

مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

أ.موفق سهام

جامعة بسكرة - الجزائر

الملخص

تواجه المؤسسات اليوم في سعيها الدائم نحو البقاء والحفاظ على موقعها التنافسي العديد من التحديات التي تفرضها اوضاع بيئة الأعمال، مما يحتم عليها ان تستجيب لتلك التحديات من خلال اعتماد اليات متجددة و كذا استراتيجيات تنطلق من تحليل نقاط قوتها وضعفها ، بالإضافة الى تحديدها للفرص والتهديدات التي تواجهها، استراتيجيات تتلائم مع متطلبات التعامل مع مستجدات المنافسة القائمة في بيئة الاعمال.

ومن هذا المنطلق تعد القيادة الاستراتيجية المسؤول الاول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الرامي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، هذا الى جانب انها تمثل فئة مميزة من الاصول الفكرية المهمة داخل المؤسسة، المرتكز الاساسي في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي وضمان التفوق والتميز من خلال ادامة ميزتها التنافسية، وفي هذا الصدد يسعى البحث الى تسليط الضوء على مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، الميزة التنافسية ، ابعاد التنافس

Search summary:

Enterprises today in constant pursuit to survive and maintain its competitive challenges posed by conditions of the business environment, which makes it necessary to respond to these challenges through innovative mechanisms and strategies based on analysis of strengths and weaknesses, as well as to identify opportunities and threats, strategies adapted to the requirements of dealing with new competition in the business environment.

From this perspective as strategic command is responsible for setting the strategic direction of the Organization to achieve the strategic objectives of the Organization, as well as a distinct class of important intellectual assets within an organization, cornerstone in strengthening enterprise trends towards success and progress and ensure competitive excellence by sustaining competitive advantage, and in this regard the search seeks to shed light on the contribution of strategic leadership in achieving competitive advantage for your organization.

Keywords: strategic leadership, competitive advantage, competitive dimensions

مقدمة:

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

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

لذلك يمكن القول ان بقاء المؤسسة اليوم في بيئة اعمال تخضع لضغوطات تنافسية كبيرة، اصبح مرهونا بمدى قدرتها على تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه الأوضاع، استراتيجيات تتماشى مع الانفتاح الذي تعرفه الاسواق العالمية، هذا ما فرض على المؤسسة انتاج او تقديم خدمات من مستوى التحديات الجديدة التي تعرفها بيئة الاعمال، مما يسمح لها بالحفاظ على ربحيتها على المدى الطويل، لذلك اضحت المؤسسات اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس مجرد البقاء، مما يستوجب منها البحث عن سلوك يحقق لها التفوق والتميز فكانت الميزة التنافسية السبيل الى ذلك،

وبالنظر الى الاهمية الاستراتيجية التي تحتلها الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فانه لا بد ان يتولى قيادتها اشخاص لديهم التزام قوي ومقدرة و ارادة كبيرتين على تحقيق اهداف المؤسسة بعيدة المدى، اشخاص قادرين على تجنيد جميع افراد المؤسسة باعتبارهم اهم الاصول الفكرية داخل المؤسسة، نحو تحقيق اهداف المؤسسة، وذلك عن طريق التأثير في سلوكهم واستثمار طاقاتهم ومهاراتهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المؤسسة، قيادة تمتلك من المهارات ما يؤهلها لتقدير التغيرات المستقبلية ومواكبتها والتاقلم معها، قيادة قادرة على استخلاص توليفية تجمع جميع نقاط قوة المؤسسة من افراد وموارد لتصب في هدف واحد ألا وهو ضمان التميز والتفوق للمؤسسة، لذلك فانه بات من الضروري بل من الملح ان

تتزود المؤسسة بقيادة استراتيجيين لديهم احساس عالي بالمحيط ومبادرة ومرونة كافيتين لمواكبة التغيير كمفتاح التقدم والاستثمار.

وانطلاقا مما سبق، يمكن القول بان الميزة التنافسية اصبحت اليوم هدفا مشروعاً تسعى اليه جميع المؤسسات الراغبة في البقاء، وذلك لكونها باتت تعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع والديناميكية لغرض مواجهة طلبات الزبون المتغيرة، فضلا عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي في الأسواق، إلا ان هذا الهدف ليس بالسهل تحقيقه إلا اذا اوكلت مهمة تحقيقه لنمط جديد من القيادة تمتلك من المهارات والقدرات ما يمكنها من تحقيقه وتعزيزه، ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الاشكالية التالية: **كيف تساهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟**

ولقد قادتنا هذه الاشكالية الى طرح التساؤلات التالية:

ما المقصود بالقيادة الاستراتيجية؟ ما هي أهم خصائصها؟ وماهي أهم مهامها ؟

ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وماهي أهم خصائصها؟ وماهي أهم ابعاد التنافس التي

يمكن ان تختارها المؤسسة لتعزيز موقعها التنافسي؟

وللاجابة عن اشكالية الدراسة وما تمخض عنها من اسئلة قسمنا البحث الى محاور ثلاث

هي كالتالي:

المحور الاول: القيادة الاستراتيجية ، حاولنا من خلاله تسليط الضوء على العناصر التالية: مفهوم القيادة الاستراتيجية، اهميتها ، خصائصها بالاضافة الى ممارستها.

المحور الثاني: الميزة التنافسية، وتناولنا فيه العناصر التالية: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، اهميتها بالاضافة الى ابرز عوامل التنافس.

المحور الثالث: تحليل مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن خلاله ابرزنا دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل عام ، كما ابرزنا من خلاله دور القيادة الاستراتيجية تحقيق كل بعد من ابعاد التنافس.

المحور الاول: القيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى ، ولعل السبب الرئيس في ذلك

يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المؤسسات نفسها .

1 تعريف الإستراتيجية: عرفها (1980) Porter بأنها توقع أي أن الإستراتيجية هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على توقع المؤسسة⁽¹⁾ في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم⁽²⁾. أي أن الإستراتيجية وفق هذا الطرح هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها.

2 تعريف القيادة : تعرف القيادة بأنها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهي العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي وتشمل: المعتقدات، القيم، الأخلاق، السلوك، المعرفة والمهارات ، والتعريف يقوم على أربعة نقاط أساسية تمثل عناصر القيادة وهي:

-وجود مجموعة من الأفراد.

-القيادة عملية أساسها التأثير الايجابي على المجموعة.

-لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ليؤثر على مرؤوسيه لتحقيقها.

-العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة فكلهما يؤثر على سلوك الآخر.⁽³⁾

3 مفهوم القيادة الإستراتيجية:

قبل التطرق لمفهوم القيادة الإستراتيجية لابد من التفريق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.

أولاً: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

يمكن توضيح الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول التالي:⁽⁴⁾

الجدول رقم (1): الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استناداً على الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.

التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط استناداً إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية.
القرارات	إتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات.	إتباع البديهة والحس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الاستراتيجي.
الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتعزيز قدراتها.
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري ويأتون بابتكارات جديدة.

المصدر: صالح بن سعد المريخ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية

في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص32.

ثانياً: تعريف القيادة الإستراتيجية:

تباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية حول تحديد مفهوم للقيادة الإستراتيجية وفيما يلي بعض التعاريف التي يمكن إيرادها للقيادة الإستراتيجية:⁽⁵⁾

1- يعرف (Crow) القيادة الإستراتيجية: أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

2- وعدها (Magee II) عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات.

3- واتفق كل من (Macmillan & Tampoe 2000) على أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما أنها نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديلاً عنها وهي في الوقت نفسه حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية.

4- وربطها كلاً من (Hill & Jones 2001): بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بشكل تام أو جزء منها ، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها .

5- وعرفها (Asx Report 2002): بوصفها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المؤسسة في الأمد الطويل ، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في الأمد القصير .

6- اما (شعبان والعايدي .2008)، فيريان ان القيادة الاستراتيجية تتمثل في " القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من احداث التغيير الاستراتيجي متى اقتضى الامر ذلك، انها تعني الادارة من خلال الآخرين ، ادارة المؤسسة ككل بدل ادارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي"⁽⁶⁾

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

ثالثاً: خصائص القيادة الإستراتيجية:

بالنظر الى الاهمية المتنامية لموضوع القيادة الاستراتيجية في الفكر الاداري بشكل عام والاستراتيجي بشكل خاص، فإلقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، ومن بين اهم النقاط التي تم التركيز عليها في هذا الاطار هي مسالة خصائص القيادة الاستراتيجية او القائد الاستراتيجي باعتباره المسؤول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وقيادة المؤسسة نحو النجاح ومن بين المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قدمه بيتر كيستينباوم (P.Koestenbaum) في نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية الذي ينطلق من مفهوم العظمة (Greatness)التي تجسدها القيادة الاستراتيجية في اربع خصائص ومكونات هي⁽⁷⁾:

❖ **الرؤية:** ان يكون القائد ذا رؤية ثابتة للأمر وان يتصور المنظور الكلي للمؤسسة وان يكون قادر على رؤية المدى الزمني الابدع والأكثر جدية، بمعنى ان يكون قادراً على التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المؤسسة . بالإضافة الى ذلك يجب أن يكون لدى القائد

الاستراتيجي القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسدا أمامه في أروع شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل.

