

## دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية الفاعلة: دراسة استطلاعية لشركة العامة لصناعة النسيج والجلود العراقية

م.د. علي فخري عباس

كلية الامام الكاظم (ع)

[alifakhri@iku.edu.iq](mailto:alifakhri@iku.edu.iq)

### مستخلص البحث :

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الجلود العراقية، ولتحقيق ذلك اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (37) موظف من مجتمع البحث تمثلت بفئة رؤساء الاقسام والشعب والوحدات بشركة الجلود العراقية. وتم توزيع استبانة عليهم وقد تم التحقق من صدقها وثباتها حيث تضمنت (30) فقرة، وتم إدخال البيانات إلى الحاسوب لغرض معالجتها وذلك باستخدام برنامج SPSS الاحصائي، وفي النهاية توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات كان اهمها هو وجود علاقة ارتباط قوية جدا ما بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة الجلود العراقية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود العراقية.

### المبحث الاول: منهجية البحث

تتيح منهجية البحث للمعنيين بالامام بالكيفية التي سيكون من خلالها تنفيذ اجراءاتها ، اذا يقدم هذا المبحث عرضا لمنهجية البحث والتي تضمنت مشكلة البحث واهميتها واهدافها ومخططها وفرضياتها والمنهج المعتمد، فضلا عن التعرف على حدود البحث والادوات التي استخدمت في جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية لعرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

#### 1- مشكلة البحث

نتيجة لحدة التنافس في البيئة التنافسية لا سيما في الاسواق العراقية بسبب كثرة المنتجات الاجنبية اجبرت اغلب المنظمات على اعادة التفكير في الكيفية التي ينبغي ان تقوم بانتاج المنتجات وتقديم الخدمات ، لذلك اصبح من الضروري على المنظمات لا سيما في البلدان النامية تبني عمليات تنظيمية واستراتيجية وجذب القيادات الاستراتيجية ذات المهارات الابداعية التي تسهل في التوجهات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لذا ان للقيادة العليا دور كبير في منظمات الاعمال لتفسير التوجهات التنافسية لمنظمات الاعمال وتحقيق التمايز والتفوق في الاسواق وكذلك تحقيق التنافسية الفاعلة لها من خلال بناء الصورة الصحيحة لمستقبل تلك الشركات ، وفي ضوء ذلك يمكننا ان نحدد مشكلة البحث بالسؤال التالي :-

هل للقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود العراقية؟

#### 2- اهمية البحث

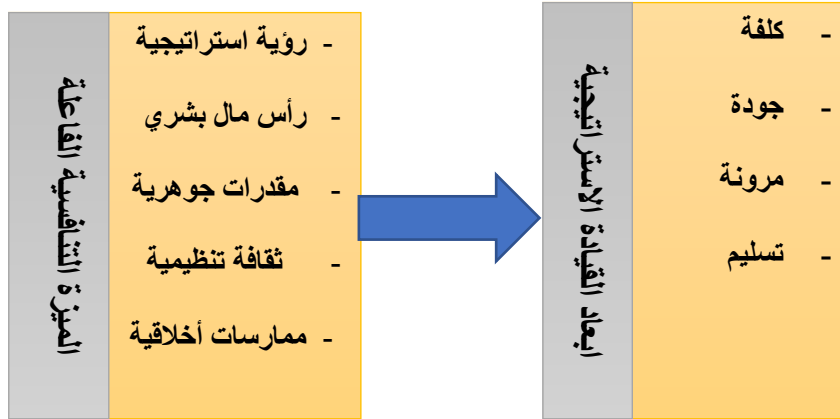
تكمن اهمية البحث بوصفها من الموضوعات المهمة والتي تحتاجها المنظمات لفهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمة فللقيادة الاستراتيجية دور الكبير وفاعل في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات وكيفية استمراريتها في الاسواق في ضل تحديات البيئة التنافسية اليوم، ومن جانب اخر الاهمية الكبيرة التي سيضيفها الجانب النظري من البحث في امكانية رفد المكتبة العربية والعراقية في مايتعلق بأدبيات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية. اذ ان المنظمات الفاعلة والكفوة في بيئة اليوم تتميز دائماً بميزة اساسية والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الا وهي امتلاك قيادة استراتيجية فعالة والتي امست المورد الاكثر ندرة في عصرنا ولا سيما اذا علمنا ان اعداد مثل القادة هؤلاء لا يتوفر بسهولة ويتطلب الكثير من الاستثمارات في المورد والوقت والجهد لكي تصل بالتالي القيادة الى صفات التي تتميز بها القيادة الاستراتيجية.

#### 3- اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تسليط الضوء على اسهام دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات وذلك لبلوغ الاهداف التالية :

- أ- التعرف على مدى امتلاك الشركة المبحوثة للميزة التنافسية  
 ب- تسليط الضوء على القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها واستدامتها في شركة الجلود العراقية.  
 ت- رفع وعي وإدراك شركة الجلود العراقية بدور القيادة الاستراتيجية؟  
 ث- التعرف على مستوى أقيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة  
**4- مخطط البحث:**

يتضمن مخطط البحث المتغيرات الرئيسة للبحث الحالي والذي يشمل على ابعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وابعاد المتغير المعتمد (الميزة التنافسية الفاعلة)



#### مخطط البحث

- 5- **منهج البحث:** تم اعتماد أسلوب الوصفي التحليلي لموضوع البحث معتداً في ذلك على تقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائياً لغرض الوصول إلى الإجابة على الفرضيات.
- 6- **فرضيات البحث :**
- أ- ان الفرضية الرئيسة الاولى ((توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود العراقية)) اما الفرضيات الفرعية هي:
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في الشركة المبحوثة.
  - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس أموال بشري والميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في الشركة المبحوثة.
  - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية (الكلفة الجودة المرونة، التسليم) في الشركة المبحوثة.
  - 4- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية (الكلفة الجودة المرونة، التسليم) لدى الشركة المبحوثة.
  - 5- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسة الاخلاقية والميزة التنافسية بابعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم في الشركة المبحوثة.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية ((وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسة الأخلاقية) في الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود العراقية))

#### 7- وسائل جمع البيانات

من اجل الوصول الى اهداف البحث ولاختبار فرضياته فقد تم القيام بجمع هذه البيانات من خلال

أ- **الجانب النظري:** تم الاعتماد على العديد من ادبيات الدراسة العربية والاجنبية من مقالات واطاريح وكتب ذات العلاقة بموضوع البحث

ب- الجانب الميداني : اذا قام الباحث بتصميم الاستبانة الخاصة بالبحث للحصول على كافة البيانات الخاصة بالجانب العملي وبالاغتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات اينما وجدت والقيام بصياغتها بطريقة تتوافق مع مفهوم المتغيرات التي نريد قياسها كذلك مراعاة تناسقها مع بيئة البحث والوصول الى متطلباتها. وتتكون فقرات المتغير المستقل من (20) فقرة، اما المتغير التابع من 10 فقرات.

ت- الوسائل الاحصائية المستخدمة:- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) الاصدار 25 ومن أهم الأدوات الإحصائية الوصفية والتحليلية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذا البحث:-

● الوسط الحسابي : ويستعمل لتحديد مستوى الإجابة للمتغيرات او الابعاد المبحوثة في فقرات الاستبانة.

● الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مستوى التشتت المطلق لإجابات العينة عن الوسط الحسابي .

● معامل الارتباط (بيرسون): ويستعمل لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث .

● معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

8- مقياس البحث : تعد المقاييس ادوات تكسب الجانب النظري للبحث طابع التطبيق والاختبار لثبات صدق فرضياتها وكفاءة تلك المقاييس للتنبؤ بحركة المتغيرات مستقبلا ، اذ تم اعداد الاستبانة بالاستناد الى المقاييس لمتوافرة وفي ضوء المؤشرات التطبيقية للبحث لتلائم متطلباتها واهدافها وهي

أ- محور القيادة الاستراتيجية.

ب- محور الميزة التنافسية.

جدول (1) اداة قياس البحث

| المتغيرات الرئيسية       | المتغيرات الفرعية                                                                                        | المصادر المعتمدة                               |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| القيادة الاستراتيجية     | الرؤية الاستراتيجية<br>المقدرات الجوهرية<br>رأس المال البشري<br>الثقافة التنظيمية<br>الممارسات الاخلاقية | افتخار عبد الحسين:<br>2014<br>(Hitt etal,2011) |
| الميزة التنافسية الفاعلة | - الكلفة<br>- الجودة<br>- المرونة<br>- التسليم                                                           | بن عيشي بشير: 2017                             |

9- صدق المقياس وثباته

أ. الصدق: لقد أخذ الباحث بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين، وكانت نسبة الموافقة على اجمالي فقرات المتغيرين (88%) ومن هذه النتائج يمكننا القول بان الصدق الظاهري قد تحقق للاستبانة.

ب. ثبات الاستبانة:

يمكن تحقيق نتائج موثوقة وثابتة اي ان نحصل على النتائج نفسها فيما لو اعيد استعمال المقياس نفسه ولمرات متعددة وبفترات مختلفة فإذا أعطى المقياس النتائج نفسها نستطيع عندئذ تحديد درجة ثقتنا به<sup>1</sup> ولغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ اذ بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة (0.91) وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات عالي في البحوث الادارية للاستبانة ،

اما بصدد صدق المقياس فيحسب من معامل الثبات اذ يتم احتساب الصدق من خلال المعادلة

الصدق = √ الثبات ،وبما ان معامل ثبات الاستبانة (0.91) اذن سيكون:

الصدق = √ 0.91 = 0.95 وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس.

