

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة ميطح رابح للتمور - طولقة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

- خبيزة أنفال حدة

من إعداد الطالب:

- حاجي محمد رمزي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- وفاء رايس
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر أ	- أنفال حدة خبيزة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- وهيبة غربي

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة ميطح رابح للتمور - طولقة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

- خبيزة أنفال حدة

من إعداد الطالب:

- حاجي محمد رمزي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- وفاء رايس
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر أ	- أنفال حدة خبيزة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- وهيبة غربي

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ."

صدق الله العظيم

الآية 255 من سورة البقرة

# إهداء

سبحان الذي لا تطيب الدنيا إلا بذكره ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى. اللهم لك الحمد عدد خلقك ورضا نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك، فالحمد لله ملء السموات والأرضين وما بينهما.

إلى رمز الكفاح ونور الحياة وسر الوجود، إلى أعلى ما في الكون، إلى من جعلت مني هذا الشخص وجاهدت وثابرت بإرادة وعزيمة، إلى من لا أستطيع أن أوفيها حقها ما حييت، وتعجز الكلمات عن الوصف والتفسير، ويقف اللسان الفصيح عاجزاً عن رد الجميل، إليها وحدها فقط والدي وأمي الغالية قرة العين وسندي دائماً وابدأ حفظها ربي ورعاها وأسعدها وعوضها ورزقها أفضل ما تمنى وتطمح إليه.

إلى من هو سبب في الاصرار والاستمرار، الى من هو دافع من أجل الحياة والافتخار والمضي قدماً، إلى والدي حفظه الله. إلى جميع إخوتي وأخواتي، محبتهم دائمة لا تنضب، وخيرهم لا ينزوي، رعاكم الله وأسعدكم وزرركم أفضل ما تتمنون وتريدون.. إلى رفاق الدرب في كل مراحل الدراسة، من ساهم من قريب أو بعيد، بالقليل أو بالكثير، أنتم أصدقائي بدون إستثناء ذكراكم في القلب راسخة لا تزول، حفظكم الله وأسعدكم ووفقكم.

إن قلت شكراً فشكري لن يوفيكم حقكم، حقاً سعيتم فكان السعي مشكوراً، وإن جفّ حبري عن التعبير، يكتبكم قلب به صفاء الحبّ تعبيراً.

محمد رمزي

# شكر وعرفان

قال تعالى: " { } قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ { } "

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات. اللهم صل وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد

بعد إتمام هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أورد الفضل إلى أهله، فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله. أتقدم بفائق الشكر والإمتنان والتقدير إلى الدكتورة " أنفال خبيزة " على إشرافها على البحث، وحرصها على إنجاز هذه المذكرة كما يجب، من تقييم وتوجيه، بكل رحابة صدر، ومصداقية وأمانة وإجتهاد، فأسأل الله العليّ القدير أن يوفقها ويسعدها ويرزقها أفضل مما تمنناه وأن يبلغها أقصى ما تطمح إليه إنه ولي ذلك والقادر عليه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل أعضاء اللجنة المناقشة على إثراء الموضوع، من ملاحظات وتعديلات وإضافات التي من شأنها إعطاء طابعا للبحث الأكاديمي والمنهجي، فلهم منا كل الاحترام والوقار واسمى عبارات التقدير.

والشكر موصول لكل الأساتذة المساهمين من قريب أو بعيد في إنجاز هذا الطرح، وفي المشوار الدراسي وجعلها الله في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم كذلك إلى كل الأفراد والطاقم الإداري لمؤسسة "ميطح رابح للتمور" على الجهود المبذولة والمساهمة في إثراء هذا البحث من معلومات ومعطيات، وعلى رأسهم السيد " السعدي " الذي جاد بالمستطاع ولم يبخل، فالشكر موصول له خاصة وللجميع عامة، وجازهم الله عنا خير الجزاء.

هدفت الدراسة إلى تناول موضوع " أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية" ومعالجته نظريا وتطبيقيا، واستنتاج مدى أهمية وأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجيه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) على القدرة التنافسية للمؤسسة، وقد تم إستخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، وتحليله بواسطة الحزم الاحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS ، وكان حجم العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها 45 فرد من أصل 80 في مؤسسة ميطح رابح للتمور - طولقة- بسكرة، وقد أسفرت على أهم نتائج وأثار إيجابية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على القدرة التنافسية للمؤسسة وبنسب مرتفعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، القدرة التنافسية، التوجيه الاستراتيجي، رأس المال البشري، ممارسات الأخلاقية.

### Summary :

The study aimed to address the issue of "The Impact of Strategic Leadership on Achieving Competitiveness" and addressing it theoretically and practically, and deducing the importance and impact of the dimensions of strategic leadership (strategic direction, human capital, organizational oversight, ethical practices) on the competitiveness of the enterprise. Data and information, and its analysis by statistical packages in social sciences SPSS, and the size of the sample to which the study was applied was 45 out of 80 individuals in the Mitah Rabeh Foundation for Dates - Tolga - Biskra. High.

**Keywords: strategic leadership, competitiveness, strategic direction, human capital, ethical practices.**



## قائمة الجداول والأشكال:

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	معايير التمييز بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي	01
50	تطور انتاج المؤسسة حسب أنواع التمور خلال الفترة (2015-2022)	02
53	كمية الانتاج تصدرها المؤسسة للقارات خلال الفترة (2015-2022)	03
55	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	04
56	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	05
56	خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي	06
57	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	07
58	اتجاه العينة والفئة	08
59	معامل الثبات ألفا كرونباخ	09
60	معامل الالتواء	10
63	تحليل فقرات الاستبانة	11
65	نتائج تحليل الانحدار (القدرة التنافسي)	12
65	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على القدرة التنافسية	13

## قائمة الجداول والأشكال:

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
19	القوى التنافسية لبورتر	02
26	أهداف القيادة الاستراتيجية	03
27	خصائص القيادة الاستراتيجية	04
33	أنماط القيادة الاستراتيجية	05
35	ممارسات القيادة الاستراتيجية	06
49	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	07

مقابلة

## المقدمة:

إن عصر السرعة والرقمنة والتكنولوجيا والمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، جعلت العديد من المؤسسات الاقتصادية تتصف بالمنافسة الشديدة، والتجرد من النمطية وإكتساب صفة العالمية من خلال مختلف الأنشطة والعمليات، وهذا من خلال استخدام الاسلوب القيادي المناسب لتقويم وتحسين الاداء الفعال في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة والمسطرة في عصر النهضة المعلوماتية والعولمة التي زادت من حدة المنافسة الداخلية والخارجية، لقد احدث هذا التطور قفزة نوعية في تغيير آلية التفكير الإداري موائماً للأساليب الحديثة، فالقيادة الإستراتيجية المعفمة بالوعي الرشيد والنظرة البعيدة والفكر التطويري الراقى ستكون بمثابة الورقة الراجحة لأي مجهود يهدف لنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها، ما يؤهل للقيادة الاستراتيجية ان تكون لها اهمية بالغة لتحقيق القدرة التنافسية بين مؤسسات الاعمال.

ويشهد القطاع الاقتصادي في الآونة الاخيرة سباقا حادا ومنافسة شديدة في كل المستويات وفي جميع الاصعدة المحلية منها والعالمية ما زاد من سقف الطموح للشركات من خلال استراتيجيات متعددة كالاستحواذ والاندماج ومحاولة فرض السيطرة على الاسواق واستقطاب العملاء الجدد، وفي خضم هذه المتغيرات استلزم على القادة الاستراتيجيين مواكبتها وهذا لا يكون الا بانتهاج اساليب وطرق استثنائية، أو بمعنى آخر استراتيجية لتسيير الاعمال، وتأطير الأهداف واختيار بدقة متناهية النقاط الحساسة التي تمكن المنظمة ان تتربع على عرش الريادة ومتميزة عن غيرها.

## الاشكالية:

تساهم القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية من خلال دورها المهم في التسيير والتوجيه والرؤية البعيدة وإتخاذ القرارات ومواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وبناء على هذا تم صياغة الاشكالية التالية:

**هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية داخل المؤسسة؟**

## الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي في تحقيق القدرة التنافسية؟
- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالرأس المال البشري في تحقيق القدرة التنافسية؟
- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالممارسات الأخلاقية في تحقيق القدرة التنافسية؟
- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالرقابة التنظيمية في تحقيق القدرة التنافسية؟

## الدراسات السابقة:

## الدراسات العربية:

- مُجَّد حسين أبو جمعة، مُجَّد منصور الحامدي(2021): أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية الأردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، عدد 01، مجلد 29، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ص ص 298-323.

حيث هدفت الدراسة الى قياس اثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، ثم تطوير اداة الدراسة وتمثلت في

الاستبانة لجمع البيانات من العينة، ومن ثم تحليلها عبر برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتكون العينة من مجتمع الدراسة حيث بلغت 950 موظفا، اما وحدة المعاينة فتمثلت في الادارتين العليا والوسطى اضافة الى 11 فرد من الادارة الدنيا اصحاب الخبرة اكثر من 10 سنوات، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة الاطلاع على مضمون هذه الدراسة ونتائجها من قبل منظمات الاعمال الصناعية في الاردن للاستفادة منها في تحسين وتطوير قدراتها القيادية الاستراتيجية لتحقيق القدرة التنافسية لديها، وضرورة مراجعة الخطة الاستراتيجية السنوية لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.

- عادل خير الله ناصر بن عبد الله (2020): القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 22، مجلد 16، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص ص 437-464.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أكثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة، بالإضافة الى الكشف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، التعرف على اهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية، وتحديد الفجوة بين الدور المطلوب من القائد الاستراتيجي الدور الموجود لفعل وتأثير ذلك في نجاح الشركات الدولية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

الدراسات باللغة الأجنبية:

Mary Crossan & Dusya Vera(2004): Strategic Leadership and Organizational Learnin ،The Academy of Management Review ،N02 ،Vol 29 ،United States ، pp 222-240.

- هدفت دراسة فيرا و كروسا (vera & crossa) الى التعرف على مفهومي القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، وتطوير نموذجا نظريا لمعرفة كيفية إسهام القيادة الاستراتيجية في عملية التعلم التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من أدبيات القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على تحليل المحتوى، وكان من أهم نتائج الدراسة، أن القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة والنظم المرنة وتتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية، وأن هناك تأثير ايجابي لنمط القيادة التحولية في التعلم التنظيمي التوليدي، كما أن هناك تأثير لنمط القيادة الاجرائية في التعلم الكيفي ذي الصيغة المؤسساتية.

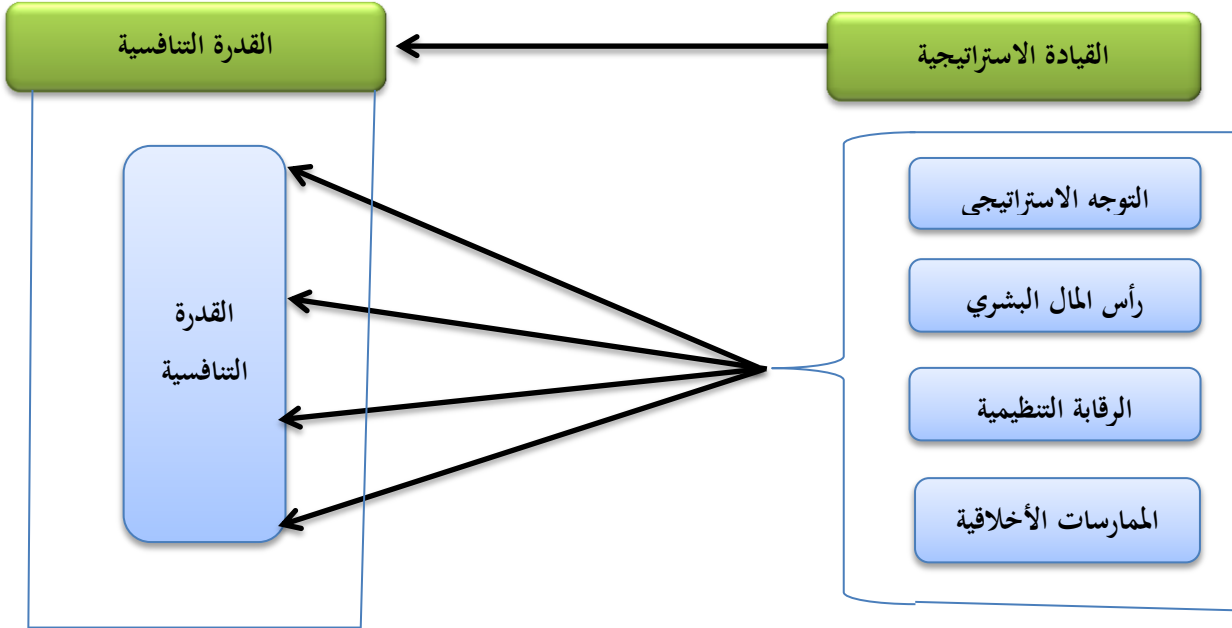
Kitonga et al., (2016) :Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH ,VOLUME 5, ISSUE 05, Springer Science+Business Media (US), pp 17-27

القيادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح في مقاطعة نيروبي في كينيا، هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على اداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية وكانت متغيرات الدراسة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها ( التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية، الرقابة التنظيمية) في اداء الشركات من خلال دور الاداء المالي

## مقدمة:

زيادة الإيرادات والتحكم بالمصروفات، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة والمقابلات للعاملين وتكونت عينة الدراسة من مدراء التنفيذيين ومدراء المشاريع البالغ عددهم (328)، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي تؤكد وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي، واستفاد الباحث من دراسة (2016) Kitonga فقد عززت توجه الدراسة الحالية من خلال التأكيد على اهمية القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل بجميع ابعاده على تحقيق القدرة التنافسية.

### نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات (أبو جمعة و الحامدي، 2021)

### الفرضيات:

#### الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة ميطح رابح للتمور.

#### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي مباشر لأثر القيادة الاستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي في تحقيق القدرة التنافسية.
- يوجد أثر إيجابي مباشر لأثر القيادة الاستراتيجية في المؤسسة المرتبطة برأس المال البشري في تحقيق القدرة التنافسية.
- يوجد أثر إيجابي مباشر لأثر القيادة الاستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالممارسات الاخلاقية في تحقيق القدرة التنافسية.
- يوجد أثر إيجابي مباشر لأثر القيادة الاستراتيجية في المؤسسة المرتبطة بالرقابة التنظيمية في تحقيق القدرة التنافسية.

التموضع الإستراتيجي ومنهجية الدراسة:

بالنسبة للتموضع الإستراتيجي للباحث:

ان اختيارنا لموضوع الدراسة كان ورائه عدة مبررات ودوافع نذكر منها اهم النقاط:

- الميول الشخصية للبحث في مثل هذا الموضوع.

- القناعة الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه نمط القيادة الاستراتيجية وكونه قاعدة وركيزة استراتيجية في المنظمة الاقتصادية

تمتاز بيئة تنافسية، بالإضافة إلى الرغبة في الوقوف على مدى أهمية هذا الطرح في مؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للتموضع الإستراتيجي للبحث:

- الشعور بقيمة الموضوع في ظل محيط قائم على اقتصاد المعرفة الذي يسوده التنافس من كل جهة .

- قلة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بأهمية القيادة الاستراتيجية وإمكانية تجسيدها في أرض الواقع.

منهجية الدراسة

المنهج الوصفي: إستعمل في الجانب النظري للدراسة في الفصلين الأول والثاني وبدرجة أقل في الفصل الثالث، فمن خلاله تم

عرض الصورة الوصفية لمختلف عناصر الموضوع بالاعتماد على المراجع المختلفة.

المنهج التحليلي: إستعمل في الجانب التطبيقي للبحث في جزء من الفصل الثاني.

وتم الاستعانة بمحكمة من الادوات وهي:

-استبيان

-المقابلة

تصميم البحث:

هدف الدراسة : السعي من خلال هذه الدراسة لاختيار تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ميطح

رابح للتمور بالإضافة الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها ما يلي :

- إيضاح وتبيان كل مفهومي القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.

- التعرف على مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة .

- التعرف على مدى مساهمة القدرة التنافسية في المؤسسة.

- اختبار طبيعة أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية.

2- نوع الدراسة: هي دراسة وصف وتحليل أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية واختبار صحة الفرضيات.

3- مدى تدخل الباحث: دراسة الاحداث كما هي ومحاولة إسقاطها على المؤسسة ميطح رابح للتمور.

4- التخطيط للدراسة: وهي دراسة مخططة لإجراء مقابلة مع موظفين المؤسسة.

5- وحدة التحليل: وهو مجتمع الدراسة افراد مؤسسة ميطح رابح لتمور

6- المدى الزمني: إن المدة التي حددت في إجراء المقابلة مع مسؤولي مؤسسة رابح ميطح لتمور بهدف جمع المعلومات اللازمة

عن واقع وطبيعة ومتغيرات البحث كانت خلال سنة 2023.

أهمية الدراسة:

إن دراسة هذا الموضوع بإعتباره حساس جدا لكونه يعالج أهم طرح للمنظمات الحديثة، بإعتبارها تسعى إلى تحقيق أهدافها المنشودة للبقاء والاستمرار والربح، وتأتي الدراسة لمعرفة التأثير الذي يمكن أن تمارسه القيادة الاستراتيجية بإعتبارها محور حساس وركيزة المؤسسات الحديثة في التسيير والتوجيه وإتخاذ القرار، وتحقيق القدرة التنافسية المطلوبة للمؤسسة.

الخطة المختصرة للدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين:

الفصل الاول تم التطرق فيه الاطار النظري والمتمثل في ثلاث مباحث، المبحث الأول المتغير التابع القدرة التنافسية ويتناول 3 مطالب، وكل مطلب يتناول أربع فروع ، وهي ماهية القدرة التنافسية ( مفهوم ومراحل، أهمية وأسباب، خصائص ومكونات، عوامل التحقيق)، مداخل القدرة التنافسية ( مؤشرات، أنواع ، أهداف ، نماذج)، آليات القدرة التنافسية ( عوامل المؤثرة، مستويات، القوى التنافسية، أبعاد).

والمبحث الثاني المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية، ويتناول ثلاث مطالب في كل مطلب أربع فروع، وهي ماهية القيادة الاستراتيجية ( مفهوم الاستراتيجية والقيادة، أهمية وأهداف، خصائص ومستويات)، آليات القيادة الاستراتيجية ( أبعاد، أنماط، ممارسات، القائد الاستراتيجي)، أدوار ومهارات القيادة الاستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها.

والمبحث الثالث العلاقة بين الأبعاد والمتغير التابع ، ويتناول أربع مطالب، (التوجه الاستراتيجي، الرأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، ممارسات الأخلاقية) القدرة التنافسية.

الفصل الثاني إسقاط الاطار النظري على واقع المؤسسة ميطح رابح للتمور، ويحتوي على مبحثين، وفي كل مبحث أربع مطالب، حيث يتناول لمحة عامة عن المؤسسة ميطح رابح للتمور، والاطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وفي الاخير التوصل إلى استنتاجات واقتراحات وتوصيات للمؤسسة.





**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري**

### المبحث الاول: القدرة التنافسية

إن التطورات التي آلت إليها العالمية الجديدة، من تسارع في وتيرة التكنولوجيا والتغيرات المتزامنة في الاسواق، جعلت من القدرة محط انظار وركيزة المؤسسات الناجحة والسبابة للسيطرة على الاسواق، فالبقاء والاستمرارية من اهم القواعد الرئيسية لأي منظمة، فالقدرة التنافسية شغلت قادة المؤسسات وبلغت أهميتها أوسع نطاق. ولتحقيق القدرة التنافسية في الميدان، فلا بد من إستغلال الأمثل لكل الامكانيات والموارد المتاحة بطرق استراتيجية ، سواء البشرية أو المادية، وتسخير كل المؤهلات والخبرات ومختلف المهارات لبلوغ ذروة الاستحقاق لهذا الاخير، ومن أجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

### المطلب الاول: ماهية القدرة التنافسية

لقد اخذ موضوع القدرة التنافسية شطرا واسعا خلال السنوات الاخيرة بما ناله من اهتمام بالغ على الصعيد العالمي، حتى اصبح في الوقت الراهن يتصدر القائمة الاساسية لدى المؤسسات كأولوية ضرورية، ما استلزم عليها مواكبة التطورات المتسارعة التي تشهدها الساحة العالمية، ونظرا لوجود العراقيل وخاصة في ميدان التصدير، هذا ما يستدعي التفوق على المنافسين استنادا الى القدرة التي تجعل المؤسسة تتميز بها عن غيرها، ورائدة في مجالها، وفي هذا الصدد سنتناول في هذا المبحث مفهوم القدرة التنافسية، وأهميتها، وخصائصها، وعوامل تحقيقها.

### الفرع الاول: مفهوم القدرة التنافسية ومراحلها

#### أولا: مفهوم وتعريف القدرة التنافسية

يرى "بورتر" ( Porter ) إن القدرة التنافسية هي النقطة التي تصل عندها المنشأة الى تحقيق مستوى منافس يمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف عمليا، (النويران، 2017، صفحة 122).

يعرف "النجار" التنافسية على انها القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحه ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد وامكانيه تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل المستهلك المنشأة التنافسية هي المنشأة المربحة والقادر على زياده ربحيتها من خلال رفع الانتاجية او خفض التكاليف الانتاج او تحسين الجودة او كل ذلك معا وعليه فان التنافسية ما هي الا ذلك التحدي الذي تسعى من خلاله المنظمة الى تحسين ادائها عن طريق زياده الانتاجية والرفع من المستوى الجودة من اجل تربيته الحاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءه مقارنة بالمنظمات الاخرى، (الكريم و محمد، 2021، صفحة 181).

يرى كل من بن "جليلي" و"أنجل" و"آل" ( Angel,et al et Jalili ) أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على استكشاف احتياجات العملاء، بشكل صحيح ووضع تلك الاحتياجات في خصائص ومواصفات منتجاتها وخدماتها ومن ثم تلبية رغبات العملاء والمستهلكين، وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات نوعيه جيدة، تستطيع من خلالها النفاذ الى الاسواق، كما أنها تعبر عن القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وبشكل اكثر كفاءه من المؤسسات الاخرى، (بن عبد الله و بن عبد الله ، 2020، صفحة 465).

## الفصل الأول: الإطار النظري

ومفهوم التنافسية ليس ثابتا ويتغير باستمرار، استجابة لظروف السوق المتغيرة، إنه مفهوم نسبي يتغير ادراكه مع مستوى التحليل الذي يتم إجراؤه ( المؤسسة، القطاع، الدولة) فبالتالي فإن العديد من العوامل، المحلية والدولية يمكن أن يكون لها تأثيرات عميقة على القدرة التنافسية لمؤسسة معينة، فيرى بعض الباحثين أن القدرة التنافسية هي القدرة على اقناع الزبائن باختيار عروض المؤسسة من بين البدائل المنافسة الأخرى، بينما يرى الآخر أنها القدرة على تحسن السيرورات باستمرار، حيث تعتبر الكفاءات جوهر القدرة التنافسية، إلى أن تعدد العوامل وتعقدها يجعل من الصعب قياس التنافسية، وادخالها في عملية تطوير الاستراتيجية، (جديان و واعمر، 2021، صفحة 403).

والتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، اي تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى، (خوي و حساني، 2011، صفحة 56). وهناك من يعرف التنافسية على انها الكفاءة في عملية المنافسة، وينطوي مفهوم الكفاءة على عنصري الأهداف والتكاليف وعليه فإن التنافسية هي التحقيق الكفاء لأهداف المنافسة باقل تكاليف، (عبيدي و علاوي، 2016، صفحة 80). ويعرفها "فيليب كوتلر": التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على القيام بأنشطتها من خلال الأساليب التي تجعلها رائدة أمام المؤسسات الأخرى في الأمد القريب أو المستقبل". (حميدي، 2014، صفحة 281)

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organisation de coopération et de développement (OECD) (économiques) عرفت القدرة التنافسية بأنها المدى الذي من خلاله تنتج الدولة، وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي الوقت نفسه يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل. (علي، 2017، صفحة 350)

ويعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum): أنها قدرة الدولة على بيع المنتجات السلعية والخدماتية بربحية في الاسواق الخارجية، بحيث تتمكن من تحقيق فائض في الميزان التجاري تمكنها من الوفاء بالتزاماتها الدولية، وهناك تعريف آخر للمنتدى وهو ( التنافسية الدولية في القدرة المستمرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي)، (علي، قياس وتحليل تأثير القدرة التنافسية على الصادرات السلعية) عينة مختارة لدول العالم) للمدة (2010-2015)، (2017، صفحة 350).

ويمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها إستراتيجية تنافسية مدروسة، تتيح للمؤسسة القدرة على تقديم منتجات بجودة عالية، وسعر مناسب، تكون قادرة على تلبية طموحات الزبائن، وكسب ثقتهم وولائهم، وبالتالي تكمن تحقيق التفوق على المنافسين، وهذا يساهم على البقاء والاستمرار والتطور.