❖ **الحقيقة-الواقعية** : ان يكون القائد واقعيًا ويستجيب للوقائع وتجنب الاوهام التي تبنى على الاماني وليس الوقائع.

❖ **الأخلاقيات**: ان يكون القائد اخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الاهداف بايجابية .

❖ **الشجاعة**: ان يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية ويديم في مرؤوسيه المبادرة في العمل. لذلك يجب ان يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراره حتى النهاية، ولذلك يقال عنه "أن جل قوته تكمن في حماسه" التي لا تتقطع بل حماسه تلك تصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها لتابعيه.

بالإضافة الى الخصائص السابقة الذكر التي تم الاشارة اليها من خلال نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية ، تتميز القيادة الاستراتيجية بخصائص اضافية هي كالتالي : (8)

✓ **إحساس عالي بالمحيط**: أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة.

✓ **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير**: أن يكون للقائد الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين.

✓ **الابتكار**: أن تتوفر لدى القائد الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك.

✓ **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل**: الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتمييزهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه.

✓ **متعلم مستمر**: من الضروري ان يقوم القائد الاستراتيجي بالتقييم الذاتي من اجل تحقيق التنمية الذاتية الضرورية لعمله ولنفسه ،وبالتالي يجب عليه ان يضمن لنفسه عملية التعلم المستمر التي توسع دائرة معارفه ومهاراته. (9)

✓ **القدرة على فهم مغزى الأحداث دون تأثره بظواهر الأمور** .

✓ **القدرة على اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع**.

رابعاً: أهمية القيادة الإستراتيجية: إن القيادة الإستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر على إحداث وإدخال التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن عملية إدارة وتقييم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادة الإستراتيجية، كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة، وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي مؤسسة وبيئتها الاجتماعية، فالمؤسسات تدعم المشاريع الاجتماعية وبرامجها التي تعود بالنفع لاحقاً على المؤسسة ذاتها. (10)

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة في كونها تساهم في: (11)

✓ بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث اثبتت دراسة جورج ومايكل، 2008 ان القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في اعمالها وانجاز أهدافها، اما فقدان القيادة الاستراتيجية يجعل المؤسسة تفقد التركيز على المدى الطويل.

✓ القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل، ان القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الاخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما انها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.

✓ الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من اجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول جدوى الانشطة والاستثمارات المؤسسية ، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة، ان القيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية تسمح للمؤسسة بالتطور والإبداع.

✓ صناعة عملية التعلم التي تتميز بالضرورة، والتي تشمل الافراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل، ومن خلال عملية التعلم تقوم برعاية وعناية الجيل القادم او الصف الثاني من القيادة والمديرين. (12)

✓ المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من اجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في اعمال المؤسسة.

✓ تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية والبشرية)، كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحديا في اوقات تراجع ونقلص الموارد، والتي عندما تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المؤسسة بطريقة اكثر انصافا وإنتاجية محفوفة بالمخاطر، فان القيادة الاستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح ان تحدث فرقا في ضمان النجاح المستقبلي المستمر.

✓ زيادة وترقية راس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة، اذ تسعى القيادة الاستراتيجية الى تنمية راس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية راس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية وتهيئة السبل لتشاطر وابداع المعرفة، تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة.

✓ تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقا للمعايير المتفق عليها، حيث اثبتت دراسة لي وتشين 2007، وجود علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ اعمال المؤسسة واهدافها. (13)

✓ بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وادارته لتحقيق اهداف المؤسسة.

✓ تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث اثبتت العديد من الدراسات اهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة، القيادة الاستراتيجية يجب ان تكون التحدي الاكثر اهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة⁽¹⁴⁾. من خلال ما سبق ذكره يمكن القول ان اهمية القيادة الاستراتيجية باختصار تشمل النقاط التالية: (15)

* حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

* البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

* تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

* السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
* تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
* مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .

خامسا: مهام القيادة الإستراتيجية :

قدم كل من (Hitt) وزملاءه ست مهام للقيادة الإستراتيجية وهي: (16)

1- **تحديد التصور الإستراتيجي للمؤسسة:** أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للهدف الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم ، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من الهدف الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد ، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع .

2- **اكتشاف المقدر الجوهري والمحافظة عليها:** تشير المقدر الجوهري أو المقدر الميزة إلى موارد المؤسسة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة ، وبهذا فإن حصول المؤسسة على شيء من المقدر الجوهري واتخاذها رمزا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أديبات الإدارة الإستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدر الجوهري كونها تعبر عن تميز المؤسسة مقارنة بالمنافسين ، إلا إنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المؤسسة بشكل عام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابلياتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين ، في حين أن المقدر الجوهري تصاغ وتظهر ملامحها في وظائف المؤسسة منفردة .

3- **تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات واتساقا مع هذه الوجهة ، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار .

4- **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية فمنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة

تعريف الميزة التنافسية، نظرا لاختلاف المنطلقات الفكرية لهؤلاء وكذا اختلاف الزوايا التي ينطلق منها كلا منهم في تعريفه للميزة التنافسية، وفيما يلي اهم ما ورد من تعاريف للميزة التنافسية:

عرف (Pittet lei, 1996) الميزة التنافسية بأنها "إستغلال المؤسسة لنقاط قوتها في اداء الانشطة الخاصة بها، حيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في آدائهم لأششطهم"⁽¹⁹⁾

في حين يرى M. Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى إكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، بمعنى بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع.⁽²⁰⁾ كما عرفها Alderson, 1995 بأنها: " الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها".⁽²¹⁾

في حين عرفها Kotler, 1997 على أنها: "قدرة وقابلية المؤسسة على الاداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب، بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها أو تقليدها في الحاضر أو المستقبل"⁽²²⁾. كما عرفها Hoffmman, 2000 بأنها: "عبارة عن الفائدة الطويلة المدى الناتجة عن تنفيذ بعض الإستراتيجيات الفريدة، التي تسهم في خلق القيمة، ولا يتم تنفيذها بشكل متزامن من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المرتقبين، إضافة الى عدم قدرتهم على الحصول على الفوائد الناتجة عن هذه الإستراتيجية"⁽²³⁾.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية: تمتاز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص أهمها: ⁽²⁴⁾

- 1 حسبية تتحقق بالمقارنة مع الآخرين وهي ليست مطلقة.
- 2 حركية لا يعقل سكونها، وذلك نظرا لأن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة.
- 3 تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- 4 تؤدي الى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية على المنافسين، بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة.
- 5 تتجسد في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها او في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.
- 6 تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

- 7 ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم، بما تقدمه إليهم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
 - 8 تحتاج الميزة التنافسية الى تعزيز وديمومة لجعل المؤسسة في قمة النجاح التنافسي، وهذا التعزيز يتطلب الآتي: (25)
 - تعزيز قوة المؤسسة (مهارات، معلومات، ثقافية، وقدرة على التعلم).
 - أن يكون معدل إبداع المؤسسة أعلى وأسرع من المنافسين.
 - إضافة قيم جديدة للزبائن.
 - القدرة على تعقب المنافسين، من خلال توافر نظام معلومات إستراتيجي ونظام للمقارنة المرجعية.
 - الرؤية والتأمل وتطور سيناريوهات تفوق الواقع وليس العكس.
 - 9 إيجاد مرونة وتغيير منتجات خدمات المؤسسة مع تغير حاجات الزبائن ورغباتهم.
 - 10 إيجاد مرونة وبدائل في مصادر وسائل الإنتاج.
 - 11 الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه.
 - 12 يتم بنائها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
 - 13 عادة ما تكون مركزة على نطاق جغرافي محدود (26).
 - 14 تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
 - 15 تساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية وتؤدي الى تحقيق قيمة المؤسسة (27).
- كما أن للميزة التنافسية شروطاً حتى تكون فعالة، أي حتى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي: (28)
- حاسمة: أي أنها تمنح الاسبقية والتفوق على المنافسين.
 - الإستمرارية: ونقصد بالاستمرارية خلال الزمن، أي أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي: (29)

أ- **مرحلة التقديم:** وهي أطول وأول مرحلة تحتاج إلى التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي المناسب، ويزداد حجم الميزة التنافسية أكثر فأكثر، حتى تصل الى الاشباع وهو أقصى حد للتميز تنافسياً.

ب- **مرحلة التبنى:** تستقر الاوضاع في هذه المرحلة نسبياً، من حيث النمو، وعندما تترك المؤسسات المنافسة أهمية هذه الميزة، ففقوم بتبنيها، وتسعى الى تقليدها وعندها يكون العائد أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة الركود:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً الى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها.

