



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية

إعداد الطالب	فروض ناصر	المشرف المساعد	المشرف المساعد	المشرف
		د. قاطر فارس	د. قاطر فارس	أ. د. محز صالح

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم ولقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. د. فضيلة بوطورة	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	رئيسا
أ. د. صالح محز	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	مشرفا ومقررا
د. فارس قاطر	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي - تبسة	مشرفا مساعدا
أ. د. توفيق حناشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	مناقش
د. عمر سعيدان	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي - تبسة	مناقش
د. طارق راشي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد الشريف مساعدية- سوق أهراس	مناقش
د. إسماعيل بن ديلمي	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر- باتنة	مناقش

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَا تَأْيَسُوا مِنْ رَّوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ وَ
لَا يَأْيَسُ مِنْ رَّوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ

الْكَفِرُونَ [يوسف : ٨٧]



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) على بناء الكفاءات المحورية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة (مؤسسة البشكيرية للإسمنت، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مؤسسة صناعة الكوابيل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 220 إطاراً، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS V.27 ، من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن مستوى كل من القيادة الإستراتيجية وبناء الكفاءات المحورية السائد في المؤسسات المبحوثة جاء مرتفعاً، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية بالمؤسسات المبحوثة، حيث فسرت القيادة الاستراتيجية نسبة (%) 70.9 من التباين الحاصل في بناء الكفاءات المحورية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة الاستراتيجية التالية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على بناء الكفاءات المحورية ، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي القيادة الاستراتيجية (بناء ثقافة تنظيمية داعمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية). علاوة على ذلك فقد توصلت الدراسة أيضاً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لـإجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لـإجابات المبحوثين حول بناء الكفاءات المحورية، عدا متغير الجنس الذي أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيه.

كلمات مفتاحية: قيادة استراتيجية، تحديد توجه استراتيжи، تطوير رأس مال بشري، رقابة تنظيمية متوازنة، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، تأكيد على ممارسات أخلاقية ، بناء كفاءات محورية ،مؤسسات اقتصادية.

Abstract

Abstract

This study aimed to identify the extent to which strategic leadership, with its dimensions (determining strategic direction, developing human capital, balanced organizational control, building a supportive organizational culture, and emphasizing ethical practices), contributes to building core competencies in economic institutions in the state of Biskra (Biskria Ciment, Guedila Corporation for Mineral Water, Enicab). and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed for the purpose of collecting the necessary data, where the study sample consisted of 220 tires, and the data were analyzed using the SPSS V.27 program, with several statistical methods.

The study reached several key findings. Most importantly, it found that the levels of both strategic leadership and the development of core competencies in the surveyed institutions were high. Additionally, there was a statistically significant effect of strategic leadership on building core competencies in these institutions, with strategic leadership explaining 70.9% of the variation in the development of core competencies. Furthermore, the study found a statistically significant effect of specific dimensions of strategic leadership (determining the strategic direction, developing human capital, and balanced organizational control) on building core competencies. However, there was no statistically significant impact of building a supportive organizational culture and emphasizing ethical practices on building core competencies. The study also revealed no statistically significant differences in respondents' answers about strategic leadership and building core competencies attributed to personal and functional variables, except for the gender variable, which showed statistically significant differences.

Keywords: strategic leadership, building core competencies, determining strategic direction, developing human capital, balanced organizational control, building a supportive organizational culture, and emphasizing ethical practice

شَهَّدْنَا وَهُنَّ قَانُونٌ

الحمد لله حمداً كثيراً كما ينبغي لجلاله العظيم ، والشكر لله وحده لا شريك له على نعمه التي لا تحصى ولا تعد علينا، سبحانه وتعالى وإليه المصير.

والصلوة والسلام على أشرف الأنام محمد صلى الله عليه وعلى أصحابه الكرام يطيب لي أن أتقدم بواهر الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذين الفاضلين صالح محرز وفارس قاطر الذين تفضلوا بالإشراف على هذه الدراسة، والذي كان لإرشاداتهم وتوجيهاتهم

الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم إلى الأستاذة أحلام خان بالشكر على النصائح والأفكار التي قدمتها إلى وأتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأدرين بالشكر أيضاً إلى السادة مدراء ومسيري وعمال مصنع البسكريه للإسمنت، ومصنع الكوابيل، ومؤسسة قديلة للمياه المعدنية

كماأشكر جميع الأصدقاء والزملاء وإلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل

أَهْلُكَاء

إلى... من أفقتني دعواتهم في كل خطوة من خطوات حياتي نبع الحنان أمي وسندى أبي

حفظهما الله ورعاهما

إلى... إخوتي الأعزاء

إلى... أخي جلول (وليد) رحمه الله تعالى

إلى... أصدقاء العمر ورفقاء الدرب والدراسة: محمد، نور الدين، رضا، أسامة

والى جميع الأصدقاء خلال الفترة الجامعية

إلى... كل زميلي وزميلاتي في قسم الدكتوراه علوم التسيير

إلى... كل من علمني حرفاً أهدي هذا البحث المتواضع

راجياً من المولى عز وجل أن يجد له

القبول والنجاح

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	ملخص
IV	Abstract
V	شكر وعرفان
VI	إهداء
IX	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملحق
ب-ظ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية	
2	المقدمة العامة
3	المبحث الأول: ماهية القيادة
3	المطلب الأول : مفهوم القيادة
4	المطلب الثاني: أهمية القيادة
5	المطلب الثالث : التمييز بين القيادة والإدارة والرئاسة
8	المطلب الرابع : أنماط القيادة
11	المبحث الثاني : ماهية القيادة الإستراتيجية
12	المطلب الأول : مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها
15	المطلب الثاني : الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية
17	المطلب الثالث : نظريات القيادة الإستراتيجية
19	المطلب الرابع: نماذج القيادة الإستراتيجية
24	المبحث الثالث: ماهية القائد الإستراتيجي
24	المطلب الأول : مفهوم القائد الإستراتيجي
25	المطلب الثاني : مهارات القائد الإستراتيجي
25	المطلب الثالث: مهام القائد الإستراتيجي
28	المبحث الرابع : ركائز القيادة الإستراتيجية
28	المطلب الأول : أنماط القيادة الإستراتيجية

36	المطلب الثاني : ممارسات القيادة الإستراتيجية
40	المطلب الثالث: متطلبات وتحديات القيادة الإستراتيجية
42	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات المحورية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: المقاربات المفسرة للكفاءات المحورية
45	المطلب الأول: مقاربة الموارد
53	المطلب الثاني : مقاربة الكفاءات
58	المطلب الثالث: مقاربة المعرفة
64	المبحث الثاني: مدخل للكفاءات المحورية
64	المطلب الأول: ماهية الكفاءات
69	المطلب الثاني: ماهية الكفاءات المحورية
74	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات المحورية
75	المبحث الثالث: عملية بناء الكفاءات المحورية
76	المطلب الأول: مصادر بناء الكفاءات المحورية
78	المطلب الثاني: إدارة الكفاءات المحورية
80	المطلب الثالث: الحفاظ على الكفاءات المحورية وتنميتها
84	المبحث الرابع: علاقة القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية
85	المطلب الأول: الالتزام الإداري لبناء الكفاءات المحورية
86	المطلب الثاني: دور القائد الإستراتيجي في إدارة الكفاءات المحورية
87	المطلب الثالث: ممارسات القيادة الإستراتيجية وبناء الكفاءات المحورية
93	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : الإطار العام للدراسة الميدانية	
95	تمهيد
96	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
96	المطلب الأول : مؤسسة البسكرية للإسممنت
98	المطلب الثاني: مؤسسة صناعة الكوايل Enicab
100	المطلب الثالث: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

101	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
101	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
102	المطلب الثاني: منهج ونموذج الدراسة
104	المطلب الثالث: طرق وأدوات جمع البيانات
106	المبحث الثالث: الأساليب والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
106	المطلب الأول: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات
107	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة
113	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
114	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
116	تمهيد
117	المبحث الأول: تحليل محاور الاستبيان
117	المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لمبحوثي الدراسة
122	المطلب الثاني: مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
129	المطلب الثالث: مستوى بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة
135	المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
135	المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار
138	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
142	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
145	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
149	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
149	المطلب الأول: مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة
158	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
161	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة
164	خلاصة الفصل الرابع
165	الخاتمة العامة
172	قائمة المراجع
188	قائمة الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
6	الفرق بين القيادة والإدارة	01
10	الفروقات بين الأنماط الثلاثة للقيادة	02
16	معايير التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية	03
17	المقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي	04
26	المهام الرئيسية للقائد الإستراتيجي	05
31	عناصر القيادة الكاريزمية	06
32	تأثير الخصائص الشخصية والسلوكية للقائد الكاريزمي على مرؤوسي القيادة الكاريزمية	07
51	تصنيفات الموارد	08
55	المفاهيم المعتمدة للكفاءات	09
96	بطاقة تقنية حول مؤسسة الب Skinner للإسمنت	10
102	التكارات والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة	11
105	توزيع عبارات أبعاد القيادة الإستراتيجية	12
105	توزيع عبارات أبعاد بناء الكفاءات المحورية	13
105	سلم ليكرت الخماسي	14
108	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد تحديد التوجه الإستراتيجي	15
108	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد تطوير رأس المال البشري	16
109	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة	17
109	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة	18
110	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية	19
110	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد التمكين	20
111	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد العمل الجماعي	21
111	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد التعلم التنظيمي	22
112	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد الإبداع والابتكار	23
112	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد إدارة التكنولوجيا	24
113	معامل ثبات فقرات الاستبيان	25
117	توزيع العينة حسب الجنس	26

118	توزيع العينة حسب العمر	27
119	توزيع العينة المؤهل العلمي	28
120	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	29
121	توزيع العينة حسب نوع المنصب	30
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحديد التوجه الاستراتيجي	31
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تطوير رأس المال البشري	32
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرقابة التنظيمية المتوازنة	33
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التأكيد على الممارسات الأخلاقية	34
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بناء ثقافة تنظيمية داعمة	35
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد القيادة الاستراتيجية	36
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين	37
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات العمل الجماعي	38
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التعلم التنظيمي	39
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع والابتكار	40
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات إدارة التكنولوجيا	41
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد بناء الكفاءات المحورية	42
135	اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis, Skewness)	43

136	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح (VIF, Tolerance)	44
137	مصفوفة ارتباط أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتغير الكفاءات المحورية	45
138	تحليل تباين الانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	46
139	تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية	47
140	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية	48
142	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية	49
143	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير السن	50
143	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	51
144	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	52
145	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المنصب	53
145	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس	54
146	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير السن	55
147	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	56
147	نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	57
148	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير المنصب	58

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	نموذج (Mason,1986) لأدوار القائد الإستراتيجي	01
21	نموذج (Thompson, 1997)	02
22	نموذج (Dess et al,2007)	03
23	نموذج (Byham et al.2003)	04
49	تقديم عام لمبدأ مقاربة الموارد وفق Bogaert & Barney	05
53	الإطار النظري للموارد لـ Barney	06
63	نموذج (Nonaka(SECI لتوسيع المعرفة	07
66	الشكل: الإطار التفاعلي لمكونات الكفاءة	08
69	ترابط أنواع الكفاءات	09
72	الكفاءات جذور للتنافسية	10
73	الكفاءات المحورية والأداء المتفوق	11
84	مسار تثمين الكفاءات	12
91	الكفاءات المحورية الأخلاقية	13
103	النموذج الافتراضي للدراسة	14

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
189	الاستبيان	1
195	قائمة محكمي الاستبانة	2
196	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البصريّة للإسمنت	3
197	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوايل	4
198	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	5
199	مخرجات برنامج SPSS	6

الْمُلْقَاتِ الْجَنَّاتِ

مقدمة

نظراً للتحولات السريعة التي تشهدها الأسواق والبيئة الاقتصادية، أصبح من الضروري للمنظمات أكثر من أي وقت مضى أن تكون قادرة على التكيف والتغلب على التحديات التنافسية، لذلك أصبحت العديد من المنظمات تعمل باستمرار على تطبيق استراتيجيات تضمن لها الحصول على مزايا تنافسية مستدامة، وذلك بالاعتماد على مواردها الداخلية التي تمتلكها من أجل تقديم قيمة أكبر للعملاء، وتميز منتجاتها، وتوسيع عروضها والدخول إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق. ويتضمن مفهوم الميزة التنافسية دراسة الأنشطة الاقتصادية للمنظمة، وخاصة قدرتها على تحقيق عوائد أعلى على رأس المال المستثمر ومواءمة استراتيجيتها مع الأسواق الرئيسية على مدى فترة طويلة، وتتشكل الميزة التنافسية عندما تمتلك المنظمة موارد ذات خصائص فريدة تمكّنها من التفوق على المنافسين وتعزيز قدرتها التنافسية.

