

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير الإدارة



تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية

The impact of strategic leadership on achieving
profit –sustainable competitive advantage in non
ionsorganizat

إعداد الطالب/ سعود فراج السبيعي

الرقم الجامعي/ 241001867

إشراف/ الدكتورة أسماء أبو عزة

العام الدراسي:

2024

حقوق الطباعة : Copyright notice

تمت كتابة هذه الرسالة من الطالب سعود فراج السبيعي، وذلك بتوجيه من لجنة الجامعة وموافقة أعضاءها ، وجميع حقوق النشر مملوكة لجامعة ميدأوشن (جامعة الجميع الذكية) .

الملخص

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (178) من المديرين والعاملين في المنظمات غير الربحية

وخرجت بمجموعة من النتائج مفادها: أن القادة في المنظمات غير الربحية يتبنون بشكل كبير ممارسات القيادة الاستراتيجية، مع تركيز خاص على تشجيع الابتكار، وتحفيز العاملين، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وكشفت الدراسة أيضاً عن بعض التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية، مثل الحاجة إلى تحسين إدارة التكاليف وزيادة مشاركة أصحاب المصالح في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

ثم اوصت ب:

1. تعزيز برامج التطوير القيادي: ينبغي على المنظمات غير الربحية الاستثمار في برامج تدريبية مكثفة لتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادتها الحاليين والمستقبليين. يجب أن تركز هذه البرامج على مجالات مثل التفكير الاستراتيجي، إدارة التغيير، والقيادة التحويلية.
2. تحسين إدارة التكاليف: نظراً لأن إدارة التكاليف ظهرت كنقطة ضعف نسبية، يُوصى بتطوير استراتيجيات لتحسين كفاءة العمليات وترشيد النفقات دون المساس بجودة الخدمات. يمكن النظر في تبني تقنيات مثل إدارة التكلفة على أساس النشاط (ABC) أو تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.

الشكر والتقدير

يقول الله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فالشكر الأول والدائم لله سبحانه وتعالى، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد

إذا رضيت، ولك الحمد والشكر بعد الرضا على توفيقى في إتمام هذا العمل

المتواضع، فنسألك سبحانه أن يكون خالصا لوجهك الكريم .

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وسيد الخلق حبيبنا وشفيعنا محمد صلى الله

عليه وسلم.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص، والاحترام الفائق إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر:

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في

صورته النهائية، ولم يدخر جهدا في مساعدتي بما قدمه من توجيهات ونصائح ثمينة

زادت من قيمة الدراسة: أستاذتي المحترمة أسماء أبو عزة.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء جامعة ميد اوشن لموقرة الذين لم يبخلوا علينا

بالدعم والنصائح

فجزاكم الله خيرا وأدامكم.

الاهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى:

والدتي العزيزة

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في

طريق النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى:

والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى:

أخوتي الغاليين

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاتفنا يدا بيد

ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى:

أصدقائي وزملائي

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في

العلم إلى من صاغوا لي من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارةً تثير لنا مسيرة العلم

والنجاح إلى:

أساتذتي الكرام

أهدى هذا العمل المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

فهرس المحتويات

Contents

2	حقوق الطباعة Copyright notice :
3	الملخص
4	الشكر والتقدير
5	الاهداء
6	فهرس المحتويات
9	قائمة الجداول
10	قائمة المصطلحات
13	الفصل الاول: الاطار العام للدراسة
13	مقدمة:
14	مشكلة الدراسة:
15	أهمية الدراسة:
16	أهداف الدراسة:
17	تساؤلات الدراسة:
18	فروض الدراسة:
19	الدراسات السابقة:
22	التعقيب على الدراسات السابقة
22	1. الموضوع الرئيسي:
22	2. الأبعاد المدروسة:
23	3. المنهج البحثي:
24	المنطلقات النظرية للدراسة:
26	ربط النظريات بأهداف البحث
28	المنهجية وطرق البحث:
28	1. جمع البيانات الأولية:
28	2. جمع البيانات الثانوية:
28	3. تحليل البيانات:

4.	اختيار العينة:	29
	أدوات الدراسة :	29
1.	الاستبيان:	29
3.	مراجعة الأدبيات:	30
4.	تحليل البيانات الإحصائية:	30
	حدود الدراسة :	30
	الحدود الزمنية:	30
	الحدود الجغرافية:	30
	الحدود الموضوعية:	30
	الفصل الثاني : الاطار النظري	31
	المبحث الأول القيادة الإستراتيجية:	31
	المطلب الأول: أولاً ماهية القيادة الإستراتيجية:	31
	ثانياً أهمية القيادة الإستراتيجية:	33
	ثالثاً خصائص القيادة الاستراتيجية:	35
	المطلب الثاني أولاً انماط القيادة الاستراتيجية:	37
	ثانياً أهداف القيادة الإستراتيجية:	38
	ثالثاً تحديات القيادة الإستراتيجية:	39
	المطلب الثالث أولاً مزايا القيادة الإستراتيجية:	41
	ثانياً ممارسات القيادة الإستراتيجية:	43
	ثالثاً تحديات القيادة الإستراتيجية:	46
	المبحث الثاني:الميزة التنافسية المستدامة	49
	المطلب الأول:أولاً مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:	49
	ثانياً أهمية الميزة التنافسية المستدامة:	50
	ثالثاً خصائص الميزة التنافسية:	51
	المطلب الثاني أولاً أبعاد الميزة التنافسية :	52
	ثانياً تنمية و تطوير الميزة التنافسية:	54
	ثالثاً مصادر الميزة التنافسية:	55
	المطلب الثالث ممارسات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية:	57

58	أولاً: الممارسات المرتبطة برأس المال البشري والميزة التنافسية.
59	ثانياً: الممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي والميزة التنافسية.
61	الفصل الثالث: مناقشة النتائج
61	اولا البيانات الديموغرافية:
62	ثانيا محاور الاستبيان:
68	الخاتمة
68	التوصيات والمقترحات
70	المراجع:

قائمة الجداول

م	الجدول	رقم الصفحة
1	جدول (1) البيانات الديموغرافية	61
2	جدول (2) محور القيادة الاستراتيجية	62
3	جدول (3) محور الميزة التنافسية	65

قائمة المصطلحات

1. القيادة الاستراتيجية:

هي قدرة القادة على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى.

2. الميزة التنافسية المستدامة:

هي القدرة على تحقيق أداء متفوق على المنافسين بشكل مستمر على المدى الطويل.

3. المنظمات غير الربحية:

هي مؤسسات لا تهدف إلى تحقيق الربح، وتعمل لخدمة قضية اجتماعية أو خيرية.

4. الإدارة الاستراتيجية:

عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق الأهداف طويلة المدى.

5. التخطيط الاستراتيجي:

عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة ووضع خطط لتحقيقها.

6. الرؤية الاستراتيجية:

تصور واضح للمستقبل المرغوب للمنظمة وتوجيهها على المدى البعيد.

7. التفكير الاستراتيجي:

القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ قرارات تدعم الأهداف طويلة المدى.

8. الكفاءة التنظيمية:

قدرة المنظمة على استخدام مواردها بفعالية لتحقيق أهدافها.

9. الموارد التنظيمية:

الأصول المادية والبشرية والمالية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة.

10. القدرات الديناميكية:

قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها.

11. الابتكار التنظيمي:

قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة لتحسين عملياتها وخدماتها.

12. إدارة التغيير:

عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة التغييرات في المنظمة لتحسين أدائها.

13. الثقافة التنظيمية:

مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة.

14. الأداء التنظيمي:

مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها.

15. استدامة المنظمة:

قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل.

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

مقدمة:

في ظل التطورات السريعة والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة عمل المنظمات الحديثة، تزايدت حدة المنافسة بشكل كبير، مما دفع المنظمات إلى البحث عن وسائل تُمكنها من التكيف السريع والاستجابة الفعّالة لهذه البيئة المتغيرة بهدف تحقيق أداء متميز. تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً في تطوير هذه المنظمات، خاصة المنظمات غير الربحية، حيث تسهم بشكل فعّال في تحقيق أهدافها، ومنحها القدرة على النمو والتطور، والتكيف مع الأزمات بفضل قدرتها الكبيرة على التأثير ومرونتها العالية في مواجهة التحديات المختلفة (باديس، 2014).

تركز القيادة الاستراتيجية على دعم العاملين من خلال توفير المتطلبات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، إلى جانب الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتطويرها وتعزيزها. كما تسعى إلى تطوير العاملين وتدريبهم لمواكبة التحديات التكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى تعزيز الابتكار التنظيمي الذي يسهم في تحسين أداء المنظمة ككل. كل هذه الجهود تشكل وسائل فعّالة لتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءة المنظمة.

من خلال الملاحظات الميدانية والمقابلات العفوية مع الموظفين في هيئة الحشد الشعبي، لوحظ أن التفاعل اليومي بين الموظفين ينتج عنه العديد من المشاكل التي تؤثر سلباً على قدرتهم في الإنجاز والتفاعل الإيجابي، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء ويؤدي إلى تباطؤ مستوياته. بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الإيجابي الذي يمكن أن تؤديه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية (محي الدين والعامري، 2023).

تعتبر الميزة التنافسية من المفاهيم ذات الأهمية البالغة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تمثل أحد العناصر الرئيسية التي تمنح المؤسسة فرصة لتقديم خدمات ذات جودة عالية تتفوق بها على منافسيها. هذه الخدمات تتميز بخصائص فريدة تجعل العملاء مستعدين لدفع أسعار أعلى، مما يساهم في تحقيق ربحية مستدامة مقارنة بالمنافسين. كما يمكن للمؤسسة تقديم خدمات ذات قيمة مماثلة للمنافسين، ولكن بأسعار أقل، مما يضيف بعداً إضافياً للتنافسية.

في هذا السياق، برزت ضغوط جديدة على المنظمات غير الربحية تتجلى في الحاجة إلى تبني قيادة استراتيجية تسعى إلى التغيير والتحول نحو رؤى استراتيجية تعزز من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية (كاظم، 2017).

تعد القيادة أساس ازدهار أي منظمة، حيث يُعتبر القادة المبدعون والمبتكرون القادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الظروف. ومن هذا المنطلق، تعتبر القيادة الاستراتيجية مفهوماً متقدماً يتجاوز القيادة التقليدية، حيث تُعد إحدى الموارد الأساسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية. وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، الذي يمكن المنظمة من التكيف والانسجام التنظيمي مع متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة (Bryson, 2018).

لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية، يجب تطبيق أبعاد حديثة في القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال قيادات كفوة وذات مؤهلات عالية تفكر بطريقة استراتيجية. من أهم هذه الأبعاد: التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة (الغزاوي، 2021).

يتحدد نجاح المنظمات غير الربحية بناءً على قدرتها على المنافسة لضمان استمراريتها. ويتحقق هذا الاستمرار من خلال الأداء الفعال الذي يتجسد في القدرة على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتكامل بين القيادة الاستراتيجية والعاملين في الرؤية والتطبيق (Northouse, 2018).

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار شامل لمفهوم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، واستكشاف أهميتها، وأهدافها، ومزاياها. كما ستستعرض المجالات التي يجب على القيادات الاستراتيجية الاستثمار فيها لتطوير مواردها البشرية، مع التركيز على البيئة المدروسة وهي المنظمات غير الربحية. سيتم تحقيق ذلك من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها على المستويين النظري والتطبيقي.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من توجهات الكتاب والباحثين في دراسة الموارد البشرية لما لها من أهمية استثنائية، حيث تُعد الثروة الحقيقية ليست ثروة المال بل ثروة الرجال والأجيال، فإن بناء الإنسان هو الثروة الحقيقية للمنظمات والمجتمعات. تسعى هذه الدراسة إلى معالجة مشكلة علمية أشارت لها بعض الدراسات والبحوث السابقة بصورة غير مباشرة، وهي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

في ظل البيئة الخارجية التي تشهد منافسة حادة بين الشركات والمنظمات غير الربحية، يصبح من الضروري إيجاد الوسائل والعمليات التي تمكنها من تقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات الحالية لتلبية متطلبات المستفيدين أو التفوق عليها. تعد القيادة الاستراتيجية من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ تمنح المنظمة شيئاً فريداً تفتقده المنظمات المنافسة الأخرى، مثل التفرد الذي يميز المنظمة عن منافسيها في الكلفة، الجودة، المرونة، أو التسليم.

لذلك، لكي تتمكن المنظمات غير الربحية من البقاء والنمو في بيئة تنافسية، يجب عليها تطوير الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تقديم كل ما هو جديد أو محسّن من الخدمات لتحقيق التفوق على المنافسين. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تناول موضوع تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

1. تطوير المعرفة العلمية: يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية حول القيادة الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في سياق المنظمات غير الربحية.
2. تعزيز الأدبيات الحالية: يقدم البحث مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، مما يساهم في تعزيز الأدبيات الحالية وتقديم رؤى جديدة.