د- **مرحلة الضرورة:** تنشأ الحاجة الى إيجاد ميزة تنافسية جديدة بتقديم مدخل جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج أو كلاهما معا من هنا تبدأ المؤسسة بتجديد وتطوير ميزة تنافسية جديدة وفق أسس مختلفة

إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها، وتتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر⁽³⁰⁾.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

في ظل ما تعرفه بيئة الاعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة، وإفجار معرفي كبير، فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء إمتلاك مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لإستراتيجية قادرة على الاحتفاظ وإدامة موقعها السوقي المفضل وذلك عن طريق تقديم خدمات او منتجات متميزة، هذا الى جانب ارضاءها للزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وهذا ما أشار إليه بورتر بقوله: "إن الابتكارات والمعارف المتلاحقة، قد تجعل الميزة التنافسية لأية مؤسسة في احسن الأحوال حالة مؤقتة". لذلك يمكن القول أن أهمية الميزة التنافسية تبرز فيما يلي⁽³¹⁾:

تعد الميزة التنافسية بمثابة الاداة الأساسية لمواجهة تحديات السوق، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معارفها التنافسية وقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل بتقديم التحسينات والتعديرات المستقبلية، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الادارة الإستراتيجية، إذ عد البعض الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.

تمثل معيارا مهما للحكم على المؤسسات الناجحة، حيث تمتاز المؤسسات الناجحة بقدراتها على ايجاد نماذج جديدة منفردة من الصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع، وأن المنافسين على علم كامل بها.

تعتبر الميزة التنافسية عاملا مهما و أساسيا لعمل المؤسسات على إختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، لأنها تعتبر المرئز الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة.

تعتبر الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا للحكم على توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي ومميز في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، إلى جانب حصولها على زبائن أكثر رضا وولاءً قياسا بالمنافسين، وأكثر حجما من المبيعات والأرباح.

تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة، بالإضافة الى انها تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والفرص البيئية.

رابعا: اهداف الميزة التنافسية: تسمح القدرات التنافسية بتحقيق الاهداف التالية: (32)

1- خلق الفرص التسويقية الجديدة او اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او من المنتجات او الخدمات.

2- التغلب على المنافسين من خلال:

✓ تحديد سبب نجاحهم،

✓ تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين،

3- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة.

خامسا: أبعاد التنافس

إن المقصود بأبعاد التنافس هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق، لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن

تحقق ميزة تنافسية عن المنافسين، ويمكن أن تتميز عندما تتفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التنافس:

1 **الكلفة (Cost)**: تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية، ولتحقيق الكلفة، فلا بد من الإستثمار الامثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الاداء، بما يسهم في تخفيض الهدر من الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الاحسن لأداء الأعمال، ومن بين الشروط اللازمة لخفض الكلفة باستمرار هي: الاستمرارية، المحافظة على الجودة، التحسين المستمر وشرط تحدي المعايير، وهذا ما دفع الادارة الى استخدام وسائل حديثة تؤدي الى تحقيق الكلفة كنظام الانتاج في الوقت المحدد، الكلف على أساس النشاط⁽³³⁾.

2 **الجودة**: تتجلى أهمية الجودة من خلال النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية التي طبقت هذه الفلسفة، حيث تعتبر الجودة هي الاسبقية التنافسية الثانية، بحيث تسعى المؤسسات الى انتاج منتجات ذات جودة عالية، لا يمكن للمؤسسات المنافسة مجاراتها وذلك على اعتبار أن مفهوم الجودة يعني: "درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة لمواصفات تصميمه، حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لانفاقه، تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية الى جانب السعر وتتفوق أهمية النوعية في تحديد هذا القرار قياسا بالسعر وتؤثر الجودة ايجابيا في ربحية المؤسسة، كما قمست الجودة الى ثلاث أبعاد:

التصميم: تعريف المؤسسة للزبائن بخواص المنتج وفقا لحاجاتهم.

المطابقة: المطابقة مع التصميم دون عيوب.

الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.⁽³⁴⁾

3 **المرونة**: أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في اسواق اليوم، بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل اشباعها، وتعرف المرونة على أنها: "الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت، كما تعرف على أنها: "القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الابداعات في التصميم والاحجام"⁽³⁵⁾.