خلال الثمانينيات من القرن الماضي حاز مفهوم الموارد على اهتمام واسع من طرف العديد من المفكرين والباحثين، وفي هذه الفترة برزت مقاربة الموارد على يد Wernerfelt سنة 1984، والتي غيرت نظرية الباحثين إلى موارد المنظمات، وذلك بالتركيز على فكرة الاعتماد على الموارد والمتمثلة في جميع الأصول الملموسة وغير الملموسة (موارد مالية، موارد بشرية، موارد تنظيمية، موارد تكنولوجية) مع الفهم الدقيق لها، وتحديد الشروط الأساسية التي تجعلها تكتسب صفة الإستراتيجية وتدفع المنظمة نحو التميز واستدامة مزاياها التنافسية. وكامتداد لمقاربة الموارد ، ظهرت أوائل التسعينيات مقاربة الكفاءات، والتي شاعها بشكل خاص كل من Hamel & Prahalad في مقالهما " الكفاءة المحورية للمنظمة" ، حيث عرفا هذه الكفاءات بأنها عملية التعلم الجماعي في المنظمة، لاسيما في عملية تنسيق مهارات الإنتاج وتكامل مختلف التقنيات، وهذه المقاربة قد ركزت بصفة أكبر على الموارد غير الملموسة مقارنة بالموارد الملموسة، ذلك أن نشوء هذه الأخيرة وتطورها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءات الموارد البشرية كمهارات وخبرات سواء كانت فردية أو جماعية. بصفة عامة فإن مقاربة الكفاءات تفترض أن الكفاءات هي أساس التفوق التنافسي للمنظمة، وأن تحقيق الأفضلية التنافسية الدائمة يمكن في امتلاكها لمجموعة من الكفاءات الفريدة ومدى التحكم فيها، باعتبارها من أهم عوامل النجاح، وعوامل دفع فروق الأداء المستدام داخل الصناعات ، على أن تكون هذه الكفاءات ذات قيمة، ونادرة، وفريدة من نوعها، وتقتصر إلى البدائل الالزمة وذلك من أجل منح ميزة تنافسية.

وفي هذا الإطار، من أجل بناء وتطوير وتعزيز الكفاءات المحورية داخل المنظمة تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً وحاوراً في هذا الأمر، فهي التي تحدد اتجاهات الشركة وأهدافها الاستراتيجية، وتوجه استثماراتها نحو تطوير القدرات والمهارات التي تُمكّنها من التفوق في سوق متغير وتحديات مستمرة. لذلك تعتبر القيادة الاستراتيجية عاملاً محورياً في بناء بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتعزز التطوير الشخصي والمنظمي. فالقيادة الاستراتيجية تعد من أهم الأسس التي تضمن استدامة المؤسسات ونجاحها في البيئة التنافسية اليوم. فهي تمثل القدرة على تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة بدقة، وتحديد الاتجاهات

الاستراتيجية الصحيحة التي تمكناها من تحقيق ميزة تنافسية دائمة. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن القيادة الاستراتيجية تطوير وتوجيه الفرق العاملة نحو تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية بشكل فعال ومستدام. وي يتطلب بناء الكفاءات المحورية تحديد وتطوير نقاط القوة الفريدة للمنظمة وتوجيه استراتيجياتها نحو استثمار هذه النقاط في أنشطتها وعملياتها المختلفة. وبفضل هذه الاستثمارات، تستطيع تحقيق تميز يصعب على المنافسين تقليده، مما يضمن لها مكانة متقدمة واستدامة في السوق. ومن هذا المنطلق ، ينظر القادة الاستراتيجيون إلى بناء وتطوير الكفاءات المحورية كأحد أهم أولوياتهم الاستراتيجية. فهم يسعون إلى بناء بيئة تنظيمية تعزز التعلم المستمر وتعزز تطوير الموارد والمهارات الداخلية، بهدف تحقيق التميز التنافسي والاستجابة بفعالية لاحتياجات السوق والتحديات المستمرة التي تواجه الشركات في العصر الحالي. لذلك فهو وجود قادة استراتيجيين قادرين على تحليل البيئة الخارجية وفهم احتياجات السوق والتبنّي بالاتجاهات المستقبلية، يمكن للمنظمة تحديد الكفاءات المحورية الضرورية لتحقيق أهدافها وتطوير استراتيجيات توظيف هذه الكفاءات بشكل فعال.

وبصورة عامة يمكن التأكيد أنه ومن خلال توجيهات القادة الاستراتيجيون يتم تعزيز ثقافة المشاركة والابتكار داخل المنظمة، مما يعزز التطور المستمر ويساهم بناء وتطوير الكفاءات المحورية لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. وبالتالي، تُعتبر القيادة الاستراتيجية عاملاً رئيسياً في دفع تطوير وتعزيز الكفاءات المحورية، وبالتالي تحقيق التنافسية والنجاح المستدام في سوق الأعمال المعاصر.

أولاً: إشكالية الدراسة

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تحولات كبيرة تفرض عليها التكيف المستمر مع متطلبات السوق العالمية والمحالية. وفي ظل هذه التغيرات، تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية كعامل حاسم في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبناء الكفاءات المحورية التي تضمن استدامة التنافسية والنمو. حيث تعتبر الكفاءات المحورية من أهم الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق التنافسي، فهي تشمل مجموعة من المهارات والمعرفات والخبرات النادرة التي تميز المؤسسة عن منافسيها. والذي يعد المورد البشري أبرزها وأهمها

تتمثل إشكالية هذه الدراسة في كيفية مساهمة القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير هذه الكفاءات المحورية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تُطرح هنا تساؤلات متعددة حول الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحفيز وتوجيه الابتكار، وتوفير بيئة عمل مناسبة لبناء وتطوير الكفاءات، وكيفية مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة بمختلف متغيراتها.

بناءً على ما سبق، يتجلّى السؤال الرئيسي الذي تعمل الدراسة على معالجته كالتالي: ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة؟ وتنبع من السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

- ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو واقع بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لأثر القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنصب)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة؟

❖ الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري في بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة التنظيمية المتوازنة على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبناء ثقافة تنظيمية داعمة على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة ؟

2. الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنصب).

3. الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـإجابات أفراد الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنصب).

ثالثاً. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الأساسية إلى استكشاف مساهمة القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، ومن ثم تم تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية، تشمل:

- محاولة تحليل بعض المساهمات البحثية التي قدمها العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية على حد سواء، والتي ترتكز على مفهومي القيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية، وذلك من خلال استعراض أهم الأبحاث المحلية والعربية والأجنبية في هذا الموضوع .
- السعي لتقديم تصور واضح لمفهوم القيادة الاستراتيجية ومختلف ممارساتها والانماط المختلفة لها.
- السعي لتقديم تصور واضح لمفهوم الكفاءات المحورية ، والأساليب المتتبعة في عملية بنائها وتطويرها وإدارتها.
- محاولة التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، من خلال وجهة نظر العينة المبحوثة.
- محاولة التعرف على واقع بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة، من خلال وجهة نظر العينة المبحوثة.
- توضيح أهمية علاقة القيادة الاستراتيجية بالكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة.
- توضيح تأثير القيادة الاستراتيجية على الكفاءات المحورية المؤسسات محل الدراسة.

رابعاً. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. الأهمية النظرية

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تقدم نظرة شاملة عن بعض المفاهيم الحديثة التي لا زالت تحظى بالاهتمام والبحث المستمر من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال. وتعتبر هذه الدراسة مساهمة بارزة في ميدان الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص. فهي تقدم تحليلًا لممارسات القيادة الاستراتيجية، (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال

البشري، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية). وجميع هذه الممارسات يمكن أن تكون الأساس لبناء الكفاءات المحورية داخل المنظمات.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذين المفهومين ، وبهذا يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعًا مهمًا للباحثين والدارسين الحاليين والمستقبلين في هذا المجال، من خلال تقديم مرجعية أدبية غنية وثرية، وكذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق مهمة لدراسات مستقبلية حول هذا الموضوع المهم في مختلف المؤسسات.

2. الأهمية العلمية

تتبع أهمية اختيار هذه الدراسة من أهمية القطاع المدروس، حيث تتناول هذه الدراسة مجالاً تطبيقياً يعتبر ذا أهمية كبيرة على مستوى الوطن وهو القطاع الاقتصادي، حيث يعد القطاع الاقتصادي من بين القطاعات التي تتطلب البحث والتحليل المستمر، نظرًا لأهميتها في النمو الاقتصادي والاستدامة المالية والاجتماعية. فبوجود قيادة استراتيجية فعالة تستطيع المؤسسات تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية بشكل مدروس واضح، وتستطيع تطوير قدراتها الداخلية لتكون أكثر كفاءة وتنافسية. وتعتبر الكفاءات المحورية التي يتم بناؤها من خلال هذه القيادة، أساساً حيوياً لقدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات السريعة في السوق وتحقيق النمو المستدام. لذلك فالقيادة الاستراتيجية الفاعلة تمكّن المؤسسات من توجيه مواردها بشكل فعال نحو تطوير وبناء الكفاءات والمهارات والمعرفة الالزمة التي تحقق التفوق، وإنشاء بيئة داعمة لابتكار والتطوير المستمر.

وفي هذا السياق، فإن هذه الدراسة سوف توفر رؤى حول كيفية تحقيق التوازن بين الاستراتيجية العامة وبين تطوير وبناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك سوف توفر رؤى لفهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين الكفاءات المحورية في هذه المؤسسات. وأيضاً قد يمكن للمؤسسات بصفة عامة من خلال هذه الدراسة أن تحدد السبل الأكثر فاعلية لتعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها بنجاح في السوق المعاصر المتغير باستمرار.

خامساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

يمكن إبراز أهم المبررات التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

1. الأسباب الذاتية

- بحكم أن موضوع الدراسة يندرج ضمن التخصص وكذلك، ميلونا الشخصي للمواضيع ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية.

- الرغبة الشخصية في فهم واستكشاف الجوانب الأساسية للقيادة الاستراتيجية بشكل أعمق وكيفية تأثيرها على وبناء الكفاءات المحورية داخل المنظمات، وفهم الممارسات التي تعزز بناء هذه الكفاءات بفعالية
- الرغبة في زيادة أثراء زادنا المعرفي والعلمي خاصة تلك المتعلقة بالمورد البشري وجميع الأساليب المتعلقة بإدارته.
- قلة الأبحاث في الجزائر التي لها علاقة بموضوع الدراسة وكذلك تقديم شيء بسيط نثري به مكتبتنا الجامعية.

2. الاسباب الموضوعية

- محاولة معرفة أهمية ودور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة.
- محاولة لفت انتباх المؤسسات الجزائرية بأهمية الكفاءات المحورية لما لها من دور في تطوير المنظمة واسبابها ميزة تنافسية.
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى إعادة النظر والتفكير في الأساليب الإدارية التي تنتهجهما، خاصة تلك المتعلقة بإدارة بالموارد الأساسية المهمة .
- التنويع إلى أن بناء الكفاءات المحورية يعد من الأمور الحاسمة لنجاح المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وتوضيح الدور الفاعل للقيادة الاستراتيجية للإسهام في تحقيق هذا الهدف.

سادساً: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يلعب دوراً أساسياً في شرح وتفسير الظواهر أو الاشكالية المطروحة للبحث. حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع معلومات دقيقة جداً حول الموضوع المدروس، مما يمكن الباحث من تحليل هذه البيانات بعناية وتقديم تفسيرات موثوقة وحلول منطقية. وفي دراستنا استخدمناه في الجانب النظري للإحاطة بالأطر والأبعاد النظرية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية.

أما في الجانب التطبيقي فقد إعتمدنا على دراسة الحالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية بسكرة وذلك لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية فيها ومعرفة واقع بناء الكفاءات المحورية المسائد فيها، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية .

سابعاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية بسكرة وهي:

- مصنع البسكرية للإسمنت.
- مؤسسة صناعة الكوابيل Enicab.
- مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

2. **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة من شهر ديسمبر 2023 إلى غاية شهر مارس 2024 .

3. **الحدود البشرية:** ركزت هذه الدراسة على آراء عينة من الموظفين (الإطارات) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية بسكرة.

4. **الحدود العلمية:** ركزت هذه الدراسة على قياس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في بناء الكفاءات المحورية بأبعادها (التمكين، التعلم التنظيمي، العمل الجماعي، الإبداع والابتكار، إدارة التكنولوجيا) في عينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية بسكرة.

ثامناً: صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة بعض من الصعوبات وتمثلت فيما يلي :

- قلة وندرة الدراسات التي تناولت موضوع وجمعت بين القيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية، حيث توصلنا لثلاث دراسات فقط، وكانت مختلفة مع دراستنا هذه.
- عدم التعاون من بعض المؤسسات في توفير المعلومات اللازمة وصعوبات في توزيع وإعادة استرجاع استبيانات الدراسة.
- التحفظات من طرف المسيرين حول عدد الاستبيانات الموزعة، وذلك بتحديد عدد معين من الاستبيانات لتوزيعها.

▪ الوقت الطويل الذي تم استغرقه للحصول على المعلومات اللازمة من عينة الدراسة حوالي ثلاثة أشهر.