<sup>1</sup> ( البياتي ،محمود مهدي حسن والقاضي، دلال (2010): البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج SPSS ،ط2 ، دار البينة للطباعة والنشر. ص100

يشير مفهوم القيادة الاستراتيجية الى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة لكل قطاعاتها او قطاع معين مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية وهي الوظائف التي يؤديها الأفراد في المستويات العليا من المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق عواقب استراتيجية للمنظم<sup>(1)</sup> والبعض الآخر يرى ان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين احداث التغير الاستراتيجي عند الضرورة. تعتبر القيادة الاستراتيجية في حد ذاتها تحديد الأهداف والغايات، وتوفير الموارد وتطوير القدرات، واختيارات التوجه نحو السوق والتسويق، وتعزيز الابتكار، وتحديد المناخ الثقافي والقيمي للمنظمة، وإشراك القوى العاملة<sup>(2)</sup>. ففي منتصف الثمانينيات ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية<sup>(3)</sup> اذ اشار كل من<sup>(4)</sup> ان ظهور هذا المفهوم تلا ظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية لأول مرة على يد (Kotter 1982, Mintzberg 1984, Gupta 1984)، وفقاً لثلاث نظريات وهي<sup>(5)</sup>:-

- نظرية الصفوف العليا

- نظرية القيادة التحويلية و الكارزمية

- نظرية الذكاء الاجتماعي والتعقيد المعرفي

وهناك من يعرفها على انها التصور لمستقبل واتخاذ القرارات التي تربط بتصوراتنا المستقبلية فالاستراتيجية هي الخطه والقيادة الاستراتيجية هي التفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطه. فقد عرفها مجموعه من الباحثين ومنهم Janda في سنة 1960 ان القيادة هي النمط المحدد لعلاقات السلطة بين الافراد والتي تبنى على ادراك افراد المجموعة باحقية احدهم بممارسة سلطته على الآخرين. وكذلك عرفها Stogdill في سنة 1974 هي التفاعل والمبادرة والتوجه نحو زيادة درجة التفاعل بين الافراد ضمن اطار هيكل العمل. وكذلك عرفها Teryy في سنة 1977 هي علاقة يقوم بموجبها شخص ما وهو القائد في التأثير بالآخرين لدفعهم للعمل معا في مهمة محددة مسبقاً وذلك من اجل تحقيق هدف محدد. وكذلك عرفها Morris في سنة 1979 على انها عملية توصيل الافكار بطريقة مقبولة الى الفرد او المجموعة من اجل توجيههم لتحقيق هدف محدد. كما تعد قيادة الرؤية الاستراتيجية اضافة الى الدور الاساسي هو ادخال التغيرات الجذرية استجابة لتغيير توقعات المجتمع<sup>(6)</sup>.

اهمية القيادة الاستراتيجية

أ- توزيع الموارد والقدرات بفعالية حيث تساعد القيادة الاستراتيجية في إعداد خطط طويلة الأمد للحصول على الموارد الأساسية من مصادرها واستخدام هذه الموارد بطريقة تناسب احتياجات المؤسسة لمواجهة نقص الموارد<sup>(7)</sup>

(1) Singh.A., Lim. W.m., Jha.S., Kumar.S., & Ciasullo.M.V. (2023). The state of the art of strategic leadership. Journal of Business Research, Volume 158

(2) O'Shannassy, T. (2021). The Challenges of Strategic Leadership in Organizations. Journal of Management & Organization, 27(2), 235–238. doi:10.1017/jmo.36

(3) Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E.(2001): Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases), 4th edition. Cincinnati, Ohio: Thomson/South Western

(4) Shrivastava, Paul; Nachman, Sidney A. Strategic Management Journal; Chicago Vol. 10, (Summer 1989): 51.

(5) Musca, M. Perez, L. Rouleau, Y.Giordano (2009) "A Practice-Based View of Strategic Leadership in a High-Risk and Ambiguous Environment: The Darwin Expedition in Patagonia", 25th Egos Colloquium, Barcelona,

<sup>6</sup> ( نجم، نجم عبود والنعمي، محمد عبد العال 2012 ،) الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية) ،المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن ص137.

(7) الدوري، زكريا مطلق(2005): الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ص44.

ب- للقيادة الاستراتيجية دور مهم في ادارة وتوجيه القوى العاملة داخل المنظمة و توفير الكفاءة الوظيفية وتطوير المورد البشرية الامر الذي سيجعل للمنظمات قدرة على مواكبة التطورات في الاحداث التنافسية للمنظمات<sup>(1)</sup>.

ت- تقدم القيادة الاستراتيجية إمكانية المشاركة لكافة مستويات الإدارة في وضع وتنفيذ أهداف المؤسسة.

ث- تساهم القيادة الاستراتيجية في توجيه التركيز على المعرفة كأداة استراتيجية وكميزة تنافسية في ابتكار منتجات جديدة أو تحسين طرق العمل، وكذلك في تعزيز مقاييس الأداء المؤسسي وزيادة قدرة الإدارة على فك رموز عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر<sup>(2)</sup>.

ج- يمكن للقيادة الاستراتيجية زيادة قدرة الشركة التنافسية من خلال استخدام تحليل دقيق لفهم الية عمل الشركة وتحديد اين يكون موقعها في سوق الأعمال.

ح- يمكن ان يكون للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر على مرونة استراتيجية المنظمة ومكانتها التنافسية<sup>(3)</sup>.

### 1- خصائص القيادة الاستراتيجية

أ- اختيار التوجه الاستراتيجي الصحيح لمنظمات الاعمال

ب- الادارة الفعالة لموارد الحالية للمنظمة والتفكير في الاستفادة من الموارد المتاحة في المستقبل<sup>(4)</sup>

ت- إمكانية الحصول على المواد النادرة مثل المعرفة والخبرات والتي تؤثر بشكل كبير على كل شيء في المنظمة.

ث- تعتبر القيادة الاستراتيجية مصدر قوة بشكل رسمي او غير رسمي والتي تؤثر على الآخرين بالطريقة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة.

ج- المعرفة الواسعة بكل شيء يحدث داخل بيئة المنظمة والتأثيرات التي تحدث نتيجة للقرارات المتخذة من قبل القيادة الاستراتيجية<sup>(5)</sup>.

وقد أورد<sup>(6)</sup> خمسة أدوار قيادية يمارسها جميع القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي:

التعرف على ما يحدث ومتابعة تنفيذ الخطط من مستوياتهم العليا، بالإضافة إلى تحديد المشاكل التي تعيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية، من خلال إنشاء شبكة واسعة من مصادر المعلومات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة.

1- بناء ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد في المنظمة على تطبيق الاستراتيجية بافضل مستويات ممكنة (التغيير الثقافي).

2- الحفاظ على منظمة قادرة على التكيف مع التغييرات (المرونة) وذلك من خلال التعرف بسرعة على الفرص الجديدة وإبداع أفكار جديدة. ويتم تحقيق ذلك من خلال:

أ- تفويض الأفراد، خاصة أولئك الذين يرغبون في تحديث التكنولوجيا وأساليب العمل والمنتجات.

ب- قيادة عملية تطوير قدرات جديدة من خلال الاستجابة الفعالة لرغبة العملاء المتغيرة.

4- تعزيز الالتزام بالممارسات الاخلاقية وروح الانتماء التنظيمي.

(1) العزاوي، غانم ارزوقي، 2002، (استراتيجية تطوير القيادات الادارية العليا) اطروحة دكتوراه، ص 32

مصدر سابق ص 44<sup>(2)</sup>

(3) Nahak, M., & Ellitan L. (2022). Organizational Commitment and Organizational Sustainability. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD). 6(4),p.1444

Ibid., p. 362 (4)

(5) اسليم، محمد عصام ياسين، 2017 ، دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات الامنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، (اطروحة ماجستير منشورة)، جامعة الاقصى-أكاديمية الادارة والسياسة، فلسطين ص20.

(6) Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill. p.45

5- قيادة عملية التغيير:- يرى<sup>(1)</sup> وجود ثلاث إستراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي) وهي :  
أ - إستراتيجية القوة - الإكراه: أي استخدام القوة القائمة على العقوبات أو الشرعية أو المكافأة أو مزيج منها للحث على إنجاز التغيير .  
ب- إستراتيجية الإقناع: ويحدث التغيير وفق منطق هذه الإستراتيجية من خلال الإقناع المستند إلى المعرفة والبيانات العلمية والمناقشة المنطقية، لذلك فقد تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية المعلومات  
ج - إستراتيجية المشاركة: تقوم هذه الإستراتيجية على اشتراك القائد مع المرؤوسين في عملية التغيير المقترحة. أي أن القوة يتم تقاسمها بين قائد التغيير وبين العاملين للحصول على اتفاق جماعي داعم للتغيير المقترح.

## 2- الاختلافات بين القيادة الادارية والقيادة الاستراتيجية:

إن القيادة الاستراتيجية تعد شكلا من اشكال القيادة إذ لا يمكن صياغة استراتيجيات وتنفيذها لتحقيق عوائد مرتفعة من دون القادة الاستراتيجيين الفاعلين<sup>(2)</sup>، فهي اسلوب لإنشاء بيئة مواتية ابداعية تقضي الى البناء التنظيمي وتنمية القدرات والقابليات البشرية والاجتماعي<sup>(3)</sup> لكنها تختلف عن القيادة بمنظورها العام بمجموعة من النقاط الاساسية وهذه الاختلافات هي:-  
أ- تتناول نظرية القيادة التقليدية القادة في أي مستوى داخل المنظمة، أما نظرية القيادة الاستراتيجية فتتعلق ببحث الأفراد في أعلى مستويات المنظمة، حيث تتجسد في القمة، والتي تشمل مجلس الإدارة وأعضاء فريق الإدارة العليا، مثل كبار المسؤولين التنفيذيين<sup>(4)</sup>.  
ب- إن نظرية القيادة تركز بشكل خاص على دراسة العلاقة بين القادة والتابعين، بينما نظرية القيادة الاستراتيجية تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط علاقات داخلية وخارجية، ولكن أيضاً كنشاط استراتيجي (فيريرا وكروسان، 2004: 360، 203 (Zoogah, 2009)<sup>(5)</sup>).

## 3- قواعد القيادة وبناء القيادة الاستراتيجية :

أ- البقاء في القمة لمراقبة المتغيرات التي تحدث في البيئة والتعامل مع الاشكالات التي تحدث اثناء عملية التنفيذ.  
ب- توسع ثقافة المنظمة والتمرس على ممارسات القيادة .  
ت- الحفاظ على المنظمة في وضع يمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة.  
ث- التوجه لوضع رؤية تصورية للمنظمة<sup>(6)</sup>.

## 4- ابعاد القيادة الاستراتيجية:

### أ- الرؤيا الاستراتيجية

أشارت<sup>(7)</sup> ان الرؤيا الاستراتيجية ترسم التوجه المستقبلي لتصميم أنشطة الشركة وخصائصها في الداخل من جهة وللکيفية التي يجب انت تتفاعل مع متغيرات بيئتها الخاصة والعامة التي تشخص مكانها الاستراتيجي من ناحية أخرى<sup>(8)</sup> فأولى المهام الحاسمة للقائد الاستراتيجي هي تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمته ، ويعرف ( Macmillan & Tampoe ) الرؤيا الاستراتيجية بكونها صورة

<sup>(1)</sup> داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة - بغداد ص45.

