الهام الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحقيق تلك المزايا ، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة اريس- ، مبرزين في ذلك الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

حيث نقدم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة اريس- .

-المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية.

-المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- من خلال تعريفها ونشأتها وطبيعة نشاطها ثم نتقل إلى عرض مراحل إنتاج الدقيق والفريضة.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

سننطلق في هذا المطلب إلى التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- من خلال تقديمها ونشأتها وأهدافها.

#### الفرع الأول : نبذة تاريخية عن نشأة و تطور المؤسسة

المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها، مؤسسة وطنية لها عدة فروع في عدة ولايات، ونظرا لأهميتها في تنمية الاقتصاد الوطني وتلبية مستلزمات المجتمع، حيث عملت الدولة الجزائرية على تطويرها وإنشاء مؤسسات ووحدات عبر القطر الوطني لتغطية الطلب المحلي وهذا أثر المرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 حيث ظهرت إلى الوجود عدة مؤسسات في عدة مدن هي باتنة، قسنطينة و سطيف.

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها الى وحدات منها الانتاجية والاقتصادية .

فالوحدة الإنتاجية تقوم بتحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح بنوعية الصلب واللين إلى منتج نهائي أما الوحدات الاقتصادية فتقوم بنقل و تخزين و توزيع المنتجات.

و بعد اتجاه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق والرفع الجزئي لقيود الوصايا فيما يتعلق بتسيير المؤسسات وتحديد الأسعار ترك لهذه الأخيرة حرية المبادرة حيث أصبحت هذه المؤسسة هي التي تقوم ببعض الوظائف مثل : تموين، إنتاج، تخزين، تسويق... الخ.

ولهذه المؤسسة وحدات تابعة لها منها من تقوم بالإنتاج ومنها من تقوم بالتسويق أما القرارات المتعلقة بتسييرها فهي مركزية للمؤسسة الأم Eryad الكائن مقرها بقسنطينة .

و الجدول التالي يبين الوحدات التابعة للمؤسسة الأم Eryad

الجدول رقم (2) الوحدات التابعة للمؤسسة الأم ERIAD

المنطقة	نوعية الوحدة	العدد	ملاحظة** نوع المنتج**
قسنطينة	وحدة تجارية	01	/
الحامة	وحدة إنتاجية	02	سميد + دقيق
الخروب	وحدة إنتاجية	01	دقيق + حلويات
باتنة	وحدة تجارية	01	/
باتنة	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
آريس	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
خنشلة	وحدة تجارية	01	/
أم البواقي	وحدة تجارية	01	/
لعوينات	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + عجائن
الحروش	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + عجائن
سكيكدة	وحدة تجارية	01	/
سكيكدة	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
عنابة	وحدة تجارية	01	/
عنابة	وحدة إنتاجية	02	سميد + دقيق
قالمة	وحدة تجارية	01	/
بوشقوف	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
بوشقوف	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
تبسة	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
الطارف	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات متحصلة عليها من الإدارة

## الفرع الثاني: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس

### أولاً: نشأة الوحدة والموقع

الوحدة الإنتاجية مصطفى بن بولعيد وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية الصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها تقوم بإنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات سميد، دقيق ومنتوج ثانوي يطلق عليه المستخلصات الأخرى، وتعتبر مطاحن الأوراس وحدة آريس من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، تقع غرب مدينة آريس على الطريق الوطني رقم 31 الرابط بين باتنة ويسكرة مروراً بآريس، تبعد على مدينة آريس بحوالي 3 كلم، وتبعد عن الولاية باتنة بحوالي 60 كلم، وتقدر المساحة الإجمالية للوحدة ب 09 هكتارات منها 1.5 هكتار مغطات.

### ثانياً: بداية النشاط

بدأت أشغال إنجاز الوحدة سنة 1977 ودامت 11 سنة وأجرت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سينييري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، بدأت مطاحن الأوراس وحدة آريس نشاطها الإنتاجي في 1986 برأسمال قدره 5000.000.00 دج وبعدد عمال قدره 154 عامل و طاقة إنتاجية مقدرة ب 2000 قنطار / 24 ساعة ( 1000 قنطار سميد و 1000 قنطار /دقيق) وسنة 1999 تم رفع رأسمالها ب 115.000.000.00 دج ليصبح 120.000.000.00 دج

### 1. الطاقة التشغيلية واحتياجات الوحدة من الطاقة

الطاقة التشغيلية: عدد العمال في أبريل 2017 بلغ 94 عامل حسب الاختصاصات التالية:

- ▶ الإطارات : 08 إطارات
- ▶ عون التحكم: 34 عون
- ▶ عامل منفذين: 52 عامل

تمتلك الوحدة آلة عملاقة مركبة يشرف عليها عاملين إثنين (02) بالتناوب.

إحتياجات الوحدة : تستهلك الوحدة مل من:

- ▶ الماء 1000 متر مكعب يوميا
- ▶ الطاقة الكهربائية: 3150 كيلواط يوميا.

### المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها

سنوضح في هذا المطلب أهم الأسباب التي دفعت إلى إنشاء المؤسسة، وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكما سنحاول التطرق إلى بعض المشاكل التي تواجهها الوحدة.

#### الفرع الأول: أسباب إنشاء الوحدة:

يعود السبب الرئيسي لإنشاء الوحدة إلى أسباب سياسية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة التاريخية اقتصاديا وسياسيا ولفك العزلة عنها تحت ما يسمى اسم سياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن وتوزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى وطنيا وجهويا.

جاء قرار إنشاء الوحدة في إطار المخطط الرباعي الثاني 1979/1975 لتبدأ عملية البناء في أكتوبر 1977 لتتوقف بعد ذلك بسبب الإفلاس، ويعطي الدفع لمواصلة الأشغال وفق المرسوم الوزاري 82/375 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 لتنتهي سنة 1988.

#### الفرع الثاني: أهداف الوحدة

تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى المتوسط والطويل:

- ✓ زيادة الإنتاج من الدقيق والسميد في المنطقة خاصة في الوطن عامة.
- ✓ تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
- ✓ إشباع فئة عريضة من المستهلكين.
- ✓ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل.

#### الفرع الثالث: المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة:

هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة ونوجز أهمها فيما يلي :

**أولا: الموقع الجغرافي:** تقع وحدة آريس في منطقة جبلية شبه معزولة، وبعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه المنتجات وخاصة الولايات التي تتواجد فيها مثل هذه الوحدات، كما أن الطريق المؤدي إلى موقعها كثيرة الإلتواء مما يصعب عملية التموين والتوزيع .

**ثانيا: وسائل النقل:** تعتبر وسائل النقل عاملا هاما ومؤثرا بشكل كبير في عملية التموين، حيث تعتبر الوحدة عاجزة في هذا المجال لمحدوديتها، 20 شاحنة مصنفة كما يلي:



جدول رقم (3) أنواع و عدد الشاحنات بالمؤسسة

سيارة Expres	03 طن	10 طن	20 طن	نوع الشاحنة
01	02	11	06	العدد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات متحصلة عليها من الإدارة

يلاحظ من الجدول السابق الذكر أن وسائل النقل مقارنة بحجمها وإنتاجها فهي لا تكفي لتموين المؤسسة وتوزيع منتجاتها بشكل كامل، وخاصة وإن هذه الوسائل تتعرض للعطل بين المرة والأخرى وهو ما يؤثر على أداء الوحدة من ناحية التموين والتوزيع.