▪ الإجابات العشوائية وغي الجادة من طرف المبحوثين، بالإضافة للاستبيانات الفارغة، حيث قمنا باستبعاد عدد كبير من الاستبيانات.

سابعاً: التعريفات الإجرائية

سنقوم بشرح التعريفات الإجرائية للمصطلحات الأساسية المهمة في الدراسة، سواء كانت محاور أساسية أو فرعية.

- ❖ **القيادة الاستراتيجية:** هي تلك القيادة التي تعمل على استغلال الموارد التنظيمية المختلفة والتأثير على الأفراد لتجسيد رؤية المنظمة وترجمتها إلى أهداف قابلة للتطبيق من أجل تحقيق الاستراتيجية الموضوعة، بهدف تحقيق الريادة والتميز الذي يعزز الأداء الاستراتيجي للمنظمة ويواكلب التغيرات في البيئة ويصحح الاختلالات التي قد تنشأ وتؤثر على استراتيجيتها.
- **تحديد التوجه الاستراتيجي:** التوجه الاستراتيجي هو مفهوم يشير إلى الاتجاه والأهداف الطويلة الأمد التي تحدها منظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
- **تطوير رأس المال البشري:** يشير إلى المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة والتي تساهم أداء الوظائف الإدارية والفنية، حيث تعمل المنظمة على تطويره بصفة مستمرة من خلالاليات التنمية والتعلم المختلفة.
- **بناء ثقافة تنظيمية داعمة:** وهو عملية إنشاء وتطوير القيم والمعايير والمعتقدات والموافق التي يتشاركتها أفراد ومجموعات داخل المنظمة، والتي تلعب دوراً مهماً في توجيهه تعاملاتهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة وكذلك في تعاملهم مع أصحاب المصلحة.
- **الرقابة التنظيمية المتوازنة:** هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تُستخدم في المنظمات للتحكم في الأنشطة والعمليات الداخلية بهدف تحقيق أهدافها وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بفعالية، وتتضمن مراقبة الأداء، ومراقبة الامتثال للسياسات واللوائح، ومعالجة الانحرافات والمشكلات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.
- **التأكد على الممارسات الأخلاقية:** تشير إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد والمنظمة من جهة وبين الأفراد أنفسهم، وكل المعايير الأخلاقية التي تحكم العمل.
- ❖ **الكفاءات المحورية :** يمكن الإشارة للكفاءات المحورية بأنها عبارة عن توليفة من القدرات والموارد الملمسة وغير الملمسة والتي من أهمها الموارد البشرية ، حيث تتميز وتتفوق بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ومن خلالها يمكن تحقيق الريادة والميزة التنافسية.
- **التمكين:** هو عملية منح الأفراد في المنظمة القدرة والسلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مستقل في إطار أداء مهام المختلفة، مع تحمل كافة النتائج المتعلقة بقراراتهم.
- **التعلم التنظيمي:** هو عبارة عن عملية مستمرة تقوم بها المنظمة لبناء المعرفة وتطويرها بهدف تحسين الأداء والتكيف مع التحولات في البيئة، وذلك من خلال الاهتمام بتشجيع أساليب التعلم الفردي والجماعي والاستفادة من الخبرات والتجارب المختلفة.
- **العمل الجماعي:** هو عبارة عن تعاون مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك أو إكمال مهمة معينة، من خلال بين الجمع بين المهارات والخبرات الفردية ودمجها معاً لتحقيق الهدف المشترك.

- الابداع والابتكار: هما عبارة عن مفهومين متراطبين ، حيث يشير الإبداع على القدرة على تطوير وطرح أفكار جديدة غير مألوفة سابقا بهدف إيجاد حلول جديدة للمشكلات، بينما الابتكار يشمل تطبيق تلك الأفكار لإنتاج منتج أو خدمة جديدة أو تحسين العمليات المتعلقة بالعمل.
- إدارة التكنولوجيا: هي استغلال المنظمة لمواردها وقدراتها التكنولوجية من خلال توظيف خبرات ومهارات أفرادها، بهدف تحسين جودة منتجاتها وعملياتها بكفاءة وفعالية عالية.

ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية بسكرة وهي:
 - مصنع البسكرية للإسمنت.
 - مؤسسة صناعة الكوايل Enicab.
 - مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
2. الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة من شهر ديسمبر 2023 إلى غاية شهر مارس 2024 .
3. الحدود البشرية: ركزت هذه الدراسة على آراء عينة من الموظفين (الإطارات) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية بسكرة.
4. الحدود العلمية: ركزت هذه الدراسة على قياس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في بناء الكفاءات المحورية بأبعادها (التمكين، التعلم التنظيمي، العمل الجماعي، الابداع والابتكار ، إدارة التكنولوجيا) في عينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية بسكرة.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة بعض من الصعوبات وتمثلت فيما يلي:

- قلة وندرة الدراسات التي تناولت التي تناولت موضوع وجمعت بين القيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية، حيث توصلنا لثلاث دراسات فقط، وكانت مختلفة مع دراستنا هذه.
- عدم التعاون من بعض المؤسسات في توفير المعلومات اللازمة وصعوبات في توزيع وإعادة استرجاع استبيانات الدراسة.
- التحفظات من طرف المسيرين حول عدد الاستبيانات الموزعة، وذلك بتحديد عدد معين من الاستبيانات لتوزيعها.
- الوقت الذي تم استغرقه للحصول على المعلومات اللازمة من عينة الدراسة حوالي ثلاثة أشهر.
- الإجابات العشوائية وغي الجادة من طرف المبحوثين، بالإضافة للاستبيانات الفارغة، حيث قمنا باستبعاد عدد كبير من الاستبيانات.

عاشرًا: مخطط الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والإجابة عليها تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين رئيسيين، حيث تكون كل جزء من فصلين، ويتعلق الجزء الأول بالمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة وتكون من الفصلين التاليين:

• **الفصل الأول:** تمثل في الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية والذي سوف نتطرق فيه لأهم الأدبيات النظرية والمفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم، من خلال التعرض للمباحث التالية (المبحث الأول: ماهية القيادة، المبحث الثاني : ماهية القيادة الإستراتيجية، المبحث الثالث : ماهية القائد الاستراتيجي، المبحث الثالث ركائز القيادة الاستراتيجية).

• **الفصل الثاني:** تمثل في الإطار النظري لبناء الكفاءات المحورية والذي سوف نتطرق فيه لأهم المفاهيم الأساسية لمفهوم الكفاءات المحورية وكذا عملية بناء الكفاءات المحورية ، بالإضافة إلى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبناء الكفاءات المحورية. وتم تقسيمه للمباحث التالية (المبحث الأول: المقاربات المفسرة للكفاءات المحورية، المبحث الثاني: مدخل للكفاءات المحورية، المبحث الثالث: عملية بناء الكفاءات المحورية، المبحث الرابع: مساهمة القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية) وبعد التعرض للجزء النظري من الدراسة تم التعرض إلى الجزء الثاني والمتعلق بالدراسة الميدانية والذي ضم فصلين كالتالي:

• **الفصل الثالث:** تمثل في الإطار العام للدراسة والذي سوف نتعرض فيه لتقديم تعريف ووصف دقيق للمؤسسات التي تم اختيارها كموضوع للدراسة، بما في ذلك سياقها وأهميتها، وكذا سوف نقوم بشرح الإطار المنهجي أهم الأدوات التي تم استخدامها ، بالإضافة سيتم استعراض الأساليب والخصائص المتعلقة بأداة الدراسة المستخدمة، مثل الطرق المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها، وكذا صدق ثبات أداة الدراسة. وتم تقسيم هذا الفصل للمباحث التالية (المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثالث : الأساليب والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة).

• **الفصل الرابع:** تمثل في عرض ومناقشة نتائج الدراسة، والذي حاولنا فيه العمل على الإجابة على محاور الاستبانة من خلال عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والإجابة على تساؤلات الدراسة وال المتعلقة بتحليل عبارات أبعاد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى ما سبق كذلك قمنا بمحاولة اختبار فرضيات الدراسة، وبعد القيام بعملية الاختبار ، قمنا بمناقشة النتائج المتحصل على من خلال العمل على تقديم تفسير علمي لهذه النتائج. وتم تقسيم الفصل للمباحث التالية: (المبحث الأول: تحليل محاور الاستبيان، المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة، المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة).

إحدى عشر: الدراسات السابقة

سيتم التعرض إلى الدراسات المختلفة والتي تطرقت وعالجت كل من متغير القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل ومتغير الكفاءات المحورية كمتغير تابع، بالإضافة إلى الدراسات التي عالجت المتغيرين مع بعضهم مجتمعين.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي استكشفت المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية). وقد تبينت هذه الدراسات بين البيئات المختلفة، وتمت في الفترة الزمنية من عام 2014 إلى عام 2023.

أ. الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة الجادر والسعيدي (2021): القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية¹.

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري) من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين وأبعادهما الفرعية وذلك في 8 مستشفى حكومية تابعة إلى دائرة صحة بغداد الرصافة .

واستخدم المنهج الوصفي الاستطلاعي في هذه الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبانة إضافةً لزيارات الميدانية والمقابلات، وتم توزيع الاستبانة على عينة قصبة طبقية تمثلت بمدراء المستشفيات ومعاونיהם ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب حيث بلغ العدد الإجمالي لعينة البحث (127) فرداً، تم تحليل البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS و AMOS .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة لوجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها على المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات محل الدراسة.

¹ سهير عادل حامد الجادر وساجدة عبد الرضا ثابت السعيدي، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، العدد 64، 2021.

❖ دراسة اللواتية وآخرون (2021): القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مدير المدارس بسلطنة عمان.²

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مدير المدارس في سلطنة عمان، في سلطنة عُمان، باستخدام مفهوم القيادة الاستراتيجية كإطار مرجعي . وتم تقييم ممارسة مدير المدارس للقيادة الاستراتيجية باستخدام منهج وصفي، حيث تم استخدام استبانة تتألف من أربعة أبعاد لقياس القيادة الاستراتيجية: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس والإدارة في مدارس محافظات التعليم في مسقط، والرمي، وظفار، وذلك لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 220 فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة مدير المدارس للقيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً. وعلاوة على ذلك، كان مستوى كل أبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي) أيضاً مرتفعاً.

❖ دراسة المري (2020): أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في القطاع الصحي القطري³.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية والتي تمثلت أبعادها في (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، والممارسة الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في القطاع الصحي القطري.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، spss وتكونت عينة الدراسة من 357 موظفاً إدارياً في المستشفيات العامة في قطر، وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لكل من القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، وإدارة الجودة الشاملة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، والممارسة الأخلاقية) على الميزة التنافسية ، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، والممارسة الأخلاقية) على الجودة الشاملة، وأيضاً أشارت

² فاكهة اللواتية ، نسرين صلاح الدين وأمل الكيومية ، القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مدير المدارس بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، العدد 17 ، 2021.

³ نورة عوض حمد حلفان المري، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في القطاع الصحي القطري، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.

لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على اليقظة التنافسية، بالإضافة لما سبق فقد اشارت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، والممارسة الأخلاقية) على الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (التحسين المستمر، الاهتمام بالعملاء، الحوافز والتقدير، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار).

❖ دراسة بشير بن شويحة(2018) : أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة منظمة سوناطراك حاسي مسعود.⁴

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر مقومات القيادة الإستراتيجية (الرؤية، الإستراتيجية مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين ورؤساء الأقسام في مؤسسة سوناطراك وقدرت هذه العينة 120 فردا. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان من برنامج SPSS .

حيث توصلت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية (الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال. تكوين فرق العمل. قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

❖ دراسة أبو ريشة (2016): القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتماثل المنظمي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية.⁵

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية وتمثلت أبعادها في (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تأسيس نظام رقابي متوازن، السيادة الاستراتيجية) على الإبداع المنظمي، وقد قامت الدراسة بقياس الاختلاف في علاقة الأثر عند وجود التماثل المنظمي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات الأردنية، والتي تبلغ عددها 3 شركات وهي: زين، أمنية، وأورانج.

⁴ بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة منظمة سوناطراك حاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.

⁵ هيثم مصطفى أبو ريشة ، القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتماثل المنظمي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن ، 2018.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم استهداف القيادات في الإدارات العليا والوسطى في هذه الشركات، حيث بلغت عينة الدراسة 132 فرداً. وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لقيادة الاستراتيجية بأبعادها على الإبداع المنظمي بوجود التماذل التنظيمي كمتغير وسيط ، كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر لأبعد القيادة الاستراتيجية مجتمعة على الإبداع المنظمي بوجود التماذل التنظيمي متغيرا وسيطا في شركات الاتصالات الأردنية.

❖ دراسة أقطي(2014): أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة "دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"⁶.

هافت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية (ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمي، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة) على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي.

و واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفًا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج ، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وAMOS.

توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة يمكن تفسيرهما بواسطة ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتعددة، والتي تشمل الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة. ويلاحظ أيضاً أن لهذه الممارسات أثراً غير مباشر في سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، وذلك من خلال التأثير على التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. على الجانب الآخر ، لم يتم العثور على أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، وذلك من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

⁶ جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة "دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.