3. بناء إطار نظري: يساهم البحث في بناء إطار نظري يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، مما يساعد الباحثين في المستقبل على استكشاف هذه العلاقة بطرق مختلفة.

الأهمية العملية

1. توجيه المديرين والقادة: يقدم البحث توجيهات عملية للمديرين والقادة في المنظمات غير الربحية حول كيفية تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
2. تحسين الأداء التنظيمي: يوفر البحث توصيات محددة يمكن للمنظمات غير الربحية اتباعها لتحسين أدائها وتفوقها على المنافسين من خلال تعزيز القيادة الاستراتيجية.
3. التكيف مع التغيرات البيئية: يساعد البحث المنظمات غير الربحية على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتحقيق النمو المستدام من خلال تبني استراتيجيات قيادة فعالة.
4. تعزيز الفاعلية التنظيمية: من خلال التركيز على تطوير الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية، يمكن للمنظمات غير الربحية تعزيز فاعليتها وزيادة رضا المستفيدين.
5. تقديم حلول عملية: يقدم البحث حلولاً عملية للتحديات التي تواجهها المنظمات غير الربحية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما يساهم في تعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبكفاءة منخفضة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- استكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

الأهداف الفرعية:

1. تقديم تصور واضح عن مفهوم القيادة الاستراتيجية وأنواعها، وأهمية القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية.
2. تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وتحليل كيفية تأثيرها على أداء المنظمات غير الربحية.
3. تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.
4. تقديم توصيات عملية للقيادات في المنظمات غير الربحية حول كيفية تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل يتمتع المديرون في المنظمة قيد البحث بتصور واضح عن مفهوم وأنواع القيادة الاستراتيجية، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة؟
2. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في المنظمة قيد البحث؟

3. كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية؟

4. ما هي أبعاد القيادة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

الفروض الفرعية:

1. لا يوجد تصور واضح لدى المديرين في المنظمة قيد البحث حول مفهوم وأنواع القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والمرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة باديس(2014) بعنوان دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية - مدبغة الميلية - جيجل.

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

2- دراسة محي الدين والعامري (2023) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها التكلفة الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.

واستهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع العاملين من القيادات العليا (الإدارية الطبية الفنية) في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (251) قيادياً، وتم تحليل عدد (230) استبانة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، كان أهمها وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية مجال الدراسة، أيضاً وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد توفراً بعد التوجه الاستراتيجي، وكان أقلها تطوير رأس المال البشري، كما يوجد اهتمام كبير بالميزة التنافسية حيث كان أكثرها تحققاً الجودة والمرونة، وأقلها تحققاً الإبداع. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها الاستمرار في ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لتحقيق أهداف المستشفيات، وضرورة تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعداد القيادات المستقبلية، وتبني التسويق الإلكتروني في المستشفيات الأهلية (مجال الدراسة)، ومنح حوافز مرضية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع.

3- دراسة كاظم (2017) بعنوان اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد.

هدف هذا البحث التعرف على اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث وكذلك تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية ان اهتمام الادارة العليا للشركة الصناعية بالقيادة وابعاد الميزة التنافسية يسهم في امكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلاله الشركة الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الاعمال. ونظرا لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات فقد سعى البحث الحالي الى تضمين هذه المتغيرات ضمن اطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما.

وبشكل عام يحاول البحث الاجابة على التساؤلات الآتية

1. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم القيادة وأبعاد الميزة التنافسية.
2. هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

وجود تأثير معنوي للقيادة في ابعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث. واعتمادا على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

4- دراسة الغزاوي (2021) بعنوان تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي.

هدفت الدراسة الحالية الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أبعادها (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الاعمال الابداع التنظيمي) استناداً إلى مقياس (Duursema 2013:58)، في تعزيز الأداء العالي عن طريق أبعاده (جودة الادارة التحسين والتجديد المستمر، التوجه طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الموظف استناداً إلى مقياس 91-92 De Waal 2020)، وتم اختيار هيئة الحشد الشعبي ميداناً تطبيقياً للدراسة الحالية وفق عيدة بلغت (260) مستجيباً من القيادات العليا في الهيئة، وباستخدام (استبانة) جرى تصميمها وإعدادها لهذا الغرض وفق مقاييس اجنبية ، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجتها احصائياً، إذ اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأساليب الاحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها التحليل العاملي التوكيدي واختبار

كرونباخ الفا لاختبار ثبات ومصادقية مقياس الدراسة ومعامل الارتباط البسيط (Pearson) لإختبار فرضيات الارتباط، ونمذجة المعادلة الهيكلية

لاختبار فرضيات التأثير، فضلاً عن التحليلات الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري معامل الاختلاف وباستخدام البرامج الاحصائية. (SPSS, V.23; Excel, 2010) (Amose, V.23)،

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية الأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي في هيئة الحشد الشعبي)، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الحالية أبرزها ينبغي على الهيئة مجتمع الدراسة زيادة إدراكها لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم وتحديد توجهاتها في إطار وصولها لتحقيق اهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على الأمد الطويل بتحقيق الأداء العالي على مستوى الهيئة ككل.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات:

1. الموضوع الرئيسي:

- الدراسات السابقة: تركزت على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في سياقات مختلفة مثل الصناعات، المستشفيات، والهيئات.
- الدراسة الحالية: تركز على تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية.

2. الأبعاد المدروسة:

- الدراسات السابقة: تشمل عادةً أبعاد مختلفة للقيادة الاستراتيجية مثل التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، إلخ.

- الدراسة الحالية: تركز على أبعاد محددة للميزة التنافسية المستدامة مثل الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.

3. المنهج البحثي:

- الدراسات السابقة: تتضمن دراسات ميدانية باستخدام أدوات مثل الاستبانات والتحليل الإحصائي لجمع وتحليل البيانات.

- الدراسة الحالية: تتبع نهجًا مشابهًا من حيث استخدام الاستبانات لجمع البيانات والتحليل الإحصائي، ولكن تختلف في سياق التطبيق والتركيز.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- توضيح المفاهيم: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توضيح مفاهيم القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، مما ساعد في بناء أساس نظري قوي.

- دعم الفروض: وجود الدراسات السابقة قد دعم فروض الدراسة الحالية، مثل وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة.

- توجيه التوصيات: استفادت الدراسة الحالية من التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، مثل تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- التركيز على المنظمات غير الربحية: دراسة البحث الحالية متميزة بتركيزها على المنظمات غير الربحية، مما يضيف إلى الفهم المتاح حول كيفية تحقيق هذه المنظمات للميزة التنافسية.

- التطبيق النموذجي: استخدام الدراسة الحالية لسياق تطبيقي محدد يعزز فهم كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية داخل هذه المنظمات ويجعل النتائج أكثر قابلية للتعميم في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية هي القدرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها من خلال تطوير رؤى واستراتيجيات فعالة. تتطلب هذه القيادة مزيجاً من المهارات التحليلية والإدارية والتوجيهية، مع التركيز على المستقبل والتكيف مع التغيرات البيئية.

2. أهمية القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً حاسماً في نجاح المنظمات غير الربحية بسبب محدودية الموارد والحاجة إلى التميز في تحقيق الأهداف الاجتماعية. القدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوجيه الموارد بشكل فعال يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق تأثير إيجابي ومستدام.

3. الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة تعني قدرة المنظمة على الحفاظ على تفوقها على المنافسين لفترة طويلة من الزمن. في سياق المنظمات غير الربحية، يتجلى ذلك من خلال تحقيق تأثير مستدام على المستفيدين والمجتمع، والقدرة على تأمين موارد مستمرة ودعم من الجهات المانحة والمتطوعين.

4. العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية

تشمل هذه العوامل:

- الرؤية والرسالة: وضوح الرؤية والرسالة يساعد القادة في توجيه الأنشطة والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- المهارات القيادية: تشمل القدرة على الابتكار، إدارة التغيير، التواصل الفعال، وبناء الفرق.
- الثقافة التنظيمية: ثقافة تدعم الابتكار والتكيف تعزز من القدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- البيئة الخارجية: التأثيرات الخارجية مثل السياسات الحكومية، التغيرات الاقتصادية، والتوجهات الاجتماعية تؤثر على استراتيجيات القيادة.

5. استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يجب على القيادة الاستراتيجية التركيز على:

- الابتكار الاجتماعي: تطوير حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية.
- التعاون والشراكات: بناء شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة الأخرى.
- إدارة الموارد بكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.
- التقييم والمراقبة: نظام قوي لتقييم الأداء وضمان التحسين المستمر.

6. نماذج ونظريات القيادة الاستراتيجية

تشمل هذه النماذج ونظريات متعددة مثل:

- نظرية القيادة التحويلية:

نظرية القيادة التحويلية تركز على قدرة القادة على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق تغييرات كبيرة داخل المنظمة. يعتبر القائد التحويلي منبعاً للرؤى الجديدة والمبادرات الملهمة التي تساهم في تعزيز الابتكار

والتغيير الشامل في الهيكل التنظيمي والعمليات. هذه النموذج تساعد على تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة عبر جعلها قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الخارجية وتحفيز الأفراد لتحقيق الأداء العالي.

- نظرية القيادة التكيفية:

نظرية القيادة التكيفية تشير إلى قدرة القادة على التكيف مع الظروف المتغيرة والاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة التي تواجه المنظمة. يتطلب هذا النموذج من القادة أن يكونوا حساسين للبيئة المحيطة وقادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في ظل التحولات السريعة في السوق والتكنولوجيا. بفضل هذه القدرة على التكيف، يمكن للمنظمة أن تحافظ على تنافسيتها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- نظرية الموارد المستندة للمنظمة (RBV)

: نظرية الموارد المستندة للمنظمة تؤكد على أهمية الموارد الفريدة والمتنوعة كمصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. تعتبر هذه النظرية مرجعاً أساسياً لفهم كيف يمكن للمنظمات غير الربحية أن تستفيد من مواردها الفريدة مثل الخبرات الفنية، والعلاقات الاجتماعية، والقدرات التكنولوجية لتعزيز تميزها والبقاء في السوق.

ربط النظريات بأهداف البحث

مفهوم القيادة الاستراتيجية وأنواعها:

يمكن استخدام القيادة التحويلية لتحفيز الابتكار والتغيير الشامل في المنظمات غير الربحية، بينما يمكن للقيادة التكيفية تحسين استجابة المنظمة للتحديات الخارجية المتغيرة.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تطبيق القيادة التحويلية يمكن أن يساهم في تعزيز المرونة والتكيف السريع، في حين يمكن للقيادة التكيفية تعزيز الجودة والتسليم الموثوق به للخدمات.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة:

نظرية الموارد المستندة للمنظمة توضح كيف يمكن للمنظمات غير الربحية استخدام مواردها بشكل فعال لتحقيق تميزها التنافسي والبقاء في السوق، مما يعزز من الميزة التنافسية المستدامة.

توصيات للقيادات في المنظمات غير الربحية:

بناءً على النظريات المذكورة، يمكن للقيادة في المنظمات غير الربحية تطوير استراتيجيات قيادية تعزز من تكامل الأنشطة الداخلية وتعزيز التفاعل المجتمعي والتكنولوجيا المتقدمة لتحقيق النجاح المستدام والتميز في الخدمات المقدمة.

وأخيراً تعد القيادة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية. من خلال تحديد رؤية واضحة، بناء ثقافة داعمة، وإدارة الموارد بفعالية، يمكن للمنظمات غير الربحية تحقيق تأثير طويل الأمد ومستدام في المجتمعات التي تخدمها.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية. يتمثل هذا المنهج في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى فهم عميق للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

طرق البحث

1. جمع البيانات الأولية:

- الاستبيانات: تم إعداد استبيان موجه للمديرين والعاملين في المنظمات غير الربحية قيد البحث لجمع البيانات المتعلقة بمفاهيم القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

2. جمع البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات: تم مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة للاستفادة من النتائج السابقة وتحديد الفجوات البحثية.

3. تحليل البيانات:

- التحليل الوصفي: تم استخدام التحليل الوصفي لفهم البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة وتوزيعها.

- التحليل الإحصائي: تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي لفحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

4. اختيار العينة:

- العينة العشوائية: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (178) من المديرين والعاملين في المنظمات غير الربحية المستهدفة لضمان تمثيل متوازن وموضوعي.

باستخدام هذه المنهجية وطرق البحث، يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤى شاملة ومبنية على أدلة علمية حول تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية.