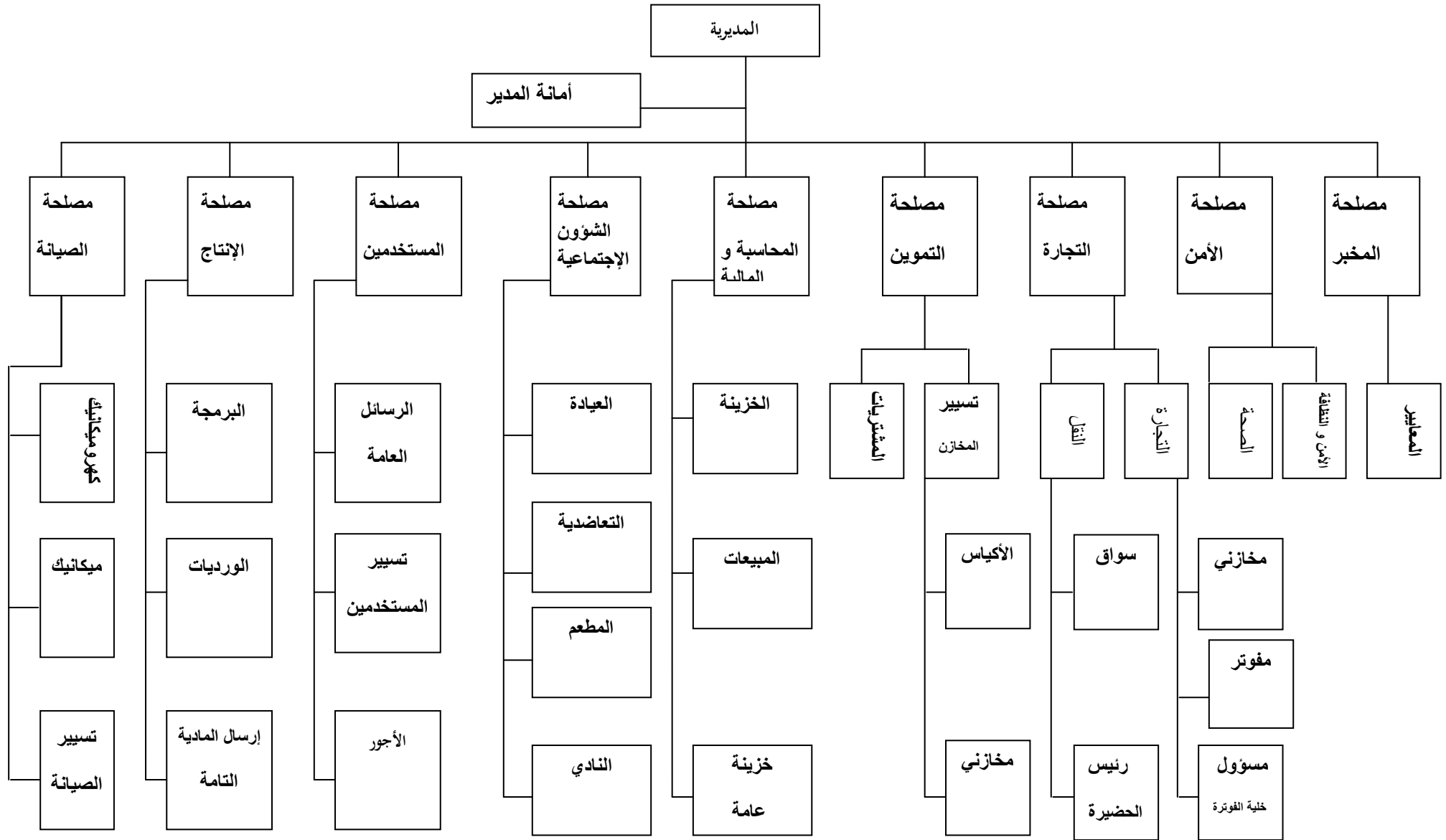
**ثالثا : الأحوال الجوية :** نلاحظ أن نشاط التموين والتوزيع ونشاط الوحدة يتأثر عموما بشكر كبير بالأحوال الجوية خاصة في فصل الشتاء، حيث أن تساقط الثلوج والأمطار تعزل المنطقة انعزالا شبه كلي خلال فترات قد تتجاوز الأسبوعين أو أكثر، مما يؤدي إلى توقف نشاط التموين والتوزيع خلال فصل الشتاء وهو ما يؤثر سلبا على الوحدة من ناحية الأرباح والخسائر التي تتكبدها وتأثر مكانتها السوقية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجات المؤسسة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة بالوحدة، ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس والمرؤوس وفصل المهام بين كل من الفرد والمؤسسة

الشكل رقم (7) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



1. **مدير الوحدة:** يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير الوحدة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه :
  - يمثل الوحدة خارجيا ( الناطق الرسمي للوحدة ).
  - يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات.
  - يتأسس مجلس الإدارة.
 وتوجد لدى الرئيس:
2. **الأمانة:** تعد أمانة المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح الوحدة، ومن مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالمدير العام) :
  - استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
  - استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
  - كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.
  - تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
  - استقبال الضيوف ( زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).
3. **مصلحة المستخدمين:** تقوم بتسيير المستخدمين وذلك أنها تتكفل بجميع ملفات المستخدمين وتحرير مختلف القرارات المختلفة مثل العطل والتثبيت والترسيم والعلاوات والنقل والأجور... الخ. وتشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيابات، وكذا تسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية ونقابة العمال، وتهتم أيضا بتكوين العمال سواء بمركز التكوين أو بتكوينهم في الميدان أو من خلال مراكز التكوين، ويتولى تسيير هذه المصلحة الرئيس و 14 من الموظفين الآخرين موزعين على فروع الرسائل العامة وتسيير المستخدمين والأجور.
4. **مصلحة الصيانة:** تتكفل بإصلاح الآلات والمعدات وتقوم بالصيانة التي تحتاج إليها الوحدة لضمان السير الحسن للعمل، ويشرف عليها رئيس المصلحة و 11 عاملا من ذوي الخبرة في الميكانيك، ويسهرون على القيام بجميع الإصلاحات والصيانة التي تحتاجها الوحدة موزعين على فروع كهروميكانيك وميكانيك وتسيير الصيانة، ولها علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج ومصلحة التموين.
5. **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بجميع المساعدات والخدمات التي يحتاجها العامل مثل الأكل، لباس العمل، كما تقوم بتنظيم الرحلات وتوفير الإمكانيات والوسائل لممارسة بعض الرياضات، وذلك لضمان