<sup>(2)</sup> الخفاجي، نعمة عباس(2008): الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى ص181.

<sup>(3)</sup> Hough, J., & Scheepers, M. J. (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. Journal of Global Strategic Management, 2(1), pp. 45-48.

(4) Ibid., p. 1

(5) Hughes, Richard L. & Beatty, Katherine (2005): Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Your Organizations Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc., USA.p.11

<sup>(6)</sup> مصدر سابق ص44

(7) عبد الحسين، افتخار :2014" دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الموهبة" رسالة ماجستير.ص67

<sup>(8)</sup> مصدر سابق ص242

للمستقبل ثلاثية الأبعاد وملونة متمركزة في الذهن وتتحدى بالحياة والمشاعر<sup>(1)</sup> فهي صورة عن المستقبل المرغوب توضح الى أين يجب ان تتجه الشركة<sup>(2)</sup> وتتكون الرؤية النموذجية طويلة الامد من جزئين اساسيين هما: الايدولوجية الجوهرية والمستقبل المنظور ففي الوقت الذي تعمل فيه الايدولوجية الجوهرية على تحفيز الموارد البشرية من الاستفادة من ماضي الشركة وارثه<sup>(3)</sup> التي تأتي في الأساس الأساس من تاريخ المنظمة تحفز المستقبل القريب على إحداث تغييرات كبيرة وتشجع العاملين على رؤية أبعد مما يتوقعون<sup>(4)</sup>. فالمستقبل المنظور يعد بمثابة دليل لعدد من مظاهر عملية التنفيذ الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة بضمنها التحفيز، القيادة، تمكين العاملين، والتصميم التنظيمي<sup>(5)</sup>.

#### ب- المقدرات الجوهرية

ان أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية في علم الادارة كل من (prahald&Hamel,1990) فقد ركزوا افكارهم بشكل كبير على هذا المفهوم وعرفوها على انها الموارد الحقيقية التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للشركة والمتمثلة في امكانية الادارة على تحقيق الملائمة بين مهارات الموارد البشرية ومساراتها التكنولوجية والتنظيمية. والمقدرة الجوهرية تعتب موارد المنظمة وامكانياتها والتي تمثل مصدراً من المصادر الاساية للتنافس في السوق اليوم<sup>(6)</sup> ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية على انها كافة النشاطات والتي تستطيع من خلالها الشركة اضافة قيمة ذات ميزة عالية لمنتجاتها والخدمات التي تقدمها ولمدة من الزمن ليست بالقصيرة، فالشركة غالباً ماتعمل على استثمار مقدراتها الجوهرية بعد القيام بعملية تطويرها في مجالات معينة وذلك من اجل ان تنفذ استراتيجياتها بشكل ناجح لذلك يقوم القادة الاستراتيجيون بالتركيز على هذه المقدرات للمنظمة اثناء قيامهم بتنفيذ الاستراتيجية فهذه المقدرات يمكن ان يتم استخدامها بشكل جيد بعد القيام بشحذها وبالتالي ستكون هذه المقدرات الجوهرية المصدر الاساسي للميزة التنافسية<sup>(7)</sup>. ومما تجدر اليه الاشارة الى ان الميزة التنافسية غالباً ماتفقد قيمتها بمرور الوقت وتصبح المقدرات الجوهرية غير فعالة وذلك اذ لم تقم الشركة بتطويرها لتبقى في صدارة منافسيها.

#### ت- رأس المال البشري

ان ايجاد راس المال البشري لإدارة المنظمة على نحو فاعل عملية صعبة لذا تلجأ المنظمة الى استخدام العاملين الجدد الاكثر تطوراً، ففي الوقت الذي تسعى فيه منظمات أخرى لتحسين طرقها في جذب واختيار الموظفين، يتطلب حل هذه القضية خطوات تتجاوز مجرد التعاقد مع موظفين جدد أكثر تقدماً. إن معالجة المشكلة تحتاج أيضاً إلى إنشاء مستوى عالٍ من الالتزام تجاه أهداف المؤسسة<sup>(8)</sup> (برامج التدريب والتطوير الفاعلة من شأنها ان تزيد من احتمالية ان يصبح القائد قائداً استراتيجياً ناجحاً وهو ما جعل هذه البرامج ذات اهمية اكثر فاكثرت كعمرفة تلازم اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها فضلاً عن تحديد توجه المنظمة استراتيجياً واستغلال المقدرات الجوهرية للمنظمة والحفاظ على ديمومتها وتطوير ثقافة تنظيمية التي تدعم الممارسات الاخلاقية فبناء راس المال البشري يعد امراً حيوياً وهاماً جداً للتنفيذ الفعال للقيادة الاستراتيجية<sup>(9)</sup> ان القادة الاستراتيجيون يجب ان يحصلوا على المهارات الضرورية لكي تساعد على تطوير راس المال البشري في حدود مجالات مسؤولياتهم وعندما تكون استثمارات راس المال البشري ناجحة فان النتيجة وجود قوة عمل قادرة على التعلم بصورة مستمرة

(1) العبادي، هاشم فوزي، (2011): تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية ادارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للادارة، دراسة اختبارية متعددة المستويات لعينة من الشركات في وزارة الصناعة والمعادن، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة بغداد. ص74

(2) الدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور: المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن /سلسة ادارة الاداء الاستراتيجي(2009)، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ص92

<sup>(3)</sup> مصدر سابق ص192

<sup>(4)</sup> مصدر سابق ص497

26). Mathura, V. (2009). The influence of strategic leadership in an organization. A case study: Ellerrine Holdings Limited, Rhodes University, Rhodes p.21

<sup>(6)</sup> Ibid., p.362

<sup>(7)</sup> Ibid.,363

<sup>(8)</sup> مصدر سابق ص503

<sup>(9)</sup> Ibid.,p.364 (31)

فان استمرار التعلم وتقوية وتصعيد اسس المعرفة في المنظمة وتوسيعها يكون مقرونا ومرتبنا بالنجاح الاستراتيجي<sup>(1)</sup> لذلك يصبح واحد من ادوار القيادة الاستراتيجية الاساسية هو الاستثمار في الافراد العاملين في المنظمة والاستثمار في تطوير معرفتهم ومهاراتهم<sup>(2)</sup>.

ث- الثقافة التنظيمية:

يعرف<sup>(3)</sup> بانها " مزيج من القيم والمعتقدات والافراضات والمعاني والتوقعات المشتركة التي يحملها الافراد او الجماعات في المنظمة ويتم تعلمها من قبل الاعضاء الجدد على انها الطريق للتفكير والشعور والتصرف الصحيح"، ويعرفها<sup>(4)</sup> بانها " تعبير عن قيم الافراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الافراد كما تحدد الاسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وادارتهم لمروسيهم ومنظمتهم. وهناك ثقافة تنظيمية ايجابية وثقافة سلبية ففي الوقت الذي تشير فيه الثقافة التنظيمية الايجابية إلى بيئة عمل يتقاسم فيها الافراد في المنظمة العديد من القيم والمعتقدات بشكل متماسك، ويشعرون بأنهم يدعمون بعضهم البعض ويعملون بشكل تعاوني نحو هدف مشترك، تفتقر الثقافة التنظيمية السلبية إلى التماسك والدعم والتعاون بين الافراد في المنظمة<sup>(5)</sup> فالثقافة التنظيمية غالباً ما تشجع او لا تشجع السعي وراء الفرص الريادية في المنظمات الكبيرة اذ تعد الثقافة الريادية المصدر الاساس للنمو والابداع فالمنظمات التي تشجع على الثقافة الريادية تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية وادارة الذات<sup>(6)</sup> لذلك فان الدور المهم للقيادة الاستراتيجية هو تشجيع وترقية الابداع عن طريق السعي وراء الفرص للتوجه نحو الريادية<sup>(7)</sup> حيث تعتبر الريادية الاستراتيجية حدة ما ناجحة عندما يكون لدى العاملين فيها التصميم التصميم او العزم على الريادة وهناك خمسة ابعاد تصف هذا التوجه وهي: الاستقلالية، الابداعية، القيام بالمخاطرة، الاستباقية، والمنافسة القوية فالاستقلالية تسمح للعاملين القيام بأفعال وانشطة لا تمنعها المحددات التنظيمية والسماح للأفراد والمجاميع ان يديروا انفسهم ذاتياً اما البعد الثاني وهو الابداعية فهو يعكس ميل المنظمة الى الارتباط بأفكار جديدة ودعم هذه الافكار وتتمثل في ايجاد الاشياء غير المألوفة وفي القيام بالتجارب التي قد ينتج عنها منتجات جديدة او طرق تكنولوجية جديدة اما القيام بالمخاطرة فأنها تعكس رغبة العاملين ومنظمتهم على قبول المخاطرة عندما يسعون وراء الفرص الريادية، اما البعد الرابع فهو الاستباقية والذي يصف قدرة المنظمة ان تكون قائدة للسوق بدلا ان تكون تابعه له، اما البعد الاخير للاتجاه الريادي، فهو المنافسة القوية ويعني ذلك ميل المنظمة الى القيام بنشاطات تسمح لها وبصورة جوهريه ان تعوق انجاز منافسيه<sup>(8)</sup>.