4 وقت التسليم: إن إعتقاد المنافسة على عامل الزمن أصبح من الضروريات لبناء الميزة التنافسية وذلك سببه التغيرات السريعة التي تجري في الاسواق والتي تتطلب الاستجابة السريعة لها، ولقد تناول (Krajewski, 1999) الوقت من خلال الاسبقيات التالية⁽³⁶⁾ w:

أ -سرعة التسليم: وتقيس قدرة المؤسسة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج /الخدمة المطلوبة بشكل يرضي الزبائن.

ب -إعتمادية التسليم: وتقيس قدرة المؤسسة على الوفاء والالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.

5 الإبداع: من أهم ما يميز إقتصاديات اليوم، أنها إقتصاديات مبنية على المعرفة لذلك بات اليوم الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية وذلك على اعتبار أنه يمثل "عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، هذا الى جانب أن الإبداع يمثل المبادرة التي يبديها الفرد على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ، لذلك يعتبر الإبداع بمثابة عملية القفز أو التحول من القديم الى الحديث⁽³⁷⁾.

المحور الثالث: تحليل مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

تعتبر القيادة الاستراتيجية وأكثر من أي وقت مضى المفتاح الذي تتطلع من خلاله المؤسسة لمواجهة أعباء وتحديات بيئة الاعمال بغية الوصول للتميز والتفوق التنافسي، ومن هذا المنطلق أصبحت الميزة التنافسية الهاجس الرئيسي للقيادة الاستراتيجية المدركين لخطورة المنافسة، لذلك يرى مفكرو الادارة الاستراتيجية أنه لابد من البحث عن مواطن القوة المستترة في العقل الاستراتيجي والإقدام على خيارات استراتيجية تحقق الميزة التنافسية الاستراتيجية وتحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة حاضرا ومستقبلا.

كما يرى (Hitt, 2000) أنه على القيادة الاستراتيجية للمؤسسة أن تعلم كيفية التأثير في السلوك البشري في محيط ملئ بعدم التأكد، وذلك على اعتبار أن رأس المال البشري هو من أهم مصادر الميزة التنافسية.

كما يرى أن قرارات القيادة الاستراتيجية تعد بمثابة مصدر للميزة التنافسية خاصة إذا تجسدت هذه القرارات في ممارسات ذات قيمة وقدرة لا يكمن للمنافسين مجازتها وتقليدها⁽³⁸⁾.

كما يمكن أن نلمس تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إبراز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

1- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق بعد الكلفة المنخفضة:

كما قد ذكرنا سابقا تعتبر التكلفة المنخفضة، البعد التنافسي الاول الذي تطبقة الكثير من المؤسسات بغية تعزيز موقعها التنافسي، وتتجلى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق هذا البعد من خلال إلزام المؤسسة برؤية واضحة تجسد هذا المبدأ، كما يجب خفض معظم عناصر الكلفة داخل المؤسسة والتمثلة في رأس المال العمل، الموارد، الشغل، الطاقة والعمليات الأخرى، مقارنة بالمنافسين، وذلك على اعتبار أن التكلفة المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ضبط مستمر للتكاليف، وحتى تكون المؤسسة رائدة في خفض التكلفة، فلا بد لها أن تتوافر على قيادة استراتيجية قادرة على تهيئة مستلزمات خفض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة⁽³⁹⁾.

2- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق بعد الجودة: يعتبر التنافس بالجودة من أبرز أشكال المنافسة التي تعتمدها العديد من المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق وهذا ما يعجل اهتمام المؤسسات بالجودة، وفي هذا الصدد يرى (Evans, 1997) أن القيادة الاستراتيجية هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة، كما يرى أنها من يمتلك مفتاح التحسين المستمر الذي يعتبر مصدرا للجودة.

كما يرى البعض أن الجودة تعتبر بمثابة إحدى الاسبقيات التنافسية التي يسعى القائد الاستراتيجي المعاصر تحقيقها وتستخدمها المؤسسات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق.

كما تجسد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجودة، في كون الجودة تتحقق عندما تتجسد المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات الزبائن المعلنة وحتى المستترة، لذلك تعمل القيادة الاستراتيجية على توقع مسبق لرغبات الزبائن وهذا ما يجعلهم أكثر رضا، ومن هذا المنطلق تعتبر الجودة دون أدنى شك أداة تنافسية فعالة، وهذا ما

جعلها تنصدر أولويات القيادة الاستراتيجية، هذه الاخيرة التي تعمل على تكوين فرق لديها من الولاء والانتماء ما يمكن المؤسسة من تطبيق نظام الجودة بكفاءة. لذلك يمكن القول بأن التوجه نحو تطبيق نظام الجودة كدعامة رئيسية للميزة التنافسية، يتطلب دعائم وسياقات عمل تستمد جوهرها من القيادة الاستراتيجية⁽⁴⁰⁾.

3- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق المرونة: تحتل المرونة أهمية بالغة في علاقتها بالقيادة الاستراتيجية.

ويمكن أن نلمس هذا الدور من خلال قدرة القائد على توفير الطرق والآليات التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع ظروف التغيير، فالأوضاع التي تعيشها المؤسسة تتطلب عقلا مرنا وموهبة عميقة وتوافر موارد جيدة، تسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار في تطوير الاستراتيجيات التي توفر المرونة المطلوبة، لذلك يمكن القول بأن القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن القيادة الحديثة هي قيادة موقف، فالمرونة تقتضي عدم الايمان بالثبات، وهذا ما يتطلب من القائد الاستراتيجي تغيير مساراته باستمرار حسب متطلبات المواقف التي تواجهه، لذلك يمكن القول بأن تحقيق المؤسسة لميزة المرونة تتطلب من القيادة الاستراتيجية القدرة على السرعة في الاستجابة لتغيرات المحيط والسعي للتكيف معها والقدرة على مواجهة التحديات⁽⁴¹⁾.

4- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق بعد الوقت: يعتبر حسن ادارة الوقت من المعايير المهمة للحكم على تطور المؤسسات، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات القائدة تعمل على تطوير نظام JIT الانتاج في الوقت المحدد، وذلك على اعتبار أن المؤسسة تصبح أكثر إستجابة للسوق، كلما كانت قادرة على تخفيض أوقات التهيئة وإيصال المنتج في الاوقات المحددة.

لذلك تعتمد جميع المؤسسات الراغبة في ظل المنافسة على جعل جداول إنتاجها ضمن مستوى محدد كما تعمل على توفير اوقات إنتظار اقصر.

وحتى تتمكن المؤسسة من المنافسة في هذا المجال، لا بد لها أن تتوافر على قيادة مستثمرة للوقت، وقادرة على إتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة في الوقت المناسب، وأيضاً القادرة على إختبار الاساليب القيادية المواتية لظروف الموقف والأخذ بعين الاعتبار بعد الوقت في الحسابان مع مراعتها للتطورات العلمية والثقافية.

من هذا المنطلق يجب على القيادة الاستراتيجية أن تعمل على استثمار الوقت بصورة سليمة باعتبارها الاداة المسؤولة عن زيادة مستوى التطور والنجاح، بما يكفل لها السرعة في طرق التسليم والتهيئة في الاوقات المحددة لها⁽⁴²⁾.

5- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق بعد الابداع:

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

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

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

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن تحقيق البقاء والاستمرار في بيئة اليوم يتطلب أن نكون مبدعين، وان تعمل القيادة الاستراتيجية للمؤسسة على تشجيع التميز والإبداع باستمرار⁽⁴³⁾.

الخاتمة:

ان التحولات الجذرية التي يعيشها العالم اليوم، اسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب الادارية التقليدية، وأوجدت مناخا وأوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمر، الامر الذي يجعل المؤسسة مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير من منتجاتها ومن ثم تحقيق رضا الزبون، بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الاخرون.

وحتى تستطيع المؤسسة ان تواكب هذه التحولات، يجب ان تتوافر على قيادة استراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الإستراتيجي، بحيث تستطيع المؤسسة من خلالها تطوير منتجاتها وخدماتها والرفع من جودتها والمحافظة عليها، قيادة تركز على

خلق وتطبيق رؤية ابداعية تشجع على تميز المؤسسة عن باقي منافسيها، قيادة تستغل كافة الموارد المتاحة من اجل تحقيق مختلف ابعاد التنافس التي تتبناها المؤسسة قصد التميز والتفوق على المنافسين.

قائمة المراجع:

- (1) Porter, **Competition Strategy, techniques for Analysing Industries and competitors**, Free Press, New York, 1980, p:45
- (2) M.Porter, **Competition in Global industries**, Harvard Business School Press, Boston, 1986, p:20
- (3) طاهرة كلالدا، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زاهر للنشر، الأردن، 1997، ص 19.
- (4) صالح بن سعد المريخ، **القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص32.
- (5) إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، **ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، بغداد، 2006، ص 5.
- (6) انعام عبد الزهره دوش، **امكانية تطبيق ابعاد ادارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للسمت الجنوبية**، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011، ص 227.
- (7) نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، **النكء القياي: رؤية في القيادة الإستراتيجية**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 23-26 افريل 2012، ص 80.
- (8) محمد يوسف حسن، **مقال تحت عنوان: التخطيط الإستراتيجي** صادر بتاريخ 26 ماي 2008، على الموقع <http://shekham2.maktoobblog.com>، تاريخ زيارة الموقع 2011/12/04 على الساعة GMT22:00
- (9) علي ميا وآخرون، **توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 1، 2011، ص 117.
- (10) محمد موسى الزعبي، **دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص39.
- (11) Davies, Brent, Rethinge : **Trategy and strategic leadership in schools : Developing the strategically Focused School**, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL., April, 2003) P: 21-25.
- (12) Dimmock, Clive and Walker, Allan, **A new Approach to strategic leadership: Learning, centredness, connectivity & cultural, context in school Design**, School leadership and management, Vol24, N:1, P: 15-17.
- (13) Lee, Yuan-Duen, chen, shih-Hao, **Astrudy of the correlation Model between strategic leadership and Business Execution Enterprises in Taiwan**, Proceedings of the 13th Asai Pacific Management Conference Melbourne, Australai, 2007, p:10.
- (14) Hamidi, YadoLLah, **Strategic leadership for effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities and Applied Sciences**, Vol: 3, N:3, P: 28.
- (15) مقال تحت عنوان "القيادة الإستراتيجية إدارة وإرادة" بدون كاتب على الموقع: <http://tge.gov.sa/vb/showthread.php> زيارة الموقع 2011/10/05 على الساعة GMT21:20.
- (16) إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 6-7.
- (17) اكرم محسن مهدي الياسري، **القيادة الإستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية بحث ميداني في شركات وزارة الاعمار والإسكان العراقية**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 1، العدد1، السنة 3، 2006، ص63.

- (18) اثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد1، العدد 2، 2010، ص 213.
- (19) احمد حميد كريم، تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 91، بغداد، 2012، ص 225.
- (20) M.Porter: l'avantage concurrentiel des nation, comment devances ses concurrent et maintenir son avance, dunod, paris, 1997.P :23
- (21) اسناء عبد الرحيم سعيد ، عبد الرضا ناصر الجاوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، بغداد، 2010، ص 215
- (22) Kotler.P. Marketing management, New Delhi, Prentice. Hall, 1997. P: 53.
- (23) سام الفقيه، إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية ، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للابحاث، المجلد 25، العدد 1، فلسطين، 2011، ص 230.
- (24) محمود على الروسان، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الاداء المصرفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض شركات الايوية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) في ادارة الأعمال، جامعة بغداد، 1997، ص 28.
- (25) اكرم محسن على الربيعي، المعلومات الاستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2011، ص 78.
- (26) هلالى الوليد، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية لهاتف النقال Mobilis، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2008-2009، ص 25.
- (27) منصور ناصر الرجي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة دمشق، دمشق، السنة الجامعية 2009-2010، ص 122.
- (28) محمد عبد القادر واخرون، أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول الى الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 2، 2010، ص 180.
- (29) كليل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، (مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998)، ص 85.
- (30) محمد عبد القادر واخرون، مرجع سابق، ص 81.
- (31) اكرم محسن على الربيعي، المعلومات الاستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 73-74.
- (32) احمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 22، جوان 2011ن ص 357.
- (33) اثير عبد الأمير حسوني، راس المال الفكري والميزة التنافسية، العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ، مجلة القادسية الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2008، ص 105.
- (34) ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص 49.
- (35) احمد حميد كريم، تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية ، مرجع سابق، ص 226.
- (36) المرجع السابق، ص 226.
- (37) العليواي مزر عبد السادة، السعد مسلم علاوي، العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشآت الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 11، 2001، ص 220.
- (38) Hitt Michael, R.D.Ireland. R. E, Starting management competitive and Globalisation south-Western college, Bablshine, Edition 4th, 2001, P: 489.
- (39) مصطفى احمد السيد، ادارة الجودة الشاملة كمدخل في الصناعة المصرفية، مجلة افاق الاقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 25، العدد 97، 2004، ص 152.

- (40) الخفاجي نعمة عباس، عادل عباس البغدادي، ملاحح الشخصية الاستراتيجية للمدراء منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 29، بغداد، 2001، ص 162.
- (41) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001)، ص 102.
- (42) الصرن رعد حسن، فن وعلم إدارة الوقت، ج 2، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001)، ص 74.
- (43) ميزا عبد الحسن علي، إستراتيجيات الأعمال، مجلة الإداري المجلد 29، العدد 11، 2003، ص 93.