أدوات الدراسة :

لجمع وتحليل البيانات اللازمة لدراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية، سيتم استخدام الأدوات التالية:

1. الاستبيان:

- تصميم الاستبيان: تم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى جمع البيانات حول القيادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة. وتم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام تغطي الموضوعات التالية:

- معلومات ديموغرافية للمشاركين.
- مفهوم وأنواع القيادة الاستراتيجية.
- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).
- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
- توزيع الاستبيان: سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً أو ورقياً على عينة من المديرين والعاملين في المنظمات غير الربحية المستهدفة.

- جمع الاستجابات: تم جمع الاستجابات وتحليلها باستخدام برامج تحليل البيانات الإحصائية.

3. مراجعة الأدبيات:

- جمع الدراسات السابقة: تم جمع وتحليل الأدبيات السابقة والدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة للاستفادة من النتائج السابقة وتحديد الفجوات البحثية.

4. تحليل البيانات الإحصائية:

- برامج التحليل الإحصائي: تم استخدام برامج تحليل البيانات الإحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات.

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من بداية عام 2023 إلى منتصف عام 2024. هذا الإطار الزمني يسمح بجمع بيانات معاصرة وتحليلها بشكل شامل.

الحدود الجغرافية:

تقتصر الدراسة على بعض المنظمات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية

الفصل الثاني : الاطار النظري

مقدمة:

تعد القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ليس فقط في المنظمات الربحية، بل أيضاً في المنظمات غير الربحية، حيث تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في توجيه هذه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال استغلال الموارد المتاحة بفعالية وتبني ممارسات تضمن تميزها في بيئة تنافسية متزايدة، وفي ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، تحتاج المنظمات غير الربحية إلى قيادات استراتيجية تمتلك رؤية واضحة ومرونة في التعامل مع التغيرات المستمرة، مما يعزز قدرتها على تقديم قيمة مميزة ومستدامة للمجتمع، وهذا البحث يستكشف تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل هذه المنظمات، مسلطاً الضوء على أهم العوامل والممارسات التي تساهم في نجاحها وتفوقها على المدى الطويل.

المبحث الأول القيادة الإستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية محوراً مهماً في المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، كما تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على توجيه وتنسيق جهود الأفراد، وتعبئة قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته، ويتطلب هذا النوع من القيادة وجود قادة ذوي رؤية واستشراف للمستقبل، قادرين على مواجهة التغيرات المستمرة ومتابعة المتطلبات البيئية المتجددة، لضمان نجاح المؤسسة واستدامتها.

المطلب الأول: أولاً ماهية القيادة الإستراتيجية:

تناول الباحثون مفهوم القيادة بشكل مكثف، وخاصة في المؤسسات التقليدية، بينما ينظر البعض إلى القيادة كقدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، يرى آخرون أن هذا المفهوم لا يزال غامضاً عند الحديث عن القيادة الاستراتيجية، التي تختلف تفسيراتها بناءً على الظروف والسياقات المختلفة، وتُعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً محورياً في تحديد نجاح المؤسسة على المدى البعيد، ويتجلى دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال القدرة على التنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية، مع الاستناد إلى مبادئ إدارية عقلانية وإبداعية، وفي هذا السياق يشير Hambrick and Pettigrew إلى وجود اختلافات جوهرية بين القيادة الاستراتيجية والقيادة العامة،

حيث تركز القيادة العامة على قادة في مستويات متعددة داخل المؤسسة، بينما تركز القيادة الاستراتيجية على دراسة القادة في قمة الهيكل التنظيمي.

كما تتعلق بحوث القيادة بشكل خاص بالعلاقة بين القادة وأتباعهم، حيث تُدرس من عدة جوانب، بينما يركز البعض على صفات ومهارات القادة، تركز أبحاث أخرى على التفاعل الاجتماعي بين القادة والمرؤوسين، إضافةً إلى تأثير البيئة والسياقات المختلفة على القيادة ونتائجها وتباينت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القيادة الاستراتيجية،

حيث عرّفها Crow بأنها الأفعال التي تركز على تحديد توجه طويل الأمد للمؤسسة، مع إدراك الرؤية الاستراتيجية ونقلها للأطراف المعنية لضمان تحقيقها بشكل صحيح. بينما يرى كل من ويلفي وهنجر أن القيادة الاستراتيجية تتعلق بوضع توجهات المؤسسة بشكل يجعلها ذات أهمية قصوى، حيث يعتمد المديرون في المستويات الوسطى على توجيهات القادة في القمة لتقليد خصائصهم لتحقيق النجاح.

أما Macmollan و Tompoe، فقد عرّفا القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتجاوز مجرد كونها وسيلة إدارية، معتبرين أنها نتيجة مباشرة لعملية الإدارة الاستراتيجية وليست منفصلة عنها. (باديس، 2013).

وتعددت تعريفات القيادة الاستراتيجية بين كتاب الإدارة والباحثين، حيث ينظر كل منهم إليها من زاوية اهتمامه وتخصصه. فقد عرفها Mungonge (2007) بأنها القدرة على التوقع والتصور مع الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي ضروري. بينما عرّفها Hilcoat (1995) بأنها الأفعال التي تركز على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، ونقل هذه الرؤية للأطراف ذات الصلة، مع توفير الدعم اللازم لتحقيقها وتوجيه الآخرين نحو المسار الصحيح، ففي المقابل، عرّفها جاد الرب (2010) بأنها القدرة على التصور المستقبلي وبناء المرونة، ودعم الآخرين لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمة، ويرى عبد الدليمي (2011) أن القيادة الاستراتيجية هي تلك التي تمتلك القدرة الفائقة على تكوين رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي والإبداعي، ورسم سيناريوهات وخطط استراتيجية، مع القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بتبني هذه الرؤية ودفعهم نحو التنفيذ الفعال. (الحارثي، 2020).

حيث يرى البعض أنها تتجسد في القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تتسم بالجرأة وتحقق التوازن بين الابتكار والرؤية العقلانية، كما ذكرها ريديمان وتيجرو، كما تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على توجيه الآخرين لاتخاذ قرارات استراتيجية تضمن نجاح المنظمة على المدى الطويل، وتعتبر القيادة الاستراتيجية عملية شاملة تتضمن اتخاذ قرارات استراتيجية تستند إلى المعرفة الدقيقة والموارد المتاحة، مع مراعاة الظروف المحيطة، وأشار باحثون إلى أن القيادة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على قدرة المديرين التنفيذيين على اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز نجاح المنظمة، ووفقاً لبساييا، فإن القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على التكيف واتخاذ قرارات ذكية وفعالة حتى في بيئات مليئة بالغموض وعدم اليقين، وتُعرف القيادة الاستراتيجية أيضاً بأنها القدرة على التنبؤ والتكيف مع التغيرات وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي عند الحاجة. (السنهوتي، 2022).

ثانياً أهمية القيادة الاستراتيجية:

تعتبر القيادة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة لمستقبل المنظمة، لأنها تشكل الأساس في رسم السياسات وتحديد الرؤى المستقبلية، ويوضح جاد الرب (2012) أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في بناء فرق العمل، خاصة تلك التي تعتمد على الإدارة الذاتية، بالإضافة إلى تمكين الموظفين وتعزيز السلوك الأخلاقي، وترسيخ الثقافة التنظيمية، مما يساهم في تعزيز القدرات التنظيمية بشكل عام.

كما يشير خميل (2017) إلى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتجسد في عدة جوانب رئيسية:

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة: تتميز هذه الثقافة بالمرونة العالية والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته بفعالية، فالقيادة الاستراتيجية تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتحافظ على توازن داخلي يساعد في تحقيق الاستقرار والنمو.

- تحقيق واستدامة الجودة الشاملة: القيادة الاستراتيجية تسعى إلى تطبيق معايير جودة عالية في جميع أنشطة المنظمة، مما يضمن استدامة التفوق والتميز على المدى الطويل.

- تعزيز القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية: من خلال قيادة فعالة، يتم التركيز على تعزيز الجوانب الإيجابية في العمل وتقليل التأثيرات السلبية، مما يعزز مناخ العمل ويساهم في تحسين الإنتاجية والأداء.

- السيطرة على مشكلات العمل وحل النزاعات: القيادة الاستراتيجية تضمن وجود آليات فعالة لإدارة وحل المشكلات، كما توفر سبلاً واضحة لحسم الخلافات واتخاذ القرارات المناسبة، مما يساهم في تقليل التوترات الداخلية وزيادة التناغم بين أعضاء الفريق.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لصالح المؤسسة: القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة تعد من أهم جوانب القيادة الاستراتيجية. فمن خلال الاستجابة السريعة والفعالة، تستطيع القيادة الاستراتيجية تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تحقيق النمو المستدام.

يرى المربع (2017) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها مصدراً للإبداع والابتكار، كما تلعب دوراً كبيراً في التوفيق بين الأطراف المتعارضة داخل المؤسسة، مما يساعد على تحقيق التوازن الاستراتيجي بين الطموحات والاحتياجات المتقاطعة. ويؤكد (2007) Bass أن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتدعم النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، بالإضافة إلى دورها كممثل للمؤسسة في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.

أما فيما يتعلق بأهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية، فيرى أحمد والفقير (2010) أنها تمكن هذه المؤسسات من البقاء والمنافسة، خاصة تلك الناشئة منها، من خلال استجابتها الاستراتيجية للبيئة المجتمعية المحيطة بها واتجاهاتها وتطبيقاتها، كما تساعد القيادة الاستراتيجية المؤسسات غير الربحية على مواجهة التحديات المعقدة والمتشابكة التي قد تعترض طريقها عبر استراتيجيات تركز على التوجه المستقبلي وليس فقط على الوضع الحالي. بالإضافة إلى

ذلك، وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في تجنيد الكوادر البشرية والإدارية لبناء القدرات المؤسسية الفعّالة. (الحارثي، 2020).

ويرى الباحث أن أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية تتبع من عدة جوانب، أهمها:

- بناء رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد مستقبلها المنشود: القيادة الاستراتيجية مسؤولة عن صياغة التوجهات الأساسية للمؤسسة وضمان تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
- استثمار الموارد والقدرات المادية والبشرية: من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وضمان استدامتها.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار والإنجاز: مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة تأثير المؤسسة.
- التحكم في العمليات الرقابية داخل المؤسسة: لضمان الالتزام بالمعايير والقيم المؤسسية وتحقيق الشفافية والمساءلة.

بهذا، تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات غير الربحية على تحقيق رسالتها وخدمة المجتمع بكفاءة وفعالية.

ثالثاً خصائص القيادة الاستراتيجية:

يتمتع القائد الاستراتيجي بقدرة فريدة على استشراف المستقبل والاستعداد له، حيث يتجاوز الواقع الحالي لاستكشاف الفرص المستقبلية التي قد تسهم في تحقيق النجاح. لتحقيق هذا، يحتاج القائد إلى مهارات استثنائية في حشد الموارد، وإدارة الطاقات، وقيادة التغيير لتحقيق ميزة تنافسية، ويتطلب هذا الفهم العميق للظروف التنظيمية والبيئية، وكذلك الاتجاهات الناشئة، مع القدرة على التكيف معها بفعالية، حيث إن القيادة الاستراتيجية الفعالة تفتح الأبواب أمام الإبداع، مما يتيح فرصاً جديدة لتطور المنظمة ونموها.

يشير Davies إلى أن التطوير المستمر يمثل العنصر الأساسي في قياس فعالية القيادة الاستراتيجية، ولتعزيز هذا النوع من القيادة، من الضروري إنشاء إطار شامل يحدد القدرات التنظيمية والسمات الفردية التي ترتبط بالقيادة الاستراتيجية، ومع ذلك من المهم التنويه بأن التمييز بين خصائص القيادة الجيدة بشكل عام وخصائص القيادة الاستراتيجية بشكل خاص ليس دائماً واضحاً. يضاف إلى ذلك التحدي المتمثل في إدراك أن العديد من الأفراد داخل المنظمة قد يظهرون رؤية استراتيجية أو يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي، ولهذا السبب نتبنى وجهة نظر القيادة الموزعة، التي تشمل مشاركة العديد من الأفراد داخل المنظمة في عملية وضع الاستراتيجية، ويمكن استخلاص العناصر المميزة للقيادة الاستراتيجية من خلال هذه الفكرة، حيث تكون القيادة موزعة عبر مستويات مختلفة في المنظمة مما يعزز من فاعلية واستدامة الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة. القائد الاستراتيجي لديه القدرة على التشارك والعمل مع الآخرين:

(1) القائد الاستراتيجي لديه رؤية واضحة للمستقبل:

- لديه القدرة على النظر بعيداً في المستقبل وتصور الوضع المستقبلي للمؤسسة.
- يستطيع ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف وخطط استراتيجية واضحة.
- يتمكن من التواصل بفعالية لنقل الرؤية المستقبلية إلى الآخرين.