### ج- الممارسات الاخلاقية

الأخلاق تعكس القواعد الأساسية التي تنظم كيفية تفاعل الأفراد داخل العمل مع بعضهم البعض، وكذلك الطريقة التي تتواصل بها المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية<sup>(9)</sup> فهي تساعد الفرد ان يقرر

<sup>1</sup> ( القيسي، فاضل حمد والطاني، علي حسون(2012): الادارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل، امثلة معاصرة ، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، الاردن ص.771

<sup>2</sup> جميل، احمد نزار: تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا دراسة اختبارية لعينة من من قيادات مكاتب المفتشين العموميين،(2010) اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.ص133

(<sup>34</sup>) Daft ,Richard L,(2010): Organizational Thory and Desgin ,Tenth edition ,South-Western Cengage Learning ,USA.p.374

(4) المربع صالح بن سعد : " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية" الطبعة الأولى، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية .ص70

(<sup>36</sup>) Kok N, Hoedemaekers C, Fuchs M, Cornet AD, Ewalds E, Hom H, Meijer E, Meynaar I, van Mol M, van Mook W, van der Steen-Dieperink M, van Zanten A, van der Hoeven H, van Gurp J, Zegers M.(2025). The interplay between organizational culture and burnout among ICU professionals: A cross-sectional multicenter study. Journal of Critical Care, Volume 85:154981 p.1

(<sup>6</sup>) Ibid., p365

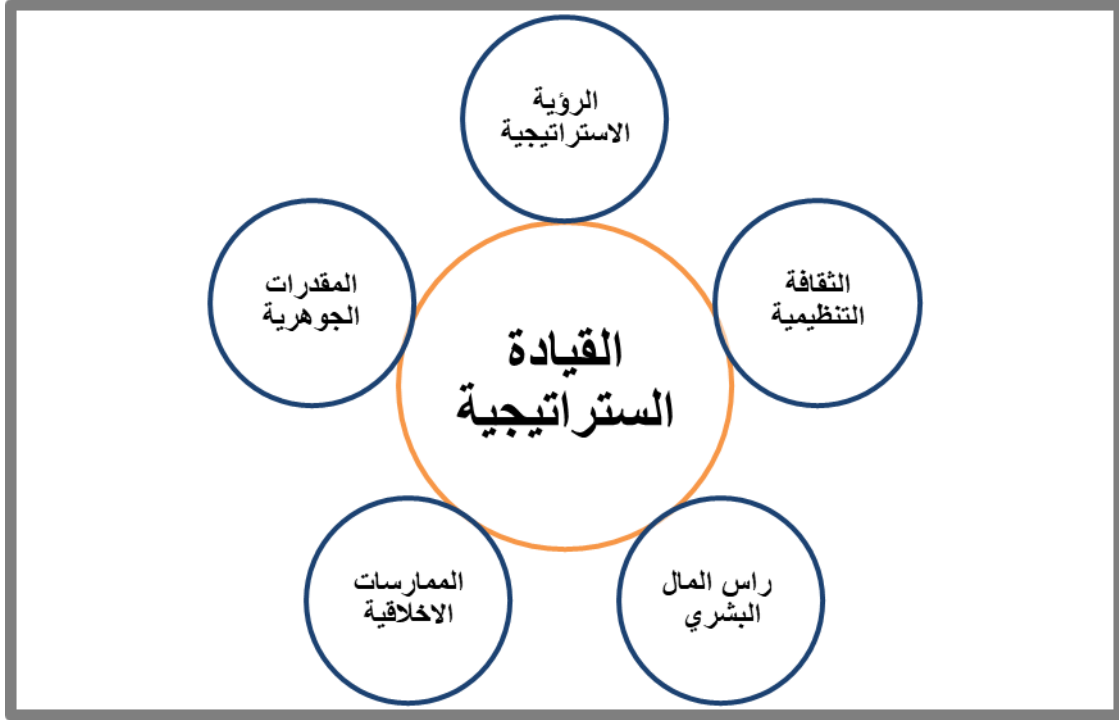
<sup>7</sup> مصدر سابق ص773

(<sup>8</sup>) Ibid., p.366

(<sup>9</sup>) جلاب، أحسان دهش، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.



- متى يكون الفعل اخلاقي ومتى لا يكون اخلاقي متى يكون مقبول اجتماعياً ومتى لا يكون مقبول<sup>(1)</sup> فالممارسات الاخلاقية والحكم على انها مبنية على ايجاد راس المال الاجتماعي في المنظمة يؤدي الى ايجاد الود والراحة النفسية للعاملين كأفراد ولمجاميع العمال فيها اما اذا كان البديل عن ذلك ممارسات وتطبيقات مغايرة لأخلاق المنظمة قد تم اتباعها وقبولها من بعض المدراء والعاملين فان سببها ان هؤلاء لم يحققوا اهدافهم او انهم ارتبطوا بهذا النوع من الممارسات لتحقيق اهدافهم<sup>(2)</sup> وبأمكان قادة الاستراتيجيين تحسين السلوك الأخلاقي عبر عدة جوانب: القدوة، نظام الحوافز والتقييم، واللوائح والإجراءات<sup>(3)</sup> هناك العديد من الفعاليات التي يمكن أن يشارك فيها القادة الاستراتيجيون لتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على المبادئ الأخلاقية، ومن هذه الفعاليات هي<sup>(4)</sup>:
1. تأسيس وايجاد اهداف محددة لتوضيح ووصف المعايير الاخلاقية للمنظمة.
  2. التحديث المتواصل بالاعتماد على المدخلات من العاملين في المنظمة ومن حاملي الاسهم الاخرين (مثل المستهلكين والمجهزين)
  3. نشر واعمال المعايير الاخلاقية للمنظمة لكل حاملي الاسهم.
  4. تطوير وتطبيق طرائق واجراءات التي تستخدم لتحقيق المعايير الخلقية للمنظمة.
  5. ايجاد واستخدام نظام للمكافآت الذي يشجع التطبيقات التي تتسجم مع المعايير.
  6. ايجاد مكان عمل يكون فيه معاملة كل العاملين بالاحترام.
- وهذه الابعاد يمكن توضيحها في الشكل (2):



الشكل (2) ابعاد القيادة الاستراتيجية المعتمدة في البحث الحالي

المصدر: اعداد الباحث

<sup>1</sup> ( مصدر سابق ص119

<sup>(2)</sup> Ibid.,p366

<sup>(3)</sup> Dess, G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. (2007). Strategic Management: Creating Competitive Advantages (4th ed.). New York: McGraw Hill Company, p.402

<sup>(4)</sup> Ibid.,p.367

## ثانياً: الميزة التنافسية

### 1- مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي قلب المنظمة للمنافسة في السوق اليوم تعتبر الميزة التنافسية مفتاح النجاح في الإدارة الاستراتيجية لأنها استراتيجية مصممة لتحقيق القيمة المؤسسية، ويعتمد أساس الميزة التنافسية على شيء فريد تمتلكه الشركة، ومفتاح النجاح في السوق هو القدرة على خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها<sup>(1)</sup>، و لكي تكون المنظمة ناجحة على المدى البعيد، يجب أن تمتلك تمتلك ميزة تنفرد فيها عن منافسيها<sup>(2)</sup> تأتي الميزة التنافسية من قدرة الشركة على تنفيذ مهامها بتكاليف أقل أو بكفاءة أعلى مقارنة بمنافسيها<sup>(3)</sup> يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة التي تتفوق بها على المنافسين، مما يجعلها قادرة على تحقيق ريادة في السوق عن طريق تقديم قيمة كبيرة للعملاء . وقد عرف Lynch الميزة التنافسية على أنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين<sup>(4)</sup>، ورأى Wright & Kroll أن هذا المصطلح يشير إلى فكرة أن أجزاء ومنتجات محددة من الممكن أن تنتج بسعر أقل أو بجودة مرتفعة<sup>(5)</sup>، وعرفها Macmillan & Tampoe بأنها الأداة التي بها المنظمة يمكن أن تتفوق في المنافسة مع الآخرين<sup>(6)</sup>. إذ هي ناتج القدرة الاستراتيجية على مساعدة منظمة الأعمال على الاستمرارية في الحفاظ على مركزها المفضل في السوق. نلاحظ من التعاريف اعلاه عن مفهوم الميزة التنافسية هو ان التنافسية لها دور رئيسي في نجاح الأعمال وتبنى الميزة التنافسية على الموائمة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها في البيئة الخارجية ، تحدد هذه الموائمة مفهوم الميزة التنافسية والاساس الذي يكون موضع اهتمام عند بنائها<sup>(7)</sup> . ووفقاً لـ Ghemawat & Rivkin لكي تقوم الشركة بخلق ميزة تنافسية، يتعين على الشركة أن تصمم نفسها للقيام بشيء فريد وقيم وبعبارة أخرى، يجب على الشركة تأمين نفسها في حالة اختفائها، فإنه أحداً في شبكتها من الموردين والعملاء سوف يفتقدها ولن يتمكن أحد من استبدالها بالكامل وان الميزة التنافسية لا تنشأ إلا عندما تعمل المجموعة الكاملة من أنشطة الشركة – الإنتاج، والتمويل، والتسويق، والخدمات اللوجستية، وما إلى ذلك في انسجام<sup>(8)</sup>.

### 2- أهمية ميزة التنافسية

- أ- زيادة الفائدة من الخصائص التي يقدمها الاقتصاد العالمي وتقليل الأضرار، ويظهر تقرير التنافسية العالمية أن الدول الصغيرة تكون أكثر قدرة على الاستفادة من فكرة التنافسية مقارنة بالدول الكبيرة، مهما كانت آراؤنا حول هذا، يجب علينا في النهاية أن نواجه هذا النظام لأنه يعد من مراحل النجاح.
- ب- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي يتمثل في إزالة القيود على التجارة العالمية تحدياً كبيراً واحتمالية لدول العالم، وخاصة للشركات التي تعمل في الدول النامية. ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا النظام فرصة أيضاً لتلك البلدان إذا استطاعت الاستفادة منه.
- ت- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما امكن ، ومن المعلوم انه وفي الوقت الحاضر يقع التنافس على عاتق الشركات وليس الدولة ، لذا، فإن الشركات التي لديها قدرات تنافسية قوية تستطيع أن تساهم في تحسين مستوى معيشة أفرادها، لأن التقارير العالمية أشارت إلى أن مستوى حياة الناس في دولة معينة يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العامة الموجودة فيها وقدرتها على الدخول في

(1) Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. p. 3

(2) Miller, A., & Dess, G. G. (1996). *Strategic management*. McGraw-Hill. p.149

(3) Pitts, R.A., & Lei, D. (1996) *Strategic management: Building and sustaining competitive Advantage*. Minneapolis, St. Paul: West p.68

(4) Lynch Richard , Oliver Barish, Vinh Sum Chau, Charles Thornton, Karl S. R. Warner : *Strategic Management* (10th ed.)p.153

(5) Peter Wright, Mark Kroll, Bevalee Pray, Augustine Lado: 1995 *Strategic orientations, competitive advantage, and business performance*”, *Journal of Business Research* Volume 33, Issue 2, June 1995, Pages 143-15

(6) Macmillan, Hugh; Tampoe, Mahen (2000). *Strategic Management. Process, Content and Implementation*. Oxford University Press Inc. New York. P.89

(7) مصدر سابق ص56

(8) Ghemawat .P & Rivkin .J W. (2022). *Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation”, p.6

الأسواق العالمية من خلال التصدير أو الاستثمار من الخارج. على مدى العقود السابقة، كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر ينموان بسرعة أكبر من نمو الناتج العالمي<sup>(1)</sup>.