- استقرار العمال وتحفيزهم على الإنتاج والعمل، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في ذلك 05 عمال موزعين على مكاتب العيادة والتعاضدية والمطعم والنادي.
6. **مصلحة الوقاية والأمن** : تقوم بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأمور والأخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق والنظافة والقواعد الصحية، العمل على تطبيق التعليمات بحفظ الأمن والصحة ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلية والخارجية من الوحدة سواء التابعة لها أو غير التابعة لها، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في أداء القيام بالعمل 11 عامل موزعين على فروع الأمن والنظافة والصحة.
7. **مصلحة التموين** : تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التموين الخاصة بقطع الغيار، الأغلفة، والحاجيات الأخرى، عدا المادة الأساسية تقوم بشرائها مصلحة الإنتاج وتربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى، مصلحة المحاسبة والمالية من ناحية تسديد وتسجيل فواتير العمليات المختلفة للتموين، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة تمدها بقطع الغيار ومصلحة الإنتاج التي تمدها بالأغلفة، يؤطر هذه المصلحة رئيسها يشرف على خمسة عمال موزعين على فروع تسيير المخازن والمشتريات.
8. **مصلحة الإنتاج** : تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التموين بالمادة الأولية ( القمح بنوعيه اللين والصلب) واستقبالها وتخزينها بعد التأكد من جودتها ومعايرتها في المخبر، وبعد ذلك تمر إلى مرحلة الإنتاج وذلك بعد التصفية لتصبح منتجات تامة الصنع، وبعد الإنتاج تأتي عملية التعبئة في الأكياس وشحنها وإرسالها إلى مراكز التوزيع بعد التأكد من جودتها ومعايرتها مرة ثانية في المخبر، يتولى عملية تسيير المصلحة الرئيس و 81 عاملا موزعين على فروع البرمجة والورديات.
9. **مصلحة المخبر** : مختبر الوحدة مجهز بأحدث الوسائل والأجهزة ويتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الأولية والمنتج النهائي لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقته للمواصفات المرغوبة وكمية الرطوبة اللازم توفرها في المادة الأولية لتسهيل عملية الطحن والتحويل، ويؤطر المصلحة رئيس المصلحة بمساعدة عامل واحد.
10. **مصلحة التجارة** : تتمثل مهمتها الأساسية فيبيع ونقل منتجات من سميد ودقيق ونخالة لزبائنها الممثلين في تجارة الجملة والشركات ودواوين تغذية الأنعام والتعاونيات الفلاحية، ويؤطرها رئيس المصلحة و165 عاملا وتحتوي على أربعة فروع وهي:
- فرع التجارة: والتي تتمثل مهمتها في تسويق منتج الوحدة واستقبال الزبائن وفتح ملفات خاصة لهم.
  - فرع الفوترة : الذي يقوم بتحرير جميع الفواتير وإرسالها إلى قسم المحاسبة.
  - فرع التوزيع: يتم نقل المادة الأولية ونقل منتجات الوحدة بها كما يتم إيصال المنتجات لنقاط البيع التابعة للوحدة .

- نقاط البيع: من أجل التقرب من المستهلك قصد بيع منتجاتها بنفسها.
11. **مصلحة المحاسبة:** تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حقته المؤسسة من ربح أو خسارة، وتضم قسم الخزينة وهو مسؤول عن التدفقات النقدية الواردة أو الخارجة خزينة الوحدة وقسم المحاسبة العامة يقوم بتسجيل مجمل العمليات التي تخص الوحدة ويشرف عليها رئيس المصلحة وموظفين اثنين موزعين على فروع الخزينة والمبيعات والمحاسبة العامة.

### ثانيا: منتجات المؤسسة ومراحل الإنتاج

تتمثل منتجات المؤسسة في الدقيق بنوعيه العادي والممتاز، السميد بنوعيه أيضا العادي والممتاز، منتوج النخالة ومنتوج السمولات، وهذه الأخيرة عبارة عن خليط من الدقيق والسميد ينتج عندما يتبقى الدقيق والسميد في خلايا التخزين للتصفية، ويمكن عرض منتجات المؤسسة وفق الجدولين التالي:

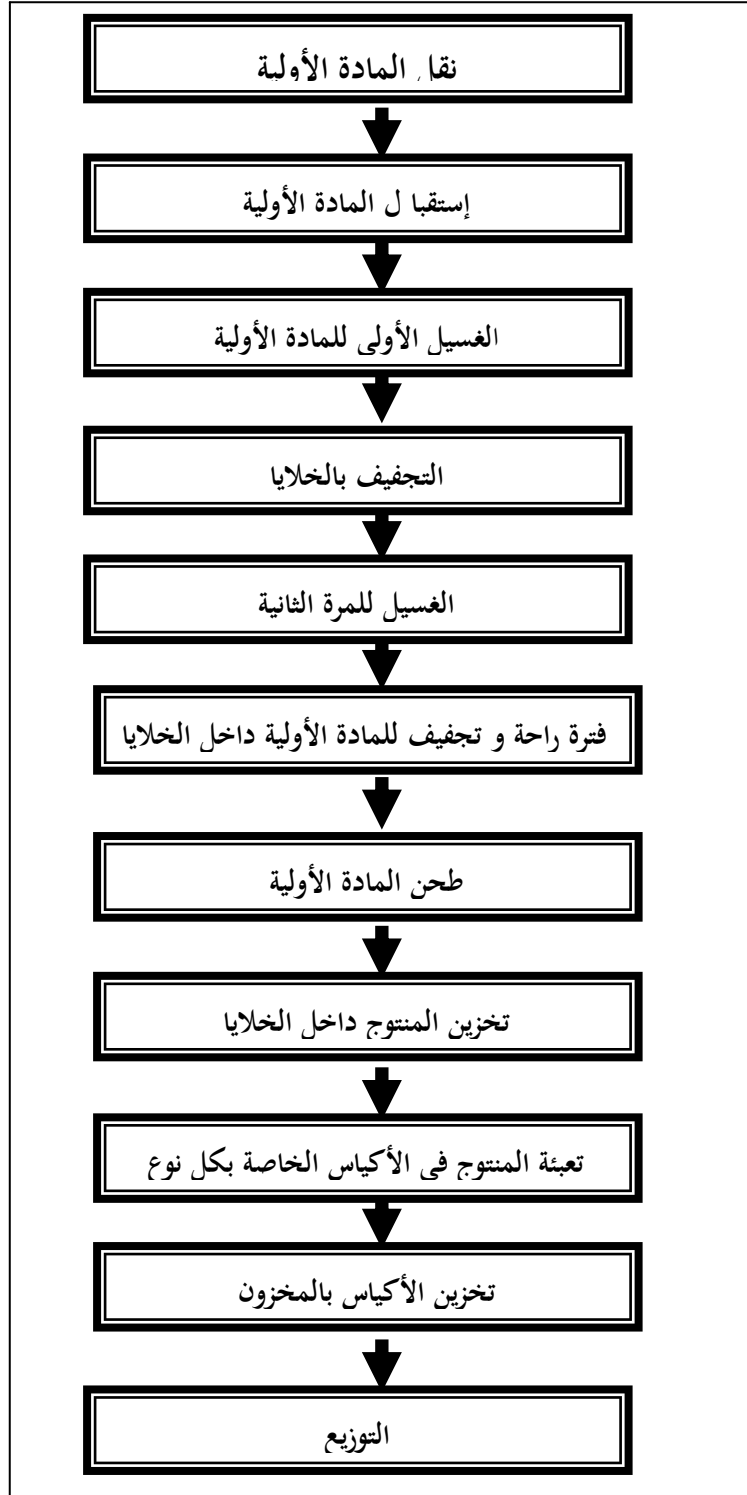
جدول رقم (4) أنواع منتجات المؤسسة

المنتوج	النوع	السعة
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/05 كلغ
السميد	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/20 كلغ
النخالة		100/25 كلغ
سمولات		100/25 كلغ

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات متحصلة عليها من الإدارة

تتم عملية إنتاج المنتج النهائي من خلال عدة مراحل تمر بها المادة الأولية وذلك من الحصول على منتج ذو جودة عالية وتتمثل هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل الرقم (8): مراحل الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات متحصلة عليها من الإدارة

## المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث منهج الدراسة ثم الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة .

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

ونحاول التطرق على المنهج المتبع في الدراسة ونموذج الدراسة وحدود الدراسة .