(2) القائد الاستراتيجي يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف:

- لديه القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية.
- يستطيع تعديل الاستراتيجيات والخطط بما يتناسب مع المتغيرات.
- يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والفعالة عند الحاجة.

(3) القائد الاستراتيجي لديه تفكير استراتيجي طويل الأجل:

- لا ينظر إلى المدى القصير، بل يركز على الصورة الكبرى والتخطيط طويل الأجل.
- لديه القدرة على التنبؤ بالتوجهات المستقبلية والتحديات المحتملة.
- يحرص على إيجاد التوازن بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

4) القائد الاستراتيجي يعمل مع الآخرين لتنفيذ التغييرات:

- يتعاون مع فرق العمل لوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير.
- يشرك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يحفز ويلهم الآخرين للالتزام بالرؤية والعمل على تنفيذها. (السنهوتي، 2022).

المطلب الثاني أولاً أنماط القيادة الاستراتيجية:

عند ممارسة الإدارة العليا بمختلف مسمياتها وعناوينها بشكل متناغم للغاية، فإن ذلك يكشف لنا مثالية الإدارة. ومع ذلك، هذا الأمر لا يمكن أن يكون موجوداً في جميع الأحوال. لذلك، فإن التباين في مستوى ممارسة الأدوار بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ومساعديه سينجم عنه أنماط قيادية مختلفة، حيث أنه هناك أربعة أنماط رئيسية للقيادة الاستراتيجية تنشأ نتيجة للتفاعل بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية العليا في المنظمة:

■ الإدارة بالمشاركة:

- يمارس مجلس الإدارة العليا المهام القيادية بشكل فعال.
- يتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وسياساتها بشكل مشترك.
- هناك تنسيق وتكامل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

■ الإدارة التشريعية:

- مجلس الإدارة يسيطر على جميع الأمور ويتخذ القرارات الاستراتيجية بمفرده.
- لا يرجع مجلس الإدارة إلى الجهاز التنفيذي ومساعديه.
- مجلس الإدارة يستمد قوته من نفوذه السياسي الواسع.

■ الإدارة التنفيذية:

- الرئيس التنفيذي وفريقه التنفيذي لديهم صلاحيات وسلطات واسعة.

- يتخذون القرارات الاستراتيجية المهمة بشكل مستقل أو بمساعدة فريقهم.

■ الإدارة الفوضوية:

- دور مجلس الإدارة يكون هامشي ولا يمارس دوره الفعال في إدارة المنظمة.

- وجود إدارة عليا لا تكثرث للأمور وتنهمك في الأمور غير الضرورية.

يتضح أن أنماط القيادة الاستراتيجية هي جزء من أنماط القيادة العامة، وكل نمط له خصائصه التي تميزه عن الآخر. وتتراوح هذه الأنماط بين المشاركة والتشريع والتنفيذ والفوضوية. (السنهوتي، 2022).

ثانياً أهداف القيادة الإستراتيجية:

تركز أهداف القيادة الاستراتيجية على سبعة محاور رئيسية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بفعالية وكفاءة:

- استشراف المستقبل: يسعى القادة الاستراتيجيون إلى فهم الواقع الحالي وتوقع التغيرات المستقبلية، مع الاستعداد للتعامل مع أي تحديات قد تطرأ.

- المرونة في مواجهة التغيير: تهدف القيادة الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بفعالية ومرونة مع التغيرات المستقبلية.

- الإدارة الاستباقية للمشكلات: تركز على تطوير آليات الإنذار المبكر للتعنبؤ بالمشكلات المستقبلية والتعامل معها قبل تفاقمها.

- تحديد وتحقيق الأهداف: تعمل القيادة الاستراتيجية على وضع أهداف واضحة للمنظمة، مع تطوير خطط تنفيذية فعالة تضمن تحقيق هذه الأهداف بكفاءة في الوقت والتكلفة.

- تمكين الموظفين: تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين على القيادة الذاتية، وزيادة وعيهم بالأهمية الاستراتيجية لأدوارهم ضمن الرؤية الشاملة للمنظمة.
 - المشاركة في صنع القرار: تسعى إلى إشراك جميع مستويات المنظمة في عملية صنع القرار، مما يعزز الالتزام والفهم المشترك للأهداف الاستراتيجية.
 - المسؤولية الاجتماعية: تهدف القيادة الاستراتيجية إلى تعزيز دور المنظمة في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، مما يساهم في تحقيق توازن بين أهداف المنظمة ومتطلبات المجتمع.
- فمن خلال هذه الأهداف، تسعى القيادة الاستراتيجية إلى بناء رؤية شاملة ومتكاملة تمكن المنظمة من النمو والتطور في بيئة أعمال متغيرة، مع الحفاظ على التوازن بين الأهداف الداخلية للمنظمة ومتطلبات البيئة الخارجية. (أرسلان، 2020).

ثالثاً تحديات القيادة الإستراتيجية:

- تواجه القيادة الاستراتيجية مجموعة من التحديات والعقبات التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واستدامتها على المدى الطويل ومن بين هذه التحديات:
- محدودية الموارد: تعاني المنظمة من نقص في الموارد المالية والمادية، مقابل تزايد احتياجات ومطالب العاملين، مما يجعل من الصعب تلبية هذه المطالب والاستثمار في مجالات حيوية للتطوير.
 - ضعف الموارد البشرية: يُعد انخفاض كفاءة العاملين وضعف دافعيتهم للتطوير المهني من العوائق الكبيرة التي تعرقل خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.
 - البيروقراطية: تؤدي الإجراءات التنظيمية الجامدة بين المستويات الإدارية المختلفة إلى عرقلة سلاسة العمل وتقليل القدرة على التكيف السريع مع التغيرات.

- غموض الاستراتيجية: قد تعاني المنظمة من عدم وضوح الاستراتيجية المؤسسية، مما يجعل من الصعب على القادة اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة ومبنية على فهم دقيق للأهداف.
- غياب الفهم المشترك: يؤدي عدم وجود فهم موحد للاستراتيجية بين العاملين إلى اتباع أجناس شخصية بدلاً من التوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة المشتركة.
- ضيق الوقت: ينشغل القادة بالتفاصيل التشغيلية اليومية على حساب التركيز على التفكير الاستراتيجي، مما يقلل من قدرتهم على وضع خطط طويلة المدى.
- عدم ترابط الخطط: يعاني القادة أحياناً من غياب الفهم الشامل لكيفية دعم الأدوار الفردية لرسالة المنظمة واستراتيجياتها، مما يعيق التنسيق الفعال بين الخطط المختلفة.
- التركيز قصير المدى: يميل بعض القادة إلى التركيز على تحقيق النجاحات قصيرة الأجل على حساب الاستدامة طويلة المدى، مما قد يضر بالمنظمة على المدى البعيد.
- ضعف الاتصال: قد تكون أنظمة الاتصال الرسمية غير فعالة في نقل الاستراتيجية بشكل صحيح عبر المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى سوء فهم أو تطبيق غير دقيق للاستراتيجية.
- صعوبة التوازن: يعد تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية الحالية والرؤية الاستراتيجية طويلة المدى تحدياً كبيراً للقادة الاستراتيجيين.
- الانغماس في الأنشطة اليومية: يواجه القادة الاستراتيجيون، خاصة في الأقسام الأمنية، صعوبة في التوازن بين إدارة المهام اليومية والتفكير الاستراتيجي طويل المدى. هذا الانشغال بالتفاصيل اليومية يحد من قدرتهم على التخطيط المستقبلي الفعال.

- السعي للحلول النهائية والقابلة للقياس الكمي: يشير مينزبيرج إلى أن محاولة إيجاد حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل البعيد قد تكون غير واقعية. هذا النهج قد يؤدي إلى رؤية محدودة ويعيق المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.

- ضعف التأثير في الآخرين: يواجه القادة تحديات في التأثير الفعال على مختلف المستويات داخل المنظمة، سواء كان ذلك بشكل عمودي (مع الرؤساء والمرؤوسين) أو بشكل أفقي (مع الزملاء والجهات الخارجية). إشراك الآخرين في العملية الاستراتيجية يعد أمراً حاسماً لتحقيق الاستدامة، لكنه غالباً ما يكون صعب التنفيذ.

- فقدان الرؤية الشاملة: يعاني القادة أحياناً من صعوبة الانتقال من المنظور الضيق للوظيفة أو القسم إلى رؤية مؤسسية شاملة. هذا التحدي يشمل الانتقال من حدود المؤسسة الضيقة إلى فهم علاقتها بالبيئة المحلية والعالمية، وربط الماضي والحاضر والمستقبل للمنظمة في سياق استراتيجي متكامل..(أرسلان، 2020).

تسلط هذه التحديات الضوء على أهمية تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز القدرة على التفكير الشمولي والمستقبلي، كما تؤكد على ضرورة التوازن بين المتطلبات اليومية والرؤية الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة، كما تتطلب هذه التحديات من القادة الاستراتيجيين وعياً مستمراً وجهوداً متواصلة لتطوير حلول مبتكرة وفعالة، تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واستدامتها على المدى الطويل.

المطلب الثالث أولاً مزايا القيادة الاستراتيجية:

▪ تعزيز المبادرة والسيطرة على المصير: تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة على أن تكون أكثر استباقية، بدلاً من أن تقتصر على الاستجابة للتغيرات، وهذا يتيح لها قدراً من السيطرة على مستقبلها ومسارها.

- وضع استراتيجيات أفضل من خلال منهجية منطقية: تعتمد الإدارة الاستراتيجية على منهجيات موضوعية ومنطقية في اختيار الاستراتيجيات، مما يؤدي إلى وضع استراتيجيات أكثر فاعلية، مع التركيز على التحليل المنهجي يعزز جودة القرارات الاستراتيجية.
- أهمية الاتصالات والحوار والمشاركة: تلعب الاتصالات الفعالة، والحوار المفتوح، والمشاركة دوراً أساسياً في نجاح الإدارة الاستراتيجية، مع إشراك المديرين والموظفين في عملية وضع الاستراتيجية يعزز التزامهم ودعمهم للمؤسسة.
- تحقيق التوافق والالتزام بالعملية الإدارية: يتمثل الهدف الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوافق بين المديرين والموظفين، مما يؤدي إلى التزامهم بالعملية الإدارية ككل، فهذا الالتزام يعزز الفائدة المتحققة من الإدارة الاستراتيجية.
- الابتكار والإبداع نتيجة للالتزام: يؤدي الالتزام برسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها إلى تحفيز الابتكار والإبداع بين المديرين والموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء من رؤية أكبر.
- زيادة إحساس الموظفين بالسلطة والفعالية: تعزز الإدارة الاستراتيجية إحساس الموظفين بالسلطة من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. هذا يزيد من شعورهم بالفعالية ويحفزهم على المبادرة والإبداع.
- التخطيط الشامل للمديرين والموظفين: تعكس الإدارة الاستراتيجية قناعة المؤسسات الحديثة بأن التخطيط يجب أن يشمل الجميع، من المديرين إلى الموظفين، لضمان تنفيذ استراتيجيات فعالة.
- مشاركة الموظفين كعامل رئيسي في الالتزام بالتغييرات: رغم أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو مسؤولية رئيسية للقيادة العليا، إلا أن مشاركة الموظفين في وضع الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها يعزز التزامهم بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

هذه النقاط توضح كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المبادرة، الالتزام، الابتكار، ومشاركة الجميع في عملية صنع القرار. (عبد الله، 2015).

ثانياً ممارسات القيادة الاستراتيجية:

1- تحديد التوجه الإستراتيجي:

تحديد التوجه الاستراتيجي للقيادة يمثل عملية تطوير رؤية طويلة المدى تعكس الصورة المثالية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل. يتشكل هذا التوجه ضمن إطار من الظروف البيئية الداخلية والخارجية، بما في ذلك الفرص والتهديدات المحتملة التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون. وفقاً لما أوضحه Hitt وآخرون، فإن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يرسم المسار المستقبلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه على مدى خمس إلى عشر سنوات أو أكثر، ويتألف التوجه الاستراتيجي المثالي على المدى الطويل من عنصرين رئيسيين:

- الأيديولوجية الأساسية: تحفز الموظفين من خلال التمسك بتراث المنظمة وقيمها الجوهرية.
- المستقبل المتصور: يشجع الموظفين على تجاوز توقعاتهم الحالية لتحقيق تقدم ملموس، حيث يتطلب هذا العنصر تغييرات كبيرة لتحقيقه، ويعمل المستقبل المتصور كدليل إرشادي للعديد من جوانب الاستراتيجية، حيث يوجه عملية صنع القرار ويساعد في تحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية.