ب. الدراسات باللغة الأجنبية

❖ Study of Diene (2023): Strategic Leadership for Managing Diversity⁷.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة عوامل نجاح وفشل استراتيجيات القيادة في إدارة التنوع في المنظمات في منطقة غرب أفريقيا والآثار السلبية للعلوم والمراكز العرقية في إدارة التنوع في مكان العمل. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة والاستطلاعات في عملية جمع البيانات، حيث شملت الدراسة 15 مشاركاً ، وتم استخدام برنامجي SPSS و NVIVO في عملية تحليل البيانات.

توصلت الدراسة وجود تحديات في تنفيذ السياسات الموجهة نحو تعزيز التنوع والعدالة والشمول في البيئة العملية داخل المنظمات، خصوصاً في صناعة التكنولوجيا بغرب أفريقيا. وقد أشارت الدراسة إلى أن هذه التحديات يمكن أن تؤدي إلى فشل استراتيجيات القيادة المتعلقة بإدارة التنوع، مما ينعكس سلباً على رضا العاملين في العمل، والاحتفاظ بهم، والنجاح التنظيمي، وتمثيل النساء والأقليات في المناصب القيادية.

❖ Study of Wakhisi (2021): Effect of strategic leadership on organization performance of state-owned sugar manufacturing firms in western Kenya⁸.

هدف هذه الدراسة الى تقييم تأثير القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات المحورية، بناء الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على الأداء التنظيمي لشركات تصنيع السكر المملوكة للدولة في غرب كينيا.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في 917 موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة 269 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات تصنيع السكر المملوكة للدولة في غرب كينيا، وكذلك وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها على التعلم التنظيمي.

❖ Study of Raghdha & Al-hossein (2021): The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels: Corporate Social Responsibility as a Mediator⁹.

⁷ Amdy Diene, **Strategic Leadership for Managing Diversity**, Phd thesis, Liberty University, USA, 2023.

⁸ William Wakhisi, **Effect of strategic leadership on organization performance of state-owned sugar manufacturing firms in western Kenya**, International Journal for Innovation Education and Research, Vol 09, Issue 09, 2021.

⁹ Raghdha M. Badr & El-Hussein M. Ali, **The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels: Corporate Social Responsibility as a Mediator**, Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol 21, Issue 01, 2021.

هدف هذه الدراسة الى دراسة تأثير أساليب القيادة الإستراتيجية (القيادة المعاملاتية، والقيادة التحويلية) على المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي في الفنادق المصرية ، وأيضا هدفت الى دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية، بالإضافة الى دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الأداء المالي في الفنادق المصرية.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، من خلال توزيعه على عينة مكونة من 380 عاملًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة الى أن القيادة الإستراتيجية المعاملاتية لها تأثير أكثر أهمية على المسؤولية الاجتماعية للشركات مقارنة بالقيادة الإستراتيجية التحويلية، وكشفت الدراسة من ناحية أخرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير إيجابي كبير على أداء الأعمال المالية والميزة التنافسية المستدامة.

❖ **Study of Witts (2016): The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability¹⁰.**

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على ربحية البنوك في غرب تنزانيا، في إطار نظرية الموارد لتحديد مهارات القيادة الاستراتيجية الحاسمة في تعزيز الربحية المصرفية.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة بالإضافة إلى وشملت مصادر البيانات الإضافية وسائل التواصل الاجتماعي وموقع الشركة والتقارير السنوية، وشملت الدراسة اثني عشر من كبار المصرفين وأعضاء مجلس الإدارة، وتم تحليل البيانات باستخدام نهج فان كان المعدل.

وأكيدت النتائج وجود تأثير كبير لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية على الربحية المصرفية، حيث كشفت نتائج الدراسة عن خمسة محاور رئيسية هي: القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، والتخطيط، وإدارة المخاطر، والتدريب وتنمية المهارات، والموارد الفريدة، هذه المحاور لديها القدرة على تعزيز الربحية المصرفية.

❖ **Study of Hamad & Mohammed (2016): The Role of Strategic Leadership in Achieving Strategic Entrepreneurship in Public Organizations.¹¹**

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات المحورية، الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة، نظام متوازن للرقابة التنظيمية، تنمية رأس المال البشري، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) وريادة الاعمال الاستراتيجية بأبعادها (اكتشاف الفرص، المرونة، الاختراع، المخاطر، الرؤية).

¹⁰ Joseph Ochien'g Witts, **The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability**, Phd thesis, Walden University, USA, 2016

¹¹ Khalied Fadel Hamad & Nisreen Jasim Mohammed, **The Role of Strategic Leadership in Achieving Strategic Entrepreneurship in Public Organizations**, International Journal of Science and Research, Vol07, Issue01, 2018.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتوزيعها على عينة قصدية مكونة من 75 مدبراً ديراً من مختلف التخصصات والمستويات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، وتم استخدام الاستبيان في عملية تحليلها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الإستراتيجية وريادة الأعمال الإستراتيجية في المنظمة المعنية، تلعب خطة القيادة الإستراتيجية دوراً حاسماً في جعل الموظفين أكثر التزاماً وفي تعميق روح الانتماء والولاء التنظيمي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالكتفاهات المحورية

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي استكشفت المتغير المستقل (الكتفاهات المحورية). وقد تبينت هذه الدراسات بين البيئات المختلفة، وتمت في الفترة الزمنية من عام 2014 إلى عام 2023.

❖ الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة زابي (2023): أثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية دراسة حالة شركة لافاج أسمنت المسيلة¹².

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية في شركة لافاج أسمنت المسيلة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 100 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS و SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية، وأن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر ما مقداره 62.30%， من المتغير التابع والمتمثل في استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية.

❖ دراسة محمد علي (2021): أثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية في المؤسسات الخدمية السودانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري) في المؤسسات الخدمية السودانية، وذلك باستخدام نظرية الموارد.

¹² صالح زابي، أثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية دراسة حالة شركة لافاج أسمنت المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 01، 2023.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبيان، حيث تمثلت عينة الدراسة في 234 مفردة، وتم الاعتماد في تحليل البيانات التي جمعها على برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية بأبعادها على المقدرات الجوهرية بأبعادها (الالتزام التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري).

❖ دراسة عبد العزيز (2021): دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية
- جامعة سوهاج¹³.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الابتعاد ، التقلص ، الزيادة ، الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة ، العمل الجماعي ، التكين ، القيادة) في كلية التربية بجامعة سوهاج.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي تتتألف من 110 عضو هيئة تدريس بكلية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة مع بناء المقدرات الجوهرية ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على بناء المقدرات الجوهرية في الكلية.

❖ دراسة السعیدات (2020): القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية : الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا : دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية¹⁴.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي، التوسع في الخدمات) في شركات الاتصالات في الأردن، وذلك من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت شركات الاتصالات في الأردن (زين، أمنية، وأورانج). تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبيان، وشملت العينة 257 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

¹³ عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 45، 2021.

¹⁴ عدنان عطيوي السعیدات، القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية : الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا : دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية. كما أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها.

❖ دراسة الحمادي (2020): الذكاء الاستراتيجي للمديرين وأثره على تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة وزارة الداخلية بدولة قطر¹⁵.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين على تطوير الجدارات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد، تنمية الاتصال، تمكين العاملين، استثمار القابليات) من خلال الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية في وزارة الداخلية في دولة قطر.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استخدام الاستبيان من عينة تتألف من 141 مديرًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على أبعاد تطوير الجدارات الجوهرية، بالإضافة إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على جودة القرارات الاستراتيجية. كما تبين وجود أثر لأبعاد جودة القرارات الاستراتيجية على تطوير الجدارات الجوهرية. وأظهرت الدراسة أيضًا دورًا وسيطًا لجودة القرارات الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين وتطوير الجدارات الجوهرية في وزارة الداخلية في دولة قطر.

❖ دراسة النعيمي (2018): أثر رأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في ديوان مديرية تربية محافظة صالح الدين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر رأس المال البشري في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (تمكين الموظفين، العمل الجماعي، الرؤية المشتركة) في ديوان مديرية تربية محافظة صالح الدين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتم اختيار 11 قسم تمثلت في (قسم التعليم العام والمالك، الحسابات، الموارد البشرية، الإدارة والتجهيزات، الامتحانات، التخطيط، النشاط الرياضي والمدرسي، قسم شؤون المناهج والتقنيات التربوية، الإعداد والتدريب، محو الأمية، الإشراف التربوي) وتمثل مجتمع البحث في (مدير الأقسام، معاوني مدير الأقسام، مدير الشعب، ومديرو الوحدات)، في حين تمثلت عينة الدراسة في 86 فرداً. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

¹⁵ محمد سليمان الحمادي، الذكاء الاستراتيجي للمديرين وأثره على تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة وزارة الداخلية بقطر، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة تقي بأن رأس المال البشري له أثر كبير في بناء المقدرات الجوهرية لمديرية تربية محافظة صلاح الدين، كما توصلت الدراسة إلى معرفة أن رأس المال البشري في المديرية سيسهم في تحقيق التفوق والتميز في الأداء بالنسبة للموظفين الذين يشكلون المحور динاميكي للمنظمات لتحسين كفاءة العمل الإنتاجي.

II. الدراسات باللغة الأجنبية

1. Study of Otmani & Assenine(2022): The Impact of Core Competencies in Achieving Product Innovation -Case Study of Venus Laboratories Company¹⁶.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الكفاءات المحورية ومصادرها (رأس المال البشري، التعلم الجماعي، البحث والتطوير) في تحقيق ابتكار المنتج (تقديم منتج جديد، تحسين منتج حالي)، من خلال دراسة حالة شركة مخابر فينوس.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في عملية جمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع إطارات الشركة البالغ عددهم 36 إطار، وتم استخدام برنامج SPSS في عملية تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أثر إيجابي للكفاءات المحورية ومختلف مصادرها على تحقيق ابتكار المنتج في شركة مخابر فينوس.

2. Study of Jianji(2021): On the Mechanism of Building Core Competencies: a Study of Chinese Multinational Port Enterprises¹⁷.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية بناء شركات الموانئ الصينية متعددة الجنسيات (MNPEs) لكتفأاتها المحورية، ولذلك سعت هذه الدراسة للإجابة على ثلاثة أسئلة بحثية: ما هي الكفاءات المحوية لل MNPEs الصينية؟ ما هي الآليات التي تستخدمها MNPEs الصينية لبناء كفاءاتها المحوية؟ وما هي الاستراتيجيات التي تتبعها MNPEs الصينية لبناء مواردها الأساسية؟

اعتمدت الدراسة على تصميم دراسة حالة متعددة، مع التركيز على آليات بناء الكفاءات المحورية ضمن إطار المنظور القائم على الموارد (RBV)، تم اختيار خمس شركات صينية رائدة في مجال MNPE وثلاث مجموعات صناعية بشكل مقصود كشركات حالة.

توصلت الدراسة إلى ثلاثة نتائج رئيسية: أولاً، حددت ثلاثة كفاءات محورية عامة تتقاسمها الشركات، وهي الابتكار في نماذج الأعمال والعمليات، واستخدام التقنيات، والحصول على الموارد الاستراتيجية. ثانياً، قدمت الدراسة الإطار المفاهيمي لآلية بناء الكفاءات الأساسية ، والتي تحدد عملية

¹⁶Mustapha Otmani & Samia Assenine, The Impact of Core Competencies in Achieving Product Innovation - Case Study of Venus Laboratories Company, Journal of the New Economie, Vol 13, Issue 02, 2020.

¹⁷ Huang Jianji, On the Mechanism of Building Core Competencies: a Study of Chinese Multinational Port Enterprises, Phd thesis, University of Wales Trinity Saint David, 2021.

التعلم الجماعي التي تهدف إلى الاستخدام الفعال والكافء لموارد الشركة استجابة للأحداث الحرجية. ثالثاً، اقترحت ثلاثة مسارات لتطوير الكفاءات المحورية: تعزيز التعلم الجماعي، و اختيار العمليات المستدامة، وبناء قاعدة الموارد.

3. Study of Hebbaz et al (2020): Knowledge Management to Build Core Competencies in The Algerian Mobile Phone Operator "mobilis"¹⁸

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة وأثر إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية بأبعادها (البعد الاستراتيجي، والبعد التنافسي) للمنظمات، وأسقطت الدراسة النظرية على وكالات شركة الهاتف المحمول الجزائرية "موبيليس".

حيث تم الاعتماد على الاستبيان في عملية جمع البيانات ، من خلال توزيعها على عينة مكونة من 178 إطارا، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS .

توصلت الدراسة إلى أن تطبيقات إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الكفاءات الأساسية، ونقل المعرفة الديناميكي له تأثير كبير على الكفاءات الأساسية في وكالات مؤسسة موبيليس.