## الفرع الأول : منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا باختيار مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة آريس- نظرا لتناسبها ومتطلبات البحث، وللإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى مع هذا المنهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

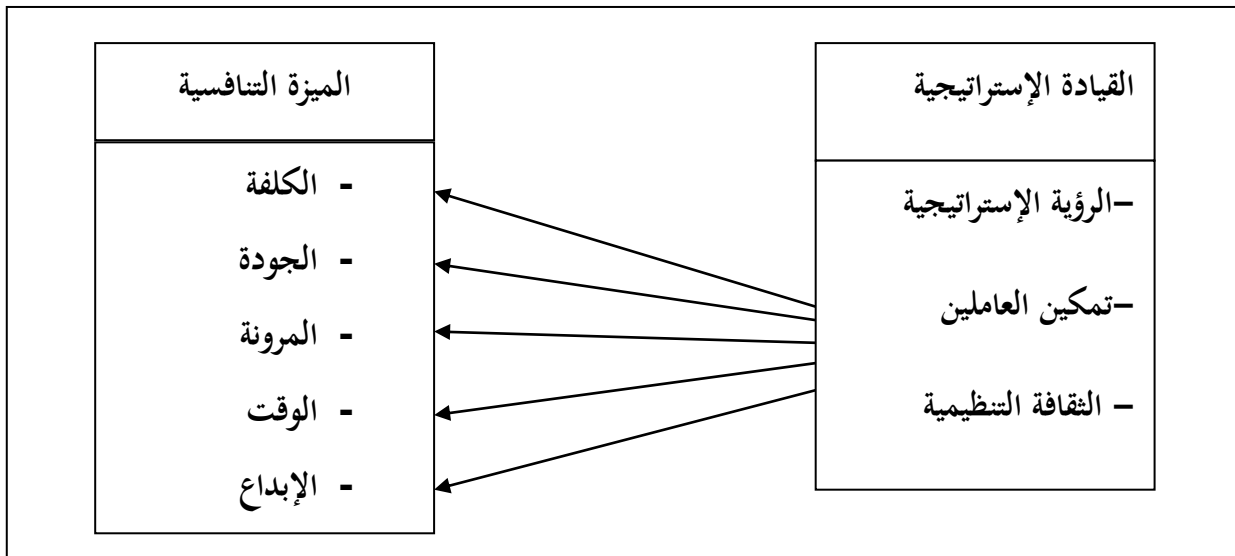
الفرع الثاني : نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين:

المتغير المستقل: القيادة الإستراتيجية

المتغير التابع: الميزة التنافسية

الشكل رقم (9): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث : حدود الدراسة

الحدود المكانية: اجري هذا البحث في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة اريس- باتنة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017/2016.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال لمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة اريس- .



## المطلب الثاني: مصادر وأساليب الحصول على البيانات

سنتطرق إلى أهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة من اجل الحصول على المعلومات واهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على نتائج الدراسة.

## الفرع الأول : مصادر جمع البيانات و المعلومات

تعتبر الاستبانة أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت خصيصا لتغطي جميع المتغيرات النموذج ضمن ثلاثة محاور على النحو التالي:

-المحور الأول: حيث شمل هذا المحور المعلومات الشخصية وتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المنصب ، عدد سنوات الخبرة .

-المحور الثاني: حيث شمل هذا المحور القيادة الإستراتيجية والمتضمنة على ثلاثة أبعاد وهي الرؤية الإستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، وتتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة ب 18 سؤالاً.

-المحور الثالث: حيث شمل هذا المحور على الميزة التنافسية والمتضمنة خمسة أبعاد وهي التكلفة و الجودة والمرونة و الوقت و الإبداع وتتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة ب 17 سؤالاً.

## الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت ، وفي ما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

- النسب المئوية والتكرارات : وذلك لوصف مجتمع البحث و اظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات .
- معامل الفا كرونباخ للتحقيق من ثبات أداة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- الانحرافات المعيارية.
- تحليل الانحدار لقياس دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة ومجتمع الدراسة

الفرع الأول : صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات ويجب أن يكون أكبر من 0.60 وحساب معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي لالفاكرونباخ لقياس الصدق ويجب أن يكون أيضا أكبر من 0,70.

الجدول رقم (5) : صدق وثبات اداة الدراسة

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الرؤية الإستراتيجية	4	0.912	0.954
تمكين العاملين	10	0.934	0.966
الثقافة التنظيمية	4	0.742	0.861
القيادة الاستراتيجية	18	0.949	0.974
التكلفة	4	0.865	0.930
الجودة	3	0.769	0.876
المرونة	3	0.708	0.841
الوقت	3	0.665	0.815
الإبداع	4	0.854	0.924
الميزة التنافسية	17	0.939	0.969
المجموع	35	0.967	0.983

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

ملاحظة : يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات ( الفاكرونباخ).

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الإجمالي عال إذ بلغ 0.967 كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة، و يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية لان جميع المتغيرات ذات درجة مرتفعة من الثبات

،وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.983 وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

وهنا نكون تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها في تحليل النتائج.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 94 عامل في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة آريس-، وقد استخدمنا المعاينة العشوائية، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (6) عدد عمال المؤسسة

العدد	الفئات
08	إطارات
34	أعوان تحكم
52	أعوان تنفيذ
94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات متحصلة عليها من الإدارة

الفرع الثالث: عينة الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية

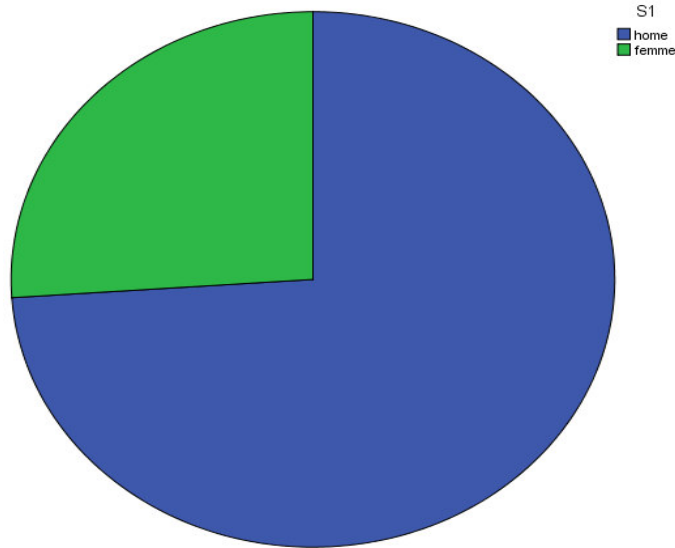
1 - الجنس:

الجدول رقم (7) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

النسبة المئوية	التكرار	
73.9	34	ذكر
26.1	12	انثى
100	46	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

الشكل رقم (10) : دائرة نسبية تمثل الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يوضح الجدول والشكل السابق أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث إذ بلغت نسبة الذكور 73.9% ونسبة الإناث 26.1% من مجموع عينة الدراسة مما يوحي بأنه يغلب على المؤسسة الطابع الذكوري وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة محل الدراسة