من خلال هذا التوجه الاستراتيجي، تسعى القيادة إلى تحقيق توازن بين الحفاظ على القيم الأساسية للمنظمة والدفع نحو التطور والابتكار لمواجهة تحديات المستقبل، وهذا النهج يمكن المنظمة من الحفاظ على هويتها الأساسية، مع التكيف والتطور استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال. (عبد، 2016).

2- إكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها:

تعرف الكفاءات بأنها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، وهذه القدرات التنافسية تمثل المهارات التنظيمية الوظيفية في مجالات مثل التصنيع، التمويل، التسويق، البحوث والتطوير وغيرها. تستخدم المنظمات هذه المهارات بطرق متنوعة لتنفيذ استراتيجياتها بفعالية. على سبيل المثال، تتميز شركات مثل إنتل بقدرات جوهرية تشمل الذكاء التنافسي (القدرة على التكيف مع طرق متعددة في التنافس) والسرعة التنافسية (القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتنافسية)، لذلك يجب على القادة الاستراتيجيين التأكد من تحديد وتعزيز كفاءات المنظمة عند تنفيذ الاستراتيجيات، كما يتعين على الإدارة العليا وضع ضوابط عمل بناءة لتحسين الأداء باستمرار، ويتم ذلك من خلال خلق مناخ عمل موجه نحو تحقيق النتائج، وتعزيز ثقافة تمكينية، وتحديد الأهداف والتوقعات بوضوح، وتشجيع استخدام أدوات قياس الأداء، بالإضافة إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة.

ونظرًا لأن القدرات التنافسية لا يمكن استغلالها بكفاءة دون رأس مال بشري متميز، تعتمد المنظمات على مجموعة متنوعة من الطرق لتحفيز العاملين، مثل التمكين، والأجور، والحوافز الأخرى، لضمان تحقيق الأداء الأمثل. (المشهداني، 2019).

3- تطوير رأس المال البشري:

يُعتبر رأس المال البشري عنصرًا حيويًا لزيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات، ويتألف من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة والقدرات التي تسهم في تعزيز أداء المنظمة، ومع تزايد التنافسية في البيئة المعولمة، يصبح الاستثمار في الموظفين ضرورة ملحة، حيث يمثلون موردًا أساسيًا يحتاج إلى استثمارات كبيرة ليكونوا مصدرًا مستدامًا للميزة التنافسية، ولذلك تُطبق برامج تطوير القيادات الاستراتيجية لتعزيز المهارات الأساسية وتوسيع الرؤية النظامية للمنظمة، مما يدعم تحقيق الرؤية الاستراتيجية ويسهم في التكامل التنظيمي. تسهم هذه البرامج في تحويل المديرين إلى قادة استراتيجيين، وتعزز قدراتهم على تحسين المهارات الجوهرية، وإدارة التوجه الاستراتيجي، وصيانة القدرات الأساسية، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تشجع على الإجراءات الأخلاقية، حيث أن بناء رأس مال بشري قوي يعد أمرًا أساسيًا لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة. (عبد، 2016)

4- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعّالة :

يتطلب فهم طبيعة مناخ العمل والهوية الداخلية للمنظمة إدراكاً عميقاً للثقافة التنظيمية، والتي تتألف من مجموعة من القيم الأساسية والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات التي تتجسد في ممارسات العمل وأساليب التشغيل، وتشكل الثقافة التنظيمية مزيجاً معقداً من الأيديولوجيات والأنماط والقيم المشتركة التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية عمل المنظمة وأدائها. كما تلعب الثقافة دوراً حاسماً في تنظيم سلوك الموظفين ومراقبته، مما يجعلها مصدراً محتملاً للميزة التنافسية، ولذلك يُعد تشكيل البيئة التي تدعم صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من أهم مسؤوليات القادة الاستراتيجيين، ومع ذلك يُعتبر تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة هيكلتها أكثر تعقيداً من الحفاظ عليها، ويتعين على القادة الاستراتيجيين تحديد التوقيت المناسب للتغيير، حيث غالباً ما تُستخدم التغييرات التدريجية في الثقافة لدعم الاستراتيجيات الجديدة، إلا أن بعض الاستراتيجيات قد تتطلب تغييرات جذرية تختلف عن النهج الذي اتبعته المنظمة في الماضي، ولإنجاح التغييرات الثقافية، يتطلب الأمر تواصلًا فعالاً، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، واختيار الأشخاص الذين يتبنون القيم الجديدة المطلوبة للمنظمة، كما يستوجب ذلك تقييم الأداء بفعالية، وتحديد الأهداف وقياس الأداء الفردي بما يتماشى مع القيم الأساسية الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تقديم مكافآت للسلوكيات التي تعكس هذه القيم المرغوبة، وتشير الأدلة إلى أن التغييرات الثقافية تكون فعالة فقط عندما يتبنى الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا والمديرون من المستوى المتوسط الثقافة التنظيمية الجديدة بنشاط وفعالية. (عبد، 2016)

5- التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

يُعد الالتزام بالثقافة الأخلاقية عاملاً حاسماً في نجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة. فالمنظمة التي تعتمد على ثقافة تعزز السلوكيات الأخلاقية تكون قادرة على تحقيق أداء أفضل، حيث تسهم هذه الثقافة في زيادة فعالية تنفيذ العمليات الاستراتيجية ضمن إطار من الممارسات الأخلاقية، ففي المقابل، يؤدي غياب هذه الثقافة إلى سلوكيات انتهازية من قبل الإدارة، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء الاستراتيجي، فالمنظمات التي تلتزم بالقيم الأخلاقية تشجع جميع الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية على اتباع القواعد الأخلاقية، مما يخلق إطاراً لاتخاذ القرارات ويجعل من الأخلاق جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، كما تعمل الممارسات الأخلاقية كمعيار لتقييم الأفعال والقرارات، مما يوجه القادة الاستراتيجيين نحو اتخاذ السلوك الصحيح. لذلك، ينبغي على المنظمات توظيف قادة استراتيجيين ملمين بالممارسات الأخلاقية كجزء من توجيههم الاستراتيجي، والذين يسعون للعمل بنزاهة وصدق،

وهذا الالتزام يعزز الثقة بين الموظفين ويطور ثقافة تنظيمية حيث تصبح الممارسات الأخلاقية هي المعايير السلوكية المتوقعة، ويُفضل أن يكون هناك برامج رسمية للإدارة الأخلاقية تسهم في نشر القيم الأخلاقية، وعند نجاح هذه الجهود، تتحول الممارسات المرتبطة بالثقافة الأخلاقية إلى جزء من هيكل المنظمة، وتصبح مجموعة من الالتزامات السلوكية والنشاطات المقبولة من قبل العاملين. (المشهداني، 2019).

6- انشاء نظام رقابة تنظيمية متوازنة:

تُعتبر الرقابة التنظيمية من العوامل الرئيسية في القيادة الاستراتيجية، حيث تُمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وقياس مدى كفاءة الأداء الإداري والفني، وذلك من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية بفعالية، كما تتيح الرقابة التنظيمية للإدارة معرفة مدى توافق جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الأهداف وتصحيح مسار عمليات المنظمة، ويتم ذلك ضمن إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية، مما يسهم في تحقيق التوازن داخل المنظمة وتسهيل تحقيق الأهداف المنشودة، كما تشمل الرقابة التنظيمية جوانب متعددة، منها الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، ويُعد القائد الاستراتيجي الفعّال هو الذي يستطيع تحقيق التوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (عبد، 2016).

ثالثاً تحديات القيادة الإستراتيجية:

تواجه القيادة الاستراتيجية مجموعة متنوعة من التحديات والعقبات التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والاستدامة المنشودة. يمكن تلخيص هذه التحديات وشرحها كما يلي:

■ **محدودية الموارد:** وتعني نقص في الموارد المالية والمادية مقابل تزايد احتياجات ومطالب العاملين، كما يؤثر هذا على قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

■ **ضعف الموارد البشرية:** ويتمثل ضعف الموارد في انخفاض كفاءة العاملين وقلة دافعيتهم للتطوير المهني، ويعيق هذا خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

- البيروقراطية: وتتمثل في الجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية، ويؤدي إلى إعاقة سلاسة العمل وتأخير اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- غموض الاستراتيجية: وتتمثل في عدم وضوح الاستراتيجية المؤسسية، ويحد من قدرة القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
- غياب الفهم المشترك: وهو عدم وجود فهم موحد للاستراتيجية بين العاملين، كما يؤدي إلى اتباع أجندات شخصية بدلاً من العمل نحو الأهداف المشتركة.
- ضيق الوقت: ويعني انشغال القادة بالتفاصيل التشغيلية على حساب التفكير الاستراتيجي، مما يقلل من الوقت المخصص للتخطيط والتفكير الاستراتيجي طويل المدى.
- عدم ترابط الخطط: المتمثل في غياب الفهم الشامل لكيفية دعم الأدوار الفردية لرسالة المنظمة واستراتيجياتها، ويؤدي ذلك إلى عدم تناسق الجهود وضعف في تنفيذ الاستراتيجية.
- التركيز قصير المدى: ويعني ميل القادة للتركيز على النجاحات قصيرة الأجل، ويأتي ذلك على حساب الاستدامة طويلة المدى للمنظمة.
- ضعف الاتصال: ويتمثل في قصور أنظمة الاتصال الرسمية في نقل الاستراتيجية بشكل فعال، مما يؤدي إلى سوء فهم الاستراتيجية عبر المستويات التنظيمية المختلفة.
- صعوبة التوازن: تحدي الموازنة بين الاحتياجات التشغيلية الحالية والرؤية الاستراتيجية طويلة المدى، ويتطلب هذا مهارات عالية في إدارة الوقت والموارد.

- الانغماس في الأنشطة اليومية: ويعني صعوبة التوازن بين إدارة المهام اليومية والتفكير الاستراتيجي طويل المدى، ويحد ذلك من قدرة القادة على التخطيط للمستقبل بشكل فعال.
 - السعي للحلول النهائية والقابلة للقياس الكمي: وهو محاولة إيجاد حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل البعيد قد تكون غير واقعية، وقد يؤدي إلى رؤية محدودة ويعيق المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.
 - ضعف التأثير في الآخرين: صعوبة التأثير الفعال على مختلف المستويات التنظيمية، ويعيق إشراك الآخرين في العملية الاستراتيجية، مما يؤثر على تحقيق الاستدامة.
 - فقدان الرؤية الشاملة: وتتمثل في صعوبة الانتقال من المنظور الضيق للوظيفة أو القسم إلى رؤية مؤسسية شاملة، ويشمل تحديات في فهم علاقة المنظمة بالبيئة المحلية والعالمية، والربط بين ماضيها وحاضرها ومستقبلها.
- هذه التحديات تتطلب من القادة الاستراتيجيين تطوير مهارات متنوعة ورؤية شاملة لضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل.(أرسلان،2020).

المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

المطلب الأول: أولاً مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

الميزة التنافسية المستدامة هي القدرة التي تتمتع بها المؤسسة للتميز عن منافسيها بشكل مستمر وصعب التقليد، ويتطلب تحقيق هذه الميزة وجود استراتيجيات مبتكرة ومتجددة تجعل المؤسسة في موقع أفضل بالمقارنة مع المنافسين، بحيث يمكنها الحفاظ على تفوقها لفترة طويلة. يعتبر البعض أن الميزة التنافسية المستدامة تعني الأداء المتفوق على المدى الطويل، بحيث تكون المؤسسة قادرة على الحفاظ على هذا التفوق بشكل مستمر دون أن يتمكن المنافسون من تقليدها بسهولة. (شاكر 2021)

المفهوم العام للميزة التنافسية يتمحور حول قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما يسهم في رضاهم، ويحقق أهداف النمو والتطور. وفقاً لـ (Anik et al. (2015)، تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة القطاعات على تلبية توقعات العملاء والموظفين، وتحقيق عوائد استثمارية لتعزيز النمو، ومن ناحية أخرى يعرف (Baroto et al. (2012) الميزة التنافسية بأنها مجموعة من العوامل التي تضمن استقرار الشركة في السوق من خلال المشاركة الفعالة في الأنشطة الاقتصادية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبينما يرى (Korankye (2013 أن الميزة التنافسية هي السياسة الفعالة التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق أفضل النتائج في السوق من خلال استراتيجيات محددة. ويعتقد (Naliaka & Namusonge (2015 أن الميزة التنافسية تتمثل في اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين، أما (Al-najjar (2016 فيشير إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على التفوق على منافسيها من خلال استغلال جميع الموارد المتاحة لتقديم سلع وخدمات عالية الجودة. ووفقاً لـ (Ejrami et al. (2016، تعتبر الميزة التنافسية أداة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات لزيادة الحصة السوقية والأرباح، وأخيراً يرى (Ranjith (2016 أن الميزة التنافسية تتمثل في تطوير نموذج أعمال الشركة لتعزيز النمو وتقديم قيمة مضافة للعملاء، مما يرفع من مكانتها السوقية ويحسن سمعتها. (حسن، 2017).