### ثانيا: مراحل القدرة التنافسية وتطورها

مرت القدرة التنافسية بـ 04 مراحل أهمها: (حرير، 2016، الصفحات 21-22)

- 1/ **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** المؤسسة وبفضل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار...) فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل دخولها للمرحلة الموالية.
- 2/ **مرحلة التبي من قبل الشركات المنافسة:** وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار أو الثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.
- 3/ **مرحلة الركود:** ويتبين فيها بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بالأحرى فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأم (الأصلية)، ويتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية، وذلك عندما تتيقن المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالإعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.
- 4/ **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح من الضروري والحتمية على المؤسسة أن تكون مجبرة وفي حاجة ماسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية ( الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى إنخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

### ثالثا: تطورها

وقد تبلورت القدرة التنافسية في الجانب النظري لترتبط بمدرستين رئيسيتين: (حميد و العراقي، 2022، صفحة 303)

- 1/ **مدرسة الأعمال:** والتي تركز على التكلفة والانتاجية، مما يساعدها على التفوق في الأسواق العالمية لتصبح التنافسية بذلك سياسة وطنية تعمل على جذب رؤوس الأموال وترسيخ التقنية والمساهمة في الانتاج الدولي، مما يستلزم تحسن السياسات داخل البلد وتحديث المؤسسات بهدف تحقيق انتاج متقدم يعد مفتاح التنافسية.
- 2/ **مدرسة الاقتصاد:** والتي تركز على الرفاه الاقتصادي داخل البلد وعلى جوانب التجارة الخارجية ودورها في النمو، فهي بذلك تربط رفاهية المجتمع بمعدلات النمو الاقتصادي المستدام، ولأجل ذلك لابد من الابداع والابتكار في الانتاج، فضلا عن رفع مستواه في مجالات الكثافة الرأسمالية، ونقل عمليات الانتاج، ذات العمالة الكثيفة الى البلدان التي تتسم بالوفرة النسبية في العمالة، وتكاليف الانتاج المنخفضة، حتى يكون بمقدورها تصريف إنتاجها ورفع مستويات دخل مواطنيها، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

### الفرع الثاني: أهمية القدرة التنافسية وأسبابها

#### أولاً: أهمية القدرة التنافسية

تكمن أهمية القدرة التنافسية في أنها تساعد في القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والانتاجية ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي، بحيث تشكل التنافسية أهميه بالغه على الدول الصغيرة، مقارنة مع الدول الكبرى من خلالها استفادت المؤسسات في الدول الصغيرة من فرصة الخروج من المحدودية السوق الى رحابة السوق العالمي وهذا تمشى مع الوقت الراهن الذي تقتصر فيه التنافسية بشده على المؤسسات وليس على الدول، فتوفير البيئة التنافسية أمر ضروري للغاية، لضمان الكفاءة الاقتصادية، بحيث يرتبط بتحسين مستويات معيشة الدولة بالشكل كبير، وهذا بنجاح مؤسساته، فقدره هذه الاخيرة على اقتحام الاسواق العالمية من خلال التصدير او الاستثمار الاجنبي المباشر. (بن سعد و بن سعيد ، 2017، صفحة 244) كما إن أهميتها تكمن في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد، واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي الى تحسين وتعزيز الانتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الاداء وتحسن مستوى المعيشة للمستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والاسعار. (مسعداوي، 2005، صفحة 127)

تتجسد أهمية القدرة التنافسية فيما يأتي: (الوافي، 2019، صفحة 79)

- تعتبر سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- تساعد في القضاء على احدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والانتاجية.
- تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد، واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي الى تحسين وتعزيز الانتاجية.
- تحديد ماذا توافر عناصر النجاح الاساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في أن المؤسسة تبني استراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية طويلة الأجل، ومستمرة لا تتوفر لدى المنافسين كما أنها تتجنب كل استراتيجية التي يتطلب نجاحها نقاط قوة غير متوفرة لدى المؤسسة.
- تعتبر هدفاً أساسياً وضرورياً يتسع له جميع المؤسسات التي تهدف الى التفوق والتميز، وإن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحديد الموقع افضل بين المنافسين والسعي وراء كسر ثقة الزبائن، وتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها.
- مرتبط أساساً بالأداء المحقق لكل من المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن تحقيق التفوق والتميز والريادة، من دون أن ترتقي المؤسسة بأدائهم بالشكل الذي تتفوق فيه على منافسها، وأضمن لها التفوق لمدة طويلة إذا عرفت كيف تحتفظ بعناصرها وقدرتها المميزة.

### ثانياً: أسباب القدرة التنافسية

- وللقدرة التنافسية أسباب عدة يمكن حصرها كما يلي: (صالح و سعد الدين ، 2022 ، الصفحات 366-367)
- 1- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري في مختلف جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات واسعة في الفكرة الاقتصادية تتعلق بمحددات القدرة التنافسية الدولية.
  - 2- التطورات في المستوى الثقافي والعلمي، فلم تعد المؤسسة مرتبطة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمهارات والمعرفة والكفاءة.
  - 3- خلق الفرص الاقتصادية في السوق العالمية عن طريق الانفتاح الاقتصادي للأسواق أمام حركة تحرير التجارة الخارجية، ورفع القيود والعوائق كافة التي هي من مهمات منظمة التجارة العالمية.
  - 4- وفرة المعلومات عن الأسواق الدولية والسهولة في المتابعة وملاحقة التغيرات الحاصلة، نتيجة توفر التقنيات والمعلومات عن تطور أساليب البحوث في السوق والشفافية التي أصبحت تتعامل بها المؤسسات الاقتصادية الحديثة.
  - 5- سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات فيم بين فروع ووحدات المؤسسة الاقتصادية الواحدة، بفضل شبكة الانترنت والاتصالات الحديثة المتطورة.
  - 6- عمليات الابداع والاختراع والابتكار المتسارعة بفضل الاستثمارات الضخمة في مجالات البحث والتطوير.
  - 7- زيادة الطاقات الانتاجية وارتفاع مستويات الكفاءة والجودة والسهولة النسبية في دخول المنافسين الجدد، أي تحول الاهتمام بشكل واسع في الأسواق الى المستثمرين والتركيز على اشباع حاجاتهم وراعاتهم بأقل تكلفة ممكنة.

### الفرع الثالث: خصائص القدرة التنافسية ومكوناتها

#### أولاً: خصائص القدرة التنافسية

تتميز القدرة التنافسية بعدة خصائص هي: (ناصر، 2021 ، الصفحات 157-158)

- تبنى وتصاغ على الاختلاف وليس على التشابه.
- تكون غالباً مركزاً جغرافياً.
- تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة في نشاطها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين.
- تؤسس على المدى الطويل بإعتبارها تخص بالفرص في المستقبل.
- القدرة تنبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري، وهذه الخاصية تشكل مصدر القدرة التنافسية.
- التأثير في المشتري وإدراكهم الأفضلية فيما تقدمه المؤسسة.
- تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- الديمومة، حيث انها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها فوق محاكاتها أو الغائها من قبل المنافسين.

### ثانيا: مكونات القدرة التنافسية

وتتمثل مكونات القدرة التنافسية في 03 استراتيجيات وهي: (مكي، 2021، صفحة 58)

– **استراتيجية التركيز:** وتتم من خلال قيام المؤسسة باختيار جزء معين من السوق المستهدف وتكثيف نشاط التسويق والمبيعات للمؤسسة في هذا الجزء بحيث تستطيع المؤسسة تلبية متطلبات واحتياجات العملاء، وفي هذا الجزء من السوق وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة مما يساعد على زيادة إيرادات الشركة والوصول إلى أعلى قدر ممكن من الأرباح.

– **استراتيجية التميز:** وتقوم فيه المؤسسة بالعمل على تحقيق أفضل مستوى ممكن من الجودة في المنتجات التي تقوم بإنتاجها مما يجعلها منتجات متميزة عن غيرها من المنافسين ويساهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل حصة سوقية ممكنة وخلق مستوى مرتفع من اولاء للمنتج لدى العملاء الذين يستخدمون منتجات المؤسسة.

– **استراتيجية التكلفة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام المؤسسة بتخفيض التكلفة الانتاجية لها مع الحفاظ على نفس المستوى من جودة المنتجات من خلال استخدام الموارد والامكانيات المتاحة بأفضل طريقة ممكنة وهو ما يساعد على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة أمام المنافسين، وزيادة الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة وتحقيق معدلات مرتفعة من الأرباح.

### الفرع الرابع: عوامل تحقيق القدرة التنافسية

هناك عدة عوامل لتحقيق القدرة التنافسية : (آسيا، 2010، الصفحات 22-23)

#### 1/ عمليات انتاج منخفضة التكلفة:

المؤسسة التي تمتلك نظام انتاج عالي الكفاءة او لديها مورد منخفض التكاليف، تستطيع ان تصنع منتجات بتكلفة منخفضة تتفوق من خلالها على منافسيها.

#### 2/ الابداع التكنولوجي:

تكمن أهمية الابداع التكنولوجي في كون البيئة الصناعية والسوق غير مستقرة للتغيرات، فالمؤسسات المنافسة في داخل القطاع الصناعي لا تنتظر حدوث مختلف التغيرات حتى تحدث ردة الفعل، بل تشارك وتحدث التغيرات لكي تكون التغيير، ولهذا فالإبداع التكنولوجي يلعب دورا كبيرا في استمرارية اي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة.

#### 3/ الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة

لقد أصبحت الجودة في المؤسسة مع الوقت متغيرا استراتيجيا ولم تعد ظاهرة او موضة عابرة، او مجالا تختص فيه بعض المؤسسات الكبيرة، بل أصبحت مشكلا تسييريا حاليا لا مفر منه، خاصة في الظروف الحالية للأسواق المعاصرة.

لكن قد يصعب في بعض الاحيان قياس وتحديد مدى جودة المنتج، فهذا الأخير مهما كان متميزا او الافضل من حيث التكنولوجيا المستخدمة ، فلن يعني ذلك شيئا اذا لم يكن المستهلك يدركه.

### 4/ الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز:

أصبحت المؤسسات الحالية لا ترغب ولا تتبع سياسة استعمال العمالة الرخيصة وغير المؤهلة، بل أصبحت تهتم بشكل كبير بتدريب العمال وتكليفهم مع المتغيرات التقنية وتحفيزهم حتى يكون عملهم في المستوى المطلوب بنتائج إيجابية.

### 5/ القدرات التسويقية:

تشكل الوظيفة التسويقية أحد الركائز الأساسية للقدرة التنافسية للمنظمة، لما تمنحه من امكانيات للتكيف مع تغيرات البيئة ورغبات الزبائن من خلال دراسة وتحليل السوق وسلوك المستهلك.

### 6/ الترصّد التنافسي:

يلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق التكيف المرغوب للمنظمة، من خلال المعلومات المتوفرة عن منافسين الحاليين والمحتملين. - بالإضافة الى عوامل أخرى تحقق القدرة التنافسية، كالتخطيط الاستراتيجي لان المؤسسة تتطلب تفكير كلي وشامل، تتناول فيه مختلف جوانبها الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق تحليل نقاط الضعف ونقاط القوة، والفرص والتهديدات المحيطة، وضع الأهداف المستقبلية، والوسائل المناسبة لتحقيقها، فالمؤسسة تحتاج الى تخطيط استراتيجي لتحقيق قدرة تنافسية في بيئة المؤسسة مقارنة بالمنافسين، فالقدرة الاستراتيجية هي المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي للمؤسسة ازاء المؤسسات الأخرى، فلذلك تعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه، من خلال الأداء المتميز، والكفاءات الاستراتيجية. (هندي، عباس، و لوس، 2021، الصفحات 20-21)

ومن خلال ما تم ذكره يتضح لنا أن أمام المؤسسة العديد من البدائل لتحقيق القدرة التنافسية، كالتكاليف والجودة والعمالة وغيرها كما تحتاج كذلك الى امتلاك موارد ، وبناء قدرات متميزة عن المنافسين، كالثقافة التنظيمية والقيادة، الموارد والكفاءات، البنية التحتية، والقدرة على التغيير، بحيث يمكن التركيز عليها كلها أو على بعضها في نفس الوقت كمدخل لزيادة قدرتها على المنافسة في ظل بيئة تنافسية حادة.



### المطلب الثاني: مداخل القدرة التنافسية

وللتعرف أكثر على قيمة ودور الذي تلعبه القدرة التنافسية في السوق والساحة المحلية أو العالمية، لابد من التطرق الى أهم مؤشرات القدرة التنافسية التي تعتمدها، بالإضافة الى الانواع، ثم إلى الاهداف، وأخيرا أهم نماذجها وأبعادها.

### الفرع الأول: مؤشرات القدرة التنافسية

#### 1- الربحية:

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد الى فطرة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على انتاجيتها، تكلفة عوامل الانتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الاتفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع، (سالم، 2021، صفحة 234).

#### 2/ التكلفة:

تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق. (عبابو و بن قصير، 2016، صفحة 87)

#### 3/ الانتاجية الكلية للعوامل:

إن الانتاجية الكلية للعوامل (TFP) تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات، كما انه اذا كان الانتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الانتاجية الاجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع، من الممكن مقارنة الانتاجية الكلية للعوامل او نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن ارجاع نموها سواء الى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الاسفل، او الى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو (TFP) بالفروقات عن الاسعار المستندة الى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الانتاجية الضعيفة بإدارة اقل فاعلية ( لا فاعلية تقنية او لا فاعلية اخرى تسمى " لا فاعلية x ") او بدرجة من الاستثمار غير فاعلة او بكليهما معا، (وديع، 2003، الصفحات 11-12).

4/ الحصة السوقية: يختلف هذا المؤشر عن المؤشرات السابقة، كونه مرتبط بكل واحد منها، اذ أن زيادة انتاجية مؤسسة ما يؤدي الى انخفاض تكاليفها مقارنة بمنافسيها ومن ثم الحصول على حصة سوقية أكبر وينتج عن هذا نمو في الأرباح، وذلك كله في حالة النشاط الإنتاج المتجانس، (غلاب، زغيب، و شايب، 2012، صفحة 83).

### الفرع الثاني: أنواع القدرة التنافسية

في إطار تحديد أنواع القدرة التنافسية يجب التمييز بينها وبين المنافسة من حيث المفهوم فبينما تعرف التنافسية بأنها قدرة البلد المعني على تصريف منتجاته في الأسواق الدولية أي أنها وسيلة التي تحدد أداء البلد في التجارة الدولية بمعناها الواسع نجد أن المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقا لها الانتاج والتجارة داخل البلد المعني وبالتالي هي شروط التي تصف وتحدد نطاق تلك السوق بعينها. وبالتالي فإن التنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لتحليل الانتاج والتجارة الدولية. في السياق اعلاه يتم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، يعد أهمها:

- 1- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته الى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية. ان انخفاض الاسعار مقارنة بالمنافسين الاخرين يعكس على قدرة الوصول الى الاسواق العالمية وتحقيق قدرة تنافسية مبنية على تخفيض التكاليف كما يلي:
  - تقترن ديمومة القدرة التنافسية بديناميكية وفورات الحجم واستمراريتها لمدة طويلة بسبب اكتساب الخبرات والاستفادة من تخفيض التكاليف المتغيرة داخل الصناعة.
- 2- **امكانية تخفيض التكاليف من خلال تراكم الخبرات الفنية والادارية مع الوقت وهذا ما يعرف بالتعلم، فضلا عن الاستحواذ على حصة سوقية ناجمة عن ثقة العملاء بجودة الخدمات.**
- 3- **التنافسية غير السعرية:** وتتضمن القدرة على التميز من خلال حيازة خصائص معينة تؤهل لتحقيق قدرة تنافسية تمكن من الوصول الى الاسواق العالمية، (عبد الحفيظ و بوبعابة، 2020، صفحة 245).
- 4- **التنافسية النوعية:** وتشمل فضلا عن نوعية المنتجات وعنصر الملائمة القدرة على الابتكار فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك فضلا عن توفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق يستطيع تصدير بضائعه وتسويقها حتى بأسعار أعلى من منافسيه.
- 5- **التنافسية التقنية:** اذ يتم التنافس على أساس الانتاج عالي التقنية والأكثر تعقيدا.
- 6- **التنافسية الظرفية أو الجارية (CCI):** ويقصد بها التنافسية التي تتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التزويد ( الامدادات )، التكلفة، النوعية والحصة من السوق.
- 7- **التنافسية المستدامة (GCC):** وتتركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الانتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق، (المالكي، 2010، الصفحات 17-18).

إن التنافسية عن طريق تكلفة الانتاج، وعن طريق الاسعار والتكنولوجيا، وعن طريق هيكل السوق، والمؤكد هو وجود ارتباط بينهم، فالتكلفة لها أثر على السعر، كما ان التطور التكنولوجي يؤثر بدوره على التكلفة، فالإبداع التكنولوجي، يمكن المؤسسة من التحرر ولو مؤقتا من قيد التكاليف، بإعطائها إمتياز في شكل منتج جديد كمثال، كما أن حجم المؤسسة في السوق غالبا ما يؤخذ على أنه عامل حاسم في تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق البحث والتطوير، الذي لا تستطيع المؤسسات الصغيرة متابعته،

## الفصل الأول: الإطار النظري

وكل هذه الانواع لها علاقة بالجودة فالبحت والتطوير والابداع التكنولوجي يؤثر ايجابيا على الجودة، وهو ما له أثر لا يمكن تجاهله في تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي سعر المنتج. (بيصار، 2020، صفحة 151)

### الفرع الثالث: أهداف القدرة التنافسية

ومن بين هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها نجد:

- خلق فرص تسويقية جديدة من ابتكارات واختراعات وفتح باب الابداع .
  - دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو تعامل مع نوعية عملاء جدد نوعية من سلع أو خدمات جديدة.
  - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
  - يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للعملاء، والتي تأخذ شكل انخفاض الأسعار مقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة جيدة في أذهانهم، ما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق. (المالك، 2012، صفحة 53)
  - مستقبل نجاح المؤسسة هو صنع وتشكيل المستقبل وليس امتداد للإنجازات الماضية والخبرات السابقة.
- المواجهة الشاملة، بين منظمة وغيرها، او مجموعات منظمات وتكتلات، او بين صناعة واخرى منافسة لها، المنافسة لا تنحصر في سلعة او خدمة تقدمها المؤسسة، فهي تشمل كل الامكانيات وقدرات المؤسسة من انتاج او خدمة، يجب ان تتوفر في المنظمة عوامل الارتباط والتنسيق بين مختلف هياكلها وأجزائها، لتكون كتلة متكاملة من الموارد والامكانيات والقدرات، التي توظفها جميعها لتحقيق قدرة تنافسية عالية، بالإضافة الى استغلال نقاط حساسة تؤهلها للمنافسة، كالسرعة والقدرة على ضبط الوقت، لضمان الوصول للعميل، استثمار الوقت الطويل في تكوين القدرات الجديدة على الابتكار والتطوير وتطبيقها، وهو تأهيل المسبق للمؤسسة لإحداث تغيير غير متوقع للمنافسين بالإضافة كذلك مرور المؤسسة بمراحل، كدراسة الظروف الجديدة لنظام الاعمال، والتخطيط الاستراتيجي اللازم لتحديد الفرص المستقبلية، ثم بناء القدرات الاساسية للمنظمات، ومن ثم بناء القدرة التنافسية لتلك المنظمات، واخيرا توظيف تلك القدرة واستثمار الفرص. (حسن إ.، 2018، الصفحات 584-585)

### الفرع الرابع: نماذج القدرة التنافسية

ولتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، يجب التطرق إلى نماذجها وأبعادها المختلفة وتمثل القدرة التنافسية في النماذج التالية:

(الحجرف، 2011، صفحة 41)

- 1- الجودة الأعلى للخدمات.
- 2- الوقت الأقل في التعامل مع العميل.
- 3- العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء.
- 4- المرونة في علاقات العملاء.
- 5- العلاقات الأكفأ مع حلقات سلسلة التوزيع.

## الفصل الأول: الإطار النظري

### المطلب الثالث: آليات القدرة التنافسية

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية

أشارت الأدبيات الاقتصادية المتخصصة إلى عدة محددات تؤثر في بناء القدرة التنافسية وهي: (مصطفى، 2025، صفحة 03)

- 1- وفرة عوامل الانتاج ( الموارد الطبيعية، العمالة، التكنولوجيا) وانخفاض تكلفتها.
- 2- توفر البنية التحتية المحفزة للاستثمار، كالمناطق الصناعية المجهزة، شبكات الطرق، الموانئ والمطارات، ووسائل الاتصال.
- 3- جودة المنظومة التعليمية، ووفرة العمالة المحلية الماهرة المؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وإتقان العمل بها.
- 4- السياسات الاقتصادية الداعمة كالسياسة النقدية التي تقضي بخفض أسعار الفائدة، تؤدي الى تراجع تكلفة التمويل بالنسبة للشركات، وخفض مستوى سعر الصرف الفعلي الحقيقي، فضلا عن السياسة الانفاقية والصناعية اللتين تشجعان البحث العلمي والابتكار، وتتاح مخرجاتهما للشركات مجانا أو مقابل أسعار منخفضة.
- 5- جاذبية الدول للاستثمارات الأجنبية المباشرة، خاصة تلك التي يكون مصدرها هو الشركات العالمية التي تمتلك حصصا مهمة من السوق الدولية، فضلا عن القدرة على الابتكار، ومستوى التكنولوجيا المتاحة للشركات.

#### الفرع الثاني: مستويات التنافسية

ويمكن تصنيف التنافسية على 03 مستويات رئيسية: (زكورة، 2019، الصفحات 110-111)

- **على مستوى الدولة:** وتكون على مستوى الاقتصاد الكلي بقدرة البلد على زيادة حصته في السوق من الصادرات، أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر.
- **على مستوى القطاع:** وتعرف على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة ف هذه الصناعة ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- **على مستوى المؤسسة:** باعتبار أن المؤسسة هي المحور الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والدولي، والنتائج الايجابية على المدى الطويل هي انعكاس للقدرة التنافسية.

## الفصل الأول: الإطار النظري

### الفرع الثالث: القوى التنافسية لبورتر

وضع بورتر (Porter) ما اسماه " بنموذج قوى التنافس الخمس " الذي بين من خلاله القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة والتي يلخصها في:

**1/ شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:** ويقصد بها وجود عدة منافسين يقدمون بدائل كاملة للسلع المعروضة من قبل المؤسسة، وهو ما يؤدي الى تحسين المنتجات والخدمات، وتوفير الضمانات للزبون، بهدف تحسين موقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وتتحدد شدة المنافسة في القطاع، درجة نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تميز المنتج، مركز العلامة في السوق، تكاليف التبديل، حواجز الخروج والمخاطر الاستراتيجية التي تتعرض لها المؤسسة.

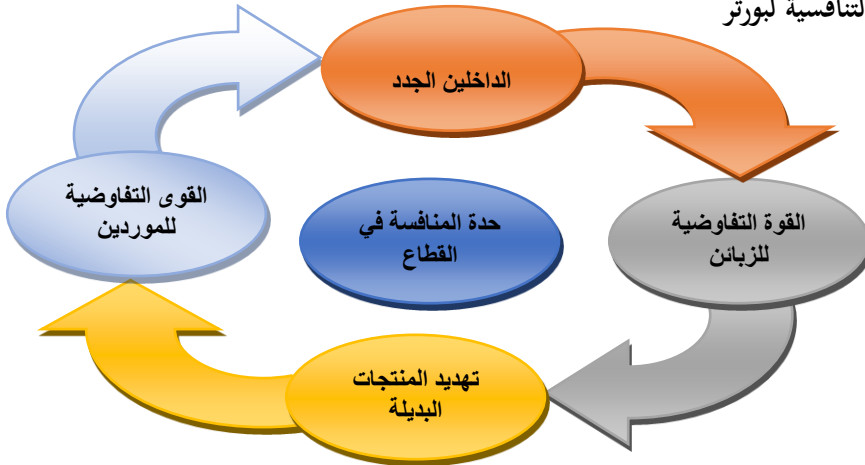
**2/ تهديد المنافسين الجدد في الصناعة:** هم الذي يشكلون خطرا في الساحة السوقية والمزاومة في نفس المجال والقطاع.

**3/ تهديد السلع البديلة:** إن دخول مؤسسات جديدة الى صناعة ما، يعتبر تهديدا للمؤسسات الناشطة فيه مسبقا، ذلك أن الجدد يهدفون إلى كسب نصيب من السوق، والحصول على أكبر قدر من الموارد، كما يهدفون الى تعزيز مركزهم التنافسي من خلال قيامهم بتخفيض الأسعار، إن توفر خيار واسع أمام المستهلكين يتيح للسلع البديلة المنافسة بقوة خصوصا في ظل غياب الولاء للسلع، أو عدم اللامبالاة من المستهلك بالعلامة أو الاسم التجاري.

**4/ القوة التفاوضية للمشتريين:** بحيث يكتسب الزبائن قوة تفاوضية من خلال الدراية الكاملة بالسلعة او الخدمة، واحتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها، وجود بدائل للسلع والخدمات، ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في اسعار السلع والخدمات، عدد المشتريين والمتعاملين في المؤسسة، ففي حالة وجود عدد قليل من المشتريين فان بإمكانهم التفاهم وتحديد سعر السلعة المشتريات وتحديد نوعيتها.

**5/ القوة التفاوضية للموردين:** يملك الموردون القدرة على رفع الاسعار او تخفيضها، على حساب نوعية السلعة أو الخدمة المشتريات منهم خلال سيطرة مجموعة قليلة منهم على صناعات معينة مع عدم توفر البدلاء بسهولة، أو عدم توفر المواد الخام بنفس النوعية المقدمة من طرف الموردين، أو عندما تمثل مواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات السلعة بحيث يجد المنتج نفسه مجبرا على اقتنائها بالشروط التي يملئها المورد. (دريدي و حوش ، 2020، الصفحات 330-331)

شكل رقم (02): القوى التنافسية لبورتر



المصدر: (بن عمر و ضيف، 2022، صفحة 160)

### الفرع الرابع: أبعاد تحقيق القدرة التنافسية

هناك العديد من الأبعاد التي تتركز عليها المؤسسة لتحقيق وتعزيز قدرتها التنافسية منها : (مختار، 2020، الصفحات 98-99) **1/ التكاليف:** وتعتمد المؤسسة بشكل اساسي على هذا البعد باعتباره يحقق الحصة السوقية، والتفوق التنافسي توافقا مع بعد التكاليف وقيام المدير بتحديد تكاليف العمل والمواد الاولية والتكاليف الاخرى، بحيث المؤسسة تحفض في التكاليف الثابتة ومعدلات الاجور.

**2/ الجودة:** يسعى الزبون دائما الى تحصيل الجودة العالية في المنتجات، والمؤسسة بدورها تسعى الى تحقيق رغبة الزبون في الجانبين، وتعتبر الجودة الهدف الرئيسي لقادة المؤسسات، وأحد الاسبقيات التنافسية التي تعزز من خلالها المؤسسة مركزها التنافسي، وتتميز الجودة ببعدين، اولاً التصميم ذو الاداء العالي من جودة العمليات ودرجة المطابقة، أي غياب العيوب الذي يؤدي بدوره لتقليل الاخطاء والتوفير في التكاليف.

وثانياً اعتبار الجودة بعداً تنافسياً من خلال العلاقة المباشرة والطردية ما بين نسبة المبيعات ودرجة جودة المنتجات، بالإضافة الى علاقتها برضا الزبون والقدرة على تحقيق الارباح، فالرضا يؤدي الى زيادة الانفاق بمعنى الاستهلاك المرادف للمبيعات لدى المؤسسة مما يضاعف ربحيتها وبالتالي بحصتها السوقية.