4. Study of Song Ng (2020): Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance¹⁹.

هدفت هذه الدراسة تقييم تأثير الكفاءات المحورية بأبعادها (القيادة التحويلية، والكفاءة الريادية، والكفاءة التقنية) على الأداء المالي مع الابتكار كمتغير وسيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في البلدان النامية .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 178 مديرًا، تم استخدام برنامج Smart PLS وبرنامج SPSS .

توصلت الدراسة إلى أن الابتكار السلوكي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المالي ، وأن ابتكار المنتج يتوسط العلاقات بين الكفاءة الريادية والكفاءة التقنية والأداء المالي ، كما أن الابتكار في العمليات يتوسط العلاقة بين الكفاءة الفنية والأداء المالي .

5. Study of Nimsith et al (2014): Study on Impact of The Core Competency on Competitive Advantage Special Reference with Islamic Financial Institutions in Sri Lanka²⁰

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الكفاءات المحورية بأبعادها (الموارد المتميزة، الأنظمة المعرفية، القدرات، والمرافق). في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المالية الإسلامية.

¹⁸ Hebbaz Nahed, Manaa Sabrina & Nassili Djahida, Knowledge Management to Build Core Competencies in The Algerian Mobile Phone Operator "mobilis", Revue d'économie et de statistique appliquée, Vol 17, Issue 03, 2020.

¹⁹Hee Song Ng, Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 27, Issue 01, 2020.

²⁰ Issath Nimsith, MHA Munas & FHA Shibly, Study on Impact of The Core Competency on Competitive Advantage Special Reference with Islamic Financial Institutions in Sri Lanka, First International Symposium, Southeastern University of Sri Lanka,2014.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد في عملية جمع البيانات على المقابلة والاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 180 فرداً، وتم استخدام برنامج SPSS في عملية تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية ، بالإضافة لوجود تأثير لأبعاد الكفاءات المحورية على الميزة التنافسية في المؤسسات المالية الإسلامية محل الدراسة.

ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين المتغيرين

سيتم التعرض في هذا الجزء إلى الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية، والكفاءات المحورية). وبعد بحثاً عميق في مختلف قواعد البيانات المحلية والعربية والعالمية توصلنا ووجدنا ثلاثة دراسات فقط والتي جمعت بين المتغيرين على حد علمنا، وقد تبينت هذه الدراسات بين البيئات المختلفة التي أجريت فيها الدراسات، وتمت هذه الدراسات في الفترة الزمنية من عام 2016 إلى عام 2020.

1. Study of Kahwaji et al (2020): Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education²¹.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التفاعل بين القيادة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي والكفاءات المحورية بأبعادها (استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية رأس المال البشري، التمكين، الابداع) في القطاع التعليمي في لبنان. وذلك من خلال توضيح تأثير الكفاءات المحورية على القيادة الاستراتيجية وتأثير هذه الأخيرة على الأداء الاستراتيجي، كما تهدف أيضاً إلى توضيح دور القيادة الاستراتيجية ك وسيط بين الكفاءات المحورية والأداء الاستراتيجي، وكذلك هدفت إلى توضيح أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي.

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة من المعلمين في القطاع التعليمي اللبناني ، حيث شملت هذه العينة 106 معلماً، وتم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج SPSS في عملية تحليل البيانات.

توصلت الدراسة أن الكفاءات المحورية لها تأثير مباشر على الأداء الاستراتيجي وعلى القيادة الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج كذلك أنه لا يوجد دور للقيادة الاستراتيجية كمتغير وسيط في التأثير على الأداء الاستراتيجي من خلال الكفاءة المحورية.

²¹ Ahmad Taha Kahwaji, Hayan Nasser Eddin & Ramo Palalić, **Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education**, Periodicals of Engineering and Natural Sciences, Vol 08, Issue 04, 2020.

2. Study of Irtameh (2018): Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading²²

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر أبعاد كفاءات القيادة الاستراتيجية (كفاءات التفكير الاستراتيجي وتمثلت مؤشراتها في التفكير المنهجي والتفكير الإبداعي، والتفكير الرؤوي). (الكفاءات القيادية وتمثلت مؤشراتها في الفطنة، التركيز على النتائج، التحالف) على الكفاءات المحورية بأبعادها (العمل الجماعي، تمكين العاملين، الاتصال والتأثير) في شركة مجموعة المناصير الصناعية والتجارية. وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت العينة كافة القيادات الإدارية ، حيث بلغ حجم العينة 168 مديرا إداريا، وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة للقيادة الاستراتيجية ببعديها على الكفاءات المحورية، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية ببعديها على كل من أبعاد الكفاءات المحورية والمتمثلة في (العمل الجماعي، تمكين العاملين ، الاتصال والتأثير).

3. دراسة أبو ليفة (2016): دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية²³.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين أبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية (الرؤوية، التركيز ، والتنفيذ) وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية) في الشركة المصرية للاتصالات. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التتحقق من وجود فروق معنوية في إدراك عينة الدراسة لأبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية والذكاء العاطفي وأبعاد المقدرات الأساسية للمنظمة بناءً على المستوى الإداري (الإدارة العليا / الإدارة الوسطى).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تنفيذ دراسة ميدانية على عينة مكونة من 312 مديراً في الشركة المصرية للاتصالات. تم اختيار هذه العينة من إجمالي مجتمع يضم 1650 مديراً، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدام برنامج SPSS في تحليلها.

أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية لصالح الإدارة العليا على الإدارة الوسطى في إدراك بعض أبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية، والذكاء العاطفي، والمقدرات الجوهرية للمنظمة. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية معنوية بين مهارات القيادة الاستراتيجية والذكاء العاطفي، وبين بعض أبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية

²² Hani J. Irtameh, Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading, Vol12, Issue 11, Canadian Center of Science and Education, 2018.

²³ سناه محمد أبو ليفة، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 60، 2016.

معنوية بين الذكاء العاطفي وأبعاد المقدرات الأساسية للمنظمة، كما أظهرت الدراسة أهمية الذكاء العاطفي كعامل وسيط، حيث ساهم في تعزيز العلاقة الإيجابية بين بعض أبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة.

رابعاً: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

نجد من أن كل الدراسات السابقة التي تم عرضها ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تتفق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في المنهج المتبعة، واستخدام أداة الدراسة، أما من حيث اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فهي تتمثل في مجتمع وعينة الدراسة وأهدافها.

وهناك تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية من حيث أبعاد المتغير المستقل (**القيادة الاستراتيجية**)، نجد بعض الدراسات التي تقاطعت مع دراستنا من حيث الأبعاد المعتمدة، فنجد أن دراستنا قد تطابقت مع دراسة (أقطي، 2014) من حيث الأبعاد (ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، ممارسات مرتبطة برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة)، غير أن دراستنا قد أضافت بعدها (التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، ونجد أن دراستنا تتطابق مع دراسة (أبو ريشة، 2016) في الأبعاد التي تم اختيارها، عدا أن هذه الدراسة أضافت بعدي (اكتشاف الجدرات الجوهرية والمحافظة عليها، السيادة الاستراتيجية)، وكذلك نجد تطابقاً لدراستنا في الأبعاد التي تم اختيارها في دراسة (المرى، 2021)، وتمثلت الأبعاد التي اعتمدتها هذه الدراسة في (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، والممارسة الأخلاقية)، في حين أن دراستنا أضافت بعدها (الرقابة التنظيمية المتوازنة)، أما دراسة (الجاد والسعدي، 2021) فقد تقاطعت دراستنا معها في الأبعاد التالية (الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية)، في حين نجد أن دراستنا قد تقاطعت مع دراسة (بن شويخة، 2018) في بعد (الرؤية الاستراتيجية). في حين أن دراستنا اختلفت كلياً مع دراسة (اللواتية وآخرون، 2021) من حيث الأبعاد المعتمدة.

أما بالنسبة للدراسات باللغة الأجنبية فنجد أن دراستنا تقاطع مع دراسة (Hamad & Mohammad, 2016) في الأبعاد التالية (الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة، نظام متوازن للرقابة التنظيمية، تنمية رأس المال البشري، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، وتتقاطع مع دراسة (Wakhisi, 2021) في الأبعاد التالية (التوجيه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات المحورية، بناء الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية). في حين نجد أن دراستنا اختلفت كلياً مع الدراسات التالية (Witts, 2016 ، Diene, 2023 ، Raghda & Al-hossein, 2021) من ناحية الأبعاد التي تم اعتمادها .

أما فيما يخص الدراسات باللغة العربية والتي تناولت المتغير التابع (بناء الكفاءات المحورية) فقد تقطعت دراستنا مع دراسة (عبد العزيز،2021) و (النعيمي، 2018) في الابعاد التالية (التمكين، والعمل الجماعي)، في حين تقطعت مع دراسة (محمد علي،2021) في بعدي (التعلم التنظيمي وإدارة التكنولوجيا)، وكذلك نجد أنها تقطعت مع دراسة (السعيدات،2020) في بعد (العمل الجماعي)، ومع دراسة (الحمادي،2020) في بعد (التمكين). في حين نجد أنها اختلفت كلية مع دراسة (زكري،2016).

أما بالنسبة للدراسات باللغة الأجنبية نجد أن دراستنا تقطعت مع دراسة (Otmani & Assenine,2022) في بعد (التعلم الجماعي)، وتقطعت مع دراسة (Song Ng,2020) في بعد (الكفاءة التقنية والتي يشار إليها في بعض الدراسات بإدارة التكنولوجيا) . في حين أنها اختلفت كلية مع دراسة (Hebbaz et al,2020) ، وكذلك اختلفت مع دراسة (Nimsith et al,2014) ، ومع دراسة (Jianji,2021) ، وكذلك اختلفت مع دراسة ().

خامساً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- إعداد تصور شامل ومتكملاً لموضوع الدراسة الحالية، يشمل أهدافها وأهميتها.
- الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في وضع تساؤلاتها وافتراضاتها، وفي فهم العلاقات بين متغيراتها.
- استعراض منهجيات الدراسات السابقة ومحاولة استنتاج الجوانب النظرية المفيدة لدراستنا الحالية.
- النظر في الجوانب التطبيقية لتلك الدراسات لاختيار العينة المناسبة للدراسة الحالية، ، بالإضافة إلى إعداد الاستبانة الخاصة بها.
- التعرف على البرامج التي استخدامها، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها وتحديد الأساليب الأكثر ملاءمة لاختبار فروض دراستنا الحالية، مع مراعاة صحة البيانات وثباتها.
- فهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها تلك الدراسات، وما هي الاستنتاجات التي يمكن أن تستفيدها ونبني عليها نتائج دراستنا الحالية.
- استعراض المصادر المستخدمة في الجانب النظري والتعرف على آراء الخبراء والباحثين في هذا المجال.

سادساً: التمييز بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

في حدود علم الباحث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها على الصعيد الوطني والعربي والاجنبي التي تتناول أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية. على الرغم من وجود بعض الأبحاث والدراسات التي تناولت أنماطاً مختلفة من القيادة وتأثيرها على بناء الكفاءات المحورية، وكذلك بعض الدراسات التي ربطت بين القيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن سبقاتها. على سبيل المثال، دراسة (أبو ليفة، 2020)، رغم أنها ربطت بين المتغيرين، إلا أنها اختلفت عن دراستنا في كونها ركزت على مهارات القيادة الاستراتيجية بينما تركز دراستنا على ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما أضافت متغير الذكاء الشعوري كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية، على خلاف

دراستنا التي هدفت لدراسة الأثر المباشر للقيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية. أما دراسة (Irtaimeh,2018)، على الرغم من أنها قد درست الأثر المباشر للقيادة الاستراتيجية على الكفاءات المحورية، إلا أنها اختلفت عن دراستنا في أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث اعتمدت على كفاءات القيادة الاستراتيجية بينما اعتمدت دراستنا على الممارسات. في حين نجد دراسة (Kahwaji et al,2020) فقد كانت عكس دراستنا فقد هدفت لقياس أثر الكفاءات المحورية على القيادة الاستراتيجية ، وكذلك توضيح دور القيادة الاستراتيجية ك وسيط بين الكفاءات المحورية والأداء الاستراتيجي .

الفصل الأول

الأطلاع النظري

للقضاكة الاستئنافية

تمهيد

تعتبر القيادة الإستراتيجية أحد المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال ، ولايزال هذا المفهوم يشهد إهتماما من طرف الباحثين والأكاديميين، وتخالف الدراسات الأكاديمية التي تدرس قضاياها ، حيث تم إجراء العديد من الدراسات المختلفة في هذا الموضوع وتم وضع العديد من النظريات والمفاهيم من أجل تطوير هذا المفهوم بما يتواافق ومتطلبات بيئه الأعمال المعاصرة، لهذا السبب تعد القيادة الإستراتيجية موضوع يهم العديد من المهتمين بمجال الإدارة والأعمال، فالقيادة الإستراتيجية تهتم بصفة كبيرة بالجانب الإستراتيجي في تسيير المنظمات، وتناول أدوار القادة الإستراتيجيين ، مثل الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة وكيف تؤثر قراراتهم وتوجهاتهم على المنظمة، وتتميز القيادة الاستراتيجية بقدرتها على تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المرسومة وضرورة لتحقيق النجاح الاستراتيجي وتأمين ميزتها التنافسية ووقفها وضمان مكانة دائمة في السوق، وعلى الرغم من تعقيدها إلا أنها أساسية وضرورية للغاية فلا يمكن تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها بفعالية دون قادة استراتيجيين فاعلين، لذلك فإن من بين أصعب التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين هو تحدي في تطوير قادة استراتيجيين فاعلين.