### 3- خصائص الميزة التنافسية

يقترح (wheelwright:1999) و (Evans,1993) خصائص الميزة التنافسية الفريدة على النحو الآتي<sup>(2)</sup>:

- أ- أنها تحدد بالاعتماد على حاجات و رغبات الزبون.
- ب- أنها تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال.
- ت- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة و الفرص في البيئة.
- ث- أنها تتصف بالديمومة و القوة و صعوبة تقليد المنافسين لها.
- ج- أنها تقدم أساساً لتحسينات مستقبلية.
- ح- أنها تقدم التوجيه و التحفيز لعموم المنظمة.

### 4- الاستراتيجيات التنافسية

تسعى المنظمات الى تحسين وضعها التنافسي ومركزها في الاسواق فتحتاج الى الاستراتيجية الملائمة تنسجم مع ظروف المنظمة والبيئة المحيطة بها ومن هذه الاستراتيجيات<sup>(3)</sup>:

- أ- استراتيجية التركيز (الريادة من خلال التخصص)
- ب- استراتيجية التمايز (الريادة من خلال التفرد) استراتيجية الترشيد (الريادة من خلال التكلفة والمنافسة السعريّة)
- ت- استراتيجية التحالف
- ث- استراتيجية التحديد والابتكار والتطور
- ج- استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- ح- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

### 5- أبعاد الميزة التنافسية:

- أ- **الكلفة:** تعتبر التكلفة المنخفضة غالباً هي من الاهداف الرئيسية للشركات التي تتنافس عن طريق التكلفة اليوم. بل وكذلك الشركات التي تتنافس على اساس ميزات تنافسية اخرى تعمل على تقليل الكلفة لمنتجاتها ايضاً ملك من اجل تحقيق ارباح اعلى. وتستطيع الشركة من تخفيض تكاليف انتاجها من خلال تحقيق الاستخدام الامثل لطاقتها الانتاجية اضافة الى تحسين جودة انتاجها لتقليل المعيب وبالتالي تقليل التكاليف، والعمل على تحقيق تصاميم جديدة ومبتكر<sup>(5)</sup>.
- ب- **الجودة:** تعد الجودة من المزايا التنافسية بالغة الاهمية في الوقت الحاضر والتي تشير الى عمل الشيء بالطريقة الصحيحة من المرة الاولى وتقديم منجات مطابقة لمتطلبات ورغبات الزبائن. فالزبائن دائماً يبحثون عن منتجات او خدمات تلبي رغباتهم ومتطلباتهم وذلك من اجل اشباع حاجاتهم الشخصية، والشركات التي لاتستطع تقديم منتجات ذات جودة عالية قد لاتستطيع البقاء والاستمرار في سوق العمل<sup>(6)</sup>.
- ت- **المرونة:** تعني المرونة امكانية الشركة من تغيير عملياتها بطريقة سريعة وصحيحة الى عمليات جديدة وحسب متطلبات سوق العمل الامر الذي يتطلب التغيير في الاداء العملياتي والوقت المطلوب

<sup>1</sup> (العزاوي، غانم ارزوقي، 2002، (استراتيجية تطوير القيادات الادارية العليا) اطروحة دكتوراه، ص47

<sup>(2)</sup> Evans, B.K. and Fischer, D.G. (1993) The Nature of Burnout: A Study of the Three-Factor Model of Burnout in Human Service and Non-Human Service Samples. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 29-38.

<sup>(3)</sup> الدليمي، عراك عبود عمير، 2009، (تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي وراس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة المستدامة) رسالة ماجستير ص33.

<sup>(4)</sup> الشمري، احمد عبدالله امانة الشمري، العصامي، امجد حميد اسماعيل محسن و الجبوري هيثم وادي جعاز. (2021). تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية. المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد (17) العدد (68). ص242

<sup>(5)</sup> علي، حسن عبدالسلام و حميدي، يوسف ممدو. (2020). دور المبادئ الأخلاقية للمحاسب الاداري في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، ص330

<sup>6</sup> مصدر سابق ص(331)

لهذا التغيير. ويعد هذا البعد من الابعاد الهامة لتميز الشركة على منافسيها اليوم فهو يعتبر البعد الحاسم للتنافس في السوق، وخاصة بعد ان اصبح من الضروري مواكبة التقلبات السريعة في رغبات الزبائن. ث- التسليم: يركز هذا البعد على خفض الوقت والسرعة عند تصميم وانتاج منتوجات جديدة والعمل على تقديمها للسوق باسرع وقت ممكن<sup>(1)</sup> ويعتبر هذا البعد القاعدة الاساسية لتنافس الشركات في سوق العمل، والذي يركز على المهلة الزمنية والسرعة في انتاج المنتوجات الجديدة قبل المنافسين باقصر وقت تستطيع ان تقدمه الشركة المعني<sup>(2)</sup>.

### المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

#### تمهيد:

يسعى هذا المبحث الى عرض النتائج اعتمادا على بعض الأساليب والأدوات الاحصائية لمتغيرات البحث وفقراتها، والمتمثلة بالانحراف المعياري لقياس مديات تشتت القيم عن أوساطها الحسابية وكذلك معرفة معدل الاختلاف لكل فقرة ومتغير لمعرفة تشتت الاجابات ، كذلك الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقراتها لغرض تحديد مستوى اجابة كل منها ، وقد حدد البحث مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لاي فئة ولان مقياس البحث مقياس ليكرت الخماسي فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4/5=0.80). وبعد ذلك اضافته الى الحد الادنى للمقياس لتكون الفئات:

(1.80 = 1 + 0.80) الذي يشير الى ميل ضعيف جدا لافراد عينة البحث.

(2.60-1.81) منخفض

(3.40-2.61) معتدل

(4.20-3.41) ميل عال

(5-4.21) ميل عال جدا

لقد وزعت فقرات القيادة الاستراتيجية (المتغير الأول) على أبعاده اي (الرؤية الاستراتيجية ، المقدرات الجوهرية ، الثقافة التنظيمية ، رأس المال البشري ، الممارسات الاخلاقية) اذ تتكون فقرات المتغير المستقل من (20) فقرة، بينما تتكون فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية) من 10 فقرات.

#### اولاً: وصف الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة

استناداً إلى ردود مجموعة عينة البحث بأكملها على أقسام الاستبانة المتعلقة بالبيانات الشخصية، كشفت النتائج عن النتائج اللاحقة والمبينة في الجدول (2) :

<sup>1</sup> ريمة، بن بايره.(2021). دور تخفيض تكاليف المؤسسة في دعم الميزة التنافسية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد:03، ص 223-238.

( مصدر سابق ص331<sup>2</sup> )

جدول (2) السمات الديموغرافية للعينة

| السمة           | الفئة      | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|------------|-------|----------------|
| الجنس           | ذكور       | 20    | 54%            |
|                 | اناث       | 17    | 46%            |
| المجموع         |            | 37    | 100%           |
| العمر           | 30-20      | 1     | 3%             |
|                 | 40-30      | 6     | 16%            |
|                 | 50-40      | 9     | 24%            |
|                 | 60-50      | 21    | 57%            |
| المجموع         |            | 37    | 100%           |
| التحصيل الدراسي | دبلوم      | 5     | 14%            |
|                 | بكالوريوس  | 28    | 76%            |
|                 | دبلوم عالي | 2     | 6%             |
|                 | ماجستير    | 1     | 2%             |
|                 | دكتوراه    | 1     | 2%             |

**1-الجنس:**

يظهر من الجدول رقم (2) بانه قد بلغ عدد الذكور (20) بما يساوي (54%) من مجموع العينة والتي بلغ عددها (37) ، اما الاناث فقد كان عددها (17) وبنسبة (46%) من المجموع الكلي لعينة البحث، مما يقدم مؤشراً ان الشركة تعتمد على الذكور بشكل اكثر في تولي المناصب القيادية العليا.

**2- العمر**

أشارت النتائج إلى أن الفئات العمرية (60-50) قد مثلت اكبر نسبة من عينة البحث والتي بلغت (57%) بواقع (21) شخص من مجموع (37) شخص. في الوقت الذي بلغت فيه الفئة العمرية من (50-40) والبالغ عددها (9) نسبة (24%) ، وحصول الفئة العمرية (40-30) عددها (6) بلغت (16%)، وبذلك يمكننا القول على ان الفئة العمرية (60-50) قد سجلت النسبة الاعلى وهي التي تكون في اعلى مستوى للشركة (مستوى القمة).

**3-التحصيل الدراسي:**

أشارت النتائج ان الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة شهادة (البكالوريوس) اذ بلغت نسبتهم (76%) أي (28) من المجموع الكلي لعينة البحث ، يليها حملة شهادة (الدبلوم) بـ (5) وتصل نسبتهم (14%) اما الذين يحملون شهادة (الدكتوراه والماجستير) فقد كانت اعدادهم (1) بنسبة (2%) ، وحملة شهادة الدبلوم فقد شكلت نسبة (6%) ، وهذا هو مؤشر جيد فان كان يدل على شيء فيدل ان الشركة المبحوثة تقوم بالاعتماد على ذوي الشهادات الاولية والعليا من اجل تولي المهمات الخاصة بالقيادة العليا.

**ثانياً:-مستوى الاجابات عن متغير القيادة الاستراتيجية في شركة الجلود العراقية**

لا بد من توضيح ان الشركة انشأت سنة 1976 كحصول لدمج الشركة العامة للجلود التي تأسست سنة 1945 مع شركة باتا العامة التي تأسست سنة 1932 وهي واحدة من المنشآت الصناعية التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن ، حولت إلى شركة عامة بموجب قانون الشركات الصادر. يسعى البحث إلى تحديد مستوى إجابات عينة البحث بشأن متغير القيادة الاستراتيجية في شركة الجلود العراقية، استناداً إلى استجابة مجتمع البحث. وقد بلغ متوسط هذا المتغير (3.58) مع انحراف معياري قدره (0.588)،

مما يدل على أن إجابات العينة كانت مائلة نحو الاتفاق والاتفاق التام. ويتضمن هذا المتغير عدة محاور:-

### 1- الرؤيا الاستراتيجية :

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.70) وهذا يعني أن اجابات العينة عن بعد الرؤيا الاستراتيجية كانت اجابات عالية ومتجهة نحو الاتفاق وانسجام بلغ (0.687) اما فقرات هذا المحور فقد كانت كالآتي:

فقد حصلت الفقرة (2) على اعلى وسط حسابي ضمن هذا البعد اذ بلغ (4.19) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة البحث بانحراف معياري (1.00) والذي يدل على تجانس لعينة البحث وهذا يدل على ان (شركة الجلود العراقية تطور رؤيتها بفحص دقيق للبيئة الخارجية) (الفرص والتحديات)). اما اقل فقرة ضمن البعد وهي الفقرة (4) التي حازت على قيمة (2.29) والذي يشير الى ميل مقبول نوعا ما لافراد العينة على الفقرة المتضمنه (تبني شركة الجلود العراقية رؤيتها على تطوير مستقبلها المتوقع) بتشنت عال وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري للفقرة.