**3/ المرونة:** وتعرف بقدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق، وتنقسم المرونة بدورها الى قسمين هما: درجة الاستجابة الى التغيير بدرجة سريعة في متطلبات الزبون، ومرونة الحجم والتي تعني امكانية المضاعفة او التقليل من كمية الانتاج بشكل سريع استجابة للتغير في الطلب.

**4/ التسليم (السرعة):** إن أهمية الوقت والسرعة تلعب دور كبير لدى الزبائن في وصول واستلام المنتج ، لذلك أصبحت المنافسة تتركز على هذا العنصر الحساس لما له أهمية في الساحة السوقية، وتنقسم المدة إلى ثلاثة أقسام: المدة ما بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبينه، التسليم في الوقت المحدد، السرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد.

**5/ الابداع:** ويعرف على انه تقديم فكرة قائمة وتنفيذها بطرق جديدة، والابداع يشجع على البحث والاكتشاف وتطوير التجارب التقليدية، واعتماد أشكال تنظيمية جديدة، كما يعرف أيضاً أنه القدرة على انتاج الافكار الجديدة وتطبيقها بشكل صحيح، وبالتالي فإن المنظمات ذات الاستراتيجية الابداعية تكمن عندها عمليات تقوم بسرعة بتنفيذ واختبار الأفكار وتقييمها ومراجعتها، من أجل تحسين أداء المنظمة، لذلك تكمن أهمية الابداع في السعي لمحاولة خلق مساحات تنافسية جديدة، ومجالات مميزة، فهو عنصر هام لبقاء المنظمات القدرة على المنافسة، فالإبداع الاستراتيجي المستمر في ادارة الأعمال أمر في غاية الاهمية لأي منظمة مهما كان نوعها، ليس من اجل البقاء فحسب، بل تقدمها بشكل مستمر. (الشمري، 2022، صفحة 08)

## الفصل الأول: الإطار النظري

وهو انفراد المؤسسة في استجابتها لبيئتها بشكل خاص ومختلف عن منافسيها، والابداع يستلزم من المؤسسة التركيز في انشطتها على:

- وظائف البحث والتطوير.

- الجودة العالية.

- القدرة على التطوير والتجديد.

بالإضافة إلى بعدين آخرين أساسيين وهما :

أ/ **حجم القدرة التنافسية:** تتحقق للقدرة التنافسية صفة الاستمرارية في حال تمكن المؤسسة من الحفاظ على ميزة الكلفة المنخفضة، والتميز في نوع الخدمة أو السلعة المقدمة، مع متابعة الخدمات المقدمة لغرض تقييمها وتطويرها، والبحث عن خدمات جديدة يمكن إضافتها إلى قائمة الخدمات المقدمة من أجل زيادة القدرة على التغلب على باقي المنافسين.

ب/ **نطاق التنافس:** يعبر عن توسع الأنشطة لغرض تحقيق ميزة تنافسية، حيث كلما اتسع هذا النطاق كلما تحقق ارتفاع في التكاليف، مقارنة مع باقي المنافسين، وذلك بسبب زيادة الخدمات المقدمة، بالإضافة الى ذلك يمكن اعتبار النطاق الضيق ذو ميزة تنافسية بالنسبة الى مؤسسة تركز على قطاع معين في السوق، بحيث تكون كلفة تقديم الخدمة أقل وذات ميزة معينة تختلف عن باقي المنافسين. (حميد و كاطع، 2021، صفحة 307)

تعتبر الابعاد التنافسية مترابطة فيما بينها وغير مستقلة، بحيث يتحقق الابداع من التكاليف المنخفضة ومبادئ الجودة، فالتحسين يؤدي الى الابداع وصرافية الأخطاء الى تخفيض التكاليف، كما أن المرونة تؤدي الى الدقة في التسليم.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية

تسعى المنظمات في عصر السرعة الى مراجعة وتقييم مواردها من حيث النوع والكم وذلك حتى تتكيف مع التغيرات والتحولات الجوهرية وتساعد على مواجهة المنافسة واعادة تكوين قدراتها التنافسية، ما يجعلها تحتاج الى قيادة استراتيجية التي لها الحظ الأكبر والأبرز في توفير وتسخير تلك الأمور التي تساعد وتعزز دور المنظمة في المنافسة على المستويين المحلي والدولي، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى أهم عناصر القيادة الاستراتيجية.

#### المطلب الاول : ماهية القيادة الاستراتيجية

تمهيد:

لقد أصبحت القيادة الاستراتيجية من أهم المواضيع التي برزت لها أهمية ضرورية في ساحة إدارة الأعمال، إذا أنها تمتاز برؤية واضحة ، وشاملة من أجل البقاء والاستمرار على المدى الطويل في ظل التحديات والمعوقات، من إحتدام شدة المنافسة، وتطور التكنولوجيا، ونسبية الموارد المتاحة، والمعرفة بشكل متغير ومتسارع التي تستلزم مجهودا استراتيجيا من القادة ليكونوا أكثر براغماتية وديناميكية، من توجه استراتيجي، وإدراك معرفي، للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة ومن ثم الاستجابة لها. لهذا تسعى المنظمات الحديثة بالتفكير الجدي بإيجاد قادة يتمتعون بالكفاءات العالية والخبرات الطويلة وفعالية أفضل، وأكثر ملائمة مع ظروف العمل الإداري المعاصر بعيدا عن القيادة الكلاسيكية، وقد برزت الحاجة الملحة للقيادة الاستراتيجية التي تعمل وفق أفكار ونظرات بعيدة تمتاز بالقدرة على مواكبة التغيير في العديد من المجالات والاحداث في كل من البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء من اجل تعزيز الاداء الاستراتيجي، كما يجب تعدد في الطرق الحديثة ودحض الطرق التقليدية منها وتوفير الامكانيات المناسبة لها .

#### الفرع الاول: مفهوم الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية

أولا: مفهوم الاستراتيجية:

لقد تعددت مفاهيم الاستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف ومعاني كثيرة، مقدمة من طرف مفكرين وخبراء، محتفظة بأفكار وتوجهات معينة، ويرجع أصل كلمة الاستراتيجية إلى المصطلح اليوناني ( Strategies ) والذي أستخدم عام 1506 ق.م أثناء الحرب بين الاغريق والفرس في عام 506 ق.م ليعبر عن قيادة الجيوش. ففي كتابه الموسوم ( Strategy ) "ليدال هارت" (Liddeell Hart 1967) تاريخ الحروب منذ القرن الخامس ق.م وحتى الحرب العالمية الثانية أشار الى ان الاستراتيجية تعني فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية، اما في القرن العشرين ورغم ان جذور الاستراتيجية قديم في التاريخ الا ان الاهتمام الفعلي بها خارج اطار الحروب والجنرالات الذين يقودونها لم يظهر الى خلال الاربعين سنة الماضية، فقد أخذ رجال الاعمال والباحثون اهتمامهم بهذا المفهوم ابتداء من خمسينيات القرن 20 ، وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الادارة الاستراتيجية، واخذ المشهد العالمي يتكشف عن اسلوب جديد في الادارة يعرف بالاستراتيجية او علم الجنرال عن قدامى اليونان، كما نجد تعريف مدرسة (philippe de woot et Harvard) حيث تعرف الاستراتيجية : " أنها مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها للتكيف مع التغيير، وكذا تحديد الغايات



## الفصل الأول: الإطار النظري

الاساسية والحركات من اجل الوصول الى القرارات الاساسية لاختيار هيكل التنظيم والاختار بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية التي تعتبر جزء منها". أما بالنسبة (Thomas 1988) والذي يعرفها "بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة واهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" كما تعرف أيضا " أنها تحديد للأهداف والغايات، والقدرة على تحقيقها في المدى الطويل مع إعداد عددا من البدائل للتصرف، وتخصيص الإمكانيات اللازمة أو الوحدات الانتاجية والخدمية الضرورية لتنفيذ وتحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة". وتتفق كل التعاريف بشكل أو بآخر على أن الاستراتيجية هي خطة ديناميكية/ مرنة أو تحركات استراتيجية من قبل المنظمة أو نمط من قرارات وتصرفات لازمة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، بالإضافة أنها استجابة ومبادرة تقوم بها المؤسسة لتعديل موقفها التنافسي كردة فعل إزاء المنافسين لتحقيق أفضل وضعية مستقبلية، كما أنها تكييف وتأقلم مع المتغيرات واستغلال أمثل لكل الموارد المنظمة، ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، (حريرز و بوشمال، 2014، الصفحات 22-24).

### ثانيا: مفهوم القيادة الاستراتيجية

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الادب الاداري، ذلك أن جذورها الأولى إنحدرت من أصول عسكرية، إلا أنها سرعان ما حظيت بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيدات المتزايدة في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو الحكومية. وعرفت القيادة الاستراتيجية على أنها : تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل المدى والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح، (الزغنون، 2019، صفحة 82).

هي القدرة على التأثير على الآخرين ليتسنى لها أخذ قرارات طوعية تعزز من نجاح المؤسسة على المدى الطويل يتوافق ذلك الحفاظ على الاستقرار على المدى القصير، (جرودي، 2021، صفحة 313).

وقد عرفها جاد الرب بأنها القيادة التي لها الأولوية لرسم مستقبل تصوري مبني على أبعاد المرونة وتعزيز قدرات الآخرين من أجل تحقيق تغيير استراتيجي ضروري ومطلوب في المؤسسات بينما تمثل القيادة الاستراتيجية عند الحفاجي تجسيدا لفكر الاداري والحكمة والابداع، (الزهراني، 2020، صفحة 6).

عرفها القطامي: هي فن التنسيق وتوجيه الأفراد والجماعات لتحفيز جهودهم الى الوصول لنتائج مطلوبة (الحامدي، 2021، صفحة 302).

لقد تعددت المفاهيم للقيادة الاستراتيجية من خلال ما تناوله سابقا، ويمكن حصر مفهوم القيادة الاستراتيجية على أنها أحد الأسلحة المؤثرة في عالم الأعمال المعاصرة التي تعبر عن الادارة العليا ومقدرتها على التنبؤ والتصور، كما يدعم في ذلك التفكير الاستراتيجي الذي بدوره يسعى لمواكبة تغيرات المستقبل والتوجه الى الأفضل لمسار المنظمة عبر تحفيز الأفراد على استخدام العقلانية في طرقهم لإيجاد الخيار الأنسب الاستراتيجي لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر لتحقيق الأهداف والرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف القيادة الاستراتيجية

#### أولاً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة على اختلاف حجمها ونشاطها واهدافها وطبيعة عملها الى البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية تتميز بالرؤية المستقبلية قادرة على قراءة الاحداث والمستجدات بما يكفل استمرار المنظمة، فلها القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة والتنبؤ والتعامل مع التغيرات الهامة في البيئة الخارجية والداخلية، بالإضافة الى التعديلات المستمرة واعادة التوجيه والتحسين التنظيمي، واجراء التغييرات بداية من اتجاه عمليات المنظمة الى تطوير رؤية للمستقبل وتحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية، وان القادة الاستراتيجيين يواجهون مخاطر كبيرة، ولكن بإمكانهم احداث فروقات كبيرة في طريقة التسيير واداء المنظمة، من خلق لرؤية مستقبلية، والقدرة على تنشيط الراس المال البشري، وتحقيق النتائج الايجابية.

ففي عصر السرعة والتغيرات الاقتصادية والسوقية وظهور الازمات بمختلف اشكالها وعدم استقرار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتميزها بمستوى عال من الغموض، ففي هذه الحالات يتمثل دور القائد الاستراتيجي في دعم تطوير القدرات العملية للتفسير والعمل من اجل امتصاص ضغوط البيئة الخارجية، واحكام العقل الاداري من حنكة وابداع واسترشاد بقواعد التفكير الاحتمالي في تقدير احتمالات المستقبل للمنظمة في كل القطاعات العالمي والدولي والاقليمي والمحلي وعلى القادة التكيف مع الطبيعة المعقدة لبيئة المنافسة، فهم يستطيعون من خلال مقدراتهم على التأثير في سلوكيات الافراد فكريا وعاطفيا، ومن خلال حرصها كذلك على استقطاب كفاءات وتعزيز القدرات وتنميتها لمواجهة التحديات في الظروف الطارئة بتفكير ابداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها المتغيرات المحيطة بما يتيح للمنظمات القدرة على تحقيق اهدافها (المشهداني، 2019، الصفحات 30-31).

ويمكن إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية ففي بعض النقاط وعرضها على النحو التالي: (الرشيدي، 2020، صفحة 115)

- تدعيم هيكل التنظيم للمؤسسة من خلال اضافة وحدات جديدة لصناعة مستقبل أفضل للمؤسسة أو دمج وحدات مع بعضها البعض أو حذف أخرى نظرا لتقادمها أو لعدم أهميتها.
- تنمية رأس المال الاجتماعي للمؤسسة أي دعم شبكة العلاقات على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي.
- تسهم في تحقيق التفوق المنشود للمؤسسة، من خلال التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه نحو الأدوار الاستراتيجية التي تتطلع الى الأفق الأوسع، حيث يمتلك القائد رؤية مميزة.
- التركيز على الأحداث دون التأثير بظواهرها، وذلك من خلال اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة.
- تحقيق قوة دفع للمؤسسة نحو التنافسية مع المؤسسات المناظرة، من خلال تكوين الميزة التنافسية بكل مجالات العمل بالمؤسسة.

كما أن أهميتها تتجلى في تأثيرها على الثقافة التنظيمية بطريقة فعالة، من خلال تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة للمديرين وتقسيم المهام بما يؤثر على الثقافة التي تبناها المنظمة، بالإضافة انها تعمل على إستقطاب الكفاءات واصحاب الخبرة وتنمية مهاراتهم باستمرار، والرفع من مقدراتهم في مجابهة الأزمات وحل المشكلات، كما انها تسعى الى التوفيق بين الحاجات المختلفة لأصحاب المصلحة، فهي تعمل على تحقيق التوازن الاستراتيجي بين رغباتهم المتضادة، كما أنها توفر

القدرة على حل المشكلات الروتينية المتكررة التي تواجه الإدارة، كونها تحدد الدوافع والاهداف والغرض منها، فأهميتها من جانب الأزمات التي تواجهها البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت أزمات إقتصادية أو بيئية أو صحية وحاجة المنظمة إلى مواجهات فعالة لغرض التغلب عليها، وتداركها في زمن قياسي والخروج بأقل الأضرار، ووضع إستراتيجيات ذات كفاءة عالية لمنع تكرار حدوث تلك الأزمات وإيجاد امكانية لاستغلالها بشكل أمثل، (حسن، اللامي، و اسماعيل، 2022، صفحة 06).

### ثانيا: أهداف القيادة الاستراتيجية:

تعددت أهداف القيادة الاستراتيجية نظرا لارتباط مصطلحين مهمين مع بعض ( القيادة ) و(الاستراتيجية) والذي بدوره يعبر عن مخرجات نوع معين من أنماط القيادة الاستراتيجية والتي يبرزها (، في النقاط التالية:

**1- تحديد التوجه الاستراتيجي:** يمكن للمنظمة أن تعمل بنجاح عندما تتماشى مهمتها ورؤيتها مع أهداف طويلة الأجل وأنشطة قصيرة الأجل يومية متزامنة مع بعضها البعض. والقيادة الاستراتيجية تحقق هذه الأهداف من خلال القائد الاستراتيجي الذي يقوم بمزامنة الأنشطة الروتينية مع الأهداف المرجوة أو الأهداف المحددة مسميا للمنظمة.

**2- انعكاسية المهام:** تتمثل احدى المهام الرئيسية للقائد الاستراتيجي في وضع خطة عمل لتحويل الاستراتيجيات الى اجراءات مطلوبة حتى يمكن تحقيق الأهداف المحددة، فالتفكير والتخطيط والعمل في الخطوات الرئيسية الثلاثة لهذه العملية التي يتخذها القائد الاستراتيجي لتحديد الحقائق الأساسية وأداء السابق للمنظمة التقييم نقاط القوة والضعف لديها، والخطط وفقا لجدارات المنظمة العاملة التصرف وفقا للإطار المحدد.

**3- تنسيق الأفراد والأهداف التنظيمية:** القائد الاستراتيجي مسؤول عن تنظيم جميع الموارد في منصة واحدة لتحقيق المخرجات المطلوبة، وكذلك العمل على دفع الأفراد وتحفيزهم للانخراط في الأنشطة التنظيمية مع الالتزام والحماس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

**4- إحداث التغيير في المنظمة:** تعمل القيادة الاستراتيجية على تحقيق الاستراتيجية من خلال القائد الاستراتيجي الذي يكون قادرا بدرجة كافية على الشعور بالحاجة الى احداث التغيير في المنظمة. ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي والسياسات والتكنولوجيا، وطرق أخرى لتعزيز الانتاج.

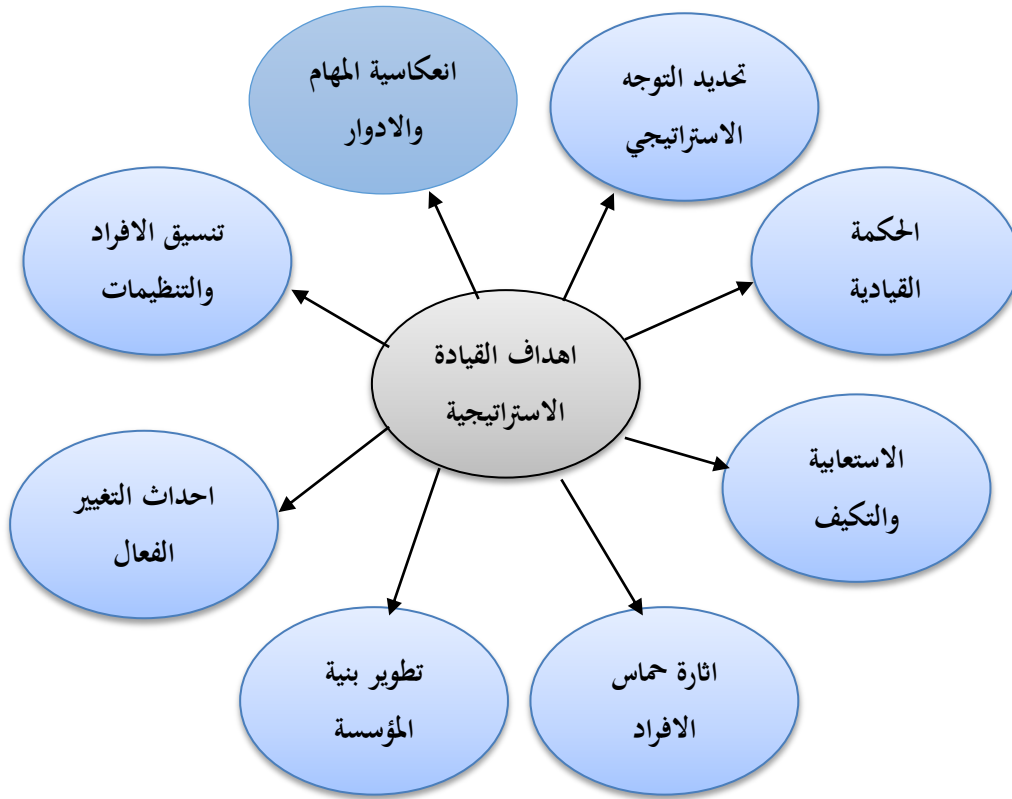
**5- تطوير الجدارات الإستراتيجية :** يجب على القائد الاستراتيجي تطوير الكفايات الأساسية في المنظمة، وبعد تغيير المنهجية وتهيئة العمليات الجديدة ومشاركة المعرفة والتعلم وحل المشكلات من الأنشطة القليلة التي تساعد في تطوير الكفاءات الأساسية للموظفين.

**6- إثارة الحماس للتغيير:** يجب على القائد الاستراتيجي باستمرار اشراك التابعين في احداث التغيير في المنظمة، وأن تكون الهدف النهائي للقيادة الاستراتيجية هو تحسين التميز المؤسسي والحفاظة عليه في عالم تنافسي، بالإضافة الى تحقيق الكفاءة الأساسية من خلال تعزيز مهارات وجدارات الموظفين.

## الفصل الأول: الإطار النظري

- 7- القدرة الاستيعابية: أنه يجب على القائد أن يكتسب المعرفة وينشرها بين أعضاء المنظمة حتى يحقق نشر ثقافة التعلم في المنظمة. ويمكن للقائد أن يجمع المعلومات ويحللها يوزعها حتى يناقش الأعضاء المعلومات ويتعلمون مهارات جديدة ويولدوا كفاءة أساسية للمنظمة، وتكون هناك قدرة على التعلم وادراك المعلومات الجديدة واستيعابها والعمل على تطبيقها على جميع المستويات سواء الفردية او جماعية لتحقيق الغايات وتحسين الموائمة بين المنظمة وبيئتها (البقور و الشعار، 2022، صفحة 102).
- 8- تحقيق القدرة على التكيف: لا يمكن اجراء أي تغيير بشكل عشوائي في المنظمات، وبالتالي فمن المهم للقائد في القيادة الاستراتيجية أن يحدد متطلبات بدء التغيير، والتفكير في طريقة لتنفيذ التغيير في المؤسسة لتقليل المقاومة بين الموظفين.
- 9- تكوين الحكمة القيادية: لتحقيق الأهداف المرجوة، يجب توفير الحكمة للقائد بحيث يساعد المرؤوسين في الاستجابة السريعة المواقف غير المستقرة، وتحقيق التوازن بين العلاقات، وتسوية النزاعات، وغرس القيم في المنظمة (بعيطيش، 2021، الصفحات 150-151).

الشكل رقم (03): أهداف القيادة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المرجع (الأكلي، 2018، الصفحات 218-219)

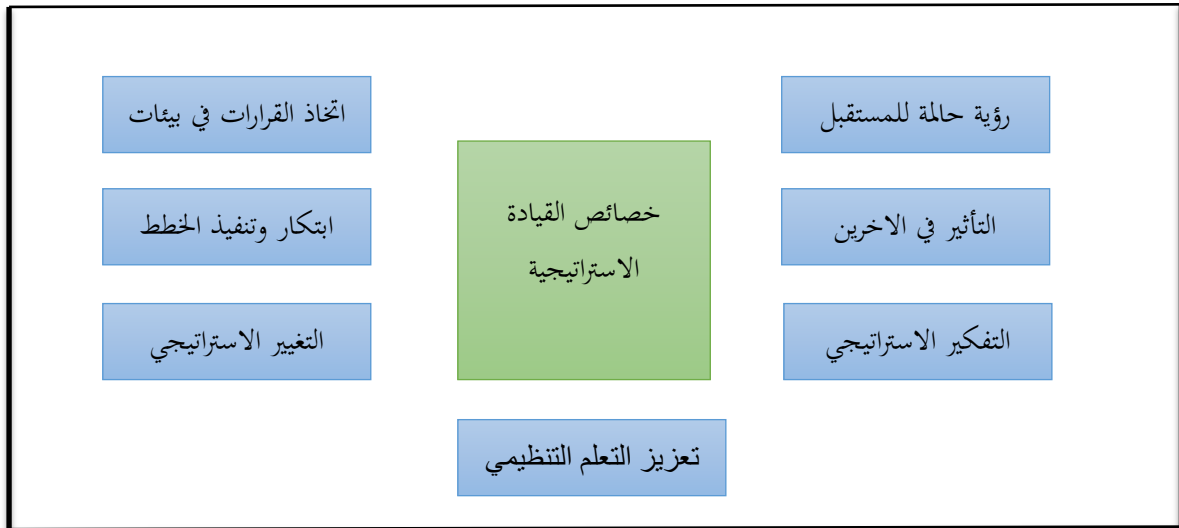
### الفرع الثالث: خصائص القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية الفاعلة هي التي تكون قادرة على الاستخدام الامثل للموارد والطاقات التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية قوة أي مؤسسة ولديها كذلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له كما يلزم، وتحقيق الابداع والابتكار في تطوير الاستراتيجيات الملائمة له وتقييمها بشكل مستمر، بالإضافة الى ربط رؤية المنظمة ورسالتها مع بيئتها، وتحفيز طاقات المنظمة لتحقيق الابداع من خلال التمكين، مساهمة عمليات المنظمة وأنظمتها وهيكلها التنظيمي في تحقيق رؤيتها ورسالتها (محدوم، 2021، صفحة 162).

بعدما أصبحت الادارة التقليدية غير قادرة على مواكبة التطور الحاصل في عالم المال والأعمال، الأمر الذي يستلزم توافر قيادة مبدعة توفر البيئة الملائمة للتجديد والتطور الذاتي، وتتمكن من مشاركة وتحفيز الجميع على تبني استراتيجيات وأساليب مبتكرة تمكنهم من الوصول الى أهداف المنشودة، وتتميز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص ، التي يمكن إنجازها كما يلي:

- 1- رؤية حاملة للمستقبل.
- 2- التأثير في الاخرين.
- 3- التفكير الاستراتيجي.
- 4- اتخاذ القرارات في بيئات تتصف بالغموض.
- 5- ابتكار وتنفيذ الخطط.
- 6- التغيير الاستراتيجي.
- 7- تعزيز التعلم التنظيمي. (العبادلة، 2020، صفحة 21)

شكل رقم (04): خصائص القيادة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المرجع (Nwachukwu & Minh, 2020, p. 131)

فالقائد الاستراتيجي تميزه خصائص متنوعة ومهارات يميز بها، منها ما يخص البلاغة والتي تتمحور بالاطلاع الجيد والالتزام والاستعداد للتفويض والتمكين والاستخدام الذكي للسلطة، والوعي الذاتي الذي يتمتع به القادة والاستماع والفهم والابتكار

والتفكير خارج الصندوق، لتغيير الوضع الراهن، والقدرة على التحدي التي تمكن من استخدام قرارات وتفسير الحالات بصورة صحيحة، بالإضافة للثقة وتبادل وجهات النظر مع الجميع، فالقائد الاستراتيجي مميز عن غيره بخصائص تضيف إليه مزيداً من القوة والايجابية، وتمكنه من القيام بمهامه بطريقة استراتيجية عالية الجودة يتميز وابداع فريد، فعليه التمتع بحصال نادرة واقتنائها من خبرات ومعرفة وادراك تجعله مسيطراً بحكمة على البيئة والافراد، والتحلي بالمسؤولية الوظيفية التي بدورها تكون في قرارات مصيرية واستراتيجية وحساسة، وقوة الكاريزما التي تمكنه من التأثير في الغير بعقلانية ورشادة، وفتح مجال للعلاقات وشبكة اجتماعية مع الافراد والمؤثرين في المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بما يضمن ويخدم الرؤية والتطلعات المستقبلية (الغزاوي، 2021، صفحة 34).