يعالج هذا الفصل أهم الأدبيات والمفاهيم المتعلقة بموضوع القيادة الإستراتيجية، والذي سوف نعرض فيه للمباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية القيادة.
- المبحث الثاني: ماهية القيادة الإستراتيجية.
- المبحث الثالث: ماهية القائد الإستراتيجي.
- المبحث الرابع: ركائز القيادة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية القيادة

تحتل القيادة مكانة بارزة ضمن مجال الإدارة، حيث إنها تركز على كيفية توجيه الموارد وتحفيز الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، يشمل دراسة القيادة فهم السمات والمهارات الالزمة والأساليب المختلفة لتحقيق النجاح المنظمي، مما يعزز التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية.

المطلب الأول : مفهوم القيادة

يعرف المكاوي القيادة بأنها تمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقتهم مع الآخرين، وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.¹

ويرى Bright et al بأن القادة هم الأشخاص الذين يتولون أو يوجهون أنشطة الآخرين، وغالباً ما يُنظر إليهم على أنهم محور نشاط المجموعة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.²

وفي تعريف آخر تعرف على أنها عملية جماعية تتضمن على تفاعل شخصين على الأقل من أجل تحقيق هدف ما، وأساس القيادة هو روح الفريق، ورغبة الأفراد في التفكير والشعور والعمل في انسجام ، من أجل تحقيق هدف مشترك ، وروح الفريق هو نتيجة أربع عمليات³:

- خلق الثقة بين الأفراد المعينين ؛
 - تحديد مهمة وأهداف واضحة يلتزم بها هؤلاء الأشخاص ؛
 - تطوير عمليات صنع القرار القائمة على المشاركة ؛
 - الحافز القوي لزيادة مساقته الفرد إلى أقصى حد في تحقيق الأهداف المشتركة ؛
- على الرغم من الاختلافات ، فإن التعريفات المختلفة للقيادة لها أربعة عناصر مشتركة⁴:
- القيادة ظاهرة إجتماعية وجماعية. لا يمكن أن يكون هناك قادة بدون أتباع ؛
 - تطويق القيادة على التأثير أو الإنقاص بين الأفراد ، ويقوم القادة بتوجيه أتباعهم من خلال الأهداف والإجراءات ؛
 - القيادة موجهة نحو الهدف المنحى. يلعب القادة دوراً نشطاً في المجموعات والمنظمات ، والتي بدورها تستخدم التأثير لتوجيه أتباعهم وتحقيق الأهداف ؛

¹ المكاوي عاطف عبد الله ، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 ، 11 .

² Bright, D. S , Cortes, A. H , Hartmann, E , Parboteeah, P., Pierce, J. L., Reece, MTerjesen, S. J ,Principles of Principles of Management,OpenStax, Rice University,2019, p 411.

³ Delia, Nedelcu, **The Concept of Leadership**. Economic Sciences Series, Vol 18, Issue 02,2018, p330.

⁴ Leitão, C. F., Gomes, J., dos Santos, D. C., & Maia, B. M, **Impact of Leadership on the Relationship Between Innovation and Performance: Portuguese Hotel Sector**, International Journal of Tourism and Hospitality Management in the Digital Age, Vol 05, Issue 02,2021, p31.

- وجود القادة في مجموعة يفترض التسلسل الهرمي. هناك حالات يكون فيها هذا التسلسل الهرمي رسمياً ومحدداً جيداً ، مما يجعل القائد في القمة ، وفي حالات أخرى يكون غير رسمي ومرن. من خلال ماورد في تعريفات الباحثين حول القيادة يمكن القول بأنها عبارة عن عملية تتطوّي على توجيه الأفراد من خلال التأثير على سلوكهم، وتوجيههم نحو أهداف محددة، إعتماداً على التأثير الشخصي للقائد وبالإعتماد على السلطة الرسمية.

المطلب الثاني: أهمية القيادة

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، ذلك لأن سلوك العنصر البشري صعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، وكذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات، ولكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من جهود الأفراد اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، يجب أن توفر للأفراد قيادة سليمة وحكيمة تستطيع الاستثمار فيهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهد اللازم لإنجاز المهام الموكلة لهم، وقد دلت الدراسات المختلفة على أن القيادة مهارة نادرة لا يمتلك بها إلا القلائل من الأفراد¹.

وتظهر أهمية القيادة باعتبارها كمحرك رئيسي للتأثير على الروح المعنوية للأفراد وتعزيز ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها. ويترتب على ذلك تحسين كفاءتهم وكفاءة المنظمة بشكل عام، لذلك هي تعد إحدى العوامل المساهمة في نجاح جماعات العمل والمنظمات. كما أن القيادة تحقق التكامل وتتوفر الفعالية للإدارة لتحقيق أهدافها، وتلعب دوراً هاماً في تشجيع الإبداع، فالقائد ملهم يحفز على الإبداع يؤثر على سلوك الأفراد ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية².

وعليه يمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية³:

- أنها حلقة الوصل بين الأفراد وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها مركز تكامل لجميع أهداف وإستراتيجيات وسياسات المنظمة
- تساعد في إثراء وتدعم العوامل الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية في المنظمة.
- التحكم في مشكلات العمل وإيجاد الحلول لها، وحل الخلافات والموازنة بين الآراء المختلفة .

¹ الويشي السيد فتحي ، **الأساليب القيادية للموارد البشرية(الأخلاق الإدارية - إستراتيجيات التغيير)** ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2013 ، ص 102 .

² البريحي أروى علي محسن ،مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2019 ،ص 16.

³ كافي مصطفى يوسف ، **القيادة الرشيدة والجدران الريادية**، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2022، ص 156 .

- الإهتمام بالأفراد من خلال تدريبهم وتنميتهم لأنهم يعدون الموارد الأساسية للمنظمة، فالأشخاص يرون القادة على أنهم قدوة لهم ونماذج يحتذى بها.
- مواكبة التغيرات في بيئه المنظمة المحيطة بها واستغلالها بما يخدمها .
- تسهيل تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

المطلب الثالث : التمييز بين القيادة والإدارة والرئاسة

تعد مفاهيم القيادة والإدارة والرئاسة من العناصر الأساسية في الهيكل التنظيمي لأي منظمة. ورغم التشابه الظاهري بين هذه المفاهيم، إلا أن لكل منها خصائصه ووظائفه التي تميزه عن الآخر، ويمكن توضيح هذه الفروقات كما يلي:

أولاً: القيادة والإدارة

لقد فرق الباحثون والعلماء بين العملية القيادية والعملية الإدارية، حيث تمثل الأولى عملية التأثير في التابعين وتوجيههم نحو ما يطلبه القائد القيام به، بينما تمثل الثانية القيام بتنظيم وتسخير الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وفق قواعد قانونية ولوائح تنظيمية محددة لمهام كل فرد وسلطاته وواجباته داخل هذه المنظمة. والرئيس الإداري يعتمد في ذلك على السلطة القانونية المفوضة إليه، والصلاحيات التي تمنحها الوظيفة له، وهو في الغالب مفروضاً على الجماعة، على عكس القائد الذي يستمد سلطته من الجماعة في حد ذاتها وعلى قوة شخصيته والتأثير والإقناع التي يمتلكها¹.

وتختلف القيادة عن الإدارة في أنها تعنى بإدارة البنية الهيكيلية المتكاملة للمنظمة والتفاعل بين أقسامها وعناصرهاً معنوياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المسطرة، آخذة بالاعتبار واقعها والظروف المحيطة بها ورضا أفرادها وأولئك الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار، أو المنافسين الذين يسابقونها في ميادين العمل. وبالتالي فهي تتركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والنظام الأسري في الارتباطات والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع، ومن الواضح أن أي تجمع بشري يحتاج من أجل دوام سير عمله وبقائه مستقراً إلى قيادة فعالة قادرة على تسخير الأمور بطريقة فعالة تحقق طموحات الأفراد²، لذلك فإن التمييز بين القيادة والإدارة يوضح على أن التحول في التركيز من العمليات البيروقراطية غير المرنة نسبياً التي تصنف على أنها "إدارة"، العمليات الأكثر ديناميكية وإستراتيجية المصنفة على أنها "قيادة" ، ومع ذلك فهما عمليتان متكاملتان كلاهما ضروري بنفس القدر من أجل التنظيم الفعال للمنظمة³.

¹ درويش توفيق ، القيادة الإدارية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 12، 2017، ص84.

² أبو طاحون أمل لطفي ، القيادة التربوية الفاعلة ،أمواج للنشر والتوزيع ،عمان، 2012، ص34.

³ Bolden Richard, what is leadership? Centre for Leadership Studies, University of Exeter, Uk,2004, p6.

الجدول 01 : الفرق بين القيادة والإدارة

المهام	القيادة	الإدارة
إنشاء جداول الأعمال	تحديد الإتجاه: رؤية المستقبل ، وتطوير إستراتيجيات للتغيير لتحقيق الأهداف	الخطط والميزانيات: تحديد خطط العمل والجداول الزمنية ، وتخصيص الموارد
تطوير الأفراد	محاذة الأفراد: توصيل الرؤية والإستراتيجية ، والتأثير على إنشاء الفرق التي تقبل طبيعة الأهداف	التنظيم والتوظيف: تحديد الهيكل وتحديد الأفراد ، تطوير السياسات، والإجراءات وانظمة الرقابة
التنفيذ	التحفيز والإلهام: تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتغلب على المشكلات ، والعمل وتلبية احتياجاتهم.	التحكم وحل المشكلات: مراقبة النتائج المخطط لها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لها
النتائج	أحداث تغيرات إيجابية وجذرية	أحداث تنظيم وتنسيق ومكانية التنبؤ

Source: Bolden Richard, **what is leadership?** Centre for Leadership Studies, University of Exeter, Uk,2004, p5.

ثانياً. القيادة والرئاسة

الرئاسة وتعني كل الصلاحيات الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين للقيام بالمهام والمسؤوليات ضمن إطار عملهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في المنظمة ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد ولديه سلطة رسمية لتجهيزهم¹.

تختلف القيادة عن الرئاسة في العناصر التي تحدد كل مصطلح ، تتكون القيادة من ركائز أساسية تتجلى في أنشطة لها تأثير ، وتنطلب تعاوناً لتحقيق هدف مشترك ، حيث تعتمد على شخصية الفرد القائد وعلى درجة قبول الأفراد واستجابتهم داخل المجموعة في وقت ومكان معين. أما الرئاسة فهي تشير إلى السلطة الرسمية على أساس المنصب، أي أن صفتها مفروضة على الأفراد من الخارج وعليهم طاعتها تحت سلطة القانون واللوائح والتعليمات. يتضح من هذا الاختلاف في التعريف أن الإتجاهات الحديثة تبين أن الرئاسة مبنية على الصيغ التنظيمية والقانونية القائمة، أما القيادة فهي تنفيذية مستمدة من روح الفريق

¹ غرباوي شهان عادل عيد الطيف ، القيادة الادارية كوسيلة التحسين اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2020، ص 24.

أو المجموعة التي تنتهي إليها¹. ويلاحظ كذلك بأن القيادة تنشأ تلقائياً في المجموعات، وسلطة القائد تظهر من خلال قدرته على التأثير في سلوك الأفراد ، بالطريقة التي تمكّنه من الحصول على طاعتهم له، أما الرئاسة فهي مفروضة عليهم وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس، وهذا الأخير هو شخص يختص بالإشراف على أداء العمل، مع التدخل لحل المشكلات، وعلاقته بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاصات والمسؤوليات والسلطة الرسمية المقرر أن يمارسها.²

ويمكن توضيح علاقة القيادة بالرئاسة من خلال النقاط التالية³ :

- يتم إكتساب الرئاسة من خلال نموذج منظم ، وليس من خلال الاعتراف التلقائي ببعضوية المجموعة ، أو المساهمات الفردية في الأنشطة الجماعية ، كما في حالة القيادة.
- يضع الرئيس أهداف المجموعة في لتجهاته وأهدافه الخاصة ، وليس لأعضاء المجموعة دور في العملية.
- لا يوجد إحساس بالعاطفة المتبادلة أو التضامن بين أعضاء المجموعة فيما يتعلق بالرئاسة.
- في حالة الرئاسة هناك فجوة إجتماعية بين أعضاء المجموعة والرئيس ، والتي يحاول الرئيس الحفاظ عليها لمساعدته على تعزيز سيطرته عليهم.
- الاختلاف في مصدر القوة ، سلطة القائد تأتي من أعضاء المجموعة ، بينما تأتي سلطة القائد من السلطة خارج المجموعة ، من خلال قواعد ولوائح المنظمة التي يعمل فيها الرئيس ومرؤوسه والتي من خلالها يعتمد ويقوم بممارسة واجباته الإشرافية. لذلك يطيع المرؤوسون أوامر الرئيس لتجنب النتائج السلبية من عصيانه ، وليس من إعجابهم به أو طبأ للرضا الحاصل عن تحقيق الأهداف.