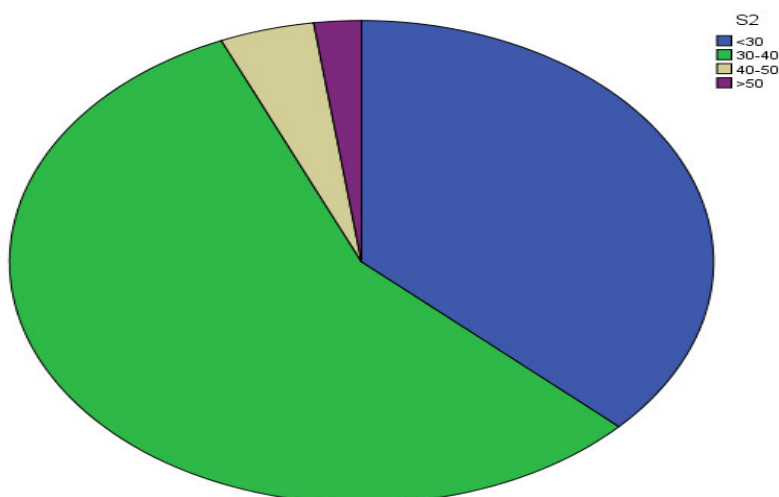
## 2 - العمر:

## الجدول رقم (8) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	17	37
من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	56.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	2	4.3
50 سنة فأكثر	1	2.2
المجموع	46	100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

## الشكل رقم (11) : دائرة نسبية تمثل العمر



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال الجدول والشكل السابق يمكننا ان نقول الفئة الغالبة هي من 30 الى أقل من 40 سنة بنسبة 56.5% من عينة الدراسة وتليها الفئة الاقل من 30 سنة بنسبة 37% من عينة الدراسة أما الفئات الأخرى فقد قسمت إلى من 40 إلى أقل 50 سنة بنسبة 4.3% والفئة من 50 سنة فاكثرت نسبتها كانت الاقل وهي 2.2% من عينة الدراسة وهذا يعطي ميزة جيدة للمؤسسة كون ان الفئة الغالبة هي التي يتراوح سنها ما بين 30 و 40 سنة فهؤلاء العمال كونهم يتميزون بالعمر المتوسط هم قادرون على العطاء و الانجاز الجيد للأعمال.

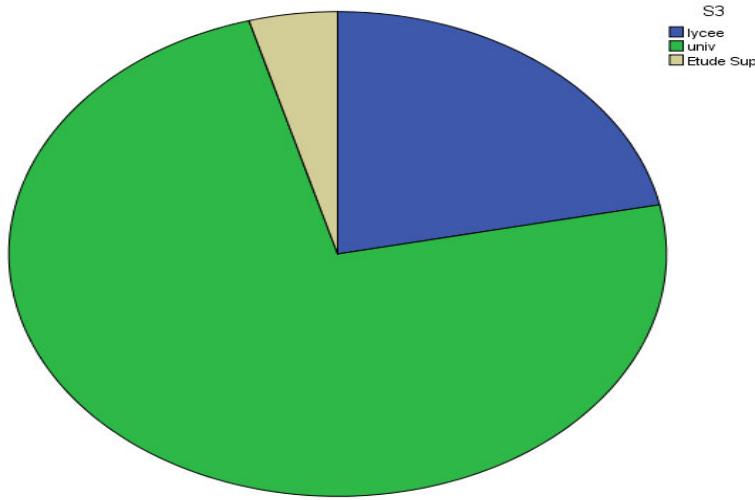
### 3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (9) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

النسب المئوية %	التكرار	الفئات
21.7	10	ثانوي
73.9	34	جامعي
4.3	2	دراسات عليا
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

الشكل رقم (12): دائرة نسيبة تمثل المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال الجدول والشكل الخاص بالمؤهل العلمي كانت أكبر نسبة هي جامعي بنسبة 73.9% من عينة الدراسة، تليها فئة ثانوي بنسبة 21.7% أما دراسات العليا فكانت الفئة الأخيرة بنسبة 4.3% من عينة الدراسة.

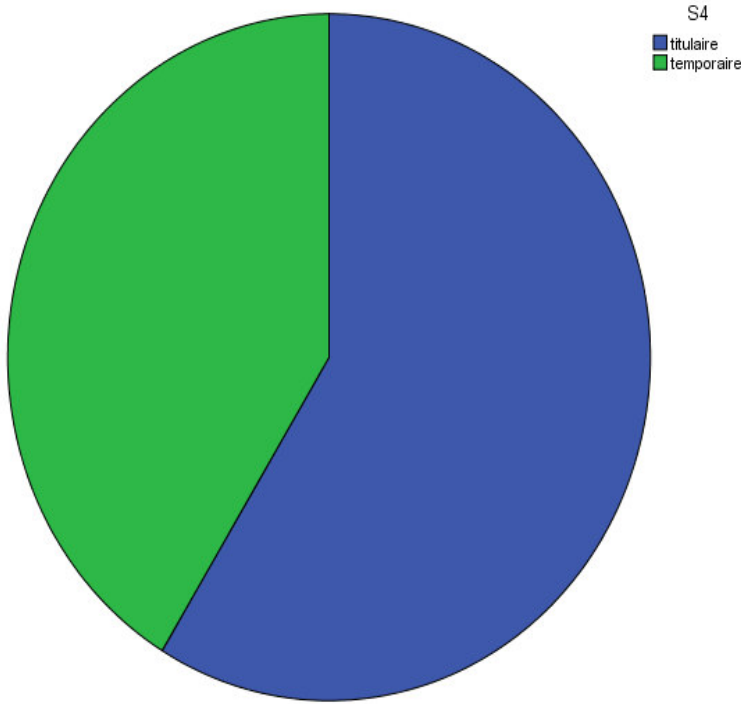
#### 4- طبيعة المنصب:

الجدول رقم (10) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بطبيعة المنصب

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائم	27	58.7
مؤقت	19	41.3
المجموع	46	100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل طبيعة المنصب



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة دائمين تصل 27 عامل بنسبة 58.7 % اما المؤقتين ف وصلت الى 19 عامل ينسبة 41.3 % .



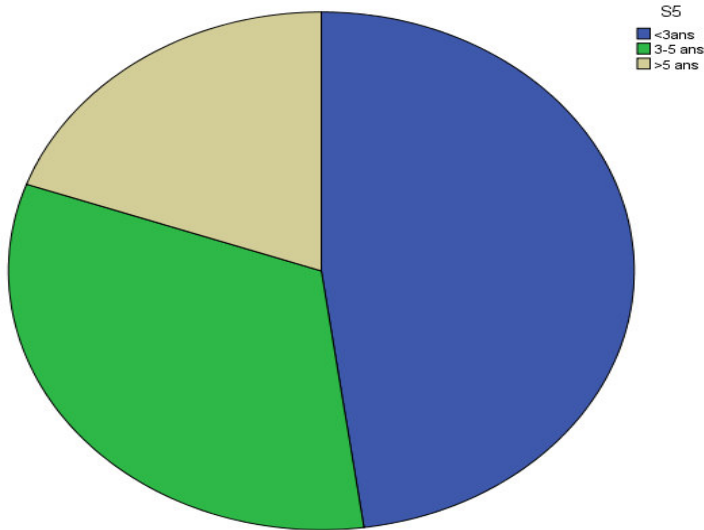
5- عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (11) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد سنوات الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	22	47.8
من 3 الى أقل من 5 سنوات	15	32.6
5 سنوات فأكثر	9	19.6
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة أن أغلبهم يشتغلون بخبرة أقل من 3 سنوات وتقدر نسبتهم بـ 47.8%، ويليهم الأفراد الذين يشتغلون بخبرة (من 3 إلى 5 سنوات) تقدر بنسبة 32.6%، ويليهم في المرتبة الثالثة الأفراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر (من 5 سنوات فأكثر) وذلك بنسبة 19.6%.

## المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تم اختيار مقياس Likert الخماسي، وذلك لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، ولقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (12): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

## المطلب الأول : تحليل وتفسير صحة الفرضيات

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية

## ➤ اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا، نقوم باستخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي ، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي ". وإذا كانت قيمة ( sig ) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (الفا) ،فانه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

من خلال الجدول رقم ( 13 ) الذي يوضح لنا نتائج ذلك الاختبار تبين أن قيمة ( sig ) كانت أكبر من مستوى الدلالة (الفا = 0.05 ) لجميع الأبعاد وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي .

## الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	القيادة الإستراتيجية	0.963	0.311
2	الميزة التنافسية	1.190	0.118

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يبين الجدول أن درجة المعنوية ل Z المحسوبة أكبر من 0.05 فان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة

الفرع الأول : القيادة الإستراتيجية

جدول رقم (14) : إجابات الأفراد اتجاه القيادة الإستراتيجية

الرقم	أبعاد القيادة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	الرؤية الإستراتيجية	3.7808	1.05853	مرتفع
01	تسعى المؤسسة إلى وضع الأهداف الإستراتيجية المناسبة.	3.93	1.176	مرتفع
02	تتم مشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية الواضحة.	3.65	1.233	مرتفع
03	يسعى القادة لتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتطوير المؤسسة وتحسين رؤيتها للمجتمع.	3.76	1.099	مرتفع
04	تهتم المؤسسة بوضع رسالة أو رؤية بعيدة الأمد.	3.76	1.251	مرتفع
	تمكين العاملين	3.6522	0.87705	مرتفع
05	يعطي القادة انتباها شخصيا للموظفين الذين يعتقد أنهم يمتلكون قدرات.	3.59	1.292	مرتفع
06	يتم تشجيع الموظفين على الإبداع والتعبير عن الآراء بشفافية.	3.52	1.070	مرتفع
07	يهتم القادة بالتدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين .	3.91	1.007	مرتفع
08	يجعل القادة كل فرد حوله متحمسا للقيام بالمهام المكلف بها.	3.91	1.112	مرتفع
09	يملك القادة القدوة في الحصول على الولاء له من غالبية الموظفين.	3.76	0947.	مرتفع
10	يعمل القادة على تحسين صورة المؤسسة في البيئة	3.70	1.190	مرتفع

			المحيطة.	
مرتفع	1.203	3.41	يستخدم القادة الحوافز لزيادة دافعية العاملين في المؤسسة.	11
مرتفع	1.025	3.57	يوفر القادة الدعم اللازم و الإمكانيات والحوافز المطلوبة .	12
مرتفع	1.025	3.57	نظام المكافآت الذي يتبعه القادة يتناسب مع حاجات الموظفين.	13
مرتفع	1.166	3.59	يطبق القادة القواعد و الإجراءات الإدارية بعدالة.	14
مرتفع	<b>0.7611</b>	<b>3.6033</b>	<b>الثقافة التنظيمية</b>	
مرتفع	1.128	3.43	يهتم القادة بشيوع روح الفريق و العمل الجماعي.	15
مرتفع	0.726	3.70	تتوافق قيم القادة مع القيم السائدة للعاملين والمنظمة.	16
مرتفع	0.902	3.83	يهتم القادة أن تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين.	17
مرتفع	1.224	3.46	يهتم القادة بتقييم الأداء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	18

انطلاقا من الجدول رقم (14) يمكننا ترتيب أبعاد القيادة الإستراتيجية كما يلي :

أولا: الرؤية الإستراتيجية : جاءت في الترتيب الأول وكان متوسطها الحسابي ( 3.7808) بانحراف معياري (1.05853)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال ( 2.67 - 5) حسب الأهمية النسبية لمقياس ليكارت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت مرتفعة. مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام بالرؤية الإستراتيجية .

ثانيا : تمكين العاملين : جاء تمكين العاملين في الترتيب الثاني ، وكان متوسطه الحسابي ( 3.6522) بانحراف معياري (0.87705) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة ( 2.67 - 5) حسب الأهمية النسبية لمقياس ليكارت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت مرتفعة. مما يدل على الدور الكبير للقيادات الإستراتيجية في تبني تمكين العاملين كفلسفة ومنهج إداري لتطوير المنظمات ومواجهة المشاكل والتحديات .

ثالثا: الثقافة التنظيمية : جاءت الثقافة التنظيمية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ( 3.6033 ) بانحراف معياري (0.7611) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي الى الفئة ( 2.67-5 ) حسب الأهمية النسبية لمقياس ليكارت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت مرتفعة، مما يدل على أن القيادة الإستراتيجية تولى أهمية لنشر الثقافة التنظيمية .

### الفرع الثاني: الميزة التنافسية

#### جدول رقم (15): إجابات الأفراد تجاه الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	<b>أولا: التكلفة</b>			
		3.8207	1.00646	مرتفع
19	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة السوقية الأكبر.	3.98	1.022	مرتفع
20	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة مما يجنبها زيادة التكاليف الناتجة عن التوظيف.	3.65	1.215	مرتفع
21	تسعى المؤسسة إلى تطوير وابتكار طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف.	3.74	1.163	مرتفع
22	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف .	3.91	1.347	مرتفع
	<b>ثانيا : الجودة</b>			
		3.8986	0.94508	مرتفع
23	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في منتجاتها.	3.91	1.151	مرتفع
24	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة.	3.85	1.229	مرتفع
25	تأخذ المؤسسة بآراء زبائنها حول جودة منتجاتها.	3.93	1.041	مرتفع
	<b>ثالثا: المرونة</b>			
		3.7174	0.97111	مرتفع
26	المؤسسة على علم مسبق بكل ما يحدث في السوق من تطورات.	3.74	1.104	مرتفع
27	تتمتع المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن.	3.76	1.177	مرتفع
28	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.65	1.370	مرتفع

			للاستجابة السريعة للتحويلات الحاصلة في السوق.
مرتفع	0.75888	3.9348	رابعا: الوقت
مرتفع	1.032	3.85	29 تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة.
مرتفع	0.919	4	30 لدى المؤسسة مخزون احتياطي وذلك للاستجابة السريعة لأي طلبات محتملة.
مرتفع	0.988	3.96	31 تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزيائنها.
مرتفع	0.99402	3.6359	خامسا : الابداع
مرتفع	0.919	4.00	32 تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة واستجابة لأذواق الزبائن.
مرتفع	1.257	3.59	33 تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين باستمرار .
مرتفع	1.260	3.523	34 تستخدم المؤسسة طرق جديدة لترويج منتجاتها.
مرتفع	1.294	3.43	35 تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها لإبداع وابتكار منتجات جديدة.

انطلاقا من الجدول رقم (15) يمكننا ترتيب أبعاد الميزة التنافسية كما يلي:

**أولا: الوقت:** من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن بعد الوقت جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9348) وانحراف معياري (0.75888)، مما يدل على أن المؤسسة تلتزم بتقديم الطلبات في الوقت المحدد .

**ثانيا: الجودة :** وجاء في الترتيب اثاني بعد الجودة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.8986) وانحراف معياري (0.94508)، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بجودة منتجاتها والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في السوق.

**ثالثا: التكلفة :** من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد التكلفة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.8207) وانحراف معياري (1.00646)، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من اجل توفير الجهد و الوقت، وتخفيض تكاليف منتجاتها.

رابعاً: المرونة: جاءت في الترتيب الرابع إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.7174 ) وانحراف معياري (0.97111)، مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بالاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن.