ثانياً أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تعد الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية، حيث تُبرز معظم الدراسات والأبحاث أهميتها في تميز المنظمات والحفاظ على تفوقها على المدى الطويل. وفيما يلي شرح لأهمية الميزة التنافسية المستدامة:

- الارتباط بالقيادة الاستراتيجية: يُشير بعض الباحثين إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعرّف من خلال الميزة التنافسية. فبدون ميزة تنافسية، لا يمكن للقيادة الاستراتيجية تحقيق أهدافها بفعالية.
- تميز النماذج الناجحة: تساعد الميزة التنافسية المستدامة المنظمات على تطوير نماذج فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يمنحها موقعاً مميزاً في السوق.
- دعم الابتكار والتطوير: تعتبر الأبحاث المستمرة في مجال التنمية والتطوير من أهم العناصر للحفاظ على الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات جديدة وتقنيات متقدمة.
- تحقيق الكفاءة واستغلال الموارد: تحسين استخدام الموارد من خلال الابتكار التكنولوجي يعزز الكفاءة التشغيلية ويسهم في تعزيز الميزة التنافسية.
- استكشاف مصادر جديدة للتميز: السعي المستمر لاكتشاف مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب مبتكرة للتعاون مع المنظمات الأخرى يساعد في الحفاظ على التفوق في السوق.
- بناء قاعدة معرفية قوية: جمع المعلومات وتحليلها لتعزيز المعرفة حول المنظمة والمنافسين يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.
- الحفاظ على المظهر العام: الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة يعزز من مكانتها السوقية ويدعم الميزة التنافسية.

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة والملئمة بالمنافسة الشديدة، أصبح الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة تحديًا كبيرًا. لذلك، يجب على المنظمات التركيز على الابتكار والابداع المستمر من خلال تطوير أفكار وتقنيات جديدة، مما يساعد في تعزيز قدرتها على البقاء والتفوق في السوق. (شاكر 2021)

ثالثاً خصائص الميزة التنافسية:

تُعدّ الميزة التنافسية من العناصر الجوهرية التي تُمكن الشركات من الحفاظ على تفوقها في السوق. لتحقيق الفوائد المرجوة من هذه الميزة، يجب على الشركات التركيز على نتائج ملموسة، والتناغم بين جميع أجزاء الشركة، والاهتمام الكبير بالعملاء واحتياجاتهم، إلى جانب الالتزام بثبات الأهداف وتطوير الموظفين وإشراكهم في تحقيق الرؤية العامة، ووفقاً للنسور (2015)، تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص المهمة:

- الاستمرارية: يجب أن تكون الميزة التنافسية دائمة وقادرة على الحفاظ على تفوق الشركة على مدى طويل.
- النسبية: تتسم الميزة التنافسية بكونها نسبية، أي أنها تُقاس مقارنةً بالشركات المنافسة وتتحقق خلال فترة زمنية محددة.
- التكيف مع التطورات: يجب أن تواكب الميزة التنافسية المستجدات التكنولوجية والتطورات العصرية التي تؤثر على قدرات وموارد الشركة.
- الملاءمة مع الأهداف: يجب أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة المحددة لتحقيق النتائج المرجوة.

ومن ناحية أخرى، يضيف Dirisu et al. (2013) خصائص إضافية للميزة التنافسية:

- التغيير المستمر: تعتمد الميزة التنافسية على سياسة التغيير المستمر لتطوير الشركة، تحسين أدائها، وزيادة أرباحها.
- جذب الكفاءات: تتميز الميزة التنافسية بقدرتها على استقطاب الموظفين المهرة والمبدعين، الذين يمتلكون القدرات اللازمة لابتكار خطط وسياسات جديدة.

- الابتكار: من أبرز خصائص الميزة التنافسية أنها تعتمد على الابتكار، وتسعى للتميز في تقديم المنتجات والخدمات.
 - المرونة: تتمتع الميزة التنافسية بالمرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتوافق مع التغيرات في البيئة السوقية، مما يعزز سمعة الشركة ويوسع نطاقها السوقية.
 - الاستمرارية والطموح: تستمر الشركة في تحقيق أهدافها من خلال وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى، تحقق التفرد والاستدامة.
- من خلال ما سبق، يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بمرونة عالية، ورؤية مستقبلية، والقدرة على الابتكار والتكيف مع التطورات التكنولوجية، وهذه الخصائص تجعلها أداة فعالة لتحقيق أهداف الشركة، وتمكنها من التفوق على منافسيها باستمرار. (حسن، 2017).

المطلب الثاني أولاً أبعاد الميزة التنافسية :

- ترتكز الميزة التنافسية على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات، هذه الأبعاد تمثل الركائز التي يعتمد عليها التفوق المستدام في السوق، وسنلقي نظرة على هذه الأبعاد وكيف تتجلى من خلال رؤى متعددة:
- جودة الخدمات: تعتبر جودة الخدمات من أبرز العوامل التي تؤثر في رضا العملاء وولائهم. عندما تقدم الشركة خدمات عالية الجودة، فإنها تميز نفسها عن المنافسين وتبني سمعة قوية في السوق، فجودة الخدمات تشمل الدقة، الالتزام بالمواعيد، وحل مشكلات العملاء بشكل فعال.
 - التكلفة: يُعد التحكم في التكلفة أحد أهم أبعاد الميزة التنافسية. الشركات التي تتمكن من تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين تستطيع تحقيق هوامش ربحية أعلى أو تقديم أسعار تنافسية تجذب المزيد من العملاء، وهذا يتيح للشركة التفوق في بيئة سوقية تعتمد بشكل كبير على الأسعار.

- المرونة: تشير المرونة إلى قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء، فالشركة تتمتع بمرونة عالية يمكنها تعديل منتجاتها أو خدماتها بسرعة لمواكبة التغيرات في الطلب أو التوجهات التكنولوجية، مما يمنحها ميزة تنافسية دائمة.
- الوقت: يتعلق هذا البعد بالسرعة في تقديم المنتجات والخدمات. الشركات التي يمكنها إيصال منتجاتها إلى السوق بشكل أسرع تستفيد من ميزة تنافسية قوية، فالوقت هنا يشمل كل شيء من سرعة الإنتاج إلى التسليم، مما يؤثر مباشرة على رضا العملاء وتجربتهم.
- التصميم والإبداع: الإبداع في التصميم يعني تقديم منتجات مبتكرة ومتميزة، تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة. الشركات التي تركز على التصميم والإبداع تستطيع تقديم منتجات أو خدمات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يمنحها تفوقاً مستمراً، ومن جهة أخرى، يرى أبو بكر (2010) أن الميزة التنافسية تعتمد بشكل أساسي على بُعدين رئيسيين:
- القيمة المدركة للعميل: هذا البعد يتعلق بكيفية تقييم العميل للمنتج أو الخدمة مقارنة بالقيمة التي يحصل عليها. إذا استطاعت الشركة تقديم قيمة تفوق توقعات العميل، فإنها تحقق ميزة تنافسية يصعب التغلب عليها.
- التميز في تقديم السمعة: يتعلق هذا البعد ببناء سمعة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. السمعة القوية تأتي من الالتزام بالجودة العالية، الابتكار المستمر، وخدمة العملاء الممتازة، ووفقاً للعيار (2012)، تركز الميزة التنافسية على بعدين رئيسيين هما:
- التكلفة الأقل: قدرة الشركة على تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر. هذا لا يؤدي فقط إلى زيادة المبيعات ولكن أيضاً إلى تحقيق أرباح أعلى.

- تميز المنتج: يشير إلى تقديم منتجات تتمتع بجودة عالية وخصائص فريدة من منظور العميل، ما يجعلها متميزة عن باقي المنتجات في السوق.

بشكل عام، تتجلى الميزة التنافسية من خلال تكامل هذه الأبعاد، حيث أن كل بعد منها يساهم في تعزيز مكانة الشركة في السوق ويساعدها على بناء تفوق يصعب على المنافسين تقليده. (الحارثي، 2020).

ثانياً تنمية و تطوير الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تمثل النتيجة النهائية أو المخرج لتطبيق استراتيجيات فعالة في السوق، وهي تُعتبر الأداة التي تمكن الشركات من تحقيق أداء متفوق مقارنةً بمنافسيها، ولتحقيق هذا التفوق يتم تنفيذ تحسينات مستمرة وتطويرات تعتمد على الابتكار والتكيف مع التغيرات السوقية، والعملية تبدأ بإحداث تغييرات في المنتجات، سواء من حيث التصميم أو الأداء، وتستمر عبر تبني مداخل جديدة في التسويق وتحسين تجربة العميل من خلال التعلم المستمر والاستثمار في تنمية المهارات وتطوير البحوث، ومن بين الأسباب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية:

- ظهور تقنيات جديدة: التكنولوجيا المتقدمة تفتح أبواباً لفرص جديدة في مجالات مثل تصميم المنتجات، وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق، وصولاً إلى تقديم خدمات مبتكرة تضيف قيمة للعملاء .

- ظهور أو تغيير احتياجات العملاء: عندما تتغير احتياجات العملاء أو تظهر احتياجات جديدة، تصبح الشركات مضطرة لإجراء تعديلات على ميزاتها التنافسية أو تطوير ميزات جديدة لتلبية تلك الاحتياجات والبقاء في طليعة المنافسة.

- ظهور قطاعات جديدة في الصناعة: التطورات في الصناعة قد تفتح مجالات جديدة تساهم في خلق فرص تنافسية، مما يتيح للشركات تطوير ميزات تنافسية جديدة أو تنمية الميزات الحالية.

- تغير تكاليف المدخلات أو توفرها: تتأثر الميزة التنافسية بتغيرات في تكاليف أو توفر المدخلات، مثل المواد الخام أو الطاقة. عند ارتفاع تكاليف المدخلات، قد تبحث الشركات عن استراتيجيات بديلة للحفاظ على ميزتها التنافسية، مثل تحسين الكفاءة أو تبني تقنيات جديدة.

- التغيرات في القيود الحكومية: التغيرات في اللوائح والقوانين يمكن أن تؤثر على القدرة التنافسية للشركات، سواء من خلال فرض قيود جديدة على المنتجات أو فتح مجالات جديدة للابتكار، فالشركات التي تتكيف بسرعة مع هذه التغيرات يمكنها تحويل التحديات إلى فرص لتحقيق ميزة تنافسية جديدة.

كل هذه العوامل تشكل جزءاً من البيئة الديناميكية التي تعمل فيها الشركات. لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يجب على الشركات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق، سواء كان ذلك من خلال الابتكار التكنولوجي، فهم احتياجات العملاء المتغيرة، أو التكيف مع التغيرات التنظيمية، فهي القدرة على التحرك بسرعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً لهذه التغيرات هي ما يميز الشركات الناجحة عن غيرها في بيئة تنافسية شديدة. (باديس، 2013).

ثالثاً مصادر الميزة التنافسية:

تشكل مصادر الميزة التنافسية في الشركات عدة جوانب محورية تُسهم بشكل كبير في تحقيق التفوق والتميز في السوق. ومن أبرز هذه المصادر:

■ الابتكار: يُعتبر الابتكار مصدراً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية قوية في بيئة الأعمال الديناميكية، ويلعب الابتكار دوراً محورياً في استراتيجيات الشركات، خاصة في ظل التطور الهائل في مجالات التكنولوجيا والاتصالات. الابتكار هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها المنافسة الشديدة في السوق. يهدف الابتكار إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، زيادة الأرباح، وجذب أكبر عدد من العملاء، ويعرف الابتكار بأنه الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات لاستحداث أفكار جديدة وتوليد ممارسات إبداعية غير مسبقة، مما يتيح لها التكيف مع متطلبات العصر

من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها بشكل يضمن لها ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها، وعلاوة على ذلك، يُعد الابتكار الأداة الحاسمة والأرضية الصلبة التي تبني عليها الشركات تطوير أدائها وتحسينه، كما يساهم الابتكار والتكنولوجيا في تسويق المنتجات بصورة حديثة، خلق قيمة مضافة للسلع والخدمات، تقليل تكاليف الإنتاج، وتمكين الشركات من تقديم سلع وخدمات متميزة وفريدة تفوق تلك التي يقدمها المنافسون. هذا التميز يمنح الشركات ميزة تنافسية قوية في السوق.