جدول (3) مستوى اجابات العينة لفقرات الرؤيا الاستراتيجية

| ت  | الفقرات                                                                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------|
| 1. | تقوم شركة الجلود العراقية في الغالب بتطوير رؤية استراتيجية تستند على عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) | 3.78          | .91               | 2       |
| 2. | تطور شركة الجلود العراقية رؤيتها بفحص دقيق للبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)                                            | 4.19          | 1.00              | 1       |
| 3. | تعمل شركة الجلود العراقية على مشاركة مدراءها عند تطوير الرؤية الاستراتيجية                                              | 3.72          | 1.11              | 3       |
| 4. | تبني شركة الجلود العراقية رؤيتها على تطوير مستقبلها المتوقع                                                             | 2.29          | 1.42              | 4       |
|    | الوسط الحسابي العام                                                                                                     | 3.70          | .687              |         |

### 2- المقدرات الجوهرية

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور معنوية اذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.65) وبلغ التشنت (0.599) فاجابات العينة كانت معتدلة ومائلة نحو الاتفاق اما بالنسبة لفقرات هذا المحور فكانت كالآتي: الفقرة رقم (7) قد حققت (تركز شركة الجلود العراقية على الموظفين ذوي المؤهلات النوعية). أعلى قيمة للوسط حسابي والتي بلغت (3.72) وبلغت قيمة التشنت (1.25) فقد كانت اجابات العينة عالية ومائلة نحو عدم التوافق التام وهذا ما يؤشر على ان شركة الجلود العراقية خلال خطتها السنوية تهتم بالملاكات ذات المعرفة والخبرة العلمية التي تؤهلها لإنجاز عملها، اما الفقرة رقم (8) (تعمل شركة الجلود العراقية على تهيئة مناخ عمل ملائم مع معارف الموظفين) كانت الاجابات الخاصة بالعينة متوسطة ومتوجهة نحو الحياد اذ بلغت قيمه أوسط الحسابي (2.53) وبانحراف معياري (1.34) وهو اعلى تشنت كان في الاجابة .

جدول (4) مستوى اجابات عينة البحث لفقرات المقدرات الجوهرية

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                                                                                   | ت  |
|---------|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3       | 1.08              | 2.72          | تمتلك شركة الجلود العراقية موظفين من ذوي خبرات مميزة.                                     | 5. |
| 2       | 1.25              | 2.91          | تستخدم شركة الجلود العراقية نظم الحوافز المادية والمعنوية للمحافظة على المقدرات الجوهرية. | 6. |
| 1       | 1.25              | 3.72          | تركز شركة الجلود العراقية على الموظفين ذوي المؤهلات النوعية.                              | 7. |
| 4       | 1.34              | 2.53          | تعمل شركة الجلود العراقية على تهيئة مناخ عمل ملائم مع معارف الموظفين                      | 8. |
|         | 0.599             | 3.65          | الوسط الحسابي العام                                                                       |    |

### 3. رأس المال البشري:

قيمة الوسط الحسابي للمحور هذا قد بلغت (3.67) وهذا يدل الى ان اجابات العينة المبحوثة في هذا المحور متوجهة نحو الاتفاق وبقية انحراف معياري (0.784) وكانت فقرات المحور هذا كالآتي: حققت الفقرة رقم (9) (تحفز شركة الجلود العراقية موظفيها على تطوير مهارات فريدة باستمرار) اعلى قيمة وسط حسابي بلغت قيمته (3.97) وبانحراف معياري (1.00) اذ اتجهت اجابات العينة باتجاه الإتفاق اي هناك اهتمام من قبل شركة الجلود العراقية المبحوثة لمشاركة اغلب موظفيها في برامج ودورات تدريبية لتطوير وتنمية قدراتهم وحسب ما اشارت الية المقبلات من مسؤولي الاقسام والشعب ، اما اقل فقرة كان في الاجابة على الفقرة (12) بلغ (2.61) وبانحراف معياري (1.28) .

جدول (5) مستوى الإجابات الخاصة بعينه ألبحث لفقرات رأس المال البشري

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                                                                               | ت   |
|---------|-------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1       | 1.00              | 3.97          | تحفز شركة الجلود العراقية موظفيها على تطوير مهارات فريدة باستمرار                     | 9.  |
| 2       | .77               | 3.57          | تعقد شركة الجلود العراقية ندوات متعددة لمناقشة الافكار الجديدة.                       | 10. |
| 3       | .91               | 3.44          | تشارك شركة الجلود العراقية اغلب موظفيها في برامج تدريبية لتحسين قدراتهم الوظيفية.     | 11. |
| 4       | 1.28              | 2.61          | تكافئ شركة الجلود العراقية الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الاداء السنوي | 12. |
|         | 0.784             | 3.67          | الوسط الحسابي العام                                                                   |     |

### 4. الثقافة التنظيمية

حقق هذا البعد مستوى معنوية ذات دلالة احصائية إذ بلغ وسطه الحسابي قيمة (3.46) وهذا يشير الى ان إجابات عينة البحث في هذا المحور تتجه نحو الاتفاق وبقية انحراف معياري بلغ (0.689)، أما فقرات هذا المحور فقد كانت كالآتي: حققت الفقرة رقم (15) (تشجع ثقافة شركة الجلود العراقية على تحمل مخاطر الفرص الريادية.) اعلى قيمة في الوسط الحسابي فيما يخص بعد الثقافة التنظيمية والذي بلغت قيمته (3.78) وبتشتت بلغ (1.16) وهذا يعني ان شركة الجلود العراقية تبذل جهود داعمة ومشجعة للمبدعين، بينما حققت الفقرة رقم (16) (تدعم ثقافة شركة الجلود العراقية المبادرات التي تحقق تفوق في ادائها مقارنة مع دعم الوزارات الاخرى) اجابات متوسطة ومتجهة نحو الحياد بلغت

قيمة وسطها الحسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.32) اما اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (16).

جدول (6) مستوى اجابات عينة البحث لفقرات الثقافة التنظيمية

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                                                                                          | ت   |
|---------|-------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3       | 1.28              | 2.61          | تشجع ثقافة شركة الجلود العراقية موظفيها المبدعين على التصرف بحرية                                | 13. |
| 2       | 1.06              | 3.09          | تدعم ثقافة شركة الجلود العراقية الافكار الجديدة.                                                 | 14. |
| 1       | 1.16              | 3.78          | تشجع ثقافة شركة الجلود العراقية على تحمل مخاطر الفرص الريادية.                                   | 15. |
| 4       | 1.32              | 2.56          | تدعم ثقافة شركة الجلود العراقية المبادرات التي تحقق تفوق في ادائها مقارنة مع دعم الوزارات الاخرى | 16. |
|         | 0.689             | 3.46          | الوسط الحسابي العام                                                                              |     |

#### 5. الممارسات الاخلاقية:

بلغت القيمة الخاصة بالوسط الحسابي للمحور هذا (3.42)، وبانحراف ميعاري قدره (0.749) وهذا يعني ان اجابات العينة على هذا البعد متجهة نحو الاتفاق اما فقرات هذا المحور كانت كالاتي: حققت الفقرة رقم (17- 19) (تحدد اهداف شركة الجلود العراقية وصفاً للمعايير الاخلاقية الحاكمة للإنجاز) و فقرة (تنشر شركة الجلود العراقية ادلة معايير السلوك الاخلاقي التي ينبغي الالتزام بها) اعلى قيمة في الوسط الحسابي فيما يخص بعد الممارسات الاخلاقية اذ بلغت قيمته (3.69) و تشتت بلغ (1.45) , وهذا يعني ان المعايير الاخلاقية من الاهداف الرئيسية للشركة التي تحكم الانجاز الفعلي بينما كانت الفقرة رقم (18) (تعمل شركة الجلود العراقية على تحديث معايير السلوك الاخلاقي باستمرار) و(20) (تطور شركة الجلود العراقية نظام مكافآت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي الحسن) بلغت قيمة الوسط لهذه الفقرة (3.66) وبتشتت بلغ (1.41) فقد كانت الاجابات الخاصة بالعينة متوسطة ومتجهة نحو الحياد.

جدول (7) مستوى اجابات عينة البحث لفقرات الممارسات الاخلاقية

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                                                                        | ت   |
|---------|-------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1       | 1.45              | 3.69          | تحدد اهداف شركة الجلود العراقية وصفاً للمعايير الاخلاقية الحاكمة للإنجاز       | 17. |
| 3       | 1.41              | 3.66          | تعمل شركة الجلود العراقية على تحديث معايير السلوك الاخلاقي باستمرار            | 18. |
| 2       | 1.51              | 3.69          | تنشر شركة الجلود العراقية ادلة معايير السلوك الاخلاقي التي ينبغي الالتزام بها. | 19. |
| 4       | 1.52              | 3.66          | تطور شركة الجلود العراقية نظام مكافآت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي الحسن.    | 20. |
|         | 0.749             | 3.42          | الوسط الحسابي العام                                                            |     |



ثالثاً: مستوى اجابات عينة البحث للمتغير التابع ( الميزة التنافسية)

يلاحظ من الجدول ادناه ان هناك تفاوت وتباين في آراء العينة المبحوثة الفقرات المتغير المعتمد (الميزة التنافسية) اذ تشير نتائج التحليل الاحصائي (spss) الى وجود ميل عال جداً لبعض فقرات الاستبانة، وايضاً وجود تشتت عال لبعض الفقرات وعدم تجانس آراء عينة البحث. اذ يلاحظ ان الفقرة (3) من البعد الاول (الكلفة) للمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.41) وهو ميل عال لافراد عينة البحث حول فقرة (تسعى شركتنا باستمرار الى تقليل تكاليف الإنتاج) وبانحراف معياري (1.19) وهو تشتت في آراء عينة البحث. اما اقل وسط حسابي فكان من نصيب الفقرة (1) وهو ميل عال جداً اذ تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.22) وبانحراف معياري (1.01). اما البعد الثاني (الجودة) من المتغير المعتمد الميزة التنافسية اذ يلاحظ ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (7) من هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (4.41) وبانحراف معياري (1.19) وهو ميل عال جداً لافراد عينة البحث حول الفقرة التي تتضمن (شركتنا دائماً ما تعمل على تصميم كافة عملياتها الإنتاجية بطريقة سليمة وذلك لغرض تحقيق المستوى الافضل للوحدات المنتجة) وبشتت في آراء عينة البحث. اما البعد الثالث (المرونة) من المتغير التابع فقد بلغ اعلى وسط حسابي للفقرة رقم (4.41) وهو ميل عال جداً لافراد عينة البحث وبانحراف معياري (1.19) وهذا يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة البحث. اما البعد الاخير (التسليم) فقد بلغ الوسط الحسابي للفقرة الوحيد للبعد ذات ميل عال لافراد عينة البحث اذ بلغ (4.30) وبانحراف معياري ذات تشتت في آراء عينة البحث اذ بلغ (1.19).