خامساً: الإبداع : نلاحظ من خلال الجدول (16) أن بعد الإبداع جاء في الترتيب الخامس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.6359 ) وانحراف معياري ( 0.99402 ) مما يدل على أن المؤسسة تستخدم طرق جديدة لترويج منتجاتها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور معنوي للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول ( 16 ) يبين ذلك .

#### جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	20.824	1	20.824	95.961	*0.000
الخطأ	9.548	44	0,217		
المجموع الكلي	30.372	45			

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ . المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة (95.961) بقيمة احتمالية ( 0.000 ) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يتمثل في القيادة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لدور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig
القيادة الإستراتيجية	0.828	9.796	0.000	95.961	0.828	0.686	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 17 ) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود دور معنوي بين المتغيرين ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 95.961 وأيضا قيمة t البالغة 9.796 بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.828 أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.686 أي 68.6% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع الى التغيرات الحاصلة في القيادة الإستراتيجية، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0.828X + 0.710 + \Sigma$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغير في القيادة الإستراتيجية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغير الطردي في Y بمقدار 0.828 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: " لا يوجد دور معنوي للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ )."، و بالتالي نقر بوجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ).



الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد دور معنوي للرؤية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

جدول رقم (18) : نتائج تحليل الانحدار لدور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الأول
0.000	0.616	0.785	70.715	0.000	8.409	0.785	الرؤية الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين بعد الرؤية الإستراتيجية و المتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، مما يشير الى وجود دور بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (70.715) وأيضاً قيمة t البالغة (8.409) بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ ( 0.785 ) و معامل التحديد البالغ ( 0.616 ) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الأول الرؤية الإستراتيجية والميزة التنافسية ، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت من الشكل التالي :

$$Y = 0.785X_1 + 0.609 + \Sigma$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد الرؤية الإستراتيجية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.785 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد دور معنوي للرؤية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ." ، و بالتالي نقر بوجود علاقة بين الرؤية الإستراتيجية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

جدول رقم (19) : نتائج تحليل الانحدار لدور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثاني
0.000	0.523	0.723	48.155	0.000	6.939	0.723	تمكين العاملين

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين بعد تمكين العاملين و المتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود دور بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (48.155) وأيضا قيمة t البالغة (6.939) بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.723) و معامل التحديد البالغ (0.523) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الثاني تمكين العاملين والميزة التنافسية ، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0.723X_2 + 0.677 + \Sigma$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد تمكين العاملين بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.723 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: " لا يوجد دور معنوي لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ." ، و بالتالي نقر بوجود علاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

جدول رقم (20) : نتائج تحليل الانحدار لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثالث
0.000	0.628	0.793	74.417	0.000	8.627	0.793	الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (20) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين بعد الثقافة التنظيمية و المتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، مما يشير إلى وجود دور بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (74.417) وأيضا قيمة t البالغة (8.627) بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.793) و معامل التحديد البالغ (0.628) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الثالث الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية ، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت من الشكل التالي :

$$Y = 0.793X_3 + 0.856 + \Sigma$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.793 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ." ، و بالتالي نقر بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## المطلب الرابع : تفسير النتائج

## الفرع الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد المجتمع :

أولاً: أن (34) من أفراد العينة يمثلون نسبة 73.9 % من إجمالي الدراسة من جنس الذكر وهم الفئة الأكبر في الدراسة.

ثانياً: أن 26 من أفراد العينة يمثلون نسبة 56.5 % من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ( 30-40 ) وهو مؤشر ايجابي .

ثالثاً: أن ( 34 ) من أفراد العينة يمثلون نسبة 73.9 % من إجمالي أفراد الدراسة متحصلين على المستوى الجامعي وهم الفئة الأكبر في الدراسة .

رابعاً: أن (27) من أفراد العينة بنسبة 58.7 % لديهم منصب دائم .

خامساً: أن ( 22 ) من أفراد العينة يمثلون نسبة 47.8 % من إجمالي أفراد الدراسة لديهم خبرة أقل من 3 سنوات وهم الفئة الأكبر في الدراسة.

- يعتبر العمر والخبرة والمؤهل العلمي وكذا طبيعة المنصب مؤشرات ايجابية للمؤسسة حيث توحى بحجم المعارف والخبرات لدى الأفراد مما يشجع على تقاسم المعارف والخبرات ، بالإضافة إلى أن هذه المؤشرات ايجابية للدراسة حيث تساهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة تمثل الواقع للظاهرة المدروسة لوعي أفراد العينة بما يصرحون به .

## الفرع الثاني : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

أظهرت النتائج أن للقيادة الإستراتيجية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية فهي تقوم بتحفيز وتشجيع الأفراد بقيام أداء أفضل من خلال زيادة مهاراتهم.

وتثبتت النتائج المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية، أن تحقيق الميزة التنافسية لها دور كبير، بحيث تهتم المؤسسة بوضع رؤية بعيدة الأمد.

أما النتائج المتعلقة بتمكين العاملين، بأن تحقيق الميزة التنافسية له دور كبير، بحيث أن التمكين يؤدي إلى السرعة في إنجاز المعاملات واختصار الوقت والجهد كما أن القادة يهتمون بالتدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين.

كما تبين النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية بأن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال نشر الثقافة التنظيمية التي تشجع على التطوير والتغيير ووجود شعور لدى العاملين بأنهم يعاملون سواسية من قبل القيادات الإستراتيجية في منظماتهم.

## خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة آريس- ، قصد الإطلاع على واقع القيادة الإستراتيجية في هذه المؤسسة ومدى تحقيقها للميزة التنافسية ، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي أجاب عليه أغلب الأفراد الذين قدم لهم .

حيث تسعى المؤسسة دوما لتحسين وتحقيق ميزة عالية في المنتجات لكسب ثقة العملاء وبالتالي زيادة حجم المبيعات والحفاظ على مركزها التنافسي ، ولكي تحقق أعلى نسبة من متطلبات المستهلك وجب عليها الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة والإبداع .

الختامة

في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها ، أي يكون لديها عناصر تفوق وتميز تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبائن ، كما يجب على المؤسسة أن تتوافر على قيادة إستراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط ، بحيث تستطيع المؤسسة من خلالها تطوير منتجاتها وخدماتها والحفاظ عليها ، قيادة تركز على خلق وتطبيق رؤية إبداعية تشجع على تميز المؤسسة عن باقي منافسيها ، قيادة تستغل كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق مختلف أبعاد التنافس التي تتبناها المؤسسة قصد التميز والتفوق على المنافسين .

وبعد هذه الدراسة التي قمنا بها حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة اريس - توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات .

وبناء على هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي :

### أولا : النتائج النظرية

- تمثل القيادة الإستراتيجية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المؤسسات، ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمؤسسة وقدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى.
- تساعد القيادة الإستراتيجية على بناء رؤية واضحة للمؤسسة ، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة اريس - توصلنا إلى النتائج التالية :

- تعتبر مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة اريس- ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع ، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .



- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

### ثالثا: التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة التوصيات التالية :

- ضرورة إدراك المؤسسة أن امتلاكها لقيادة إستراتيجية متميزة تسهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية.
- على المدير الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع .
- حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل ، من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار والآراء.
- على مدير المؤسسة أن يغرس وينمي الثقة لدى عامليه والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بالمنظمة أكثر والنهوض بها.