### الفرع الرابع: مستويات القيادة الاستراتيجية

يمكن دراسة القيادة الاستراتيجية على مستويين يتعلق الأول بالمستوى الفردي (المدير التنفيذي) والثاني على المستوى الجماعي (الادارة العليا لفرق العمل) حيث أن البحوث بحاجة الى الربط أكثر بين دور القيادة الاستراتيجية في كل من المستويين الفردي والجماعي ويشير "كرواسان" و "آل" (Crossan et al) الى أنه يمكن تقسيم مسؤوليات القيادة الاستراتيجية على المستوى الفردي الى: القيادة في المستوى الذاتي، على مستوى الآخرين، ومستوى المنظمة. حيث يتضمن المستوى الذاتي للقيادة مسؤولية الوعي الذاتي وتطوير نقاط القوة للقائد، وتتطلب القيادة الاستراتيجية على مستوى الآخرين آليات شخصية للتأثير على التابعين، بينما تتضمن القيادة على مستوى المنظمة ثلاثة مجالات متداخلة: المحيط، الاستراتيجية، المنظمة. ويمكن توضيح القيادة الاستراتيجية في مستوياتها كالاتي:

1- **القيادة الاستراتيجية الذاتية:** ويعد النموذج القيادة الأصلية ملائماً لكل من القيادة على مستوى الآخرين والقيادة على مستوى الذاتي والقائد الأصل هو الشخص الذي له وعي عميق لكيفية تفكيره وكيفية تصرفه (سلوك)، وله ادراك ايجابي لقيم الآخرين وأدائهم، معارفهم ونقاط قوتهم، وله وعي للسياق الذي ينشط فيه، كما أنه يتميز بمجموعة من الصفات منها: أن له ثقة عالية، طموح كبير، تفاؤل عالي، مرونة عالية، معنويات مرتفعة، ويبدأ بالتغيير النفسي لغير الآخرين، باختصار فإن القيادة في المستوى تهتم بالصفات الشخصية للقائد الاستراتيجي سواء الفطرية أو المكتسبة.

2- **القيادة الاستراتيجية على مستوى الآخرين:** لاحظ كل من "هوس" و "آديرزيا" (Adirzya & House) أن أكثر من 3000 حول القيادة قام بتصنيفها "بأس" (Bass) ركزت على العلاقة بين القائد والتابعين وأغلب هذه الدراسات أهملت نوع المنظمة والثقافة التي ينشط فيها القائد، وعلاقة القائد الاستراتيجي بالآخرين بحيث أن هناك علاقة تفاعلية مباشرة من خلال احتكاك الادارة العليا، والتأثير غير المباشر من خلال مدراء في المستويين المتوسط والتشغيلي من رموز المنظمة، الرؤية، القصص والكلام المنقول، وسلسلة الأحداث في المنظمة، وفي هذا السياق تؤكد النظرية الموقفية للقياد أنه لا يمكن تحديد أفضل نمط قيادي لفي التأثير على الآخرين، ولكن كل ظرف يملئ على القائد مجموعة مسؤوليات وأنماط قيادية مختلفة. وخلاف على هذا الرأي، يرى باحثون آخرون الى أنه هناك أنماط أخرى للقيادة تصنف ضمن النظريات الجديدة للقيادة والمتمثلة في الكاريزمية، القيادة التحويلية، النظرية النسبية للقيادة الكاريزمية، نظرية الرؤية للقيادة، نظرية القيمة للقيادة. وتشارك كل هذه النظريات في محاولة تفسير كيف يمكن للقائد أعلى مستويات التحفيز، الثقة، الالتزام، الولاء، والأداء عند الأفراد.

3- القيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: يرى كل من "كرواسو" و "آل" (Crossan et al) أنه في تعريف مسؤوليات القيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، يتم التركيز على العناصر اللإنسانية وتمثل في: الاستراتيجية، الهيكل، القواعد والاجراءات، والتي تميز الأفراد والجماعات عن المنظمات. وتتأثر مسؤوليات القائد الاستراتيجي في ادارته للاستراتيجية والمنظمة بالتغير في المحيط الخارجي، التغير في الاستراتيجيات والتغير في المنظمات ويمكن اختصار ذلك كما يلي:

أ- **تغير المحيط الخارجي:** ميز القرن الماضي العديد من مظاهر التغير، كالعولمة الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، انفجار المعرفي، أنتجت هذه المظاهر محيطا في أعلى مستوى التعقيد، الديناميكية، الغموض، أعطت مفهوما جديدا للمنافسة، ترتفع فيه مستويات المخاطرة وتنخفض امكانية التوقع الى أقل مستوى. ومن خلال هذا تتحدد للقائد الاستراتيجي مسؤوليات أخرى في تغيرات المحيط الخارجي، اذ عليه أن يدعم تطور المنظمة من خلال زيادة قدرته على التعلم، الذي يرتبط بإمكانية التحليل والتقدير، إمكانية البقاء على الوعي المطلق بالأحداث، السعي إلى الأفضلية، التعلم بسرعة بكل ما يقع من أحداث، كما يتوجب على القائد الاستراتيجي في هذا المستوى أن يوفر البنية التحتية التي تدعم التعلم وترجمة المحيط وربطه بكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

ب- **تغير الاستراتيجية:** إن مسؤولية القادة تتمثل في بناء القيود (الشروط) التي تمكن الاستراتيجية من أن تظهر، وهذا ما يعرف لدى "لوينس" (Lewins) بمنطق الادارة الجديدة، حيث يختار القادة مجالات التنافس والموضوع الاستراتيجي (أن تصدر المنظمة مرتبة الأولى أو الثانية من حيث الأداء الاستراتيجي)، والموقف الاستراتيجي (المنافس الرئيسي، المتحرك الأول، المتتبع المتأخر) كما يتعين على القائد الاستراتيجي بناء سياق للتغير، بناء التزام وشراكة، والموازنة بين الابتكار والاستقرار.

ت- **تغير التنظيم:** إن الحديث عن التغير في الهياكل التنظيمية كان قبل مئة عام، حيث دون الباحثون عن مختلف أشكال الهيكل التنظيمي للمنظمات الحقيقية، كما تكلموا أيضا عن المنظمات الافتراضية، وكانت نتائج بحوث في هذا المجال هو أن على المنظمات أن تتصف بالمرونة والقدرة على التغير، لذلك لا بد على القائد الاستراتيجي أن يمتلك المهارات، المعارف، القدرات اللازمة للوصول الى التنظيم الذاتي للأفراد، بحيث يتطلب توفر ثلاث شروط: هوية تنظيمية واضحة ومتماسكة، تدفق مفتوح للمعلومات، اتصال شبكي لكل أجزاء النظام، إن هذا التنظيم الذاتي للأفراد يسمح بمستوى عالي من الاستقلالية، ورقابة منخفضة، إنفتاح أكثر، لذلك يتطلب على القائد الاستراتيجي تركيز أقل على الرقابة وتركيز أكبر على التمكين وتطوير رأس المال البشري.

إن التغير في المحيط الخارجي (الاستراتيجية، والتنظيم) قد غير من أدوار القيادة الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية، بحيث تغير دور المدير في المستوى التشغيلي من منفذ إلى ريادي، كما تغير دور المدير في المستوى الاداري الاعلى من موزع للموارد الى مسؤول عن خلق محيط تسوده الثقة والسعي نحو تحقيق الاهداف (أقطي، 2014، الصفحات 31-33).

## الفصل الأول: الإطار النظري

### المطلب الثاني: آليات القيادة الاستراتيجية

تعددت آليات القيادة الاستراتيجية، لتشمل بذلك أهم العناصر، من بينها أبعاد القيادة الاستراتيجية، ومن ثم أنماطها، بالإضافة الى ممارسات القيادة الاستراتيجية وما ساهمت في الادارة ككل، وبعد ذلك نتطرق الى القائد الاستراتيجي وما يتحلى به من خصائص وصفات وأدوار.

### الفرع الأول: أبعاد القيادة الاستراتيجية

من بين أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية ما يلي:

#### أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي

إن تحديد التوجه الاستراتيجي يحتوي على رؤية صورة المنظمة التي تسعى لتطويرها عبر الزمن، يتأثر التوجه الاستراتيجي بالظروف البيئية (الفرص والتهديدات) التي يتصورها القادة الاستراتيجيون عبر خمس سنوات أو أكثر المقبلة، ويتكون التوجه الاستراتيجي المثالي بعيد المدى من عنصرين وهما، التصور المستقبلي والفكرة الجوهرية، التصور أو ما يسمى بمراءة المنظمة تعطي فكرة كاملة لتحقيق توقعات العاملين وأنجاز التغيير والتطور وتشجيع الوصول الى المطلوب، وأيضاً يعتبر بمثابة المرشد ودليل للعديد من المجالات المنظمة الاستراتيجية ويضمن تحويل العاملين التحفيز والقيادة والتصميم التنظيمي لتنفيذ عملياتها، وتوجد هناك بعض الصعوبات من تصميمها وتنفيذها لكثير التغييرات في التوجه الاستراتيجي. أما الفكرة الجوهرية تعتبر بمثابة الدافع للعاملين كاثرات وثقافة للمنظمة.

ويشير جاد الرب بأن التوجه الاستراتيجي مؤشر الى تحديد ووضع رؤية طويلة الأجل للمنظمة وذلك يعتبر الغرض الاستراتيجي الذي من أجله وجد، ويعتبر بمثابة الرؤية والعامل المحفز للعاملين وهذا يخدم تنفيذ عملية الاستراتيجية للوصول الى الأهداف في المنظمة حيث أن الشركة تخضع لتجسيد محدد للتوقعات على أرض الواقع.

فالتوجه الاستراتيجي هو وجود رؤية واضحة للمستقبل، طويلة الامد ويتطلب خلق الرؤية ان يتوفر لدى القادة الاستراتيجيين فهما واضحاً لكل اصحاب المصالح. (الديراوي، 2022، صفحة 07)

#### ثانياً: تطوير رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري الى المهارات، والمعارف، والخبرات التي يمتلكها مجموعة الأفراد التي تزيد وتساهم في القيمة الاقتصادية للمنظمة، واتفاقاً على تلك الواجهة، ان كافة الأفراد العاملين يمثلون المنظمات كمورد رأسمالي في المنظمات يحتاج للاستثمار واستغلاله بالشكل الصحيح.

يعد رأس المال البشري من الركائز التي تركز عليها المنظمة في استقطاب الكفاءات والمهارات لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والقادرة على التمييز بقدرات ابداعية على انتاج الأفكار والأساليب الجديدة والمتطورة، تعتبر مصدر للعقول المدبرة الواسعة للمعرفة القادرة على التمييز لجعل المنظمة متفوقة عن غيرها من خلال الاستجابة واقتناص وفهم متطلبات العملاء والفرص المناسبة . فتطوير الرأس المال البشري هو استقطاب وتنمية أفراد المنظمة من خلال تقوية قدرتهم على الاستيعاب والتعرف وتبني مداخل التطوير والتحسين وإجراء دورات تدريبية وتكوينية لهم لتحسين أدائهم وتحقيق التميز والتفوق (بوطالب و بوقريط، 2022، صفحة 403).



### ثالثاً: الممارسات الأخلاقية

تعد الأخلاق مجموعة من القيم والمعايير للأفراد التي يعتمد عليها في المجتمع للتقدم والتميز في ما هو سي وما هو جيد، وما هو صوابا و ما هو خطأ لأن ذلك مركز الصواب والخطأ ومفهوم في السلوك.

فالأخلاق تحتل موقعا حساسا في الفعل الاستراتيجي، فالقائد الاستراتيجي مسؤول بشكل أساسي عن إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة، فكلما كانت الاخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية، فيرى باسبيا (Pasapia) أن القائد الاستراتيجي يركز من خلال البعد الخلفي على ربط التغييرات بالمعتقدات، ويصنع أحكاما حول ما يكون صحيحا وما يكون خاطئا، ويدعم الرؤية الصحيحة، والاتباع بدورهم يعتبرون مناصرين ويسعون لتطوير أولوياتهم من خلال روح القيم والمبادئ والصدقة والعدالة والمساواة، فالقائد يتصرف بشكل مستقيم ويستعمل أفضل الممارسات لثب قراراته مع القيم ولصالح العام لتحقيق اهداف المؤسسة. (الزهراني ا.، 2018، صفحة 211)

والأخلاق حسب "دافت" (daft) هي مجموعة من تصحيح المبادئ والقيم والقواعد التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الناس يمتلك لتحديد الممارسات والإجراءات الجيدة أم لا. (Awad, Saeed, & Hamid, 2021, p. 102).

وتشير (Lupuleac et al) تلك الطرق التي يتم التصرف حسب القيم الأخلاقية في تلك المنظمة للحفاظ على سمعتها، والتي تعكس السلوك الانساني للصورة المشرفة لتظهر عبرها السمات الأخلاقية، حيث تعتبر مركز للوسائل التي تركز عبرها الثقة المتبادلة، والتي تجسد السمعة والصورة الشفافة الطيبة من خلالها يعتبر هدفها على المدى الطويل للمصلحة العامة، وهنا نرسم المستقبل والأفاق عبر النافذة المضيئة نحو الازدهار وتطبيق الممارسات الأخلاقية من خلال الدوافع الذاتية لتحقيق أهداف المنظمة.

### رابعا: تنفيذ الرقابة المتوازنة

وتعتبر الرقابة هي الأكثر أهمية في الأعمال الادارية، اذ توفر الموارد والامكانيات والتخطيط السليم والالتزام بالتعليمات واللوائح والقوانين، وضمان أداء كل فرد لواجباته لتحقيق الأهداف، وهذا لا يأتي بدورة الا بوجود نظام رقابي يعمل على جميع الالتزامات. ان تطبيق وتطوير رقابة متوازنة تعتمد على القائد الاستراتيجي الفعال الذي بدوره يؤسس رقابة استراتيجية تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها . (بوجمان و أقطي، 2020، صفحة 185)

فتعتبر الرقابة مجموعة من الاجراءات التي تعمل بها الادارة لإنجاز وتقييم الأهداف، وهي الألية لتنفيذ القرارات وسيرها حسب المرسومة لتحقيق الأهداف، والتأكيد من توافق سلوك الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها. والرقابة هي نظام لديه القدرة على الوصول المطلوب الى المستويات والحالة المرغوب بها، أو تلك المقارنة القائمة على العمليات بين كل الذي توصل اليه بالصورة الفعلية وما كان مخطط للوصول له. (الحامدي، 2021، الصفحات 302-303)

### الفرع الثاني: أنماط القيادة الاستراتيجية

ان التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي تتمحور كما يلي:

**1- نمط الادارة المشاركة:** وفيه يمارس أعضاء الادارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، يتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر الى العالم والأشياء من زوايا مختلفة، لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة.

**2- نمط الادارة التشريعية:** وهنا يسيطر أعضاء الادارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع الى المستويات الأخرى والمساعدين، نظرا لما يتمتع به أعضاء الادارة من وضع قانوني، أو مكانتهم المميزة في المنظمة، ففي هذا النمط ينحصر الاهتمام بالاستراتيجية لدى أعضاء الادارة العليا دون باقي أعضاء الجهاز الاداري في المنظمة (التنفيذيون).

**3- نمط الادارة التنفيذية:** تختلف عن الادارة التشريعية في اهتمام أعضاء الجهاز الاداري التنفيذي، وعدم اهتمام أعضاء الادارة العليا بالاستراتيجية، وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الادارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.

**4- نمط الادارة الفوضوية:** وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه، وأعضاء الادارة العليا والادارة التنفيذية، لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة واذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط، وربما نقلا عن المنظمات مشابها، كما في الشكل التالي (مونس، 2020، الصفحات 25-26)

بينما يرى المربع أن أنماط القيادة الاستراتيجية هي كالاتي:

**1/ نمط القيادة التبادلية:** وتقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أساس الثواب والمكافآت مقابل العمل والانتاج ومن بين سلوكياتها، المكافآت المشروطة والتي بدورها تقوم على اتفاق بين القائد والافراد على مكافئة على عمل يتم انجازه وفق شروط، الادارة بالاستثناء، وهي أسلوب اداري يوضح العلاقة بين المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي، ويحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤولية، ويكون على نوعين نشيط، وهو القائد يراقب الاخطاء عن كثب ويصححها اثر حدوثها، سلبي وهو القائد يتدخل فقط بعد الاداء المقبول.

**2/ نمط القيادة التحويلية:** وهو نمط قيادة الهامية محفزة فكريا، ومراعية لمشاعر العاملين، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد على تجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة واهدافها ويكون القائد فيها محفز ومشجع للأفراد وبث روح الفاعلية والنشاط موحدا للجهود وموجههم للصواب بكل ثقة واتقان وتبادل الاحترام فيم بينهم.

وتتمثل سلوكياتها فيم يلي: التأثير المثالي (الكاريزما) وهو الثقة التامة والشخصية القوية التي يتمتع بها القائد باستعمال كل مهاراته بكل نزاهة والتزام وامانة ومسؤولية وعدالة واتخاذ للقرارات الصعبة مؤثرا في الافراد بذاته. التحفيز الالهامي (الفكري): وهو ايجاد الرؤية المستقبلية من القائد تدفع الافراد على العمل والاداء بكل طاقة وتحفزهم على تحقيق الاهداف المشتركة.

## الفصل الأول: الإطار النظري

الاعتبارات الفردية: وهو اعطاء القائد اهتماما خاصا بحاجة كل فرد، ويسعى لتطويرة والارتقاء به لمستوى عالي، فيكون لهم الصديق الموجه، والاخ الناصح، وخلق الفرص لهم كل حسب مستواه وطاقته.

**3/ نمط القيادة التنفيذية:** وهو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الافراد من خلال المكافآت الاستثنائية، وتحديد الاهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول التوقعات، مع توفير التغذية الراجعة البناءة التي تساعدهم على انجاز المهام كما يجب. (شاتي، 2018، الصفحات 30-32)

شكل رقم: (05) أنماط القيادة الاستراتيجية



مصدر: (القيسي، 2015، صفحة 29)

### الفرع الثالث: ممارسات القيادة الاستراتيجية

وتغطي هذه الفقرة الاسهامات الفكرية لباحثين عدة وردت تحت مسميات مختلفة نذكر منها، ممارسات Exercises- أو مكونات - Components- أو أفعال - Action- القيادة الاستراتيجية أو أدوار - Roles- القائد الاستراتيجي. وفيما يأتي الاسهامات الفكرية التي تناوّلها البحث في هذا المجال:

**الاسهام الأول:** نموذج (Handscombe & Norman): طرح هذا النموذج من قبل (Handscombe & Norman) عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم ( القيادة الاستراتيجية) ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي، هي تنمية وخلق الاحساس داخل المنظمة بالقصد الاستراتيجي، ايجاد حالة من التكامل بين الادارة التنفيذية والادارة الاستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الاداري لدى فريق القيادة، وإقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن.

**الاسهام الثاني:** نموذج (Thompson,1997): ظهر هذا النموذج عام 1997 من خلال اسهام (Thompson) في مؤلفه الموسوم (( الادارة الاستراتيجية: الادراك والتغيير))، يقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الاستراتيجيين، وهي: الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف العملي - Pragmatism- للأمور والمشكلات والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والادارة، الثقافة، وادارة التغيير.

**الاسهام الثالث:** نموذج (Hagen and Hassan 1998): تبلورت فكرة هذا النموذج في مقالة نشرت في مجلة Advanced (Management Journal) للباحثين (Hagen and Hassan) تحت عنوان Critical Strategic Leadership ))

(components : An Empirical Investigation)). تؤكد هذه المقالة أن للقادة الاستراتيجيين خمسة أدوار تتمثل بالاتي : تطوير المقدرة الجوهرية ( المقدرة المميزة)، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة، التصرف الاستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تناسب وخصوصية الموقف.

**الإسهام الرابع: نموذج (Hitt et al., 2001):** طرح هذا النموذج من قبل الكاتب (Hitt) وزملاءه وتحديدًا في المؤلف الموسوم ( الإدارة الاستراتيجية: التنافسية والعملة). تلخص أهمية هذا النموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، هي: **أولاً: تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة:** أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي ( starategic intent ) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظر الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.

**ثانياً: اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها:** تشير المقدرة الجوهرية أو المقدرة المميزة (Core competency) بشكل أساس إلى موارد المنظمة وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في الميدان الصناعة ، وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها. في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة.

**ثالثاً: تطوير رأس مال البشري:** يشير رأس مال - Human Capital - إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال. واتساقاً مع هذه الواجهة فإن الأفراد العاملين في المنظمات اليوم كافة يمثلون مورداً أساسياً يحتاج إلى استثمار.

فعلى القائد الاستراتيجي الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله ويجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة والاستمرار في تطوير مهارات وقدرات العامل من خلال التدريب والتكوين وتحفيز ومكافأة المهارات واستغلال الامثل للمواهب المختلفة. (أقضي و بن عبيد ، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين، 2017، صفحة 400)

**رابعاً: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على أنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل (الهرمية والاتلاف) ومنهم من ركز على مظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على أنها مفهومها شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة، فيما أشار آخرون إلى أن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والعمل ( التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.

**خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية :** تشير الأخلاق - Ethics - إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات

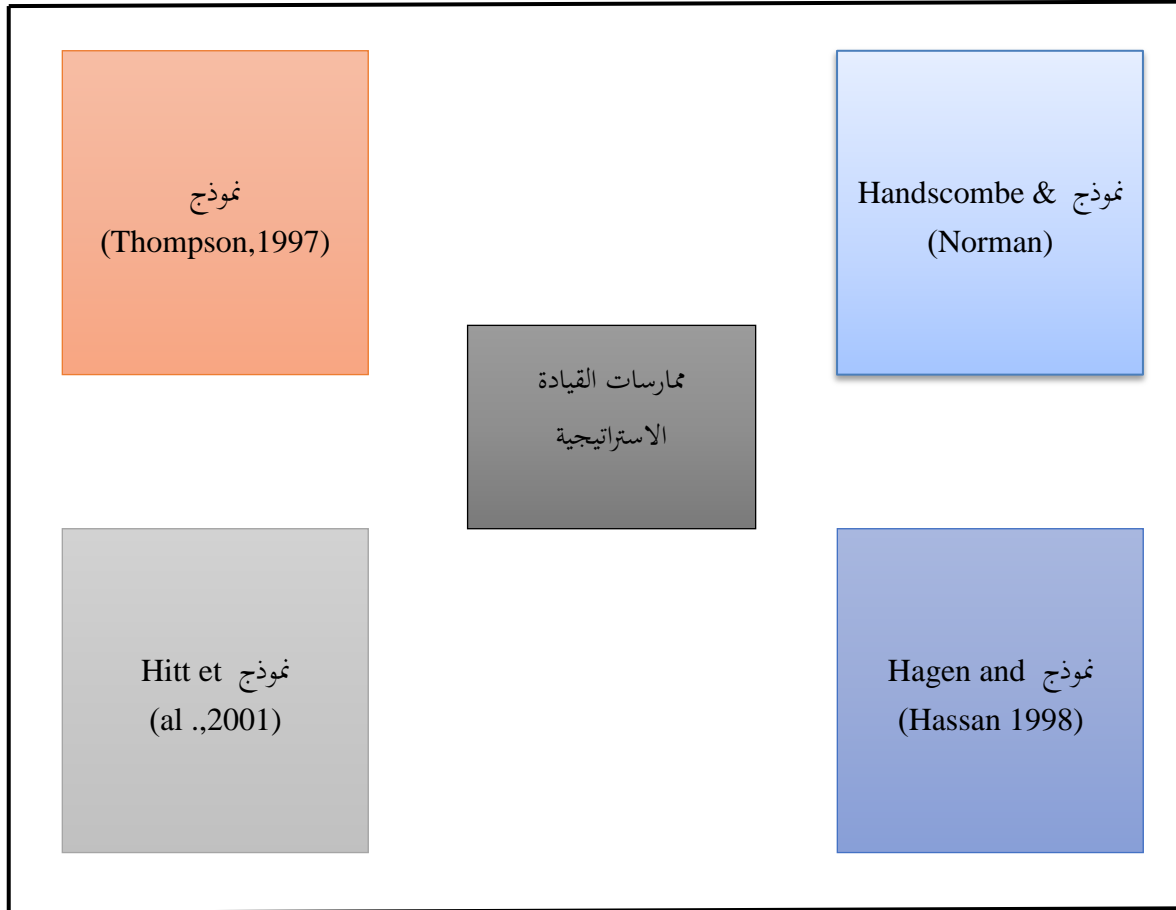
## الفصل الأول: الإطار النظري

العلاقة وفي السياق نفسه فقد عدها المبادئ السامية التي تؤدي توافرها الى عدم اثاره الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية. وعلى الرغم من ذلك يؤثر البعض التزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة.

### سادسا: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية

يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الاجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أنماطها. وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية Financial Control - والرقابة الاستراتيجية - Strategic Control - والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة. (جلاّب، 2006، الصفحات 8-6)

### الشكل رقم (06): ممارسات القيادة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب

### الفرع الرابع: القائد الإستراتيجي

يرى "جوهن بيسيبيا" (John Pisapia) أن جوهر أنشطة القائد الاستراتيجي هو التركيز على وضع الاستراتيجية وتطويرها والتواصل وتكوين شبكات العمل والتنفيذ، ويحدد اتجاه المؤسسة بنفسه أو متعاوناً مع الآخرين ثم يحرك الموظفين ويوفر الموارد ويبنى ثقافة تعلم ملائمة للتحرك في اتجاه المؤسسة. وجوهر صفات وخصائص القادة الاستراتيجيين هي امتلاك العقلية الاستراتيجية. والقدرة على التعلم والقدرة على التغيير والحكمة.