جدول (8) مستوى اجابات عينة البحث لفقرات المتغير التابع الميزة التنافسية

| المحور الثاني (الميزة التنافسية) |                                                                                                              |      |      | المتغير | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---------|---------|-------------------|---------|
| التكلفة                          |                                                                                                              |      |      |         |         |                   |         |
| 01                               | تستخدم شركتنا كل مواردها المتاحة بشكل اقتصادي                                                                | 4.22 | 1.01 | 03      |         |                   |         |
| 02                               | دائماً ماتحدث شركتنا عملياتها الإنتاجية وذلك باعتماد البحث والتطوير من اجل الوصول الى اهدافها بكلفة اقل.     | 4.23 | .96  | 02      |         |                   |         |
| 03                               | تسعى شركتنا باستمرار الى تقليل تكاليف الإنتاج                                                                | 4.41 | 1.19 | 01      |         |                   |         |
| الجودة                           |                                                                                                              |      |      |         |         |                   |         |
| 04                               | تتبع الشركة طرقاً متنوعة للإنتاج لتقديم منتجات بجودة عالية                                                   | 3.81 | 1.26 | 04      |         |                   |         |
| 05                               | هنالك العديد من الطرق التي تعتمد عليها شركتنا لمراقبة جودة منتجاتها                                          | 4.22 | 1.01 | 03      |         |                   |         |
| 06                               | يتم اعتماد مواصفات الايزو من قبل شركتنا كأساس لضمان جودة المنتج                                              | 4.23 | .96  | 02      |         |                   |         |
| 07                               | تعمل شركتنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.                   | 4.41 | 1.19 | 01      |         |                   |         |
| المرونة                          |                                                                                                              |      |      |         |         |                   |         |
| 08                               | يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.                           | 4.23 | .96  | 2       |         |                   |         |
| 09                               | شركتنا تملك القدرة على مواكبة التغيرات بشكل سريع في السوق من حيث انتاج منتجات بتصاميم جديدة وفقاً للمتطلبات. | 4.41 | 1.19 | 1       |         |                   |         |
| التسليم                          |                                                                                                              |      |      |         |         |                   |         |
| 10                               | تعتبر مواعيد تسليم المنتجات من اهم الامور التي تركز عليها شركتنا خدمة للزبون                                 | 4.30 | 1.92 | 1       |         |                   |         |

رابعاً: اختبار العلاقة بين المتغيرات

حققت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية معامل ارتباط كانت قيمته (0.789)، و هو معنوي إحصائياً وذلك عند مستوى دلالة (0.01) "الفرضية الرئيسية الأولى ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية مابين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الشركة))" بينما بلغ معامل الارتباط بين الرؤيا الاستراتيجية، والكلفة والجودة والمرونة والتسليم (0.379) و (0.593) و (0.587) ( و (0.473) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين الرؤيا الاستراتيجية وكل من كلفة، وجودة، المرونة، التسليم" عند مستوى دلالة (0.01) اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية موجبة اي كلما كان هناك اهتمام بتطوير الرؤيا الاستراتيجية داخل الشركة يؤدي ذلك الى دعم واهتمام الى كيفية ان تكون الميزة التنافسية مستدامة وفاعلة وهذا يشير الى وجود اساس منطقي لقبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تقع ضمن الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (9) تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لشركة الجلود العراقية

| الميزة التنافسية | التسليم | المرونة | الجودة  | الكلفة  | الميزة التنافسية القيادة الاستراتيجية |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------------------------------------|
| 0.789**          | 0.473** | 0.587** | 0.593** | 0.379** | الرؤيا الاستراتيجية                   |
| 0.469**          | 0.529** | 0.728** | 0.446** | 0.479** | المقدرات الجوهرية                     |
| 0.814**          | 0.654** | 0.557** | 0.585** | 0.887** | رأس المال البشري                      |
| 0.789**          | 0.753** | 0.721** | 0.812** | 0.724** | الثقافة التنظيمية                     |
| 0.885**          | 0.888** | 0.807** | 0.590** | 0.597** | الممارسة الأخلاقية                    |
| 0.869**          | 0.709** | 0.785** | 0.685** | 0.876** | القيادة الإستراتيجية                  |

1- حققت العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية بمعامل ارتباط (0.469) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) وحققت العلاقة بين المقدرات الجوهرية وابعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) بمعامل ارتباط بلغ (0.446) ( 0.728 ) ( 0.479 ) ( 0.529 ) على التوالي وهو يعتبر معنوي وذلك عند مستوى دلالة (0.01) وبالنتيجة نتوصل الى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين المقدرات الجوهرية وبين كل من الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم" عند مستوى دلالة (0.01) اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية اي كلما كان هناك اهتمام لاكتشاف المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها في الشركة كلما كان هنالك اهتمام عالي للمزايا التنافسية الامر الذي يشير الى وجود حجة قوية وذلك لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

2- حققت العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بمعامل ارتباط وصلت قيمته الى (0.814) وهو يعد معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وتمثلت العلاقة بين راس المال البشري وابعاد الميزة التنافسية وهي (كلفة، الجودة، المرونة، التسليم) بمعامل الارتباط ( 0.887 ) و (0.585) و (0.557) ( و (0.654) وعند مستوى دلالة (0.01) معنوي وفي النتيجة " يكون هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين راس المال البشري وبين كل من الكلفة والجودة والمرونة والتسليم"

عند مستوى دلالة (0.01) اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية اي كلما كان هناك تطوير لراس المال البشري في الشركة سيؤدي ذلك الى نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية، مما يدل على وجود سبب مقنع لقبول الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى .

3- حققت العلاقة التي تجمع بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية مُعامل ارتباط بواقع (0.789) ويعد هذا معنوي عند مستوى دلالة (0.01) كما ان علاقة الثقافة التنظيمية بابعاد الميزة التنافسية والتي تضمنت (الكلفة، الجودة ، التسليم، المرونة) حققت معامل ارتباط بلغ (0.724) و (0.812) و (0.721) و (0.753) وهو معنوي بمستوى دلالة (0.01)، وفي التالي " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين الثقافة التنظيمية وبين كل من الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم" عند مستوى دلالة (0.01) اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية قوية اي كلما كان هناك دعم الثقافة التنظيمية في الشركة سيؤدي ذلك الى اهتمام بكيفية بناء الميزة التنافسية وهذا يشير الى تواجد مسوغ مقنع لجعل الفرضية أفرعية الرابعة مقبولة والتي تقع ضمن الفرضية الاولى الرئيسية.

4- حققت العلاقة بين الممارسات الاخلاقية والميزة التنافسية معامل الارتباط البالغ (0.885) والذ يعتبر معنوي عند مستوى دلالة (0.01) كما حققت العلاقة بين الممارسات الاخلاقية والميزة التنافسية لكل من ابعاد ( كلفة ) و (الجودة ) و ( المرونة ) و (التسليم ) على التوالي بمعامل ارتباط بلغ (0.597) و (0.590) و (0.807) و (0.888) وهو يعتبر معنوي وعند مستوى الدلالة (0.01)، بالتالي نجد " وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية احصائياً بين الممارسات الاخلاقية وبين كل من الكلفة والجودة والمرونة والتسليم " عند مستوى دلالة (0.01) اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية اي كلما كان هناك تأكيد للممارسات الاخلاقية في الشركة سيؤدي ذلك الى تحقيق الميزة التنافسية والتي تنص " (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤيا الاستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، وراس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الاخلاقية) الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة ، التسليم، المرونة) " اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها الميزة التنافسية بأبعادها (\*\*0.869) وهذا يشير الى ان الفرضية الاولى مقبولة.

خامساً: اختبار مدى تأثير قياده الإستراتيجية بالميزة التنافسية  
لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية القائلة ((وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً للقيادة الإستراتيجية بأبعادها والتي تشمل (الرؤيا الإستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)).