■ الوقت: يُعد الوقت مصدراً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يتطلب من الشركات سرعة الاستجابة لمتطلبات واحتياجات العملاء والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة، ويعتمد النجاح في هذا المجال على تجزئة العمل، التنبؤ بالتغيرات، وتحديث الآليات بشكل دائم لضمان سرعة تقديم المنتجات والخدمات للعملاء وتجنب الاختناقات وزيادة التكاليف. الوقت ليس مجرد عنصر إداري؛ بل هو أحد العوامل التي تعادل المال، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، ومن خلال إدارة الوقت بشكل فعال، يمكن للشركات تقليل التكاليف، تحسين الجودة، تعظيم الأرباح، وتعزيز مكانتها في السوق. كما تساهم الإدارة الجيدة للوقت في تقليص دورة تطوير وتصنيع المنتج، رفع مستوى الأداء، وتسريع طرح المنتجات في السوق، مما يجذب العملاء المحتملين ويعزز رضاهم.

■ المعرفة: تُعتبر المعرفة أحد أهم الاستراتيجيات لأي شركة تسعى إلى المنافسة بفعالية في السوق وتحقيق النجاح، فالمعرفة تمكن الشركات من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، كما تساعد في تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها الشركة إلى أدوات فعالة تُستخدم في حل المشكلات، اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي. المعرفة ليست مجرد معلومة، بل هي قدرة استراتيجية تمكن الشركة من التفوق في إدارة أنشطتها وتوجيه مواردها بشكل يضمن لها الاستمرار في التميز.

في المجمل، يمثل كل من الابتكار، الوقت، والمعرفة الركائز الأساسية التي تدعم الشركة في تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين. كلما ركزت الإدارة العليا وصناع القرار على هذه المصادر،

كلما كانت الشركة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، توسيع استراتيجياتها، وضمان مكانة قوية في السوق. (حسن، 2017).

المطلب الثالث ممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

- تواجه العديد من المؤسسات والمديرين صعوبات في فهم طبيعة المنافسة وأهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية، وبدلاً من التركيز فقط على تحسين الأداء أو البحث عن الاستقرار وتقليل المخاطر، يجب أن تسعى المؤسسات إلى امتلاك مميزات تنافسية حقيقية، ويتطلب ذلك قيادة استباقية تؤمن بأهمية الابتكار المستمر، وتعمل على تزويد مؤسساتها بالطاقة اللازمة للإبداع والتجديد، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي.

- القيادة الاستراتيجية تتميز بوجود قيادة إدارية ديناميكية تعمل على تمييز المؤسسة عن منافسيها، فالمديرون والقادة الإداريون هم مورد نادر ورئيسي للشركات، ويشمل هؤلاء القيادات العليا مثل الرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الذين يشكلون فريق إدارة عليا صغير يتألف عادة من ثلاثة إلى عشرة أفراد، وهؤلاء القادة هم العقول المدبرة وراء رؤية المؤسسة، حيث يركزون على التوافق مع البيئة الداخلية والخارجية، ويخططون للمستقبل بناءً على تحليل استراتيجي عميق لمواجهة التحديات وتحقيق التفوق.

- القادة الاستراتيجيون يتبنون ثقافة تنظيمية منفتحة تعتمد على التفويض والإبداع والابتكار. كما يسعون إلى التأثير على الآخرين باستخدام قوة الإقناع والتغيير، بهدف تطوير مؤسساتهم وتعزيز قدراتها وخلق ميزات تنافسية دائمة تجعلها رائدة في مجالها، ووفقاً لـ Macmillan and Tompoe، يمكن تلخيص أوجه القيادة الاستراتيجية في نوعين أساسيين: القيادة الفاتنة، التي تسعى للسيطرة على قلوب وعقول الآخرين، والقيادة التحويلية، التي تهدف إلى تنفيذ المهام ضمن إطار زمني محدد وبمواصفات دقيقة.

- تُعد القيادة التحويلية عنصراً بارزاً في تميز المؤسسة عن منافسيها، حيث تدعم بناء ثقافة تنظيمية مترابطة تسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف. هذا يتطلب تفاعلاً وثيقاً بين مختلف المستويات الإدارية والاتصالات الفعالة، ويعتبر الموظفون العاملون قوة دافعة، حيث أن مشاركتهم الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز أدوارهم القيادية وخلق بيئة محفزة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية.

-

أولاً: الممارسات المرتبطة برأس المال البشري والميزة التنافسية.

رأس المال البشري في الشركات يتمثل في الأشخاص ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، الذين يمتلكون مهارات فريدة وقدرة على الابتكار والإبداع. هؤلاء الأفراد يلعبون دوراً حيوياً في الأنشطة المؤسسية، إذ يتمتعون بقدرة عالية على تقديم خدمات ومنتجات متميزة، وجذب العملاء وخلق قيمة مضافة. تعتبر هذه العناصر البشرية ذات أهمية خاصة في تميز المؤسسة، حيث تشمل هذه العناصر جزءاً أساسياً من المعرفة والخبرة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتتمثل إدارة رأس المال البشري في استغلال العقول البشرية المتميزة في مختلف المجالات المعرفية، مثل تطوير استراتيجيات، إدارة الأزمات، إعداد الاستشارات، وتحديث أساليب العمل، وهذه الإدارة تُعد عاملاً حاسماً في استثمار المعرفة البشرية لتحقيق التفوق التنافسي، حيث أن العقول المتميزة تُعتبر المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في إنشاء قيمة مضافة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرات والموارد، حيث تؤكد الدراسات أن المعرفة أصبحت أحد أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية، إذ يُعد استثمار المعلومات وتشغيلها بكفاءة هو الأساس الحقيقي وراء نجاح المؤسسات. إن القدرة على استخدام المعرفة بكفاءة تمثل تحدياً حقيقياً في بيئة تنافسية متغيرة. ويُعد رأس المال البشري أحد الأصول غير الملموسة التي تضاهي في أهميتها الأصول المادية مثل المعدات وخطوط الإنتاج.

ويرى الباحثون أن إدارة المعرفة هي واحدة من أحدث استراتيجيات الأعمال، التي تُمكن المؤسسات من استغلال العقول البشرية المتميزة لتحقيق تميز تنافسي. إن تعيين خبراء في مجال المعرفة يُعد من الخطوات الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد كيفية استخدام المعلومات بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز مصداقية المعلومات في عملية اتخاذ القرار، وأخيراً يُسهم

الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات، زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات، وتحسين تسيير العمليات بفضل الخبرات المتقدمة، وهذا الاستثمار يؤدي إلى تميز المؤسسة عن منافسيها وإنشاء قيمة مضافة لها على المدى القريب والبعيد.

ثانيا: الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والميزة التنافسية.

القيادة الاستراتيجية تعتمد على تطوير رؤية طويلة الأمد تلهم القائد وتميزه، وعندما يستطيع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره بشكل ملهم، وإشراك مرؤوسيه فيها، فإنه يحقق دعمهم وتأييدهم، مما يمنح رؤيته الاستراتيجية خصوصية تعكس شخصية القائد نفسه، وهذا يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعد الرؤية الاستراتيجية أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، إذ تسعى المؤسسات إلى التوفيق بين عدة عوامل لتحقيق النجاح والتميز. ومن هذه العوامل:

- التركيز على العملاء: النجاح الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على فهم احتياجات العملاء وتقديم قيمة مميزة لهم، وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تعمل على تلبية حاجات العملاء بطرق تميزها عن المنافسين، مع الاستمرار في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- التفوق على المنافسين: يجب على المؤسسات الحفاظ على تميزها مقارنة بالمنافسين، من خلال التنوع في خطوط الإنتاج وتحسين جودة المنتجات، مما يضمن التفوق الدائم في السوق.
- تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف: تعتمد المؤسسات على تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف لتحويلها إلى فرص للتفوق على المنافسين، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- بناء علاقات مميزة مع العملاء والموردين: نجاح الاستراتيجية يعتمد بشكل أساسي على بناء علاقات قوية ومتميزة مع العملاء والموردين، تجعل من الصعب على المنافسين تقليدها. هذه العلاقات تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل فعال.
- التكيف مع المتغيرات الديناميكية: الاستراتيجية الناجحة تتطلب التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، من خلال تحقيق توافق بين التهديدات والفرص الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية. هذا التكيف يمكّن المؤسسة من مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

- النجاح في هذا السياق غير مضمون دائماً، حيث يتطلب توازناً دقيقاً بين الاستجابة للتغيرات المستجدة وتطبيق استراتيجيات ديناميكية تتماشى مع المتغيرات البيئية، الداخلية منها والخارجية. تحقيق هذا التوافق يعتمد بشكل كبير على فهم شامل وعميق للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، ويتطلب من القادة وأصحاب المعارف اكتشاف الفرص والتعامل مع التهديدات بطرق مبتكرة، وبهذا تصبح التهديدات في حد ذاتها أدوات ضغط إيجابية تحفز على التجديد والابتكار، مما يحول هذه التحديات إلى فرص لتحقيق التفوق والاستدامة.(باديس،2013).

الفصل الثالث: مناقشة النتائج

اولا البيانات الديموغرافية:

جدول (1) البيانات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	76.4%
	انثى	23.6%
العمر	اقل من 30	6.7%
	40-30	34.8%
	اكبر من 40	58.4%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	70.2%
	ماجستير	23.6%
	دكتوراه	6.2%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	7.3%
	5-10 سنوات	11.8%
	اكبر من 10 سنوات	80.9%
المستوى الاداري	اداري	44.4%
	اشرافي	30.3%
	تنفيذي	25.3%

1. البيانات الديموغرافية:

- الجنس: نلاحظ أن غالبية المشاركين هم من الذكور (76.4%)، مما قد يشير إلى وجود فجوة بين الجنسين في المناصب القيادية في المنظمات غير الربحية.

- العمر: أكثر من نصف المشاركين (58.4%) هم فوق سن الأربعين، مما يدل على أن المناصب القيادية في هذه المنظمات تميل إلى شغلها من قبل الأفراد ذوي الخبرة الأكبر.
- المؤهل العلمي: غالبية المشاركين (70.2%) يحملون درجة البكالوريوس، مع وجود نسبة لا بأس بها (29.8%) من حاملي الدراسات العليا، مما يشير إلى أهمية التعليم العالي في هذه المناصب.
- سنوات الخبرة: الغالبية العظمى (80.9%) لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يؤكد على أهمية الخبرة العملية الطويلة في تولي المناصب القيادية في المنظمات غير الربحية.
- المستوى الإداري: هناك توزيع متوازن نسبياً بين المستويات الإدارية المختلفة، مع وجود نسبة أعلى قليلاً للمستوى الإداري (44.4%).

ثانياً محاور الاستبيان:

المحور الاول : محور القيادة الاستراتيجية

جدول (2) محور القيادة الاستراتيجية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
6. لدي تصور واضح عن مفهوم القيادة الاستراتيجية وأنواعها.	66.9	30.3	1.7	0.0	1.1	4.62	0.66	مرتفعة جداً
7. أشرك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة.	61.2	33.7	4.5	0.0	0.6	4.55	0.63	مرتفعة جداً

مرتفعة جدا	0.56	4.57	0.0	0.0	3.3	36.0	60.7	8. أشجع العاملين على المبادرة والابتكار في العمل.
مرتفعة جدا	0.69	4.47	0.0	1.7	6.2	35.4	56.7	9. أوجه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
مرتفعة جدا	0.67	4.47	0.6	1.1	3.9	39.3	55.1	10. أقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل مستمر.
مرتفعة جدا	0.68	4.34	0.6	0.6	7.3	47.8	43.8	11. أتبني أساليب قيادة تتناسب مع طبيعة العمل في المنظمة.
مرتفعة جدا	0.60	4.27	0.6	0.6	3.4	62.4	33.1	12. أعمل على تطوير مهارات العاملين وتمكينهم لتحقيق الأهداف.
مرتفعة جدا	0.66	4.33	0.6	0.0	7.3	50.0	42.1	13. أشرك العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية للمنظمة.
مرتفعة جدا	0.76	4.27	0.6	1.1	12.4	42.7	43.3	14. أوظف التكنولوجيا الحديثة لدعم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
مرتفعة	0.81	4.09	0.6	3.4	14.6	49.4	32.0	15. أشرك أصحاب المصالح في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات.
مرتفعة	0.87	4.10	1.1	4.5	12.9	46.1	35.4	16. أطور الهياكل التنظيمية

								والإجراءات لتحقيق المرونة الاستراتيجية.
مرتفعة	0.95	4.08	2.2	3.9	15.7	39.9	38.2	17. أحفز العاملين وأعزز انتمائهم للمنظمة.