من خلال التحليل السابق حول الفرق بين القيادة والرئاسة يتضح لنا بأن الرئاسة تعتمد بصورة كبيرة على اللوائح والتعليمات داخل المنظمة والتي من خلالها يقوم الرئيس بتوجيه الأفراد نحو الأهداف في المنظمة بناء على هذه اللوائح والتعليمات ، أما القيادة فالرغم من أنها هي كذلك تستند على اللوائح والتعليمات الداخلية للمنظمة إلا أن القائد خلافاً لذلك فهو يعتمد على العلاقات الإنسانية مع مرؤوسه خلال عملية توجيههم نحو الأهداف المسطرة ، ويعمل على التأثير فيهم نفسياً وسلوكياً من خلال التقرب لهم ، فالقائد يتميز بقوة الالهام والتأثير .

¹ مينة موتشو ، المقاربة التدبيرية للقيادة الإدارية، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 11، 2015، ص.86.

² محمود الخطيب رداح وأحمد محمود الخطيب ، القيادة دراسة حديثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص.20.

³ خالد سعيد أبو هتلة ، أثر التحول في سلوكيات القيادة الإدارية على التمكين الوظيفي للعاملين بوزارة الثقافة والإعلام بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية ، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان ، 2015 ، ص.49.

المطلب الرابع: أنماط القيادة

اهتم علماء الإدارة بتصنيف أنماط القيادة وفقاً لمجموعة من العوامل، لتقديم إطار يساعد في فهم سلوك القادة وتأثيرهم على الأفراد والمنظمات. ومن أبرز هذه الأنماط:

أولاً: القيادة الأتوقراطية

تبني فلسفة القيادة الأتوقراطية من مبدأ أن القادة المسلمين ملزمون بإجبار الأفراد على تنفيذ المهام بالاستناد إلى السلطة الرسمية التي تمنحهم إليها اللوائح والقوانين التنظيمية، والتي يرونها كأدوات للسيطرة والضغط على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. ويتسم القائد الأتوقراطي بسلوك تعسفي يعتمد على التخويف والتهديد والعقاب، ولا يولي عادة اهتماماً بأراء الأفراد أو يلقيت إليها.¹

وفي هذا السياق، يعتمد القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة ، وتميز طريقة قيادته بإتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط بشكل فردي دون مشاركة المرؤوسين. ويتمتع القائد بالانضباط الشديد والتحديد الدقيق للمؤليات والسلطات المخولة لكل فرد في المنظمة. ويختلف هذا النوع من القائد عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال ولا يتسلط على مرؤوسيه، ويستطيع إقناعهم بما يريد بطرق فاعلة².

على الرغم من أن النمط الأتوقراطي يمكن أن يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاجية، إلا أن له آثاراً سلبية على المستوى الشخصي للأفراد. ولذلك، استعرضت بعض الدراسات مزايا وعيوب هذا النمط، حيث تمثلت أهم مزاياه في القدرة على التطبيق خلال الأزمات أو الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة، أما أهم ما أخذ من عيوب حول هذا النمط فهو أنه قد يقتل روح المبادرة والإبتكار لدى المرؤوسين، كما أنه يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، ويزيد من البغض بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين أنفسهم. كما يزيد من معدل الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين، ويمكن أن يؤدي إلى شعور المرؤوسين بالإحباط³. وتستند القيادة الأتوقراطية إلى التواصل من أعلى إلى أسفل ، حيث تقلل من قدرة المرؤوسين وتجاهل اقتراحاتهم ومساهماتهم، فالقادة الأتوقراطيون لا يرون أي قيمة في تطوير الأفراد ولا يؤمنون بقدرتهم على تقديم مساهمات مستقلة ذات قيمة.⁴.

¹ إسماعيل محمد الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 130.

² منى جعفر عمر محمد، أثر القيادة الإدارية على الابداع الإداري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 47، 2020، ص.8.

³ خالد سعيد أبو هتلة ، مرجع سابق ، ص.67,68.

⁴ Maria Cynthia, Ivonne. M & Lomas Yvonne, **Autocratic, Transactional, and Servant Leadership in Japan, France, and Mexico: A Cross-Culture Theoretical Analysis**, In Ç. Doğru, Leadership Styles, Innovation, and Social Entrepreneurship in the Era of Digitalization. IGI Global, 2020, p105.

ثانياً: نمط القيادة الديمقراطية (الشاركية)

تتميز القيادة الشاركية بعدم وجود تركيز واضح على سلطة واحدة في إتخاذ القرارات، حيث تتخذ القرارات في هذا النمط من القيادة من خلال التشاور والمشاركة مع المرؤوسيين، ويعمل القائد والمجموعة كوحدة اجتماعية واحدة. وعادة ما يسعى القادة والمدراء الذين يتبعون الأسلوب الشاركي إلى إقامة علاقات ثقة مفتوحة مع الأفراد، ويحترمون رأيهم ويتشارون معهم، كما يتمتعون بصفات سلوكية وشخصية تساهم في تعزيز قدرة الأفراد على المشاركة في عملية صنع القرار وتحسينها¹.

وهذه القيادة تهتم بتطوير الأفراد وتعتبرهم شركاء في النجاح ، لذلك فهي بيئة فعالة لتنمية قادة المستقبل بين الشباب العامل ، والقائد الحقيقي هو الذي يهدف إلى تنمية الآخرين وتحقيق طموحاتهم المهنية وتطوير أنفسهم وتمكينهم داخل المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار. فالقادة في هذا النمط يولون أهمية كبيرة بتدريب الخط الثاني للقيادة في المنظمات ، وكمثال لهذا النوع من القادة ، الرسول القائد محمد - صلى الله عليه وسلم - محاط بأمثال أبي بكر وعمر عثمان وعلي وخالد بن الوليد وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم².

وفي هذا النمط يشجع القائد المرؤوسيين على إتخاذ قراراتهم بأنفسهم ، ويعتمد في الغالب على معرفة المرؤوسيين ومهاراتهم لإكمال المهمة. والافتراض الأساسي لهذا النوع من القيادة هو أن جميع الأفراد مسؤولون بشكل طبيعي وجذرون بالثقة وذروه دوافع ذاتية، لذلك يتم منح الجميع فرصاً للمشاركة، ويتم تبادل الأفكار بحرية، ويتم تشجيع الحوارات في عملية صنع القرار، وبصفة عامة بهذا النمط يقوم فيه القائد بحشد مرؤوسيه لتحديد الأهداف وحل المشكلات بالإعتماد على الجهد الجماعي³.

ثالثاً: نمط القيادة الحرة

هو النمط الذي يعتمد على أسلوب الحرية في العملية القيادية ، ويظهر ذلك من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة إتخاذ القرارات، فيصبح دوره كمستشار بحكم منح الجميع الحرية المطلقة لأداء مهامهم⁴، ويكون في إطار هذا النمط القادة الذين لا يرغبون ولا يقدرون على تحمل المسؤولية الكاملة، والذين يريدون التخلص من جزء من عباء العمل⁵، وهذا نوع من القيادة غير ملزم بسلطة القائد وإشرافه ، وقد تكون فوضوية لأنها تقوم على ترك المرؤوسيين يفعلون ما يشاؤون ، ذلك لأن القائد يمنح لهم حرية التصرف و فعل

¹ Mehrotra Arju, **Leadership Styles Of Principals**, Mittal Publications, New delhi,2004 ,p5.

² المكاوي عاطف عبد الله ، العلوم الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص120.

³ Manir Hossin, Shah Azam & Shamim Hossain ,Management, Leadership In SMEs: A Review Of Different Leadership Styles And Their Relevance To Management. Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science, Vol03, Issue 01, 2023, p74.

⁴ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص116.

⁵ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2007، ص116.

- ما يريدون، ويترك لهم المسؤولية الكاملة ويعتمد عليهم إعتماداً تاماً، فالقائد هنا يمنح ويزود أعضاء فريقه بالمعلومات ويسمح لهم بالحرية الكاملة في العمل بدون تدخله ، وتتمتع هذه القيادة بالخصائص التالية¹:
- فقدان تحكم القائد في مسؤليه الأمر الذي يترب عن غياب لسلطة القيادة.
 - يترب عنه معنويات مرتفعة للمرؤوسين وفي المقابل انخفاض في الإنتاجية والأداء.
 - يترب عليها روح معنوية عالية وإنما منخفض .
 - يعتبر أسلوب القيادة هذا غير عملي لأنه لا يزود الأفراد بخبرات ومهارات جديدة لتحسين مستويات أدائهم المهني .

وأسلوب القيادة هذا فعال على وجه التحديد عندما يكون الأتباع ذوي مهارات عالية وخبرة ومحمسين وقدرين على العمل بمفردتهم²، ويكون ناجحاً كذلك عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستوى فكري وعملي عالي ، كما هو الحال في المعاهد والكليات البحثية ، وفي الحالات التي يكون فيها المرؤوسون قد تحصلوا على تدريب وخبرة في عملهم . فعلى الرغم من التأثير الإيجابي لأسلوب القيادة هذا في رفع الروح المعنوية للأفراد، إلا أنه يمكن أن يسبب نوعاً من عدم التوازن والفووضى في العمل وإمكانية إساءة المعاملة واستخدام هذه الحرية من قبل الأفراد لتحقيق أهداف شخصية³.

على الرغم من أن الأبحاث في علوم الإدارة تعتبر هذا النمط كأحد نماذج القيادة ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى استخدامه لدرجة أنه يصبح طريقة ثابتة يمكن لأي منظمة تطبيقه في مجال الإدارة، لأنه يرتكز في الأصل على مبدأ منح الحرية الكاملة للمرؤوسين للعمل بدون الإشراف على مجهودات المرؤوسين أو توجيهها أو التحكم في سلوكهم⁴.

الجدول 02: الفروقات بين الأنماط الثلاثة للقيادة

القيادة الحرة	القيادة демократичe	القيادة الأوتوقراطية
يتم وضع الأنظمة من طرف المرؤوسين وتكون مشاركة القائد محدودة	الأنظمة توضع من خلال التشاور بين القائد والمرؤوسين	كل الأنظمة يتم وضعها من طرف القائد
لا يهتم القائد بمناقشة تفاصيل مهام العمل ، ويعلم على توفير المعلومات عند الحاجة	يتم تحديد خطوات أداء المهام وفقاً لأهداف الجماعة، والقائد يضع البديل والاقتراحات	خطوات وأساليب أداء المهام يتم تحديها كل مرة من القائد ، والخطة المتبعة غير واضحة

¹ علاء محمد سيد، التعليم عن بعد ودوره في تدريب القيادة التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 90.

² Manir Hossin, Shah Azam & Shamim Hossain, *Op Cit*, p76.

³ عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سابق ، 2012، ص120.

⁴ سعيد عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين : دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسودانية، دار اليازوري، عمان، 2019، ص65.

القائد لا يقوم بالتدخل في عمل المرؤوسين ، أو توزيع المهام بينهم	يتمتع المرؤوسين بحرية اختيار الأفراد الذين يعملون معهم، وحرية توزيع المهام فيما بينهم	يقوم القائد بتوضيح المهام للرؤوسين والمهام الموكلة إليهم
القائد محدود المشاركة في أنشطة المرؤوسين، ولا يعمل على الشاء أو لوم المرؤوسين	الثناء واللوم بصفة موضوعين من طرف القائد ، ويقوم بتحفيز مرؤوسيه	يعتمد القائد على نفسه ، ولا يولي أهمية لنشاط مرؤوسيه

المصدر: إيمان عباس الخفاف، الذكاء الإنفعالي: تعلم كيف تفكير إنفعالي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص119.

المبحث الثاني : ماهية القيادة الإستراتيجية

إنبعث مصطلح القيادة الإستراتيجية إنطلاقاً من الإدارة الإستراتيجية¹، والقيادة الإستراتيجية هي شكل من أشكال القيادة وكانت تُعرف سابقاً باسم نظرية المستويات العليا لأنها ركزت فقط على الإدارة العليا². ظلت ظاهرة القيادة محور البحث المنهجي في العلوم الاجتماعية منذ أوائل الثلثينيات، ومع ذلك لم يبدأ علماء الاجتماع حتى منتصف الثمانينيات تقريباً في الاعتراف والإهتمام على نطاق واسع بإعطاء أهمية لهذا الجزء من مجال القيادة المعروف اليوم باسم القيادة الإستراتيجية، وقد بدأت في التوضّح خلال هذه الفترة الزمنية من سنوات الثمانينيات³، وتهتمّ أبحاث القيادة الإستراتيجية بقيادة المنظمات مثل الرؤساء التنفيذيين والفرق وكبار المديرين التنفيذيين⁴، وتتضمن القيادة الإستراتيجية التعامل مع كيفية الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وكيفية التعامل مع التحديات والفجوات التي تظهر من وقت لآخر، لذلك فهي تتطلب تطوير الرؤى، والقدرة على التفكير خارج الصندوق من خلال القدرة على ربط الأفكار وتوليفها⁵.