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود تأثير قوي وايجابي بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية في تحقق الميزة التنافسية الفاعلة) وهذا ما اشارت الية نتائج تحليل الانحدار والتباين الموضح في الجدول ادناه. اما بالنسبة لتأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير المعتمد (الميزة التنافسية) بلغت قيمة F المحسوبة (167.606) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني ان هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية بأبعادها وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.738) وهذا يعني ان القيادة الاستراتيجية فسرت ما نسبته (74%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية وان المتبقي من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في النموذج اما قيمة معامل بيتا فقد بلغت (0.757) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في القيادة الاستراتيجية يؤدي الى تغير في الميزة التنافسية بنسبة (75.7 %) ويمكن توضيح ابعاد القيادة الاستراتيجية وكما في الجدول ادناه فانها تدل على وجود تأثير لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل للقيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية:-

جدول (10) تاثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

| المتغير المستقل      | a     | B     | % R   | قيمة F المحسوبة | المعنوية | المتغير المعتمد  |
|----------------------|-------|-------|-------|-----------------|----------|------------------|
| الرؤيا الاستراتيجية  | 1.218 | 0.539 | 0.347 | 38.187          | 0.00     | الميزة التنافسية |
| المقدرات الجوهرية    | 1.025 | 0.599 | 0.324 | 34.451          | 0.00     |                  |
| راس المال البشري     | 1.099 | 0.576 | 0.513 | 75.752          | 0.00     |                  |
| الثقافة التنظيمية    | 0.711 | 0.723 | 0.622 | 118.609         | 0.00     |                  |
| الممارسات الاخلاقية  | 1.296 | 0.561 | 0.442 | 57.144          | 0.00     |                  |
| القيادة الاستراتيجية | 0.143 | 0.757 | 0.738 | 167.606         | 0.00     |                  |

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء نتائج التحليل الاحصائي والاطلاع على ادبيات وطروحات الباحثين حول متغيرات البحث نستنتج ما يلي:

اولاً: الاستنتاجات

#### 1: الاستنتاجات النظرية

- أ- تساهم عمليات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الادراك الاستراتيجي للمدراء وتطوير تفكيرهم المستقبلي.
- ب- تتيح الادارة الإستراتيجية فرصاً لجميع المستويات التنظيمية للمشاركة في صياغة وتنفيذ اهداف المنظمة.
- ت- تساهم الادارة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كأصل للإستراتيجية ومصدراً مهماً للميزة التنافسية في ابتكار منتجات جديدة او تحسين اساليب العمل وتعزيز الاداء التنظيمي وتمكين الادارة من قراءة بيئتها الداخلية والخارجية بشكل صحيح.
- ث- تلعب القيادة الاستراتيجية دور فاعل في تحقيق ميزة التنافسية لمنظمات الاعمال.

#### 2: الاستنتاجات العملية

- أ- هناك تفاوت في استجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة وهذا يشير الى ان اغلب الفقرات قد نالت ميل عال وهذا يشير الى استجابة عالية نحو الفقرات وهذا موضح في الوسط الحسابي والانحراف المعياري في الجداول المذكورة للمتغيرات.
- ب- وجود علاقة قوية جدا بين متغيرات البحث وهذا يشير الى اهمية متغيرات الدراسة في تحقيق التنافسية الفاعلة لشركة الجلود العراقية.
- ت- تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود تأثير قوي وايجابي بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية الفاعلة) وهذا ما اشارت اليه نتائج تحليل الانحدار والتباين.
- ث- هناك دور فاعل لمتغيرات البحث في تفعيل المزايا التنافسية في الشركة المبحوثة.
- ج- توصلنا الى صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها "تزداد قوة شركة الجلود العراقية تنافسياً من خلال القيادة الاستراتيجية"

## ثانياً: التوصيات

- 1- دعم بعض ابعاد المتغيرات الرئيسة للبحث بما يساهم في تعزيز الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية لدى الشركة المبحوثة.
- 2- اعطاء اهمية اكبر للقيادات العليا لدورهم المهم في تقدم ونمو الشركة المبحوثة من خلال تطوير مهاراتهم الفكرية لغرض تحقيق الميزة والتفوق على منظمات الاعمال.
- 3- والاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم، فهم أساس المؤسسات و أرس مالها الأساسي.
- 4- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة وذلك من خلال اعتماد الأساليب الحديثة العلمية من اجل لتحقيق الاهداف المرجوة للشركة.
- 5- من الضروري إعداد قيادات مؤهلة مستقبلية في الشركة المبحوثة وذلك عن طريق تطويرهم وتنمية هذا المورد البشري.
- 6- العمل جهد الامكان من اجل المحافظة على ميزات الشركة التنافسية والعمل على تطويرها.
- 7- استخدام ابعاد اخرى وتطبيقها في مجال عمل اخر لغرض اختبار صحة فرضية البحث.

## المصادر:

### اولاً: المصادر العربية:

#### أ. الكتب

- 1- ادريس، وائل محمد صبحي والغالب، طاهر محسن منصور: **المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن /سلسة ادارة الاداء الاستراتيجي**(2009)، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2- البياتي، محمود مهدي حسن والقاضي، دلال (2010): **البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج SPSS**، ط2، دار البيئة للطباعة والنشر.
- 3- جلاب، أحسان دهش، (2011)، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 4- الخفاجي، نعمة عباس(2008): **الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة** دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.
- 5- داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (2000)، **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، دار الكتب للطباعة – بغداد.
- 6- الدوري، زكريا مطلق، 2003 (الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ) الطبعة الثالثة، بغداد
- 7- الدوري، زكريا مطلق(2005): **الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 8- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون(2012): **الادارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل، امثلة معاصرة**، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، الاردن .

#### ب. الاطاريح والرسائل

- 13- اسليم، محمد عصام ياسين، 2017، دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات الامنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، (اطروحة ماجستير منشورة)، جامعة الاقصى-أكاديمية الادارة والسياسة، فلسطين.
- 14- المربع صالح بن سعد : " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية" الطبعة الأولى، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ص70
- 15- جلاب، احسان دهش(2004): **التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثره في خدمة الزبون**، دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف الاهلية اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية.
- 16- جميل، احمد نزار: **تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا** دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين،(2010) اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- 17- داود، فضيلة سلمان، 2011 (تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الاعمال) اطروحة دكتوراه.
- 18- الدليمي، عراك عبود عمير، 2009، (تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي وراس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة) رسالة ماجستير
- 19- العبادي، هاشم فوزي، (2011): تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية ادارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للادارة، دراسة اختبارية متعددة المستويات لعينة من الشركات في وزارة الصناعة والمعادن، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
- 20- عبد الحسين، افتخار: 2014 " دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الموهبة" رسالة ماجستير.
- 21- العزاوي، غانم ارزوقي، 2002، (استراتيجية تطوير القيادات الادارية العليا) اطروحة دكتوراه ت. الدوريات:
- 22- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار: 2017 " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، الجزائر .
- 23- الطائي، علي حسون: 2010، (دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل) مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 16، عدد 60 .
- 24- نجم، نجم عبود والنعيمي، محمد عبد العال 2012، ( الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن.
- 25- النعيمي، فالح تايه: 1994، (اثر عومل الموقف في السمات القيادية) مجلة اليرموك، المجلد 10، العدد 1
- 26- الشمري، احمد عبدالله امانة الشمر .،العصامي، امجد حميد اسماعيل محسن و الجبوري هيثم وادي جعاز.(2021). تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية. المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد (17) العدد(68).
- 27- ريمة، بن بايره.(2021). دور تخفيض تكاليف المؤسسة في دعم الميزة التنافسية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد: 03، ص 223-238.
- 28- علي، حسن عبدالسلام و حميدي، يوسف ممدو. (2020). دور المبادئ الأخلاقية للمحاسب الاداري في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، ISSN 2352-9962/E-ISSN 2572-0147

#### ثانيا : المصادر الاجنبية :

- 29- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society, 66, 101635
- 30- Bass, Bernard M.(2007), Executive and Strategic Leadership, International Journal of Business, January, 12(1), ISSN: 1083-4346
- 31- Baublyte ,Daiva (2010): Talent Management: Myth or Reality in Today's SMEs ? A study into the importance and use of talent management within small and medium-sized enterprises.
- 32- Daft ,R.L. & Noe ,R.A.(2001):Organizational behavior, Harcourt college publishers.
- 33- Daft ,Richard L,(2010): Organizational Thory and Desgin ,Tenth edition ,South-Western Cengage Learning ,USA.
- 34- Ghemawat .P & Rivkin .J W. (2022). Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- 35- Hill, Charles W. L.& Jones, Gareth R. (2013):Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 10<sup>th</sup> Edition, South Western& Cengage Learning, USA.

- 36- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E.(2001): Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases), 4<sup>th</sup> edition. Cincinnati, Ohio: Thomson/South Western
- 37- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E.(2011): Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases), 9<sup>th</sup> edition. Thomson /South Western, cengage learning, USA
- 38- Hughes, Richard L. & Beatty, Katherine (2005): Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- 39- Kok N, Hoedemaekers C, Fuchs M, Cornet AD, Ewalds E, Hom H, Meijer E, Meynaar I, van Mol M, van Mook W, van der Steen-Dieperink M, van Zanten A, van der Hoeven H, van Gurp J, Zegers M.(2025). The interplay between organizational culture and burnout among ICU professionals: A cross-sectional multicenter study. Journal of Critical Care, Volume 85:154981
- 40- Lynch Richard , Oliver Barish, Vinh Sum Chau, Charles Thornton, Karl S. R. Warner : Strategic Management (10th ed.)
- 41- Nahak, M., & Ellitan L. (2022). Organizational Commitment and Organizational Sustainability. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD). 6(4),
- 42- Nahak. M & Ellitan. L.(2022). The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), Volume 6 Issue, 3pp.1441-1446
- 43- Narayanan .V . K,1995(organization theory ) , Strategic approach Publish by Purr Rudy Irwin,INC .
- 44- O'Shannassy, T. (2021). The Challenges of Strategic Leadership in Organizations. Journal of Management & Organization, 27(2), 235–238. doi:10.1017/jmo.36
- 45- Pitts, R.A., & Lei, D. (1996) Strategic management: Building and sustaining competitive Advantage. Minneapolis, St. Paul: West
- 46- Poulouva.P., Wang. H., Lin. S., Wu. X., Tehseen. S. & Liu.X. (2024).Impact of Hofstede's cultural dimensions on sustainable competitive advantage: The mediating role of entrepreneurial innovativeness among Malaysian ethnic entrepreneurs. Acta Psychologica 251,104538. doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104538
- 47- Singh.A., Lim. W.m., Jha.S., Kumar.S., & Ciasullo.M.V. (2023). The state of the art of strategic leadership. Journal of Business Research, Volume 158

**The Role of Strategic Leadership in Achieving Effective Competitive Advantage: A Survey Study of the Iraqi General Company for Textile and Leather Industries**

**Assistant Professor Ali Fakhri Abbas**

Imam Al-Kadhim College

[alifakhri@iku.edu.iq](mailto:alifakhri@iku.edu.iq)

**Abstract:**

This investigation aims to know the role played by strategic leadership in achieving competitive advantage for the Iraqi Leather Company. To achieve this, the researcher selected a random sample of (37) employees from the research community, represented by the heads of departments, divisions and units in the Iraqi Leather Company. A questionnaire was distributed to them, and its validity and reliability were verified, as it included (30) paragraphs. The data was entered into the computer for the purpose of processing it using the SPSS statistical program. In the end, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a very strong correlation between strategic leadership and competitive advantage in the Iraqi Leather Company.

**Keywords:** strategic leadership, competitive advantage, For the Iraqi General Company for Textile and Leather Industry