### رابعا: أفاق الدراسة

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة الإستراتيجية.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة الإستراتيجية بمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع.
- دور القيادة الإستراتيجية في تطوير المؤسسة.
- أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

الكتب بالعربية :

1. أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، 2003-2004 .
2. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان،2014.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
4. حسن إبراهيم بلوط ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، لبنان، بيروت، 2005 .
5. حفيان عبد الوهاب ،دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام، للنشر والتوزيع ،عمان ،2014.
6. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009.
7. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم ، طبعة 4.
9. عامر عوض،السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2008.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009 ،الأردن .
11. عطية صلاح سلطان ، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العامة والخاصة وفق الأداء الاستراتيجي ، القاهرة ، مصر ،2007.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
13. علي محمد منصورى، مبادئ الإدارة الأسس و مفاهيم ،مجموعة نيل العربية للطباعة والنشر، القاهرة
14. غسان العتيبي وخبراء اخرون ، الادارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسة العربية العامة والخاصة ، منظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
15. فتحي صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، وائل للنشر والتوزيع، 2007.
16. أحمد ذياب ،إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

## قائمة المراجع

17. محمد حسيني العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2008.
18. مروان محمد نجيب ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة استطلاعية ، دار الكتب القانونية ، دار شتات للنشر والبرمجيات ، مصر ، 2011.
19. مصطفى أحمد حامد رضوان ، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ، الدار الجامعية، مصر، 2011.
20. معنى محمود عيامرة ، مروان محمد بني احمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
21. نبيل خليل سعد، الإدارة المدرسة الحديثة في ضوء الفكر المعاصر ، دار الفجر والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009 .
22. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت، لبنان، 1996 .
23. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط7، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان ، 2007.
24. نواف كنعان، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2007 .

### الكتب باللغة الأجنبية :

1. H.Koontz.CO'donnell.management ;principe et méthodes de gestion.uneed..Québec.marc gramhill1980.p439
2. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48

### المذكرات :

1. اقطي جوهره ، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014.
2. بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012.

## قائمة المراجع

3. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي ، أساليب القيادة الإدارية للكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من جهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير ، تخصص علوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006.
4. سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك ، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع ، 17-18 افريل 2013 .
5. سهام موفق ، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2015.
6. صالح بن سعد المرعب ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
7. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، الاقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين ، سوريا، 2009.
8. عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 .
9. فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية ، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
10. محمد الطيب دويس ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005.
11. محمد عدنان وديع ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية ، بحوث ومناقشات، تونس، جوان 2001.
12. محمد موسى الزعبي ، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010.

## قائمة المراجع

13. نجم عبود نجم ، محمد عبد العال النعيمي ، الذكاء القيادي رؤية في القيادة الإستراتيجية المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة، الأردن ، 2012.

### المجلات :

1. محمد الطراونة ، الجودة الشاملة و القدرة التنافسية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 29 عدد 01 ،الأردن 2002
2. عثمان حسن، إشكالية القيادة ارتباطها بالشخصية أساليب القيادة ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، جامعة ، سطيف، العدد 05 ، 2005 .
3. سلمى حتيتة رحيمة ، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ، دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة المعسكرين ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 9 ، المجلد 4، جامعة بغداد ، 2012 .
4. ايثار عبد الهادي الفيحان ، إحسان دهب جلاب ، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون ،دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 59،بغداد 2006.
5. انعام عبد الزهرة دوش ، إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات ،دراسة ميدانية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 21 ، 2011.
6. أشرف السعيد أحمد محمد ، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الاستراتيجية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، مصر العدد 75، الجزء الثاني ، 2011.

# قائمة الملاحق

الرتبة	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد أ	بوروية فهيمة	1
أستاذ محاضر ب	شيراز حايف سي حايف	2
أستاذ محاضر ب	شنافي نوال	3



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية" بعنوان: "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، وهو يهدف لاستقصاء آراء واتجاهات إطارات وموظفي مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - ، وإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف الأستاذة:

\*موسي سهام

من إعداد الطالبة:

• فاتح بسمة

السنة الدراسية: 2017/2016

## الملاحق

المحور الأول: المعلومات الشخصية: يرجى وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لاختياركم:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30  30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:  متوسط  ثانوي  جامعي   
 دراسات عليا
- 4- طبيعة المنصب:  دائم  مؤقت
- 5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات  من 3 إلى أقل من 5 سنوات   
5 سنوات فأكثر

المحور الثاني: القيادة الإستراتيجية

الرجاء وضع إشارة (x) الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل:

الرقم	القيادة الإستراتيجية	درجات سلم القياس				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الرؤية الإستراتيجية						
01	تسعى المؤسسة إلى وضع الأهداف الإستراتيجية المناسبة.					
02	تتم مشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية الواضحة.					
03	يسعى القادة لتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتطوير المؤسسة وتحسين رؤيتها للمجتمع.					
04	تهتم المؤسسة بوضع رسالة أو رؤية بعيدة الأمد.					
تمكين العاملين						
05	يعطي القادة انتباها شخصيا للموظفين الذين يعتقد أنهم يمتلكون قدرات.					
06	يتم تشجيع الموظفين على الإبداع والتعبير عن الآراء بشفافية.					

## الملاحق

					07	يهتم القادة بالتدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين .
					08	يجعل القادة كل فرد حوله متحمسا للقيام بالمهام المكلف بها.
					09	يمتلك القادة القدوة في الحصول على الولاء له من غالبية الموظفين.
					10	يعمل القادة على تحسين صورة المؤسسة في البيئة المحيطة.
					11	يستخدم القادة الحوافز لزيادة دافعية العاملين في المؤسسة.
					12	يوفر القادة الدعم اللازم و الإمكانيات والحوافز المطلوبة .
					13	نظام المكافآت الذي يتبعه القادة يتناسب مع حاجات الموظفين.
					14	يطبق القادة القواعد و الإجراءات الإدارية بعدالة.
<b>الثقافة التنظيمية</b>						
					15	يهتم القادة بشيوع روح الفريق و العمل الجماعي.
					16	تتوافق قيم القادة مع القيم السائدة للعاملين والمنظمة.
					17	يهتم القادة أن تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين.
					18	يهتم القادة بتقييم الأداء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.

## المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>اولا: التكلفة</b>						
19	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصة السوقية الأكبر.					
20	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفوة مما يجنبها زيادة التكاليف الناتجة عن التوظيف.					

## الملاحق

					21	تسعى المؤسسة إلى تطوير وابتكار طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
					22	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف .
<b>ثانيا: الجودة</b>						
					23	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في منتجاتها.
					24	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة.
					25	تأخذ المؤسسة بآراء زبائنها حول جودة منتجاتها.
<b>ثالثا: المرونة</b>						
					26	المؤسسة على علم مسبق بكل ما يحدث في السوق من تطورات.
					27	تمتع المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن.
					28	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للاستجابة السريعة للتحويلات الحاصلة في السوق.
<b>رابعا: الوقت</b>						
					29	تمتلك المؤسسة سرعة تقديم الخدمة.
					30	لدى المؤسسة مخزون احتياطي وذلك للاستجابة السريعة لأي طلبات محتملة.
					31	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزبائنها.
<b>خامسا: الإبداع</b>						
					32	تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة واستجابة لأذواق الزبائن.
					33	تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين باستمرار .
					34	تستخدم المؤسسة طرق جديدة لترويج منتجاتها.
					35	تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها لإبداع وابتكار منتجات جديدة.