نتائج محور القيادة الاستراتيجية تشير إلى وجود ممارسات قوية وفعالة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. المتوسط العام لهذا المحور البالغ 4.35 يدل على درجة موافقة مرتفعة جداً، مما يعكس تبني القادة لأساليب القيادة الاستراتيجية بشكل واسع. هذا الأمر يبشر بالخير للمنظمات غير الربحية، حيث أن القيادة الاستراتيجية تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

من الملاحظ أن أعلى الممارسات تقيماً في هذا المحور تتعلق بتشجيع الابتكار وتحفيز العاملين وتوجيه الموارد نحو الأهداف الاستراتيجية. هذا النمط يشير إلى أن القادة في المنظمات غير الربحية يدركون أهمية رأس المال البشري كمصدر رئيسي للميزة التنافسية. من خلال تشجيع الابتكار، يخلق القادة بيئة تسمح بظهور أفكار جديدة وحلول إبداعية للتحديات التي تواجهها المنظمات. كما أن التركيز على تحفيز العاملين يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

على الرغم من النتائج الإيجابية بشكل عام، إلا أن هناك بعض المجالات التي قد تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. على سبيل المثال، حصلت الفقرات المتعلقة بإشراك العاملين وأصحاب المصالح في صنع القرارات الاستراتيجية على تقييمات أقل نسبياً (رغم أنها لا تزال مرتفعة). هذا قد يشير إلى فرصة لتعزيز المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، مما قد يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وزيادة الالتزام بتنفيذها.

المحور الثاني محور الميزة التنافسية

جدول (3) محور الميزة التنافسية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة
18. تتميز المنظمة بانخفاض تكاليف التشغيل مقارنة بالمنافسين.	47.8	36.0	14.0	1.7	0.6	4.29	0.81	مرتفعة جدا
19. تقدم المنظمة خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.	42.1	42.1	10.1	3.9	1.7	4.19	0.89 0.89	مرتفعة
20. تستجيب المنظمة بسرعة لمتطلبات العملاء والتغيرات في السوق.	38.8	42.7	16.9	1.1	0.6	4.18	0.80	مرتفعة
21. تلتزم المنظمة بتسليم الخدمات في الوقت المحدد.	43.8	40.4	11.8	3.4	0.6	4.24	0.83	مرتفعة جدا
22. تتمتع المنظمة بموارد بشرية ذات كفاءة وخبرة عالية.	41.6	43.8	12.4	1.7	0.6	4.24	0.77 0.77	مرتفعة جدا
23. تتميز المنظمة بتقنيات وتكنولوجيا حديثة في تقديم الخدمات.	37.6	40.4	18.0	3.4	0.6	4.11	0.86	مرتفعة
24. تطور المنظمة باستمرار خدماتها لتلبية احتياجات	37.1	44.9	14.6	2.2	1.1	4.15	0.83	مرتفعة

العملاء.								
25. تحرص المنظمة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد.	41.0	41.0	15.2	2.2 2.2	0.6	4.20	0.82	مرتفعة
26. تتمتع المنظمة بسمعة طيبة وصورة ذهنية إيجابية لدى العملاء.	41.0	41.0	15.2	3.4 3.4	0.0	4.19	0.81	مرتفعة
27. تستخدم المنظمة نظم معلومات متطورة لدعم عملياتها.	41.0	40.4	14.6	2.8	0.6	4.19	0.83	مرتفعة
28. تتميز المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.	33.1	41.0	22.5	2.2	1.1	4.03	0.87	مرتفعة
29. تحقق المنظمة معدلات نمو وأرباح مرتفعة مقارنة بالمنافسين.	22.5	38.8	30.9	6.7	1.1	3.75	0.92	مرتفعة

نتائج محور الميزة التنافسية المستدامة تظهر أن المنظمات غير الربحية تتمتع بمستوى جيد من القدرة التنافسية. المتوسط العام لهذا المحور البالغ 4.15 يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن هذه المنظمات تمتلك مزايا تنافسية قوية في مجالات مختلفة.

من أبرز نقاط القوة التي ظهرت في هذا المحور هي قدرة المنظمات على الاحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد. هذا يعكس نجاح المنظمات في بناء علاقات قوية مع المستفيدين من خدماتها وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال. كما أن استخدام نظم معلومات متطورة لدعم العمليات يبرز كنقطة قوة

أخرى، مما يشير إلى أن المنظمات غير الربحية تدرك أهمية التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات وجودة الخدمات.

جودة الخدمات المقدمة تبرز أيضاً كأحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية. هذا يتماشى مع طبيعة عمل المنظمات غير الربحية، حيث أن جودة الخدمات تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق رسالة المنظمة وجذب الدعم المالي والمعنوي.

على الرغم من النتائج الإيجابية بشكل عام، إلا أن هناك بعض المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين. على سبيل المثال، حصلت الفقرة المتعلقة بانخفاض تكاليف التشغيل مقارنة بالمنافسين على أقل تقييم في هذا المحور. هذا قد يشير إلى تحدٍ في إدارة التكاليف، وهو أمر شائع في القطاع غير الربحي. قد يكون من المفيد للمنظمات أن تركز على تحسين كفاءة العمليات وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية لتعزيز قدرتها التنافسية من حيث التكلفة.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

عند النظر إلى نتائج المحورين معاً، يمكن ملاحظة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. فالتركيز على تشجيع الابتكار وتحفيز العاملين، على سبيل المثال، ينعكس في قدرة المنظمات على تقديم خدمات عالية الجودة والاحتفاظ بالعملاء. كما أن التوجه الاستراتيجي في استخدام الموارد يبدو أنه يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لدعم عملياتها.

هذه العلاقة تؤكد على أهمية تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية كوسيلة لتعزيز قدرتها التنافسية. من خلال تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية، يمكن للمنظمات غير الربحية أن تحسن قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وتطوير مواردها بشكل أكثر فعالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

في الختام، تشير هذه النتائج إلى أن المنظمات غير الربحية محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية. ومع ذلك، هناك مجالات للتحسين، خاصة فيما يتعلق بإشراك أصحاب المصالح في صنع القرارات الاستراتيجية وتحسين إدارة التكاليف. من خلال معالجة هذه

المجالات، يمكن للمنظمات غير الربحية أن تعزز قدرتها التنافسية بشكل أكبر وتحقق أهدافها بفعالية أكبر.

الخاتمة

في ختام هذا البحث حول "تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية"، يمكننا استخلاص عدة نتائج هامة. لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المنظمات غير الربحية.

تبين من خلال تحليل البيانات أن القادة في المنظمات غير الربحية يتبنون بشكل كبير ممارسات القيادة الاستراتيجية، مع تركيز خاص على تشجيع الابتكار، وتحفيز العاملين، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذه الممارسات انعكست بشكل إيجابي على قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في مجالات الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، استخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتقديم خدمات عالية الجودة.

ومع ذلك، فقد كشفت الدراسة أيضاً عن بعض التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية، مثل الحاجة إلى تحسين إدارة التكاليف وزيادة مشاركة أصحاب المصالح في عملية صنع القرار الاستراتيجي. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية استمرار تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية في القطاع غير الربحي كوسيلة لتعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة المنظمات على المدى الطويل.

في النهاية، يؤكد هذا البحث على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في نجاح المنظمات غير الربحية وقدرتها على تحقيق رسالتها في بيئة تنافسية متزايدة. إن تبني وتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في تمكين هذه المنظمات من تحقيق التأثير الاجتماعي المنشود وضمان استمراريتها في خدمة المجتمع.

التوصيات والمقترحات

بناءً على نتائج هذا البحث، نقدم التوصيات والمقترحات التالية:

1. تعزيز برامج التطوير القيادي: ينبغي على المنظمات غير الربحية الاستثمار في برامج تدريبية مكثفة لتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادتها الحاليين والمستقبليين. يجب أن تركز هذه البرامج على مجالات مثل التفكير الاستراتيجي، إدارة التغيير، والقيادة التحويلية.
2. تحسين إدارة التكاليف: نظراً لأن إدارة التكاليف ظهرت كنقطة ضعف نسبية، يُوصى بتطوير استراتيجيات لتحسين كفاءة العمليات وترشيد النفقات دون المساس بجودة الخدمات. يمكن النظر في تبني تقنيات مثل إدارة التكلفة على أساس النشاط (ABC) أو تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة.
3. زيادة مشاركة أصحاب المصالح: يجب تطوير آليات لزيادة مشاركة العاملين وأصحاب المصالح الخارجيين في عملية صنع القرار الاستراتيجي. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مجالس استشارية، عقد ورش عمل تشاركية، أو استخدام منصات رقمية للتواصل والتشاور.
4. تعزيز ثقافة الابتكار: تشجيع ثقافة الابتكار من خلال إنشاء نظم للمكافآت والتقدير تحفز الأفكار الإبداعية، وتخصيص موارد لتجريب مبادرات جديدة، وتشجيع التعلم من الأخطاء.
5. تطوير استراتيجيات إدارة المواهب: وضع خطط لاستقطاب وتطوير واستبقاء المواهب القيادية، مع التركيز على زيادة التنوع في المناصب القيادية من حيث الجنس والعمر والخلفية المهنية.
6. تعزيز استخدام التكنولوجيا: مواصلة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، مع التركيز على تطوير القدرات الرقمية التي تدعم تقديم الخدمات وتحسين التواصل مع المستفيدين وأصحاب المصالح.
7. قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: تطوير نظم شاملة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، بما في ذلك مؤشرات لقياس التأثير الاجتماعي والاستدامة المالية.
8. تعزيز التعاون بين المنظمات: تشجيع التعاون والشراكات بين المنظمات غير الربحية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
9. إجراء المزيد من البحوث: إجراء دراسات إضافية لتعميق فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في سياقات مختلفة من القطاع غير الربحي، مع التركيز على دراسات الحالة والبحوث الطولية.

10. تطوير إطار عمل للقيادة الاستراتيجية: وضع إطار عمل شامل للقيادة الاستراتيجية يتناسب مع احتياجات وتحديات القطاع غير الربحي، ويمكن استخدامه كدليل للممارسة والتقييم الذاتي.

المراجع:

المراجع العربية

باديس، عليان حسين. (2014). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية - مدبغة الميلية - جيجل. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.

محي الدين، علي محسن علي والعامري، عبده احمد علي. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، مجلد 4 (عدد 1).

كاظم، امل جواد. (2017). اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في ا لشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (عدد 50).

الغزاوي، كزار علي حسين. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي. كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

الجندي، محمود. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية. مجلة الدراسات الإدارية، 15(2)، 89-106.

حمدي، علي. (2019). نماذج القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. دار النهضة العربية.

العلي، سمير. (2018). استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية. دار الجيل للنشر.

سعد، خالد. (2021). دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الربحية. دار الفكر المعاصر.

الدليمي، ناصر. (2022). تطوير رأس المال البشري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الفقي، محمد. (2019). القيادة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية. دار الفكر العربي.

الرفاعي، ياسر. (2020). التقييم المؤسسي وأثره على الأداء في المنظمات غير الربحية. دار السلام.

عبد الرحمن، فاطمة. (2021). التحديات الإدارية في المنظمات غير الربحية ودور القيادة الاستراتيجية في مواجهتها. مجلة الإدارة الحديثة، 14(1)، 57-75.

- أرسلان ، بن عبدالله بن ذهيبه، قطاف مديحة. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر. جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير.

- عبد، حسن ضرغام.(2016).أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة إستطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرفي.الكلية التقنية الإدارية.الكوفة.مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية.المجلد الثالث عشر(39).
- المشهداني ،علي بدر احمد.(2019). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية.دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية. جامعة الموصل. كلية الإدارة والإقتصاد.
- الحارثي، سعود بن عبد الجبار(2020). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالطائف المملكة العربية السعودية.
- السنهوتي، امباركة محمود السيد سليمان،(2022). القيادة الاستراتيجية. قسم التخطيط الاجتماعي كلية الخدمة الاجتماعية.جامعة حلوان.
- باديس، عليان حسين(2013). دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية-مدبغة الميلية-جيجل.كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر.
- حسن ،أحمد إبراهيم سعيد.(2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- شاكر،شذى عبود.و أبراهيم، خالد عبدالله.(2021). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب. كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الفلوجة. مجلة اقتصاديات الأعمال العدد (1)

Bryson, J. M. (2018). **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement** (5th ed.). John Wiley & Sons

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). **The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world**. Harvard Business Press

Northouse, P. G. (2018). **Leadership: Theory and practice** (8th ed.). Sage Publications.

Mid–Ocean University

College of Management

Department/Master of Management



**The impact of strategic leadership on
achieving sustainable competitive advantage
in non–profit organizations**

Prepared by the student/ Saud Faraj Al–Subaie

University number/ 241001867

Supervised by/ Dr. Asmaa Abu Azza

Academic year:

2024