- **العقلية الاستراتيجية:** وهي عقلية منفتحة تركز على طرح أسئلة ماذا ولماذا وبعد ذلك كيف ومتى.
  - **القدرة على التعلم:** تتطلب المزيد من المعلومات المتخصصة وتتضمن القدرة على ادراك المعلومات الجديدة وتقييمها وتحليلها والحكم عليها وفي النهاية تطبيقها. والقائد الاستراتيجي يتعلم من خبرته الشخصية من خبرات الآخرين.
  - **القدرة على التغيير:** تحتاج الى معلومات كثيرة ومتخصصه تمكن القادة من رؤيه الصورة الكبيرة للنظام الذي هم جزء منه وتمكنهم من الانفتاح على الافكار الجديدة والتفكير الشمولي ايضا الحاجه الى معرفه جيده بالسلوك حتى يمكنهم من بناء تفاهم مشترك ورؤيه واضحه مع الاخرين.
  - **الحكمة:** فهي تتضمن القدرة على الشعور والادراك وفهم الاختلافات البيئية والفتنة في فهم الاخرين وعلاقتهم مع الفاعلين والمؤثرين في المجتمع اتخاذ التصرف صحيح في الوقت المناسب.
  - **والقادة الاستراتيجيون** يستخدمون مهاراتهم بشكل بارع. فهم يتحركون ذهاباً واياباً من خلال التوقع القائم على التحليل باستخدام المعلومات والابتكار القائم على التوليف والتكامل في التوليد المعلومات الغير الموجودة او التي لا يمكن الوصول إليها من خلال المحادثات او المناقشات او الملاحظة او من خلال نماذج التفكير والتنفيذ الارشادية. (الرحيم، 2019، الصفحات 150-151)
- ويمكن وضع أوجه الاختلاف بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي في الجدول أدناه .

## الفصل الأول: الإطار النظري

جدول رقم (01): معايير التمييز بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

معايير التمييز	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
المستوى	تتعلق بأي مستوى من مستويات المنظمة.	تتعلق بالإدارة العليا للمؤسسة فقط.
التركيز	تركز بشكل خاص على العلاقة بين القادة والمرؤوسين تعتمد على السمات والخصائص الشخصية، والمواقف والتبادل .	تركز على العمل التنفيذي وعلى كيفية تأثير الائتلاف في المنظمة والمرؤوسين.
المرونة	يلتزم باتباع تعليمات واجراءات بشكل نمطي وروتيني.	المرونة ومجاهمة التغيرات باتباع تعليمات واجراءات العمل.
التغيير	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات وابداعات جديدة.
التخطيط	يعتمد التخطيط التشغيلي في مواجهة الاحداث الحالية حسب الخبرة ومهارة تقليدية.	يعتمد التحليل والتخطيط الاستراتيجي لمجاهمة الاحداث حاضرا ومستقبلا.
المنافسة	منافسة محدودة تعتمد على التقليد.	الميل للإبداع والابتكار وخلق مزايا تنافسية جديدة دائمة.
القرارات	يعتمد منهج مخطط للعمل وفق ضوابط محددة بعيدا عن المخاطرة.	ينتهج الخبرة والمهارة التي يمتلكها ويوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة.

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على معطيات المرجع (الخشالي و التميمي، 2008، الصفحات 195-196)

### المطلب الثالث: صفات وأدوار ومهارات القيادة الاستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى فروع تتناول فيها، صفات وأدوار القيادة الاستراتيجية وعوامل التي ساهمت في نجاحها والمعوقات التي عرقلتها على تحقيق أهدافها.

#### الفرع الأول: صفات وأدوار القيادة الاستراتيجية

يتميز القائد الاستراتيجي بصفات وأدوار متميزة من بين هذه الصفات، أن تكون لديه رؤية واضحة للمستقبل ويتمتع ببلاغة لإيصال هذه الرؤية للآخرين وإقناعهم بها، من خلال استعمال أسلوب جذاب في التواصل وكسب الآخرين، كما يجب عليه الاستقامة والأخلاق في تعاملاته وسلوكياته، وإيثار العامة على المصلحة، لكي يكون الاتباع أكثر إيماناً واقتداءً به، كما يجب عليه أن يتحلى بالالتزام والاندفاعية القوية للأفراد حتى يعاملوه بالمثل ويرون فيه القدوة الحقيقية لهم، اللارسمية وتكوين علاقات ودية خارج عن الرسمية الصارمة والحازمة، والمهارة في استعمال السلطة حتى يتواءم مع الغير ويمر افكاره بمرونة من خلال البساطة والتواضع، التفويض والتمكين يعزز من مكانة القائد واحساس الافراد بمكانتهم ومكانتهم في المؤسسة وشعورهم بمدى المسؤولية المخولة اليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وابرز كامن مقدراتهم في تحقيق اهداف المؤسسة. (شين و شين، 2020) ويمكن تلخيص 10 صفات يتميز بها القائد الاستراتيجي كما لخصها المفكر طارق سويدان على النحو التالي:

- 1/ ان يعرف كيف يضع الخطة على المدى القصير والبعيد تعكس اهداف المؤسسة بدقة.
- 2/ المقدرة على تحديد سلم الاولويات.
- 3/ يدرك الفرص والتحديات الموجودة.
- 4/ يوازن بين جوانب القوة والضعف في المؤسسة.
- 5/ يحدد الاهداف العامة والفرعية التي يمكن تطبيقها وقياسها.
- 6/ يتوقع الاحداث المستقبلية برؤية واقعية.
- 7/ يحدد الزمن المعقول لانجاز كل مهمة.
- 8/ يحدد المسؤوليات بدقة.
- 9/ يحدد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لنجاز الخطة.
- 10/ يحدد طرق قياس نجاح الخطة ومدى تقدمها. (بالخير و بن قدور، 2012، صفحة 26)

تتمثل أدوار القيادة الاستراتيجية في خمس أدوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيون حسب "تومبسون" (Thompson) ستيكلاند (2003, strickland) هي:

- أ- التعرف من المواقع العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب وتشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل الاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.
- ب- ارساء دعائم ثقافة التنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).



## الفصل الأول: الإطار النظري

- ت- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة ( المرونة ) من خلال تشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد أفكار جديدة، ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لاسيما من يمتلكون الرغبة في تطوير تكنولوجيا جديدة.
- ث- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.
- ج- قيادة عملية التغيير وفق استراتيجيات رئيسية يمكن من خلالها التعامل مع التغيير التنظيمي وهي استراتيجية القوة ، استراتيجية الاقناع، واستراتيجية المشاركة. (رحيمة، 2012، صفحة 252)

### الفرع الثاني: مهارات القيادة الاستراتيجية

وتتمثل المهارات الإستراتيجية للقادة في قدرتهم على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحويلها الى واقع من خلال صياغة الاهداف ووضع الخطط والتواصل مع المرؤوسين واحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية واستثمار الفرص ومواجهه التهديدات الخارجية بالإضافة الى تعزيز نقاط القوه ومعالجة نقاط الضعف داخل المنظمة وكل ذلك يتطلب مهارات متعددة يمكن انجازها كالتالي:

- **المهارات الفكرية الإستراتيجية:** تتعلق بالمفاهيم العامة للمنظمة والاستراتيجيات والسياسات والتخطيط الاستراتيجي وتفهم تعقيدات المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية ومن اهم هذه المهارات التفكير والتخطيط والابداع والابتكار والقدرة على التصور.
- **المهارات السلوكية الإستراتيجية:** تعني قدره القائد على التفاعل الشخصي والتعاون مع الاخرين والتمتع بمهارات اتصال عالية يستطيع من خلالها ان يؤثر في سلوك العاملين ويحسبهم ويثير دافعيتهم نحو العمل ويمتلك القدرة والاستعداد للتعاون مع الغير من اجل مصلحة المنظمة كما تتضمن المهارة اللغوية من حيث الطلاقة والوضوح واستخدام المهارات غير اللفظية في الحوار والحصول على تغذية راجعه والقدرة على التفاوض والاقناع والتعامل مع الصراعات بفاعليه لتحقيق الاهداف المستقبلية.
- **المهارات الفنية الإستراتيجية :** تتضمن قدره القائد على اداء مهام متخصصة تحتاج الى خبرات وكفاءه عالية لتحقيق الاهداف الإستراتيجية تتضمن وتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسه عمله. (الشهري، 2020، صفحة 204))

### الفرع الثالث: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

إن من عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية لتحقيق اهدافها المنشودة هي الكفاءة والفعالية والاخلاق وقياس الاهداف المرغوبة على المدى الطويل، ويمكن تلخيص أهم النقاط كالتالي:

1. لا بد من امتلاك القادة الاستراتيجيون لرؤية صحيحة وواضحة ونظرة ثاقبة وواقعة قائمة على الحكمة والعلم المسبق بأمور المؤسسات والموظفين بها.

2. لا بد من امتلاك القادة الاستراتيجيون للطاقة الايجابية وكذلك طاقة التمكين وسعتها والتي يتم عن طريقها الإلمام بالمعلومات والبيانات الضرورية والاساسية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما احتاج الأمر لذلك.

3. يستلزم على القادة الاستراتيجيون التحلي بالشخصية الناقدة والقادرة على تحسين وتطوير صورتهم النفسية والأخلاقية بين العاملين.

4. يجب امتلاك القادة الاستراتيجيون لمجموعة كبيرة وهائلة من المعارف والبيانات والمعلومات وما يترتب عليها من معالجة المواقف وإيجاد حلول لها عبر توازنات معرفية دون إهمال لأي عنصر او جانب أحد جوانبها.

5. على القادة الاستراتيجيون الالمام بالمعرفة اللازمة لكيفية إدارة الوقت بالإضافة الى القدرة على الاستخدام الأفضل للإمكانيات المتاحة والمتوفرة بالطريقة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف وإنجازها.

6. يجب على القادة الاستراتيجيون التسلح بالعقيدة الصحيحة والسليمة والتي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد الاستراتيجي إلى تحقيقها والدفاع عنها.

7. لا بد من امتلاك القادة الاستراتيجيون لصفات خاصة ومميزة مثل الفطنة والشجاعة والقدرة على حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحازمة والسليمة عند الضرورة. (الناجي، 2021، الصفحات 80-82)

للقيادة الاستراتيجية اهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة نظرا لكونها تؤثر ايجابا على الاداء التنظيمي ولا سيما في الاقتصاد العالمي شديد التنافسية، كما تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية ورصد البيئة الخارجية من أجل الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات، كما تسمح القيادة الاستراتيجية باتخاذ القرارات المناسبة لمواكبة التغيير الاستراتيجي خاصة القرارات المتعلقة باختيار المنتجات ودعم العملاء، واختيار قناة التسويق وغيرها. (بوطالب، أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخبز الصحي بولاية جيجل، 2022، صفحة 151)

### الفرع الرابع: عوامل فشل القيادة الاستراتيجية

تواجه القيادة الاستراتيجية في المؤسسات مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومنها ما يلي:

- 1- نقص التركيز، أي عندما لا يفوض القائد الاستراتيجي العاملين معه على القيام بالمهام والأعمال، وبسبب ذلك قلة التركيز على الجوانب الإستراتيجية.
- 2- ندرة الموارد المتاحة (المالية والمادية)، للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
- 3- ضعف الموارد البشرية، وقلة دافعيتها للعمل والالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.
- 4- البيروقراطية والجمود في الاجراءات المنظمة في الادارة ، وشيوع المركزية في العمل الجماعي.
- 5- تركيز القادة على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد.
- 6- فقدان الصورة الشاملة للمؤسسة، التي تساعد على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة الى علاقتها ببيئتها المحلية والعالمية، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.
- 7- الافتقار الى الوقت الكافي أمام العاملين في المؤسسة، نتيجة الانشغال بالإجراءات والتفاصيل التشغيلية الروتينية. (الكيومية، 2021، الصفحات 135-136)

ووفقا لميلر فهو يرى (Miller) ان هناك عوامل اخرى معيقة للقيادة الاستراتيجية والتي من بينها: (كريم، 2019، صفحة 78)

- أن ينجز القائد الاستراتيجي كل شيء بنفسه ما يسبب له الضغط وانخفاض في الفعالية.
  - عدم الاستعانة بالآخرين وعدم تفويض المهام والسلطات للأفراد ما يؤدي بذلك الى نقص تنمية الموظفين.
  - المبالغة في اتباع القواعد والنمطية والروتين الذي بدوره يؤدي الى صعوبة إنجاز الأعمال في وقتها وانتكاس الحالة النفسية للأفراد.
  - صعوبة التكيف مع التغيير والاشراف الزائد والسيطرة الاوتوقراطية يقتل روح المبادرة لدى الافراد.
  - التقليل من آراء الاخرين يؤثر على الروح المعنوية للأفراد.
  - مقاومة النقد البناء يؤدي الى نقص التغذية الراجعة التي بدورها تنمي المهارات القيادية.
- ذلك ايضا قد يعتمد بعض القادة الاستراتيجيون الى استشارة المرؤوسين كاجراء شكلي فقط كنوع من التضليل والمراوغة وهم قد اتخذوا قراراتهم مسبقا، وهناك البعض الاخر يحتكر المعرفة كنوع من السيطرة، باعتبارها سلاح يمتلكه القائد.

### المبحث الثالث: علاقة القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية

إن القيادة الاستراتيجية أصبحت عنصراً حساساً ومتطلباً في الإدارة لما لها تأثير ودافعاً لتحقيق أهداف المنظمات من بقاء وإستمرارية وتحسين أدائها، ولقد كان تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها ( التوجه الاستراتيجي، الرأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) على القدرة التنافسية لما فيها من فعالية وأداء وعدة جوانب إيجابية للمؤسسة. وستتطرق في هذا المبحث إلى العلاقات التي تجمع بين الأبعاد للقيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.

#### المطلب الأول: علاقة التوجه الاستراتيجي بالقدرة التنافسية

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة، فهو يوضح للمنظمة توجهها العام ومسار طريقها، وموقفها حيال النمو وأعمالها التجارية، ويعد كذلك أداة لتنسيق جهود المنظمة ومرشداً لمواردها نحو تلبية إحتياجاتها، كما أنه المحدد لنجاح المنظمة حيث يركز على الفهم الفعال، للموارد الداخلية للمنظمة، وتحديد الأولويات التي تكفل تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يعد مطلب هام للمنظمات التي تبحث عن قدرة تنافسية.

لقد ارتبط مصطلح التوجه الاستراتيجي كثيراً بالإدارة الاستراتيجية، وعليه يعرف التوجه الاستراتيجي على انه عملية تكوين استراتيجية المنظمة بشكل يدعم تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية، ان التوجه الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المدراء في جميع المستويات عند اعداد وتنفيذ الخطط، فإن اي تقييم دقيق لتأثير التوجه الاستراتيجي على الاداء التنظيمي يجب الا يستند على معيار النتائج المالية فقط، بل يجب ان يمتد ليشمل النتائج السلوكية، حيث ان تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها، فتحسين النتائج السلوكية يؤدي بقدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، وكذلك تفعيل القرارات الجماعية من خلال السماح لأكبر عدد من العاملين بالمشاركة في تكوين الاستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الانتاجية والحافز، وهو ما يشجع الدافعية للعمل والانجاز، بالإضافة الى زيادة وضوح الادوار والمسؤوليات الوظيفية للعاملين حيث تساعد المشاركة في اعداد الاستراتيجية على توضيح الادوار وتحديد العلاقة بينها.

وكون ايضاً ان التوجه الاستراتيجي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم الادارة وخصائصها وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامية، وليحدد مظاهر التي تسترشد بها المنظمة في تحديد الاهداف الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن اطار تصور استراتيجي بعيد المدى. (عواد، 2020، الصفحات 08-09)

ومن إسهامات التوجه الاستراتيجي : (الطيب، 2022، الصفحات 10-11)

- (1)- تحديد أهداف بعيدة المدى للمنظمة وتحديد الاجراءات اللازمة لتحقيقها.
- (2)- توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- (3)- توحيد وتوجيه جميع الجهود أو الادارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
- (4)- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً.
- (5)- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- (6)- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.
- (7)- تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

- (8) - جعل المديرين أكثر إستجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.
  - (9) - تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
  - (10) - ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
  - (11) - تنمية التفاعل بين القادة من مختلف المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
  - (12) - تحسين القدرات التنافسية للمنظمة والتعامل مع المشكلات والتحديات.
- فالتوجه الاستراتيجي له دور فعال في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة ما يجعلها أكثر قوة في الساحة السوقية وتحقيقاً لأهدافها.

### المطلب الثاني: علاقة الرأس المال البشري بالقدرة التنافسية

في ظل ما يعرف بالاقتصاد التنافسي وعصر السرعة، أصبح رأس المال البشري من الركائز الأساسية للمؤسسة، فهو المسؤول عن التغيير والابداع، وتحويل كل المهارات والتقنيات للأفراد التي تمتلكها الشركة الى قيمة حقيقية وواقعية تجسدها في الساحة من خلالها تستطيع البقاء والاستمرار في بيئة العمل، فالاستثمار في العنصر البشري أصبح معتمدا عليه ليكون أكثر تكيفا وتأقلماً مع التغيرات في بيئة العمل، فالموارد المالية والمادية لا تكفي، فالمؤسسة يستلزم عليها دعامة بشرية من مختلف القدرات والخبرات والكفاءات المتميزة من اجل تعزيز أكثر للقدرة التنافسية للمؤسسة.

"ويمكن تعريف رأس مال البشري على أنه مجموعة المهارات والقدرات والامكانيات التي يمتلكها الأفراد في مجتمع ما وفي وقت ما ومن أهم خصائصه هو القدرة على النمو والتطور ( من خلال الاستثمار في التعليم وتنمية المهارات الشخصية والاجتماعية والذهنية ). كما يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الاستثمار في الموارد البشرية على أنه كل ما يزيد عن انتاجية والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال المعرفة والخبرة". (ابراهيم، 2021، الصفحات 35-36)

إن الانسان في عصر المعلومات هو رأس المال الحقيقي لأية أمة، وهذا يتطلب ضرورة تطويره وتنمية قدراته ليتناسب والتطور المستمر الحاصل في مختلف المجتمعات، لاسيما التطور التكنولوجي والمعلوماتي، وذلك من خلال تطوير برامج البحث والتطوير التي يمكن لها تأثيرات في زيادة عوامل الانتاج ونمو الانتاجية، فالدراسات أثبتت أن مهما كانت زيادة بسيطة في بحوث التطوير تؤدي إلى إرتفاع الناتج بنسبة معينة، بالإضافة الى زيادة في وتيرة الابتكار في الاقتصاديات الصغيرة، فهو يساهم على سهولة ومرونة نقل التكنولوجيا من الخارج، فأرأس المال البشري الذي هو شطر رأس المال المعرفي وهما في تكامل مزدوج لأهداف المنظمة، له دور كبير في بناء القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، لكونه يعد مفتاحاً لتطوير آفاق العاملين، وطرح الجديد من الأفكار بشأن التسويق والانتاج، وطرح برامج جديدة بشأن الجودة للمنتج، ويظهر ذلك في الجودة الشاملة، والتفكير الاستراتيجي، والهندسة الادارية.

(Abood, 2013, p. 150)

"يتجاوز مفهوم الرأسمال البشري المفهوم التقليدي للموارد البشرية لكنه واضح أن تركيز رأسمال البشري أكثر وضوحاً وأوسع نطاقاً وأعمق منه، ويكمن التركيز على ضمان والحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة وتنمية قدرات الموظف، والتغيير في المسار في حالة وجود الأخطاء والتعلم على ما مضى منها وتجنبها في المستقبل، وفهم الطبيعة والغرض بشكل كامل وظروف أداء المؤسسة، ومهارة الموظفين في المراقبة والتسيير وتفسير اشارات الدالة على مسار المشروع.

ان أهمية تأثير رأسمال البشري على المؤسسة في تعزيز قدرتها التنافسية يكمن في التطوير باستمرار لغرض تحقيق أقصى قدر من جودة منتجات الشركة وخدماتها من خلال انشاء نتائج تقدر قيمتها بالعملاء". (Dubra, 2019, p. 56) كما إن الحرص على تطوير رأس المال البشري والاجتماعي يلعب دور مهم وحساس، في التأثير على التنافسية ككل، وخاصة إن كانت هناك قيادة إستراتيجية حيوية بشكل تام ومتكافئ، يساهم بشكل كبير في دفع عجلة الاقتصادية للمنظمة والعائد الربحي المطلوب، وهذا وفقا لوجهة نظر مجموعات كبرى للقيادة الاستراتيجية، ووجهات النظر القائمة على الموارد والمعرفة، ثم تطويرها وتنميتها كما يستلزم، من دورات تكوينية، وتدريبات الافراد وتكوينهم معرفيا، واعدادهم كما يجب ، والمحافظة عليهم من اجل تعزيز الميزة والقدرة التنافسية، كما ان دور القيادة الاستراتيجية في دعم الرأس المال البشري من اجراءات وتوجيهات وتخطيطات وتحفيز الافراد وتشجيعهم وبث روح العمل الجماعي بينهم، وزرع الولاء المؤسساتي وتقديس العمل ، والاستغلال الامثل للأفراد، الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير بيئة الملائمة والمناسبة لهم، من دعم الافكار، والابتكار، وتشجيع على الابداع، والتنافس على تقديم الافضل، واستعمال التكنولوجيا الحديثة المواكبة للتغيرات، كل هذا يساهم في بناء قاعدة هيكلية منظمة للمؤسسة تساهم بشكل فعال في تحقيق قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها. (Abidi, Omwenga, & Guyo, 2020)

### المطلب الثالث: علاقة الرقابة التنظيمية بالقدرة التنافسية

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف العملية للمنظمة، وتعد ركنا أساسيا من خلالها يتم تقييم أداء المورد البشري، وظهور الرقابة على الاداء كان منذ القدم، بالرغم ما يتخللها سوء فهم وغموض، إلا أن أهميتها ودورها لا بد منه لأنها تعد بمثابة حلقة وصل بين مختلف وظائف الادارة، وتبرز أهميتها فيم تقدمه من تغذية راجعة يتم على اساسها تقويم وتعديل الانحرافات وتصويب الاخطاء والكشف عن معيقات التنفيذ والانجاز لتحويل دون الوصول للأهداف المخططة، والرقابة كنظام تعتمد عليها جميع المنظمات، مهما كان مجالها ونوعها، وشاملة لكافة المستويات، ولما لها دور فعال في تعزيز ورفع من القدرة التنافسية للمؤسسة لتحقيق الاهداف المنشودة.

"إن الرقابة التنظيمية تعد من الميكانيزمات الأساسية التي من خلالها يمكن التحكم في الاداء للمورد البشري، وبشكل مدروس حيث أن القوانين التي وضعتها المنظمة من خلال القواعد واللوائح ونظام الإشراف وكذلك تحديد الأدوار الذي يعتبر من ركائز الادارة الحديثة لأي منظمة". (نجيمي، 2017، صفحة 367)

### المطلب الرابع: علاقة الممارسات الاخلاقية بالقدرة التنافسية

تعتبر الأخلاق عنصراً مهماً وأساسياً بين الركائز التي تقوم عليها المجتمعات ودورها الحساس في البنية الاجتماعية والاقتصادية كما لها دور رئيسي يتجاوز دور المشرف والمراقب على المستوى الشخصي وعلى المستوى الاجتماعي، كما ركزت جميع الأدبيات على الأخلاق والعدل لما فيه آثار إيجابية على السلوك البشري. ان الحاجة إلى دعم وتعزيز السلوك الأخلاقي يحتاج إلى درجة تحسين قابلة للتوسع، ويمكن للمنظمات تحقيق التوازن في الجهود المبذولة لتحسين أخلاقيات العمل.

أصبح مفهوم ممارسات أخلاقيات العمل من الأمور المهمة بالنسبة للتوظيف في المؤسسة، كما أكدته الإدارات لأنها تعمل بمثابة رقابة ذاتية على الفرد، لأنه يستطيع التمييز بين الصواب والخطأ في سلوك عمله، لذلك في تجذب الأفراد مع أخلاقيات عالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم من يجلبون أخلاقياتها إلى المنظمة وهي بطبيعتها الحال تستمد الأخلاقيات من العاملين والأفراد.

وركزت المنظمات المعاصرة على الأهداف والمبادئ والقيم والأخلاق في تطوير أداء العاملين الذين هم الآن أفضل مورد للمنظمة ويمثلون رשמال الفكري، ويتم التركيز عليهم وعلى إعدادهم روحياً وفكرياً من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات في إطار ثقافة المنظمة، ما يتطلب مواكبة التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية.

ان قدرة التنافسية للمنظمة تحتاج إلى ممارسة أخلاقيات العمل، بحيث تدير الشركة ادارتها وفق العلاقات مع كل الموظفين والعملاء والموردين والمنافسين، على أساس المصداقية وبناء الثقة، ضمن نقاط رئيسية مهمة تقوم بعمل هادف من خلال:

- عدم الاضرار بالآخرين.  
- الصدق والنزاهة في المعاملات والحيادية وعدم الانحياز للمصلحة الشخصية والولاء الصادق للمنظمة وفي تأدية الواجبات والحفاظ على السرية.

- الاستقلالية والموضوعية بحيث يكون الموظف محايد وبعيد لأي آثار جانبية ويتمتع باستقلالية المثقف بطلاقة فيما يتعلق بالعمل وتجنب أي علاقات خارج عن إطار العمل وتعرقل القيام به.

- الشفافية وتعني أن العاملين في المؤسسة تتسم بالعدالة والتحمل، بحيث عند القيام بالعمل يكون مجسد بالنزاهة والعفة والصدق في تأدية الواجبات وابتعاد عن البراغماتية الذاتية.

الميزة التنافسية وهي المصدر الذي يعزز المركز التنافسي للشركة في السوق فيما تمتلكه من قدرات في جذب المزيد من العملاء ، بما في ذلك مقتنيات الموارد والكفاءات ويصعب على المنافسين تقليدها، ما يتيح لها توسيع نطاق العمل وزيادة الأرباح، وتكون في فترة زمنية كافية لتعزيز وتثبيت مكانة المؤسسة في السوق. (kasasbeh, 2014, pp. 274-275)

ومن أبرز جوانب القيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة هي مساهمتها على التوافق بين بيئات الأعمال الجديدة، ومن ثم تحسين الأداء، والقوة التنافسية في البيئات الحديثة، كما تعد معرفة القيادة الاستراتيجية عملية حيوية بسبب زيادة حدة التنافس في الأسواق وتعقيدها، كما أنها تؤثر على جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الأعمال، فالقيادة الاستراتيجية تضع توجهات المنظمات وتحفز خلق الاستراتيجيات الابداعية وزيادة التنفيذ الفعال لتلك الاستراتيجيات، بالإضافة

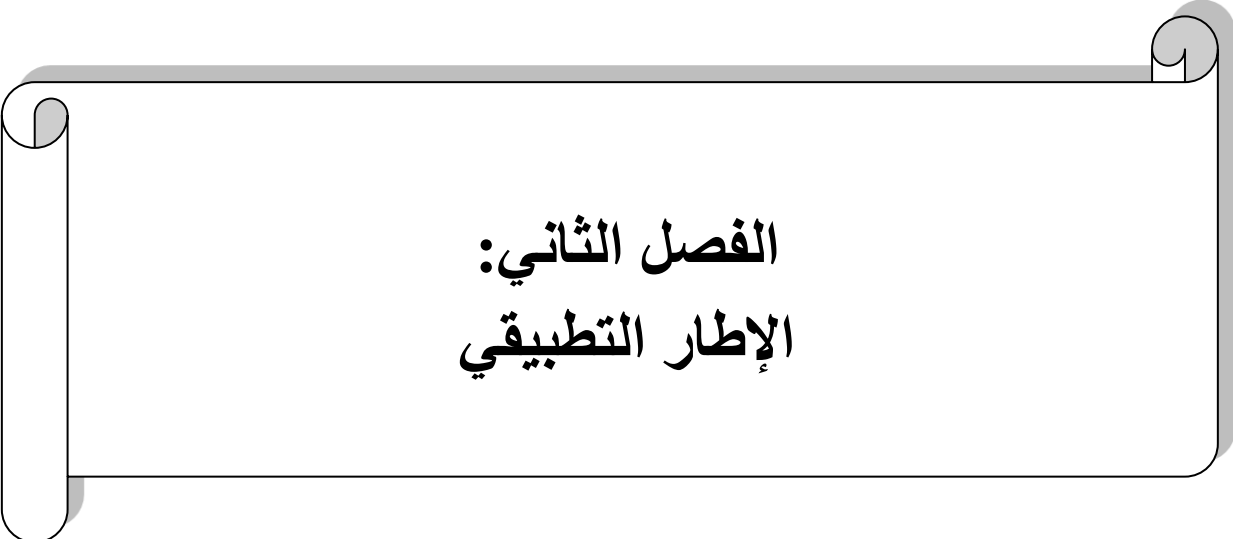
مساهمتها في تحديد الأهداف بدقة أكبر والمهام الاستراتيجية الناجحة، وهذا كله من خلال صياغة الاستراتيجيات كما يلزم، ما يؤدي في النهاية إلى بناء قدرات تنافسية وتحقيق عوائد أعلى من متوسط منظمة الأعمال. (الله، 2020، صفحة 445).

### خلاصة:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، بالإضافة إلى العلاقة بينها، وذلك من خلال توضيح الإطار النظري للقدرة التنافسية في المبحث الأول، عن طريق تحديد مفهومها الذي يوضح أنها استراتيجية تنافسية تسعى للبقاء والاستمرار والتطور، وأهميتها وخصائصها وعوامل تحقيقها، بالإضافة إلى مؤشرات وأنواعها، وأهدافها التي تطمح لها المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى القوى التنافسية "البورتر" التي من خلالها بين المحاور الأساسية التي يجب على المؤسسة مجابته مع البيئة الخارجية، وفي الأخير تناولنا نماذج القدرة التنافسية من وقت وجوده ومروراً وأبعاد تحقيقها من تحكم في تكاليف، الجودة، مرونة، نطاق التنافس، ابداع والابتكار.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال تبيان الجانب النظري للقيادة الاستراتيجية، عن طريق تحديد مفهوم الاستراتيجية والقيادة معا والتي هي فن ومهارة وقدرة وكاريزما والتأثير في الآخر بأسلوب مميز، وتحديد كذلك أهميتها وأهدافها في المؤسسة، بالإضافة إلى خصائصها ومستوياتها ذاتية وعلى المنظمة، وأبعادها (كالتوجيه الاستراتيجي، والرأس المال البشري، الرقابة التنظيمية والممارسات الأخلاقية)، وأمطها الادارية ( مشاركة، تشريعية، تنفيذية، فوضوية) بالإضافة إلى انماط أخرى كالتبادلية والتحويلية والتنفيذية، وتناولنا كذلك الممارسات للقيادة الاستراتيجية وهي الاسهامات من طرف مفكرين في هذا الطرح، وفي الأخير تناولنا القائد الاستراتيجي والفرق الشاسع على القائد التقليدي، فالاستراتيجي الذي هو المثال الأعلى للمنظمة الذي يتميز بمهارات وصفات وأدوار يتحلى بها تجعله القدوة التي يجب أن تطاع وتبوع من أجل تحقيق اهداف المنظمة. وفي المبحث الأخير قمنا بربط العلاقة بين كل أبعاد القيادة الاستراتيجية ( التوجيه الاستراتيجي، الرأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) مع القدرة التنافسية، ومن خلال البحث والغوص في الموضوع من دراسات سابقة ومراجع ملمة به، فتبين لنا الأهمية البالغة لكل جزء ولكل نقطة وعنصر له علاقة وأثر بالقيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية، وما تطمح إليه أي مؤسسة لإيصال رسالتها للبيئة الخارجية واستمرارها في مجالها، ولا يكتمل هذا إلا بوجود قادة إستراتيجيون يعملون بدقة وإتقان وبتفكير خارج الصندوق بنظرات بعيدة، ورؤية استراتيجية مستقبلية مرسومة بعناية وتخطيط محكم، ويتمتعون بمعارف ومهارات وبكاريزما الموقف، وتسيير المؤسسات ومجابهة التغيرات في الحالات الطارئة، من خلال تحليلات وتشخيصات إستراتيجية تتبناها المؤسسة كأفراد، ومورد، ورأس مال معرفي وبشري، كل ذلك في بيئة تسمح لهم بطرح أفكارهم ومشاركتها مع الآخرين ومعالجتها وتصويبها تحت شعار أنت وأنا.





**الفصل الثاني:**  
**الإطار التطبيقي**

### الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب النظري والفكري لمفهوم القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الاقتصادية، والتي هي مؤسسة " ميطح رابح للتمور بطولقة ولاية بسكرة"، فتطبيق القيادة الاستراتيجية أصبح جد ضروري وحساس في كل المؤسسات بمختلف مجالاتها بسبب المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة الى محاولة الدولة الجزائرية دعم المؤسسات الرائدة والنامية من اجل فرض وجودها في الساحة العالمية وتنويع الصادرات بخلاف المحروقات.

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

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المبحث الأول: التعريف وتقديم العام بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة التي اجريت بها الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى نشأتها، عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي الأخير التطرق إلى عدد العاملين والموظفين داخل المؤسسة- ميطح رابح للتمور - طولقة - بسكرة.

**المطلب الأول: نشأة مؤسسة ميطح رابح للتمور - طولقة- بسكرة.**

**أولاً: نشأة المؤسسة**

تأسست مؤسسة ميطح رابح للتمور سنة 2011، وتقع بحي الواحات رقم 03 بمدينة طولقة ولاية بسكرة، بمساحة إجمالية قدرها 2300 متر مربع، حيث تقوم الشركة بإنتاج وتغليف وتوزيع التمور بمختلف أنواعها وتصديرها لعدة دول من كل القارات ابتداء من سنة 2014، كما أن المؤسسة متحصلة على شهادة ايزو للسلامة الغذائية (FSSC22000 Verison 5) من مكتب فيريتاس العالمي، وأصبحت معتمدة عالميا سنة 2019.

يوجد في المؤسسة 80 عامل، مقسمين بين عمال الإدارة وعمال المخبر وتقنيين ومسيرين وعمال الورشات وأغلب العمال من النساء.

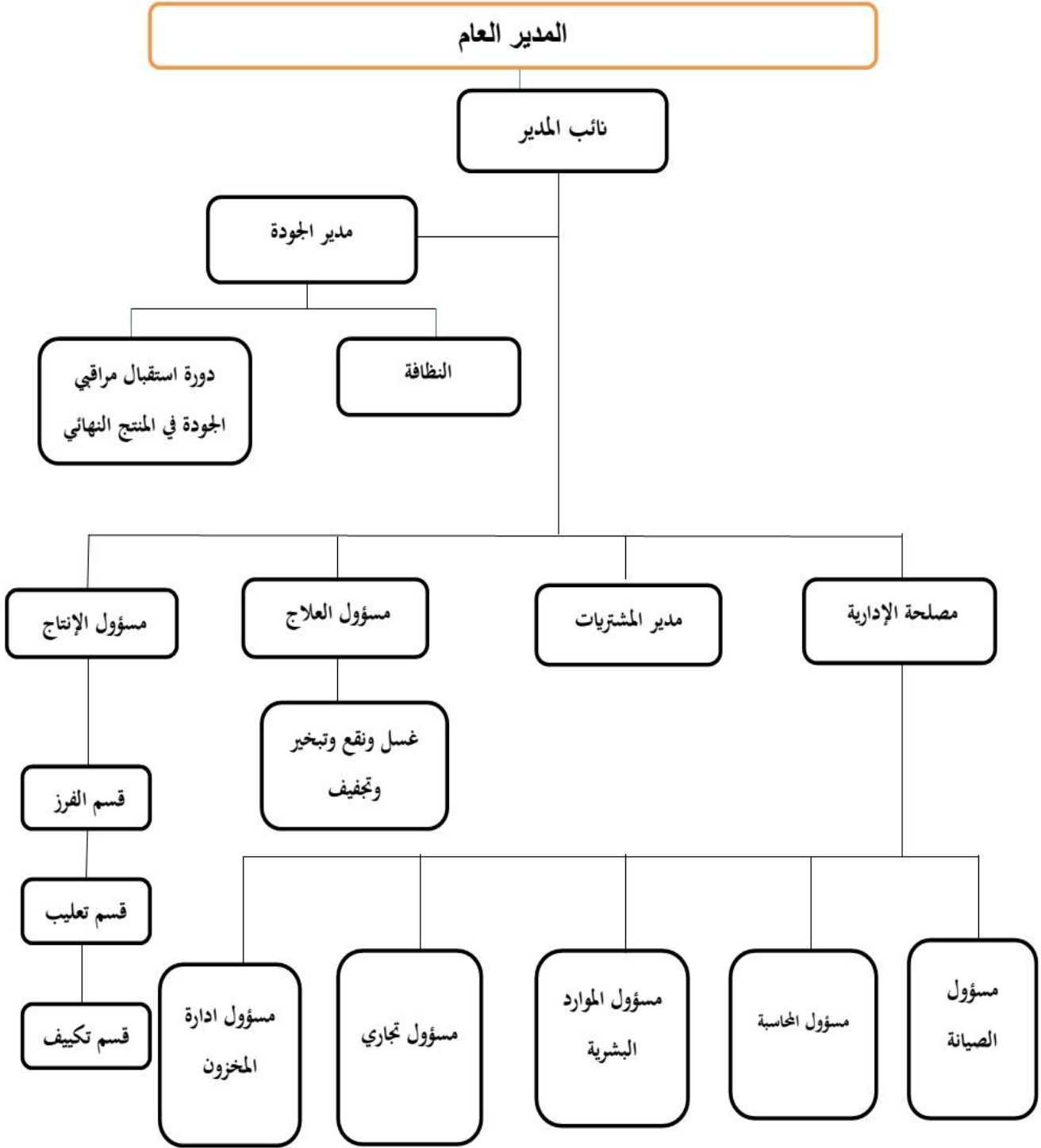
**ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

تضم المؤسسة 04 مصالح وهي كالتالي:

- أ- **مصلحة الانتاج:** تقوم هذه المصلحة بتوفير المواد الأولية من مختلف مناطق الولاية وكذلك توفير المواد التي تقوم بفرز والمحافظة على التمور وتعليبها ثم تكييفها وتخصيص بيئة لمواتمة هذا المنتج .
- ب- **مصلحة العلاج:** و يمر المنتج خلالها بعدة مراحل، بحيث تقوم بنقع التمور أي نزع النواة و ثم تبخيرها وتخفيفها.
- ت- **مصلحة المالية (المشتريات):** وتقوم هذه المصلحة بمتابعة وتنفيذ العمليات المالية من بيع وشراء كل مستلزمات الانتاج.
- ث- **مصلحة الادارية:** تقوم بمتابعة العمال أثناء إنجاز الاشغال في المؤسسة، وتوفير كل المتطلبات اللازمة التي تساهم في تحضير الانتاج وتوفير البيئة المساعدة للعمال، وتتضمن مسؤول الصيانة، الموارد البشرية، مسؤول التجارة، إدارة المخزون.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من تقديم المؤسسة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة

تقوم المؤسسة بتوظيف وتعليب التمور بجميع أنواعه حسب متطلبات العملاء في الخارج، ويتم الحصول على المنتج من خلال الموردين المحليين في الولاية سواء فلاحين أو تجار.

ومن الأنواع الأكثر انتاجا وأساسية في التصدير بالمؤسسة هي :

**المكيفة (الرافي) :** يتم شراؤها من السوق المحلية ومن الموردين والتجار وبعد ذلك يتم فرزها وغسلها وتنشيفها وتبخيرها ومعالجتها، ومنها يتم تحويلها الى مصلحة الانتاج، وإعادة توبييها وتعليبها.

**تمور منزوعة النوى:** يتم نزع النواة من التمر من طرف العمال بعد معالجته ومنها توبييها وتعليبه حسب طلبات الزبائن.

**تمور دقلة نور:** ويتم شراؤها من السوق المحلية ويتم توبييها في علب متنوعة ومختلفة الانواع والاحجام والالوان .

جدول رقم (02): تطور إنتاج المؤسسة حسب أنواع التمور خلال الفترة (2015-2022)

نوع التمر / السنوات (ق)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المكيفة	3670	3980	4370	4680	-	5400	6120	8280
منزوعة النوى	3040	3240	3600	4080	-	5760	7560	8840
دقلة نور ( شمروخ)	1900	2088	5960	6500	-	6870	8640	9360

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن تطور الانتاجي للمؤسسة في زيادة مرتفعة خلال سنوات عملها، لكل أنواع التمور التي تعتمد عليها المؤسسة كمنتج أساسي لها، وهذا راجع إلى إكتساب المؤسسة مع سنوات الخبرة في المجال قدرة تنافسية، ونجاحها في إستراتيجياتها المستخدمة، والتسيير الجيد من قبل الادارة العليا، والقيادة الاستراتيجية بالخصوص. باستثناء عام (2019) وتفشي وباء كورونا بحدة ما أدى إلى إنغلاق منافذ التصدير، وتوقف سير العمل داخل المؤسسة، فهي لم تحقق أي نتيجة ذات فعالية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المطلب الثالث: عوامل نجاح والتحديات التي تواجهها المؤسسة

أولاً: عوامل نجاح المؤسسة

من العوامل التي ساهمت في نجاح المؤسسة للتمور

1/ المنطقة الجغرافية: بحيث أن منطقة طولقة وضواحيها تمتلك ثروة غابية من النخيل، وإضافة الى الأسواق المحلية القريبة من المؤسسة.

2/ توفر اليد العاملة: بما أن العمال من أبناء المنطقة كانت بمثابة خيرة وعمل متوارث فيها لأن غالبية السكان لهم دراية بكيفية العمل وطريقة التعليب والتوضيب بدون الحاجة الى شهادة أو تكوين، بل تحتاج الى الكفاءة والأداء والفعالية، والمؤسسة بدورها لن تجد صعوبة في استقطاب العاملين والعاملات لأنها متوفرة بشكل كبير ، ويتراوح عدد العمال الى 40 عامل تقريبا يعملون بصفة دائمة.

3/ سوق الطلب: هناك طلب دولي كبير على التمور بكل أصنافها، فالمعارض دولية والمحلية ساهمت في ترويج المنتج، ما أدى إلى طلبه في جميع دول العالم، ومن جميع القارات .

4/ عامل التكنولوجيا: اعتماد المؤسسة على الآلات التكنولوجية في تسهيل وتسريع عملية تعليب وتوظيف التمور، بالإضافة الى استخدام التكنولوجيا في الاتصال والاعلام.

5/ سهولة الاجراءات القانونية: والمعاملات المالية ( البنكية ) من ناحية التصدير ومساهمة السلطات في دعم رواد الاعمال وتشجيعهم في زيادة الانتاج في السنوات الأخيرة خاصة.

ثانياً/ التحديات التي تواجه المؤسسة

- صعوبة المناخ والبيئة الجغرافية للمؤسسة وخاصة في فصل الصيف ما يعود بالسلب على الافراد والمنتوج.  
- ظهور الكثير من المؤسسات المنافسة في المجال من مختلف مناطق الوطن وهذا ما يزيد من حدة المنافسة.  
- أزمة الكورونا وإنغلاق التصدير وتوقيف النشاطات، بالإضافة إلى الآثار الجانبية بعد الأزمة كالخوف من رجوع الوباء، وتخوف الأفراد من إحتكاك بعضهم.

- التغيرات المفاجئة في سياسة الخارجية من فتح وغلق باب التصدير من فترة لأخرى.

- طرق المواصلات من نقل وتوصيل يستغرق مدة أطول أو يتعطل بفعل البيئة الخارجية وتغير المواسم (هطول الأمطار، الثلوج...).

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### المطلب الرابع: بيئة وإستراتيجية المؤسسة

#### أولاً: بيئة المؤسسة

ان للمؤسسة بيئة داخلية وخارجية، ولكل منهما عناصر ومتغيرات مؤثرة في النشاط التسويقي للمؤسسة، وزيادة على ذلك هناك استراتيجيات تتبعها المؤسسة من اجل فرض الوجود في الساحة السوقية.

#### – البيئة الداخلية للمؤسسة:

تشمل البيئة الداخلية مختلف المتغيرات التي تساهم وتحقق الغاية التي تسعى اليها المؤسسة، من مستوى الأداء للأفراد بمختلف وظائفهم الادارية والعملية، مختلف الخبرات والكفاءات، بالإضافة إلى قرارات الحكومة من اجراءات وتعديلات في مجال التصدير ، حدة المنافسة وظهور منافسين جدد ومحتملين، كل هذا يؤثر في نمطية المؤسسة وأهدافها.

#### – البيئة الخارجية للمؤسسة:

بما أن للمؤسسة نشاطات خارجية فقط من حيث التصدير، فهي بالضرورة تتأثر بمتغيراتها المختلفة سواء الايجابية منها او السلبية، وتمثل هذه المتغيرات في القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية .

#### أ/ البيئة الاقتصادية والاجتماعية:

من العوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة في نشاطها التسويقي العالمي، فنجاحها يقتصر على كيفية التوافق والتعامل معها، ومن متغيرات هذه البيئة :

**1/ حجم السوق المستهدف:** فحجم السوق من اهم النقاط التي تركز عليها اي مؤسسة، وهذا يتطلب الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن، فيجب دراسة حجم الطلب والقدرة الانتاجية للمؤسسة.

**2/ طبيعة السوق:** وينظر الى الجانب الطبيعي للسوق والبيئة الطبيعية المتعلقة بالمناخ والطوبوغرافيا، وكلها تؤثر في سوق الطلب على المنتج .

#### ب/ البيئة السياسية والقانونية:

إن السياسات والاجراءات القانونية التي تتبعها الدولة وخاصة في ميدان التصدير التمور كان جد صعب في السنوات الماضية ما جعل هناك كساد في المنتج وهبوط الاسعار بدرجة كبيرة في السوق المحلية، وبعد تسهيلات الحكومية للتجارة الخارجية ساهمت في انطلاقة واسعة في تصدير التمور للدول والبلدان التي لها علاقات جيدة مع الدولة وتجمعها مصالح مشتركة.

**ت/ البيئة التكنولوجية:** إن تسخير المعدات والأجهزة التكنولوجية ساهمت بشكل كبير على نشاط المؤسسة، فالتكنولوجيا تعتبر دعم للعمال في مضاعفة الانتاج، وتحقيق الطلب في الوقت المناسب.

إن مواكبة التطورات التكنولوجية لها دور فعال في زيادة الانتاجية والمردودية، فالقدرة التنافسية تستلزم كل الوسائل المتطورة المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### ثانيا: إستراتيجيات المؤسسة

تعتمد المؤسسة في الساحة السوقية على استراتيجيتين :

#### أ/ إستراتيجية تخفيض التكلفة:

بحيث تسعى المؤسسة إلى جعل أسعار المنتج جد معقولة وفي متناول المستهلك وهذا من أجل كسب ولاء الزبون لمدة أطول وكسب عملاء جدد من خلال الترويج والاشهار عن طريق الزبائن وأصحاب المصالح.

#### ب/ إستراتيجية الانتشار الجغرافي:

تحاول المؤسسة الوصول إلى أبعد نقاط العالم بحيث تصدر الى كل القارات العالم وخاصة آسيا وأوروبا وأمريكا، ولا تركز على دولة بعينها ولا سوق محددة بل نظرتها أبعد من هذا، فالتوسع الجغرافي يكسبها عملاء جدد ومستهلكين جدد ما يفتح باب الجذب والاستقطاب على المنتج، ما يمكنها من مجابهة التغيرات السوقية ومواجهة المنافسين بالتغير الدائم.

ومن القارات التي تصدر لها المؤسسة بصفة دائمة في السنوات الأخيرة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (03): كمية الانتاج تصدرها المؤسسة للقارات الثلاث خلال الفترة (2015-2022)

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	القارات / السنوات (ق)
10440	10260	10080	-	8820	8280	7740	6840	آسيا
9360	9180	9000	-	8460	7920	7020	6480	أمريكا
9900	9720	9540	-	8100	7560	7380	6120	أوروبا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن كمية الانتاج خلال السنوات العمل للمؤسسة في تزايد مستمر لكل القارات الثلاث ( آسيا، أمريكا، أوروبا)، وهذا راجع على تطور المؤسسة وسرعة انتشارها في القارات العالمية الثلاث بشكل جيد وملحوظ، بالإضافة الى زيادة الكمية بوتيرة عالية في كل مرة ( كل عام)، وهذا راجع على زيادة الطلب والاستهلاك والقابلية والرضا من طرف الزبون، وبعد الانفتاح أكثر على الاسواق العالمية، وتجاوز أزمة كورونا في عام (2019) الذي كان استثنائي وتسبب في إيقاف العمل والانتاج لفترة، ولم تحقق خلالها المؤسسة نتائج إيجابية ما يخدم أهداف المؤسسة، وتم إستئناف سير المؤسسة بعد إنخفاض النسبي للوباء ومباشرة العمل بعد الموافقة الحكومية لذلك.

بعد حدوث الكثير من التغيرات وإنتكاسات إقتصادية سواء محلية أو عالمية، إستطاعت المؤسسة مجابهة هاته التغيرات والعودة بقوة أكثر، ومحاولة فرض الوجود في السوق العالمية، والتحكم في زمام الأمور من تنظيم وهيكله وتنسيق بين الأفراد، وهذا لتحقيق الأهداف والاستمرارية أكثر.



### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

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

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد ابعادها ومعرفة اسبابها وطرق علاجها والوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها، اي انه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها. (قاسم، 1999، صفحة 52)

وفي هذه الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي، وذلك من خلال مسح وتحليل آراء افراد المجتمع الاحصائي، من خلال المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الاطار النظري للدراسة، كم تم الاعتماد على الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان والقيام بتحليل الاحصائي للإجابة عن الاسئلة واختيار فرضياتها، أي أن الدراسة مرت بمرحلتين:

#### أولاً: الدراسة الوصفية

وهو شرح نظري الهدف منه الفهم والاستيعاب من أجل الوصول إلى نتائج نظرية.

#### ثانياً: أسلوب الافتراض - الاستنباطي

ويعتبر من احسن الاساليب لاختبار الفرضية، الذي ينتقل بطبعه، كالاستنباط، من العام إلى الخاص. أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير العلاقة السببية التي تربط متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها او نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

وسيتم توضيح كل من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

#### أولاً/ مجتمع الدراسة

وهو جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، والمقصود بمجتمع الدراسة هو كامل الأفراد أو الأحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة مؤسسة ميطح رابح للتمور من موظفين وعمال والذي يبلغ عددهم حوالي 80 فرد.

#### ثانياً/ عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فقد تم أخذها بواسطة العينة البسيطة العشوائية، وتم تقدير نسبة عينة الدراسة بـ 82.22% من المجتمع المدرس، بحيث تم توزيع 45 استبياناً، وتم استرداد منها 40، والغاء 03 لأن الاجابات لم تكن كاملة، والصالحة منها تم تحديد 37 استبانة فقط، اعتمد عليها في الدراسة والتحليل لتحقيق الشروط المطلوبة.

وفيم يلي أهم خصائص عينة الدراسة مدرجة في الجدول وذلك بناء على المعلومات الأولية للاستبيان:

#### جدول رقم (04): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
32.4	12	ذكر
67.6	25	أنثى
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاناث بلغت 67.6% وهي أكبر نسبة من الذكور التي بلغت حوالي 32.4% وهذا يعبر أن المجتمع السائد في المؤسسة هو مجتمع نسوي، وخاصة أن المرأة إكتسحت عالم الشغل في مجال التمور بوتيرة عالية جدا في السنوات الأخيرة وهي الأنسب في هذا المجال لسرعة تكيفها معه واقبال عليه من طرفها بقناعة ورضا.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (05): خصائص عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	11	27.7
من 30 سنة-39 سنة	12	32.4
من 40 سنة-49 سنة	10	27
50 سنة فأكثر	04	10.8
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يعادل 27.7% من المجيبين على استبيان أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة 32.4% أعمارهم ما بين 30 سنة الى 39 سنة وهذه أكثر نسبة وهي ثلث النسبة الاجمالية تقريبا، اما الذين أعمارهم ما بين 40 سنة إلى 49 سنة فنسبتهم 27%، في حين الذين هم في سن 50 سنة فأكثر نسبتهم 10.8%.

والملاحظ في عينة الدراسة ان النسبة الغالبية مجتمع في.

خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يبين الجدول خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (06): خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	05	13.5
تقني سامي	09	24.3
ليسانس	21	56.8
مهندس/ماستر	06	5.4
دراسات عليا	00	00
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات Spss

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين ذو المستوى الثانوي نسبتهم 13.5%، وأصحاب مستوى تقني سامي نسبتهم 24.3%، أما اصحاب مستوى ليسانس وهم النسبة الغالبة وتتجاوز النصف فنسبتهم 56.8%، واصحاب المستوى مهندس/ ملستر هم القلة القليلة نسبتهم 5.4%، اما اصحاب الدراسات العليا فيندعمون وهذا راجع الى رغبة هؤلاء الى انتهاج مناصب أرقى ومستويات أعلى.

خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المنصب:

يمثل الجدول خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (07): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	11	29.7
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	17	45.9
من 11 إلى أقل من 15 سنة	08	21.6
16 سنة فأكثر	01	2.7
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات Spss.

تشير نتائج الجدول أن أصحاب الخبرة دون 5 سنوات نسبتهم 29.7% وهي تقريبا ثلث النسبة الاجمالية، في حين أن أصحاب الخبرة بين 6 سنوات و10 سنوات أكبر نسبة في المؤسسة 45.9%، بالإضافة انهم أكبر نسبة التي أجابت على الاستبيان، أما أصحاب الخبرة من 11 سنة الى 15 سنة فنسبتهم تعادل الخمس نسبة الاجمالية بقيمة 21.6% أما أصحاب الخبرة من 16 فأكثر فهي أقل نسبة ما تعادل 2.7%، وهذا راجع إلى قلة من يمتحنون هذه المهنة لسنوات طويلة الا اذا كان في منصب راقى في المؤسسة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد تم تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، تم صياغة فقرات الاستبيان بما يعكس متغيرات الدراسة ليجيب عليها الباحثون الملحق المرفق، بعد التفريغ والتبويب والتحليل واستخلاص النتائج للوصول الى اهداف البحث باستخدام الاساليب الاحصائية.

### أولاً/ أداة الدراسة

الاستبيان هو الاداة الأنسب في استخلاص اتجاهات، وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الاجوبة المتحصل عليها وهذا وفقاً لطبيعة الدراسة.

ولقد اشتمل الاستبيان على محورين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية الدراسة وأهدافها، وهما:  
المحور الأول: ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين، ويضم العبارات المتمثلة في الجنس ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة، وتم تقسيمه إلى جزأين وهما:

### الجزء الأول: القدرة التنافسية

حيث تم تخصيص له 18 عبارة موزعة على أبعادها الأربعة والمتمثلة في التكلفة، الجودة، الابتكار، المرونة، حيث خصصت 04 عبارات للتكلفة، والجودة خصصت لها 06 عبارات، والابتكار خصصت له 03 عبارات، والمرونة خصص لها 05 عبارات.

### الجزء الثاني: القيادة الاستراتيجية

وتم تخصيص لهذا الجزء 17 عبارة موزعة على أبعادها الأربعة، والمتمثلة في التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، بحيث تم تخصيص 04 عبارات للتوجه الاستراتيجي، و04 عبارات لرأس المال البشري، بالإضافة الى تخصيص 05 عبارات للرقابة التنظيمية، و04 عبارات للممارسات الأخلاقية.  
تم اختبار مقياس ليكارت الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استعمالاً لتوازن درجاته، والاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد.

تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس، كم تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي في الجدول الآتي:

جدول رقم ( 08 ): اتجاه العينة والفئة

اتجاه العينة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئة	5-4,2	4,2-3,4	3,4-2,6	2,6-1,8	1,8-1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة لتحليل البيانات التي تم جمعها. وهو برنامج مختصر ل: Statistical Package for Social " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" وهي عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويستخدم غالبا في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية و يشمل معظم الاختبارات الإحصائية لقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية، إضافة على ذلك يمكنه قراءة البيانات من معظم الملفات المستعملة لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال، وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً لأي باحث مهما كان مستواه. (بشير، 2003، صفحة 08)

### ثانيا/ صدق الأداة وثباتها

تعتبر صدق الأداة شرط ضروري التي ينبغي توفرها والمعتمدة للدراسة، كما تكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن قياس ما وضعت لقياسه، أما الثبات فهو عبارة عن الاتفاق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة استعمال نفس الاداة مرة أخرى لتحليل نفس المحتوى.

➤ **الصدق الظاهري:** بعد القيام بصياغة فقرات الاستبانة، تم التحقق من صدقها بالاستعانة بمجموعة من المحكمين الأساتذة في مجال التسيير ( الملحق رقم 01)، وهذا بغرض الاستفادة من خبراتهم بطرح أفكارهم وآرائهم فيها من حيث مدى تناسب الفقرات للمحتوى، ومدى ارتباطها بالحاو، والنظر في مدى كفاءة الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها.

➤ **صدق الاتساق الداخلي:** يدل ثبات أداة الدراسة على إتساق النتائج، بمعنى تم تكرير قياس المتغيرات والتحصل على نفس النتائج فهذا هو الثبات. ويقاس أيضا باستعمال معامل " ألفا كرونباخ"، إذ أكد كل من " روسماري غليم" و " جوزيف غليم" أنه اذا كان المعامل " ألفا كرونباخ" أكبر من (0.70) فهذا مؤشر جيد لثبات الأداة، ويكون مقبولا كلما كان هذا المعامل أكبر أو يساوي (0.50).

### الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	الفا كرونباخ
التكلفة	4	0.704
الجودة	6	0.765
الابتكار	3	0.638
المرونة	5	0.778
التوجه الاستراتيجي	4	0.733
رأس المال البشري	4	0.917
الرقابة التنظيمية	5	0.823
الممارسات الاخلاقية	4	0.855

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

من خلال الجدول نلاحظ ان قيم معامل الثبات تتراوح بين (0.704) و(0.917) لكل أبعاد النموذج وهذه القيم جيدة وتدلل على ثبات اداة الدراسة لان معامل كرونباخ اكبر من (0.7).

جدول رقم (10): يمثل معامل الالتواء

المتغير	معامل الالتواء
التكلفة	-0.665
الجودة	-1.348
الابتكار	-0.373
المرونة	-0.896
التوجه الاستراتيجي	-0.942
رأس المال البشري	-0.385
الرقابة التنظيمية	-0.359
الممارسات الاخلاقية	-0.667

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الالتواء محصور ضمن المجال [ -1 ، 1 ] أي أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه يمكن إستئناف دراسة واختبار الفرضيات.

### ثانيا/ تحليل إتجاهات الآراء

سنقوم بتحليل الفقرات المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية وبعد ذلك الفقرات المتعلقة بمتغير القدرة التنافسية ، وذلك من خلال تحليل عبارات الاستبيان، بحيث استخدم في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ( مقياس ليكارت 1-5) لإجابات الافراد عينة البحث لفقرات الاستبيان مع تحديد الاتجاه والاهمية لكل بعد كما هي مبينة في الجدول الاتي.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

جدول رقم ( 11 ): تحليل فقرات الاستبانة

رقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الاتجاه	الأهمية
--	التوجه الاستراتيجي	0.892	3.77	موافق	2
1	يتم الاهتمام بأفكار القادة في وضع أهداف استراتيجية للمؤسسة.	0,787	4,22	موافق بشدة	1
2	تساهم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة للقادة في تحقيق توقعاتهم.	0,602	3,84	موافق	3
3	تعمل المؤسسة على كسب ولاء موظفيها لتوجهاتها المستقبلية.	1,004	3,86	موافق	2
4	تحرص المؤسسة على التوافق بين القادة والعاملين والتشارك في صياغة استراتيجيات العمل.	1,175	3,19	محايد	4
	رأس المال البشري	0.835	3.22	محايد	4
5	تتبنى المؤسسة افكار العاملين في طريقة العمل.	1,115	3,08	محايد	3
6	تسعى المؤسسة الى تحسين مهارات الافراد .	1,170	3,27	محايد	2
7	تتحم المؤسسة بالعمل الجماعي من خلال إنشاء فرق العمل.	0,973	3,68	موافق	1
8	تكافئ المؤسسة الافراد ذوي الكفاءات العالية في تقييم الاداء السنوي.	1,084	2,86	محايد	4
	الرقابة التنظيمية	0.987	3.66	موافق	3
9	تلتزم المؤسسة بالتطبيق الصارم للقواعد والقوانين.	0,584	4,22	موافق بشدة	1
10	تقوم عملية الرقابة التنظيمية بمتابعة وتقييم تنفيذ العمليات.	0,887	4,14	موافق	2
11	يشارك الافراد في وضع معايير الرقابة على الاداء.	1,280	3,03	محايد	5
12	تساهم مخرجات عملية الرقابة التنظيمية في التنبؤ بالمشكلات وتداركها قبل وقوعها.	1,040	3,41	موافق	4
13	تتم ممارسة الرقابة التنظيمية على جميع العاملين بمختلف مستوياتهم في المؤسسة.	1,146	3,51	موافق	3



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

1	موافق بشدة	4.27	0.776	الممارسات الأخلاقية	
1	موافق بشدة	4,43	0,689	تلتزم المؤسسة على التقيد بالمعايير الاخلاقية اثناء انجاز الاعمال .	14
3	موافق	4,16	0,688	تشجع المؤسسة على تبني المنافسة الاخلاقية بين الافراد.	15
2	موافق بشدة	4,41	0,865	تحرص المؤسسة على العدالة والمساواة في التعامل بين جميع العاملين بها.	16
4	موافق	4,08	0,862	تعمل المؤسسة على تعديل وتحديث معايير السلوك الاخلاقي استنادا على البيئة المحيطة بها.	17
	موافق	3.73	0.872	القيادة الاستراتيجية	
2	موافق بشدة	4.36	0.68	التكلفة	
1	موافق بشدة	4,51	0,651	أسعار المؤسسة جيدة مقارنة بأسعار المنافسين.	18
3	موافق بشدة	4,35	0,676	تتحكم المؤسسة في تكلفة التصنيع بصورة جيدة بناء على قدراتها وخبراتها.	19
4	موافق بشدة	4,22	0,712	تسعى المؤسسة الى التقليل من التكاليف الى حد أدنى.	20
2	موافق بشدة	4,38	0,681	تقوم المؤسسة بمراجعة كل التكاليف وحدات العمل.	21
1	موافق بشدة	4.49	0.659	الجودة	
1	موافق بشدة	4,89	0,393	تسعى المؤسسة الى جعل منتجاتها مطابقة للمواصفات القياسية العالمية من خلال نظام الجودة.	22
3	موافق شدة	4,59	0,599	تستجيب المؤسسة لاقترحات ورغبات الزبائن من ناحية الجودة والخدمة.	23
4	موافق بشدة	4,46	0,730	تركز المؤسسة على اكتشاف الاخطاء من خلال الفحص و العمل على معالجتها.	24
5	موافق	4,24	0,723	تمتلك المؤسسة معدات واجهزة للحفاظ على الجودة.	25

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

	بشدة				
6	موافق	4,11	1,048	تعمل المؤسسة باستمرار على إثراء الوعي للأفراد من خلال تصنيف جودة المنتج.	26
2	موافق بشدة	4,70	0,463	تحرص المؤسسة على الصورة والسمعة الجيدة في نظر العملاء.	27
4	موافق	3,92	0,883	<b>الابتكار</b>	
1	موافق بشدة	4,46	0,650	تشجع المؤسسة في عملها على الابتكار والافكار الجديدة في مجال التسويق.	28
2	موافق	3,95	0,705	تمتلك المؤسسة قدرات ومؤهلات وإمكانات بشرية ومادية تميزها عن المنافسين.	29
3	موافق	3,35	1,296	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وآراء الموظفين .	30
3	موافق	4,02	0,848	<b>المرونة</b>	
1	موافق بشدة	4,57	0,555	تستبق المؤسسة منافسيها في طرح منتجاتها.	31
3	موافق	4,00	0,667	تمتلك المؤسسة القدرة التفاوضية مع الموردين ومواكبة متغيرات السوق.	32
2	موافق	4,14	0,918	تستطيع المؤسسة تلبية احتياجات الزبائن بسرعة.	33
5	موافق	3,59	1,092	تخطط المؤسسة بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة.	34
4	موافق	3,81	1,009	تحرص المؤسسة على المرونة بين الافراد والمعدات وسرعة الانسجام بينهم.	35
	موافق	4,19	0,767	<b>القدرة التنافسية</b>	
S3		0,803	63,5		
S2		0,995	54		
S4		0,799	49,25		
S1		0,475	84		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss.

### القدرة التنافسية:

يوضح الجدول إلى أن متغير القدرة التنافسية قد حقق متوسط يقدر ب(4.19) وانحراف معياري قيمته (0.767) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول جد مرتفعة (موافق)، بحيث تصدرت الجودة المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى، والتي حققت بدورها متوسط حسابي قدره (4.49) وانحراف معياري قيمته (0.659)، وتليه التكلفة الذي حقق المتوسط حسابي قدره (4.36) وانحراف معياري قيمته (0.680)، ثم تليه المرونة الذي يقدر متوسط الحسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قيمته (0.848)، وأخيرا يأتي الابتكار الذي حقق متوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.883).

### القيادة الاستراتيجية:

يشير الجدول إلى أن متغير القيادة الاستراتيجية قد حقق متوسطا حسابيا قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (0.872) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة وبدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات الأفراد عينة البحث على أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية تشكل قبولاً مرتفعاً بدرجة ( موافق/ موافق بشدة) بحقيق تصدرت الممارسات الأخلاقية المركز الأول من خلال الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى بحيث بلغ متوسط الحسابي (4.27) وانحراف معياري قدره (0.776) ما يدل على إهتمام قيادة المؤسسة بالجانب الاخلاقي للعمل والأفراد وخاصة أن المؤسسة تتعامل مع الدول الاجنبية في كل القارات ما يتوجب عليها الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه بما يتوجب عليه الخضوع للمعايير والمواصفات الدولية للسلامة والصحة، ويليه التوجيه الاستراتيجي الذي حقق متوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري قيمته (0.892) ما يدل على أن المؤسسة تسعى للتوجيه باستراتيجية للأفراد وبث فيهم روح العمل الجيد وتقديسه ، ثم تأتي بعد ذلك الرقابة التنظيمية التي حققت متوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0.987) ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالرقابة وتحرص على عمل كل الأفراد لما عليها من التزامات ومتطلبات سواء داخل المؤسسة مع العمال أو خارجها مع الزبائن والموردين وغيرهم، وأخيرا رأس المال البشري الذي حقق متوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (0.835) كما تحاول المؤسسة المحافظة على رأس مالها البشري قدر الامكان بما يتلائم مع الأفراد ويساعدهم ويحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

ومن خلال هذه النسب يتضح أن الادارة العليا للمؤسسة تمارس القيادة الاستراتيجية بزرع الاخلاق وممارستها وجعلها كمبدأ وقانون وقاعدة إنسانية ولأنه أصعب جانب يمكن أن يتحلى به الفرد لطبيعته إن لم يكن هناك توجيه ورقابة مداومة ومستمرة لمعالجة الأخطاء وتصويبها والتفاني على إعداد وتجهيز منتج صحي وسليم يكون قابل للاستهلاك، كما تسعى المؤسسة على المبادرة وزرع روح الفريق بين العمال.

ومن هذه النتائج نلاحظ ان مؤسسة التمور تتميز بقدرة تنافسية عالية وهذا راجع لتطبيقها للقيادة الاستراتيجية بأبعادها التي تحرص على تحسينها للأفضل.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

ومن خلال النتائج المحصل عليها تبين أن المؤسسة تتمتع بقدرة تنافسية عالية وممتازة وبصورة مرتفعة، وهذا بفضل نظام الجودة الذي تتبناه المؤسسة وجعله من أولوياتها ويتطابق مع المعايير الدولية بالإضافة الى الاسعار التنافسية مقارنة مع المنافسين، والمرونة في مواكبة تغيرات السوق والتحديات التي قد تعترض مسار المؤسسة، وزيادة على ذلك سعي المؤسسة على دعم روح الابتكار لدى الأفراد وتبني أفكار جديدة والاستغلال الأمثل لمختلف المؤهلات المتواجدة في المؤسسة.

### ثالثاً/ إختبار فرضيات الدراسة

ستتم دراسة التأثير الكلي للمتغير المستقل " أثر القيادة الاستراتيجية " على المتغير التابع " القدرة التنافسية" ثم دراسة تأثير ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

**ملائمة النموذج:** كما هو موضح في الجدول معامل التحديد (0.448) بمعنى 44.8% من التباين في المتغير الثاني ( القدرة التنافسية) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية) كالتوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، كما أن مستوى الدلالة F يساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (12): نتائج تحليل التباين للانحدار ( القدرة التنافسية)

R	R2	R2 المعدل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	قيمة F
0.713	0.509	0.448	0.36465	0.000	8.292

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نجد أن أثر القيادة الاستراتيجية تأثير إيجابي على القدرة التنافسية، لأن مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) بالإضافة الى معامل التحديد يساوي (0.448) من التغير في القدرة التنافسية راجع لتأثير القيادة الاستراتيجية.

اختبار صحة الفرضيات تأثير أبعاد المتغير المستقل ( أثر القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع ( القدرة التنافسية)

ستتم دراسة قيمة تأثيرات ابعاد القيادة الاستراتيجية على القدرة التنافسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على القدرة التنافسية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	T قيمة	Sig. مستوى
	A	الخطأ المعياري	Bêta		
1 (ثابت)	2.609	.477		5.467	.000
التوجيه الاستراتيجي	.277	.127	.387	2.182	.037
رأس المال البشري	.175	.115	.346	1.512	.140
الرقابة التنظيمية	.089	.133	.142	.671	.507
الممارسات الأخلاقية	-.081	.144	-.107	-.559	.580

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

- 1- تأثير القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي أثر إيجابي على تحقيق القدرة التنافسية:  
بما أن مستوى الدلالة يساوي (0.037) وهو أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفرضية مقبولة ، بالإضافة إلى المعاملات النمطية  $B\hat{e}t\alpha$  والتي تبين نسبة أثر المتغير على التابع (0.387) أي 38.7 % من التغير على القدرة التنافسية ما يؤكد صحة الفرضية.
- 2- تأثير القيادة الاستراتيجية المرتبط برأس المال البشري أثر إيجابي على تحقيق القدرة التنافسية:  
بما أن مستوى الدلالة (0.14) أكبر من (0.05) هذا يعني لا يوجد أثر إيجابي على المتغير التابع، أي أن الفرضية مرفوضة، بالإضافة إلى المعاملات النمطية  $B\hat{e}t\alpha$  والتي تبين نسبة أثر المتغير على التابع (0.346) أي 34.6 % من التغير على القدرة التنافسية.
- 3- تأثير القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالرقابة التنظيمية أثر إيجابي على تحقيق القدرة التنافسية:  
بما أن مستوى الدلالة (0.50) أكبر من (0.05) هذا يعني لا يوجد أثر إيجابي على المتغير التابع، أي أن الفرضية مرفوضة، بالإضافة إلى المعاملات النمطية  $B\hat{e}t\alpha$  والتي تبين نسبة أثر المتغير على التابع (0.142) أي 14.2 % من التغير على القدرة التنافسية.
- 4- تأثير القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالممارسات الأخلاقية أثر إيجابي على تحقيق القدرة التنافسية:  
بما أن مستوى الدلالة (0.58) أكبر من (0.05) هذا يعني لا يوجد أثر إيجابي على المتغير التابع، أي أن الفرضية مرفوضة، بالإضافة إلى المعاملات النمطية  $B\hat{e}t\alpha$  والتي تبين نسبة أثر المتغير على التابع (-0.107) أي -10.7 % من التغير على القدرة التنافسية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة والتوصيات

#### أولاً: تفسير نتائج الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات وعلى المعلومات المكتسبة والمتوفرة من الدراسة نجد:

#### - تأثير القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي أثر إيجابي على تحقيق القدرة التنافسية:

من خلال ملاحظة اجابات المحور المتعلق بالتوجه الاستراتيجي في فقرات الاستبيان كان اغلبها بنسبة (موافق) وهذا راجع إلى أن أغلب أفراد المؤسسة يتفوقون على وجود توجيه من القيادة للإدارة العليا الى الافراد من حيث قابلية والتفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تساهم الرؤية في تسطير استراتيجية المؤسسة من عدة جوانب سواء كانت داخلية من حيث طاقم العمال وكسب ولائهم وتسخير قدراتهم للمؤسسة أو خارجية من حيث الساحة السوقية والمنافسة والموردين وأصحاب المصالح والمنافسين الجدد لأن مجال مؤسسة في تطور مستمر واحتمالية دخول منافسين جدد دائما في تصاعد وارتفاع مستمر، كل هذا يكون ضمن احتماليات المؤسسة وتخطيطها المستقبلي.

#### - تأثير القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالرأس المال البشري أثرها لا إيجابي على تحقيق القدرة التنافسية

من خلال ملاحظات اجابات المحور المتعلق برأس المال البشري في فقرات الاستبيان كلها بدرجة (محايد) إلا فقرة واحدة، وهذا راجع أن أغلب أفراد المؤسسة التزموا الحياد، وهذا لأن المؤسسة تعتمد مجال واحد ومنتوج أولي موحد فطبيعة الحال تكون العمليات والطرق العمل بشكل روتيني في غالبه، فلا تحتاج المؤسسة الى تطوير كفاءات العمال مثلا ولا الى تبني أفكار العمال من حيث طريقة العمل إلا حسب ما تلميه الادارة العليا، كما أن المكافآت والتشجيعات المحفزة للعمال بشكل نسبي كزيادة في الراتب حسب المواسم التي يكون فيها الضغط بشكل أكبر أو أن طلبات الزبائن تكون في زمن قياسي وبشروط ومعايير متفق عليها.

#### - تأثير القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالرقابة التنظيمية أثرها لا إيجابي على تحقيق القدرة التنافسية

من خلال ملاحظات إجابات المحور المتعلق بالرقابة التنظيمية في فقرات الاستبيان كلها بدرجة (موافق)، وهذا راجع إلى أن أفراد المؤسسة ملتزمون بالقواعد والقوانين المنصوص عليها وأخذ بتدابيرها بعناية، وأن عملية الرقابة التنظيمية من الادارة العليا تكون بشكل دوري أي تكون على أمور حساسة خاصة بما أن الانتاج يصدر للخارج فهو يخضع لمعايير دولية فيحتاج الى دقة الرقابة من حيث الكمية المطلوبة والتنوعية (الجودة) المتفق عليها، في حالة خرق اي شرط إما تسترد السلعة أو حتى ربما تصادر، لذلك الادارة العليا تحرص على الأعمال أكثر أهمية من جانب الأولويات، فالأشغال العادية والروتينية فالعامل أهل لها بحكم خبراته في المجال لديه قابلية سريعة في التكيف مع بيئة وظروف العمل بما أنه روتيني ويستطيع التحكم فيه بدون الرجوع الى الادارة العليا والمسؤولين.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

- تأثير القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالممارسات الأخلاقية أثر لا إيجابي على تحقيق القدرة التنافسية: من خلال ملاحظات واجابات المحور المتعلق بالممارسات الأخلاقية في فقرات الاستبيان كلها بدرجة (موافق بشدة) وهذا راجع إلى أن أفراد المؤسسة يتقيدون بالمعايير الأخلاقية في تأدية مهامهم بكل حرص وإتقان، بالإضافة أن المؤسسة تحرص على المنافسة الاخلاقية بين العمال والمساواة والعدل فيم بينهم.

### ثانيا: التوصيات

وفي ظل النتائج المتوصل اليها يمكن طرح بعض التوصيات للمؤسسة تكون لها داعمة لها أكثر ومن بينها: - يجب على المؤسسة تبني إستراتيجية القيادة أكثر من تفكير وتخطيط وتسيير ومواكبة تطور هذا المفهوم والابتعاد على النمطية والروتينية.

- إقامة برامج وتطوير للقادة الورشات والمسيرين ودعمهم قدر الامكان ماديا وتقنيا لأن ذلك يعود بعوائد أكثر على المؤسسة واستقطاب أهم أفكار القادة الاستراتيجيين في الخارج وتطبيقها تدريجيا في المؤسسة.

- فتح آفاق وتعزيز جوانب القدرات التنافسية لأبعد حدود والنظرة البعدية للمستقبل.

- الولوج الى التكنولوجيا وعالم الانترنت وصنع مواقع وصفحات وقنوات فيها من باب الترويج للمنتوج والدعاية والاشهار واستقطاب أكثر للزبائن.

- مشاركة المؤسسة في كل المعارض الدولية والمحلية قدر الامكان والتعريف بها على أوسع نطاق، ما يجعل منها رائدة في مجالها بشكل مميز وواضح.

- دخول المؤسسة في الأسواق المحلية والاحتكاك بها ما يسمح لها باستقطاب موردين وأصحاب مصالح جدد في كل مرة ما ينمي القدرة التنافسية لها.

- عدم التركيز المؤسسة على السوق الخارجية فقط، وإهمال السوق المحلية ومحاولة السيطرة عليها قدر المستطاع من خلال عدة استراتيجيات ومن بينها استراتيجية التوسع.

- الحرص على الاجتماعات واللقاءات بين المسيرين ورؤساء الورشات ومختلف المصالح ومشاركة حتى العمال في إبداء الرأي واقتراحات تساهم في تدارك العقبات وتحقيق أهداف المؤسسة.

- محاولة المؤسسة تبني إستراتيجية التنويع في المنتج كالعصائر مثلا وغير ذلك فهي تساهم بطريقة أو بأخرى على التوازن في المحافظة.

- على المؤسسة أن تصنع بيئة تنافسية بين مختلف المستويات وفتح مجال التحفيز والتشجيع.

### خلاصة الفصل:

لقد تمت هذه الدراسة حول "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية" بمؤسسة ميطح رابح للتمور-طولقة-بسكرة حيث استهدفت التحقق من فرضيات الدراسة. وقد تم اتباع في الدراسة المنهج الوصفي والاختباري، بالإضافة الى الاسلوب الافتراض الاستنباطي، حيث استخدمنا تقنية دراسة الحالة، واعتمدنا على اسلوب الاستبيان لجمع البيانات، وقمنا كذلك بقياس مصداقية هذه الاداة، ومن أجل التحقق من ثبات الأداة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ ومعامل الالتواء. بعد تطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها والوصول إلى "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية".



خاتمة

خاتمة:

في ظل التغيرات العالمية الحاصلة والمنافسة القائمة بين المؤسسات، فالموارد المادية لم تعد الركيزة لدى المؤسسات وخاصة في وجود العولمة والتكنولوجيا وشبكات الانترنت وتطور الاستراتيجيات المؤسسات في كل مرة بشكل دوري، ومن بين اهم الدعائم التي تحتاجها المؤسسة هو التفكير والتخطيط الاستراتيجي، و لا تتم الا بوجود قيادة استراتيجية رشيدة، تسعى الى وضع اسس راسخة للمؤسسة من رؤية استراتيجية توجيه وممارسات ورأس مال بشري وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تكون القيادة ملمة بكل الجوانب وعلى دراية تامة ما يحصل خارج وداخل المنظمة من اجل تحقيق اهدافها.

وقد تم من خلال هذه الدراسة البحث عن مدى مساهمة واثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية من خلال دراسة مؤسسة "ميطح رايح للتمور" -طولقة- بسكرة، والتي كانت محل الدراسة التطبيقية، وكما تم اسقاط الجانب النظري ميدانيا على المؤسسة، بالإضافة الى الاجابة على اسئلة المطروحة في الاستبيان والمقابلة، ومحاولة الاجابة عن الاشكالية والتحقق من صحة الفرضيات، ومحاولة التعرف اكثر على اهمية القيادة الاستراتيجية في الوضع الراهن والقدرات التنافسية في المؤسسة، من خلال اسقاط الأبعاد ( التوجيه الاستراتيجي، الرأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) على القدرة التنافسية ومدى موائمتها لها.

من خلال الدراسة الاحصائية للفرضيات وتحليلها وتفسيرها والتوصل الى الاثر الايجابي واللايجابي في المتغيرات والدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية، فالقائد الاستراتيجي عليه أن يكون أكثر حرص والممام بكل الجوانب والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لما عليه من مسؤولية اتجاه الافراد بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام، فالتوجيه الاستراتيجي من سمات القائد الذي يوجه ويدير مجريات الامور ويسيرها كما يلزم من اجل هدف المنظمة، ولا يتم ذلك الا برأس مال بشري يكون اهل للمسؤولية وحرص على اتقان العمل وانجازه على اكمل وجه وفق ما تم الاتفاق عليه او ما يجب عليه ان يكون فالفرد يمثل المؤسسة بتفانيه في العمل بكل اخلاص، بالإضافة الى مهام القائد الاستراتيجي الرقابة الدائمة والدورية بالالتزام بالقوانين الداخلية والصرامة في العمل بعزم وحزم، ومتابعة الافراد وتقييمهم في الاداء، محاولة تدارك العقبات ان وجدت، ومعاملة جميع الافراد ومراقبتهم بمختلف مستوياتهم دون تمييز، وهذا يخلق دافعية أكثر وتحفيز والشعور بالمسؤولية من الجميع.

وعلى القائد الاستراتيجي ان يحرص على الاخلاق في اداء مهامه بكل روح برغماتية وخلقية والتقيد بمعاييرها، كما يجب عليه الحرص على تذكير وارشاد الافراد على تبني السلوكيات الاخلاقية في اعمالهم لأنها صورة المؤسسة تنعكس على انجازاتهم. ان الدراسة التي اجريناها وضحت وبينت لنا الالهمية البالغة التي تساهم بها القيادة الاستراتيجية ومدى احتياج المؤسسة الى قادة استراتيجيين يتميزون بأفكار بناءة وخطط استراتيجية بعيدة المدى، والعديد من خبراتهم في المجال الاقتصادي، فمن واجب المؤسسات الجزائرية الاهتمام ومراعاة لهذا الجانب الحساس، فالقائد هو المحور الرئيسي في المنظمة فنجاحه من نجاحها، ولذلك وجب التطوير وتدريب المدراء ليكونوا قادة يافعين كما يجب او بالأحرى ان يكون استراتيجيين من اجل التميز وفرض الوجود الاقتصادي واكتساح السوق والساحة العالمية بأفكار استراتيجية وهيكلية ما يخلق لهم قدرات ومزايا تنافسية عالية وضمان الاستمرارية والبقاء وتحقيق الأهداف المسطرة لها المنظمة.

الفهرس

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة:	العنوان:
أ-ج	مقدمة
07	الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
07	المبحث الأول: القدرة التنافسية
07	المطلب الاول: ماهية القدرة التنافسية
07	الفرع الاول: مفهوم القدرة التنافسية ومراحلها
11	الفرع الثاني: أهمية القدرة التنافسية وأسبابها
12	الفرع الثالث: خصائص القدرة التنافسية ومكوناتها
13	الفرع الرابع: عوامل تحقيق القدرة التنافسية
15	المطلب الثاني: مداخل القدرة التنافسية
15	الفرع الأول: مؤشرات القدرة التنافسية
16	الفرع الثاني: أنواع القدرة التنافسية
17	الفرع الثالث: أهداف القدرة التنافسية
17	الفرع الرابع: نماذج القدرة التنافسية
18	المطلب الثالث: آليات القدرة التنافسية
18	الفرع الأول: عوامل المؤثرة على القدرة التنافسية
18	الفرع الثاني: مستويات التنافسية
19	الفرع الثالث: القوى التنافسية
20	الفرع الرابع: أبعاد تحقيق القدرة التنافسية
22	المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية
22	المطلب الاول: ماهية القيادة الاستراتيجية
22	الفرع الاول: مفهوم الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية
23	الفرع الثاني: أهمية واهداف القيادة الاستراتيجية
27	الفرع الثالث: خصائص القيادة الاستراتيجية
28	الفرع الرابع: مستويات القيادة الاستراتيجية
30	المطلب الثاني: آليات القيادة الاستراتيجية
30	الفرع الاول: ابعاد القيادة الاستراتيجية
32	الفرع الثاني: انماط القيادة الاستراتيجية
33	الفرع الثالث: ممارسات القيادة الاستراتيجية

## الفهرس:

36	الفرع الرابع: القائد الاستراتيجي
38	المطلب الثالث: صفات وأدوار ومهارات القيادة الاستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها
38	الفرع الأول: صفات وأدوار القيادة الاستراتيجية
39	الفرع الثاني: مهارات القيادة الاستراتيجية
40	الفرع الثالث: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية
41	الفرع الرابع: عوامل فشل القيادة الاستراتيجية
42	المبحث الثالث: علاقة القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية
42	المطلب الأول: علاقة التوجه الاستراتيجي بالقدرة التنافسية
43	المطلب الثاني: علاقة الرأس المال البشري بالقدرة التنافسية
44	المطلب الثالث: علاقة الرقابة التنظيمية بالقدرة التنافسية
45	المطلب الرابع: علاقة الممارسات الاخلاقية بالقدرة التنافسية
46	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
46	تمهيد
48	المبحث الأول: التعريف والتقديم العام بالمؤسسة محل الدراسة
48	المطلب الأول: نشأة مؤسسة ميطح رابح للتمور - طولقة - بسكرة
50	المطلب الثاني: مهام المؤسسة
51	المطلب الثالث: عوامل نجاح والتحديات التي تواجهها المؤسسة
52	المطلب الرابع: بيئة واستراتيجية المؤسسة
54	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: منهجية الدراسة
55	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة
67	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة والتوصيات
70	خاتمة
72	فهرس المحتويات
75	قائمة المراجع
83	الملاحق

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

مقالات:

- 1- ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*, 42(02)، الإمارات، الصفحات 189-238.
- 2- أكثم فوزان أحمد البقور، و قاسم ابراهيم عبد الكريم الشعار. (2022). قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الاداء المنظمي: في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. *المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية* (40)، لبنان، الصفحات 96-112.
- 3- أمال منصور حسن، شهلاء علي اللامي، و لينا عمران اسماعيل. (2022). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الازمات "دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية". *مجلة إدارى المخاطر والأزمات*, 04(02)، العراق، الصفحات 01-24.
- 4- إيمان أحمد خلف حسن. (2018). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. *مجلة البحث العلمي في التربية* (19)، مصر، الصفحات 575-598.
- 5- ايمان مُجد ابراهيم. (06, 2021). دور رأسمال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي . *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسة* ، 22(01)، مصر ، 33-62.
- 6- إيمان مُجد عبد اللطيف مصطفى. (2025). تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الجلود ف مصر. *المجلة العربية للإدارة* (تحت النشر)، 45(04)، مصر، الصفحات 01-20.
- 7- جهيد بوطالب. (2022). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بولاية جيجل. *مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال*، 06(01)، الجزائر، الصفحات 144-168.
- 8- جهيد بوطالب، و فاروق بوقريط. (2022). علاقة القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشارك المعرفي لعضو هيئة التدريس. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 05(01)، الجزائر، الصفحات 395-414.
- 9- جوهرة أقطي، و فريد بن عبيد . (2017). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي* (02)، الجزائر، الصفحات 398-412.
- 10- حسام الدين عبد الحفيظ، و حسان بوبعاية. (2020). دور الاعتمادية والملموسية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 23(02)، الجزائر، الصفحات 239-257.
- 11- رايح خوني، و رقية حساني. (2011). الآثار المتبادلة بين المعايير البيئية القدرة التنافسية والتجارة الخارجية. *مجلة العلوم الانسانية* (21)، الجزائر، الصفحات 47-62.
- 12- رجراج سليمة، شارفي ناصر. (2021). أثر التحفيزات الجبائية في تحسين القدرة للقطاع الخاص في الجزائر خلال الفترة 2002-2019. *مجلة الدراسات الجبائية*، (جامعة البليدة )، 10(01).الجزائر، الصفحات 168-155.
- 13- سلمان مُجد الديراوي. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية*، 07(17)، فلسطين، الصفحات 01-16.
- 14- سلمى حتيطة رحيمة. (2012). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 04(09).العراق، الصفحات 245-274.
- 15- شاكر جار الله الحشالي، و اياد فاضل مُجد التميمي. (2008). أثر اساليب القيادة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 04(02)، الأردن، الصفحات 193-215.

- 16- صابر مُجَّد زهو علي. (2017). قياس وتحليل تأثير القدرة التنافسية على الصادرات السلعية ( عينة مختارة من دول العالم). مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 02(38)، العراق، الصفحات 346-374.
- 17- صالح زابي، شعبان بعبطيش. (06, 2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 06(01).الجزائر، الصفحات 144-164.
- 18- الطيب عبابو، و إيمان بن قصير. (2016). دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الريادة اقتصاديات الاعمال، 02(01)، الجزائر، الصفحات 79-99.
- 19- طيبة ماجد حميد، و زينب حميد كاطع. (2021). دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المصارف. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(66)، العراق، الصفحات 302-316.
- 20- ظاهر لفا عافت النويران. (2017). أثر ادارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، 10(17)، الجزائر، الصفحات 117-135.
- 21- عادل بوجمان، و جوهرة أظفي. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(02)، الجزائر، الصفحات 179-196.
- 22- عادل خير الله ناصر بن عبد الله. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 16(22)، الجزائر، الصفحات 437-464.
- 23- عامر مُجَّد صالح، و رياح جميل سعد الدين . (2022). أثر الانفتاح الاقتصادي في القدرة التنافسية الدولية ( الجزائر نموذج 1990-2020). مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 18(58)، العراق، الصفحات 362-381.
- 24- عايض شافي الأكلبي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي : دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء و كليتها. مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، 19(01)، العراق، الصفحات 213-256.
- 25- عبد الرحيم مُجَّد عبد الرحيم. (01 03, 2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة. المجلة العربية للادارة، 39(01).مصر، الصفحات 145-164.
- 26- عبد الرزاق حميدي. (2014). الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية(34/35)، الجزائر الصفحات 277-292.
- 27- عبد القادر عبديلي، و مُجَّد لحسن علاوي. (2016). تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصادات الدول العربية الفترة (2005/2014). مجلة رؤى الاقتصادية02(06)، الجزائر، صفحة 78/93.
- 28- عبد الله عبد الخالق الطيب. (2022). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية ، 02(16)، الأردن، الصفحات 1-39.
- 29- عبد المطلب بيبصار. (2020). المعايير البيئية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 03(02)، الجزائر، الصفحات 145-157.
- 30- عبد المعين سعد الدين هندي، محمود السيد عباس، و عفيفة فتحي رفله لوس. (2021). معايير الاعتماد مدخلا لتحقيق القدرة التنافسي في المدارس الابتدائية المعتمدة. مجلة شباب الباحثين، 07(07)، مصر، الصفحات 01-29.
- 31- عثمان علي عجاج الشمري. (2022). دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية. مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 13(01)، مصر، 1-32.



- 32- عطية مُجد الزهراني. (05, 02, 2020). دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي(10).الصفحات 1-13.
- 33- العونية بن زكورة. (2019). أهمية التسويق وزيادة القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية(12)، الجزائر، الصفحات 104-137.
- 34- غزيل بنت سعد العيسى، صالحة بنت عبد الله الشهري. (03, 2020). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة، 40(01).السعودية، الصفحات 201-214.
- 35- فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن اللواتية، نسرین صالح مُجد صلاح الدين، أمل بنت راشد الكيومية. (2021). القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية(17).قطر، الصفحات 125-160.
- 36- فايزة خير الله بن عبد الله، و عادل خير الله ناصر بن عبد الله . (2020). أثر مكونات وأبعاد الميزج التسويقي الدولي على القدرى التنافسية للمؤسسات. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16(23)، الجزائر، الصفحات 455-478.
- 37- فيروز شين، و نوال شين. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية. المجلة العربية للإدارة، 40(03)، مصر، الصفحات 213-231.
- 38- ليثار عبد الهادي الفيحان، لحسان دهش جلاب. (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون. مجلة الادارة والاقتصاد(59).العراق، الصفحات 01-32.
- 39- مُجد بالخير، و أشواق بن قدور. (2012). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية. مجلة التمكين الاجتماعي، 03(03)، الجزائر، الصفحات 18-31.
- 40- مُجد بن عمر، و أحمد ضيف. (2022). دور المقارنة الرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة تحليل. مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، 06(01)، الجزائر، الصفحات 153-175.
- 41- مُجد رسول مكي. (2021). أثر الاندماج المعربي على زيادة القدرة التنافسية للبنوك العراقية. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية، 13(39)، العراق، الصفحات 54-75.
- 42- مُجد منصور الزعنون. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الاداء المؤسسي. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 04(02)، فلسطين، الصفحات 76-118.
- 43- محمود حسين ابوجمعة، مُجد منصور الحامدي. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 29(01).فلسطين، الصفحات 298-323.
- 44- مسعود نجيمي. (10, 06, 2017). دور الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 02(06)، الصفحات 363-368.
- 45- منال جديان، و علي زيان محند واعمر. (2021). دور التسويق الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسات تحويل الألبان في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(03)، الجزائر، الصفحات 395-413.
- 46- منيرة دريدي، و سلمى حوش . (2020). دور البحث والتطوير في تنية القدرة التنافسية للمؤسسات. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 03(02)، الجزائر، الصفحات 324-343.
- 47- نعيمة غلاب، مليكة زغيب، و حنان شايب. (05, 2012). مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية، 12(25)، الجزائر الصفحات 81-95.

- 48- نوف علي فخري الرشيدى، عيسى فلاح ذياب العازمي، بدر عوض لزام ضيف الله الرشيدى. (2020). أبعاد القيادة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت. مجلة كلية التربية(133).123(31)، مصر، الصفحات 102-154.
- 49- هشام عبيد آدم عوض الكريم، و حسن بشير حسن مُحمَّد. (2021). أثر التسعير في المزيج التسويقي على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، (02)02، الجزائر، الصفحات 173-203.
- 50- هند كرامة الله مخدوم. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في ادارة التغيير. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية، (02)29، فلسطين، الصفحات 153-184.
- 51- طلحة عبد القادر، يزيد قادة، طلحة مختار. (2020). دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية. مجلة المؤسسات ودراسات التنمية، (01)06، الجزائر، الصفحات 90-112.
- 52- وائل مُحمَّد ياسين الشerman، أسماء ناصر مُحمَّد جرودي. (09, 2021). درجة ممارسة الادارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. المجلة العلمية لكلية التربية، (09)37. مصر، الصفحات 307-328.
- 53- وسيلة بن سعد ، و مُحمَّد بن سعيد . (30, 12, 2017). القدرة التنافسية كآلي استراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية، (15)13، الجزائر، الصفحات 238-279.
- 54- الياس سالم. (جوان, 2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات تنمية، (01)08، الجزائر. الصفحات 230-248.
- 55- ياسر عامر حميد، و بشار أحمد العراقي. (2022). قياس أثر بعض متغيرات القدرة التنافسية في الاستثمار الأجنبي المباشر للبلدان العربية(2009-2018). مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، (60)18، العراق، الصفحات 300-317.

#### الكتب:

- 56- مُحمَّد مُحمَّد قاسم. (1999). المدخل إلى مناهج البحث العلمي (الإصدار 01). لبنان، بيروت: دار النهضة العربية.
- 57- هشام حريز، و عبد الرحمن بوشمال. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة (الإصدار 01). الاسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.

#### مؤتمرات:

- 58- يوسف مسعداوي. (2005). القدرات التنافسية ومؤشراته. المؤتمر التعليمي الدولي على الأداء المتميز، الجزائر. 123-134.
- 59- مُحمَّد عدنان وديع. (12, 2003). القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الاقطار العربية، (24)02، الكويت الصفحات 01-29.

- أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية:
- 60- أمينة كريم. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الانتاجية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). وهران، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2. الجزائر. الصفحات 78.
- 61- بن لغيصم سعود عبد الله بن عواد. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط الاستراتيجية الريادة (أطروحة ماجستير). جامعة مؤتة. قسم ادارة الاعمال، الأردن. الصفحات 41-42.
- 62- بوركوة عبد المالك. (2012). ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. قسنطينة. الجزائر. الصفحات 53.
- 63- جاسم سعدون صالح الناجي. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (رسالة ماجستير). جامعة كربلاء علوم ادارة الاعمال، العراق، صفحات 80-82.
- 64- جوهره أظي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة. (أطروحة دكتوراه) بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر، الصفحات 31-33.
- 65- حجرف مبارك سعود الحجرف. (2011). أثار استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية (درجة ماجستير). الأردن. الصفحات 41.
- 66- حيدر مُجد حسن طالب المالكي. (2010). القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب شرق آسيا (درجة ماجستير). العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. الصفحات 17-18.
- 67- خالد الوافي. (2019). أثر استراتيجية ادارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة مُجد خيضر. الصفحات 79.
- 68- شرفاوي آسيا. (2010). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03. الجزائر، الصفحات 22-23.
- 69- علي بدر أحمد المشهداني. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية (دكتوراه). إدارة أعمال ، جامعة الموصل . العراق، الصفحات 30-31.
- 70- علي غالب شاتي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية (شهادة دكتوراه). محافظة ذي قار، كلية الادارة والاقتصاد، الناصرية: جامعة القادسية.العراق، الصفحات 30-32.
- 71- كرار علي حسين الغزاوي. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي. كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء. العراق، الصفحات 34.
- 72- مُجد حمد العبادلة. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الابداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. (شهادة ماجستير) غزة. فلسطين. الصفحات 21.
- 73- مُجد قاسم القيسي. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية. (شهادة ماجستير) غزة. فلسطين. الصفحات 28-29.
- 74- منى خالد مونس. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في ادارة التغيير التنظيمي (شهادة ماجستير). كلية الادارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة، فلسطين، الصفحات 25-26.

75- هشام حريز. (2016). دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر ( اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر. الصفحات 21-22.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 76-Abidi, M., Omwenga, J., & Guyo, W. (2020). Effect of Leadership on Sustainable Competitive Advantage of Islamic Commercial Banks in Kenya. *IOSR Journal of Business and Manajment*, 22(03), pp. 20-26.
- 77-Abood, N. N. (2013). The role of intellectual capital in achieving the competitiveness of business organizations (BI theoretical). *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 01(12), pp. 154-147.
- 78-Awad, M. J., Saeed, M., & Hamid, M. (2021). The Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(128), pp. 99-112.
- 79-Dubra, i. (2019). HUMAN CAPITAL IMPACT ON THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS. *Young Scientist International Conference* (pp. 52-57). Latvija: University of Latvija.
- 80-kasasbeh, E. A. (2014, April). the impact of business ethics in the cometicitive advantage (in the cellular communications companies operating in jordan) . *European Scientific Journal*, 10(10), 269-284.
- 81-Nwachukwu, C., & Minh, H. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11(02), pp. 125-143

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

قائمة الملاحق:

الرقم:	عنوان الملحق:
01	قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان
02	الاستبيان الخاص بالدراسة

ملحق 01: قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم:	الدرجة العلمية ولقب وإسم الأستاذ المحكم وإسم المؤسسة الجامعية:
01	الدكتورة: بعيسي ليلي؛ أستاذة محاضرة - جامعة بسكرة
02	الدكتورة: حسيني إبتسام؛ أستاذة محاضرة - جامعة بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

ملحق رقم (01): استبانة البحث

تحية طيبة أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة الإستراتيجية بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة ميطح رابح للتمور طولقة، ونظراً لأهمية رأيكم نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم، لأن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة:

خبيرة حدة أنفال

من إعداد:

حاجي محمد رمزي

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا الجزء الى التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين ،لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب :

#### 1-الجنس:

ذكر  أنثى

#### 2-العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 39 سنة   
من 40 سنة إلى أقل من 49 سنة  50 سنة فأكثر

#### 3- المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني سامي  ليسانس  مهندس أو ماستر  دراسات عليا

#### 4- سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات  من 6سنوات إلى اقل من 10 سنوات   
من 11 إلى اقل من 15 سنة  16سنة فأكثر

### المحور الثاني:

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب، في المكان الذي يعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عامل من العوامل ( بما يتوافق بالمؤسسة التي تعمل بها).



لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات الخاصة بمتغير القدرة التنافسية
<b>أولا/التكلفة</b>					
					أسعار المؤسسة جيدة مقارنة بأسعار المنافسين.
					تتحكم المؤسسة في تكلفة التصنيع بصورة جيدة بناء على قدراتها وخيراتها.
					تسعى المؤسسة الى التقليل من التكاليف الى حد أدنى.
					تقوم المؤسسة بمراجعة كل التكاليف وحدات العمل.
<b>ثانيا/ الجودة</b>					
					تسعى المؤسسة الى جعل منتجاتها مطابقة للمواصفات القياسية العالمية من خلال نظام الجودة.
					تستجيب المؤسسة لاقتراحات ورغبات الزبائن من ناحية الجودة والخدمة.
					تركز المؤسسة على اكتشاف الاخطاء من خلال الفحص و العمل على معالجتها.
					تمتلك المؤسسة معدات وأجهزة للحفاظ على الجودة.
					تعمل المؤسسة باستمرار على إثراء الوعي للأفراد من خلال تصنيف جودة المنتج.
					تحرص المؤسسة على الصورة والسمعة الجيدة في نظر العملاء.
<b>ثالثا/ الابتكار</b>					
					تشجع المؤسسة في عملها على الابتكار والافكار الجديدة في مجال التسويق.
					تمتلك المؤسسة قدرات ومؤهلات وإمكانات بشرية ومادية تميزها عن المنافسين.
					تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وآراء الموظفين.

رابعاً/المرونة					
					تستبق المؤسسة منافسيها في طرح منتجاتها.
					تمتلك المؤسسة القدرة التفاوضية مع الموردين ومواكبة متغيرات السوق.
					تستطيع المؤسسة تلبية احتياجات الزبائن بسرعة.
					تخطط المؤسسة بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة.
					تحرص المؤسسة على المرونة بين الافراد والمعدات وسرعة الانسجام بينهم.

الفقرات الخاصة بمتغير القيادة الاستراتيجية					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	
أولاً/ التوجه الاستراتيجي					
					يتم الاهتمام بأفكار القادة في وضع أهداف استراتيجية للمؤسسة.
					تساهم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة القادة في تحقيق توقعاتهم.
					تعمل المؤسسة على كسب ولاء موظفيها لتوجهاتها المستقبلية.
					تحرص المؤسسة على التوافق بين القادة والعاملين والتشارك في صياغة استراتيجيات العمل.
ثانياً/ رأس المال البشري					
					تتبني المؤسسة افكار العاملين في طريقة العمل.
					تسعى المؤسسة الى تحسين مهارات الافراد .
					تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي من خلال إنشاء فرق العمل.

					تكافئ المؤسسة الافراد ذوي الكفاءات العالية في تقييم الاداء السنوي.
<b>ثالثا/ الرقابة التنظيمية</b>					
					تلتزم المؤسسة بالتطبيق الصارم للقواعد والقوانين.
					تقوم عملية الرقابة التنظيمية بمتابعة وتقييم تنفيذ العمليات.
					يشارك الافراد في وضع معايير الرقابة على الاداء.
					تساهم مخرجات عملية الرقابة التنظيمية في التنبؤ بالمشكلات وتداركها قبل وقوعها.
					تتم ممارسة الرقابة التنظيمية على جميع العاملين بمختلف مستوياتهم في المؤسسة.
<b>رابعا/ الممارسات الاخلاقية</b>					
					تلتزم المؤسسة على التقيد بالمعايير الاخلاقية اثناء انجاز الاعمال .
					تشجع المؤسسة على تبني المنافسة الاخلاقية بين الافراد.
					تحرص المؤسسة على العدالة والمساواة في التعامل بين جميع العاملين بها.
					تعمل المؤسسة على تعديل وتحديث معايير السلوك الاخلاقي استنادا على البيئة المحيطة بها.

وشكرا جزيلاً على حسن تعاونكم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 249 / ك.ق.ت.ت / 2023

بسكرة في : 12 - 03 - 2023  
إلى السيد : مدير مؤسسة ميطح رابح  
للتمرور - طولقة، بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - حاجي محمد رمزي

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية "

تحت إشراف : د/ خبيزة أنفال حدة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة  
بالطليبة  
م. غربي وهيب



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، حسنا جبار محمد رهنوك

الصفة:  طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 449196 الصادرة بتاريخ: 27.05.2016

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر علوم التسيير

تحت عنوان: أثر القيادة الاستثنائية على  
تحقيق العنصر النسائي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 06/08/2021

إمضاء المعني بالأمر