¹ Sosik John J,Jung Don I, Berson Yair, Dionne Shelley D & Jaussi Kimberky S, **Making All the Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations**, Organizational Dynamics, Vol34, Issue 01 ,2005 ,p48.

² Arar Khalid & Oplatka Izhar, **Strategic Leadership**,In Arar Khalid & Oplatka Izhar, Advanced Theories of Educational Leadership ,Vol 12, Springer International Publishing, 2022, p21.

³ Covin. J. G., & Slevin, D. P, **The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership**, In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton, Strategic Entrepreneurship,2017, p309.

⁴ Zeki. S, Justin .J. P, J. Alessandro, M,& Alejandro E.E, (2015). **Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed?**, Journal of Management Studies, Vol52, Issue 04, 2015, p6.

⁵ Gausmann K. & Lima Ricci. G, **Strategic Leadership: A Paradoxical Mindset of Value Creation**, In N. Pfeffermann, New Leadership in Strategy and Communication: Shifting Perspective on Innovation, Leadership, and System Design. Springer International Publishing,2020, p48.

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها

تعد القيادة الإستراتيجية أحد الركائز الأساسية في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث تجمع بين التخطيط بعيد المدى والرؤية الواضحة، وهي تسهم في تحديد الاتجاهات الكبرى للمنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات وضمان استدامة النجاح في بيئة تافسية متغيرة.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية

يختلف الباحثون في إعطاء مفهوم وتعريف موحد لقيادة الإستراتيجية، فكل درسها حسب وجهة نظره وتخصصه، وفيما يلي أهم التعريفات التي تناولها الباحثون في:

يعرف **Maghroori & Rolland** القيادة الإستراتيجية على أنها فن موازنة المهام التنظيمية مع الهياكل والعمليات والسياسات الداخلية مع الحفاظ على مهام المنظمة متسقة مع واقع البيئة الخارجية.¹
و يعرف كل من **Hitt & Ireland** القيادة الإستراتيجية بأنها قدرة الفرد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها إنشاء مستقبلاً للمنظمة تكون قابلاً للتجسيد.²

أما **Lindholm et al** فيعرفون القيادة الإستراتيجية على أنها قدرة القائد على التوقع ، والطلع ، والحفظ على المرونة ، والتفكير الإستراتيجي ، والقيام بالتغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للتطبيق في المنظمة ، و تستند القيادة الإستراتيجية على المديرين التنفيذيين وفرق الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة الذين يتحملون المسؤولية الكاملة عن أداء المنظمة، حيث يتطلع القادة الإستراتيجيون إلى مستقبل المنظمة ، ويساعدون أعضاء المنظمة على تحقيق الأداء المطلوب³.

أما بالنسبة **Tipurić** فيرى أن القيادة الإستراتيجية هي نوع من القيادة العليا أو بعبارة أخرى، إطار قيادي يعطي مفهوماً وإطاراً لجميع الأنشطة والعمليات القيادية في المنظمة .⁴

ويبيّن كل من **Samimi et al** مفهوم القيادة الإستراتيجية في أبسط أشكالها، بأنها القيادة التي تتجلى على أعلى مستوى في المنظمة، والتي تشمل مجلس الإدارة وأعضاء فريق الإدارة العليا على سبيل المثال (الرئيس التنفيذي، المدير المالي ، كبير مسؤولي المعلومات، كبير مسؤولي التسويق، الرئيس التنفيذي للعمليات، وكبير مسؤولي الاستدامة ، بالإضافة إلى المدراء العامين، وقادة وحدات الأعمال الإستراتيجية).⁵

¹ Maghroori.R. & Rolland. E, **Strategic Leadership: The Art of Balancing Organizational Mission with Policy, Procedures, and External Environment**, journal of leadership studies, Vol 04, Issue02, 1997,p64.

² Hitt. M. A. & Ireland, R. D, **The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital**, journal of leadership & organizational studies, Vol 09, Issue 01,2002, p05.

³ Lindholm. J Yarrish.K, Zaballero. A & Rothwell. W. J, **Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids** ,Pfeiffer,San Francisco,2012,p337.

⁴ Tipurić. D, **The Rise of Strategic Leadership**. In D. Tipurić, The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective, Springer International Publishing ,Cham,2022, p59.

⁵ Samimi. M, Cortes. A. F, Anderson. M. H & Herrmann P, **What is strategic leadership? Developing a framework for future research**, The Leadership Quarterly,Vol 33, Issue02,2022, p3.

ويرى الجنابي القيادة الإستراتيجية بأنها قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصريف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية¹.

في حين تعرف المري القيادة الإستراتيجية بأنها تلك القيادة التي تتمتع برؤيه واضحه، هدفها الأساسي توجيه المنظمة حتى تتمكن من تحقيق الهدف المطلوب، وأنها كذلك عملية إدارية بالغة الأهمية، يترتب عليها مسار المنظمة بخصوص مستقبلها ومقدرتها على التميز والتعامل مع التغيرات والعوامل البيئية المحيطة².

من خلال ماورد من مختلف الباحثين حول تعريف القيادة الإستراتيجية، يمكن الإشارة على أنها تلك القيادة التي تعمل على إستغلال الموارد التنظيمية المختلفة وتطويرها والتأثير على الأفراد وتوجيههم من أجل تجسيد رؤية المنظمة وترجمتها إلى أهداف قابلة للتطبيق من لتحقيق الإستراتيجية المسطرة ، وتهدف القيادة الإستراتيجية للوصول إلى الريادة والتميز وتعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمة والتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة من خلال مواكبتها، وتصحيح الاختلالات التي قد تطرأ وتأثر على إستراتيجيتها.

ويمكن استخلاص الخصائص التالية للقيادة الإستراتيجية :

- تمارس القيادة في المستويات العليا في المنظمة وفي المستويات التي تساهم في وضع إستراتيجية المنظمة ورؤيتها.
- للقيادة الإستراتيجية القدرة على التوجيه والتحكم في كافة أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية والخارجية.
- تعمل القيادة الإستراتيجية على إحداث توازن بين العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والسياسات الداخلية مع البيئة الخارجية.
- تتضمن القيادة الإستراتيجية التخطيط لتحقيق الأهداف والتأكد من وضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- تتمحور القيادة الإستراتيجية حول تحقيق الأهداف بطرق مبتكرة وجديدة قائمة على الأفكار الإبداعية.
- تتضمن القدرة على التوقع والتصور وإحداث تغييرات تساهم في رسم مستقبل للمنظمة يكون قابلاً للتجميد.
- تتضمن القدرة على التأثير في الأفراد وتحريكهم وحفزهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف والإستراتيجيات المحددة مسبقاً.

ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية

تعد القيادة الإستراتيجية من المحاور الأساسية التي ترتكز عليها فاعلية المنظمات المختلفة في عالم الأعمال، حيث تمثل رأس الهرم في كل المنظمات، فهي تساهم في تنمية قدرات المنظمة على الإبتكار

¹ صاحب عبد المرزوق الجنابي، إستراتيجيات القيادة والاشراف، دار اليازوري، القاهرة، 2019، ص.39.

² نورة عوض حمد حلغان المري، أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في القطاع الصحي القطري، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2020، ص.22.

والريادة الإستراتيجية والتي تشكل أساساً لبناء ثقافة الإبداع ، وتمكين المنظمة من البقاء في السوق، وجذب العملاء من خلال التركيز على تقديم السلع المبتكرة واستغلالها بشكل أمثل ، وفيما يلي سوف نتطرق لأهم النقاط التي توضح أهمية القيادة الإستراتيجية :

- للقيادة الإستراتيجية أمر بالغ الأهمية بالنسبة لكل منظمة تطمح وتهدف للتميز ولتحقيق ميزة تنافسية، فالقيادة الإستراتيجية دور مهم في إيصال الصورة المستقبلية للمنظمة من أجل المساهمة في تحقيق رؤية المنظمة وفقاً للإستراتيجية العامة ، وهي تعد المحرك الرئيسي للنجاح التنظيمي وللتنفيذ الفعال للإستراتيجية، حيث يلعب القادة الإستراتيجيون دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل.
- تشمل أهمية القيادة الإستراتيجية في أنها تساهم في تحقيق مجموعة دائمة من القدرات التي توفر ميزة تنافسية وعلى المدى الطويل وفي أي قطاع تعمل فيه المنظمة، وبالتالي فهي تسلط الضوء على مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتطوّر على توفير التوجيه وبناء جدول إستراتيجي ، ووضع الخيارات الإستراتيجية ، وكذلك تنفيذ تلك الخيارات ، إضافة لذلك، فهي تساعده في عملية توجيه المنظمة، وتطبيق الإستراتيجيات والسياسات الصحيحة ، وربط المنظمة بالمنظمات الأخرى والمجتمع ككل .
- إن ممارسات القيادة الإستراتيجية الناجحة ستساعد المنظمة على زيادة الإنتاجية عند العمل في أسواق غير مستقرة وغير متوقعة، وهي الآلية التي من خلالها تستغل المنظمات مزاياها التنافسية الحالية بينما لا تزال تبحث عن فرص جديدة .
- القيادة الإستراتيجية الفعالة تعد أمراً أساسياً للاستخدام الناجح لعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يمكن أن تساعده في تحديد الأولويات والأهداف للمرؤوسين، وتوفير التوجيه نحو تحقيق الرؤية الشاملة للمنظمة .
- تعد عملية إدارة الموارد المنظمية، بما في ذلك المالية والمادية والبشرية، جزءاً جوهرياً من عملية التغيير الإستراتيجي الحقيقي والمتكامل. إن توزيع هذه الموارد الثمينة بشكل فعال خلال فترات إنخفاض وتقلص الموارد، قد يشكل تحدياً، لذلك فالقيادة الإستراتيجية تعمل على التركيز على الموارد الحيوية التي من المرجح أن تساعده على تحقيق النجاح المستقبلي .
- تتضمن القيادة الإستراتيجية القيام بعملية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وإنشاء إستراتيجيات وفقاً لذلك التحليل، مع العمل على تطبيق إستراتيجيات دقيقة في الوقت المحدد وتقدير وتطبيق سلوكيات القيادة المناسبة فيما يتعلق بيئتها. لذا فإن القائد الإستراتيجي هو الذي يقوم بهذه السلوكيات ، وله المسؤولية الكبيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة ، في نفس السياق يبين كل دايفرز وبرانت (Davies & Brent) أن دور القادة الإستراتيجيين لا يقتصر بإدارة المنظمة في الحاضر فقط، ولكن يشمل دورهم على تحديد الإتجاه المستقبلي، مع وضع مخطط عمل للمكانة التي تهدف المنظمة أن تصل إليه مستقبلاً .
- تساهم القيادة الإستراتيجية في زيادة تتفقات مخزون التعلم، على المستوى الفردي ، يخلق القادة الإستراتيجيون فرصاً للتعلم من خلال تعزيز آليات مثل (التحسين المستمر ، وإكتساب المهارات ، والتجربة، وإزالة العوائق) بالإضافة إلى توفير بيئة معايدة على توليد الأفكار الجديدة، أما على مستوى المجموعة ،

يساهم القادة في المستوى الأعلى بتصميم الهياكل والبني التحتية للإتصالات التي توفر حواجز للأفراد لتبادل الأفكار والممارسات والخبرات. ويؤثر القادة الإستراتيجيون أيضاً على التعلم الجماعي من خلال تشجيع العمل الجماعي، والثقة المتبادلة، والتدريب المشترك وعمليات الاتصال .

- تعد القيادة الإستراتيجية مصدراً رئيسياً للابتكار التنظيمي، إذ تعتمد بشكل كبير على المقدرات الإبداعية والمعرفية للقادة الإستراتيجيين، وعلى رؤيتهم المستقبلية للمنظمة في إطار العوامل الداخلية المحركة لتوفير الإبتكارات التنظيمية، مثل أساليب القيادة والممارسات الإدارية والإبداع الفردي والثقافة التنظيمية .

المطلب الثاني : الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

يوجد فرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية، فال الأولى تكون موجودة في جميع المستويات داخل المنظمة، بينما القيادة الإستراتيجية تكون على مستوى القمة في المنظمة. والفرق الثاني هو أن القيادة العادلة تركز بشكل رئيسي على العلاقة بين القادة والمرؤوسين، بينما تركز القيادة الإستراتيجية على العمل التغيفي، وليس فقط كنشاط علقي، ولكن أيضاً كنشاط إستراتيجي¹.

وهناك العديد من الفروق التي تجعل القيادة الإستراتيجية مختلفة عن القيادة التقليدية على النحو

التالي²:

أ. القيادة الإستراتيجية ذات نطاق واسع : يعني النطاق الواسع أن القيادة الإستراتيجية تؤثر على مجالها ومجال محيطها ، أي البيئة الداخلية والخارجية ، حيث أنها تؤثر على محيطها وتتأثر بالقضايا والاتجاهات التي تحدث داخلاً ، لدرجة أن القيادة التقليدية قد لا تصل لهذا المستوى .

ب. تأثير القيادة الإستراتيجية يكون ملموس على المدى الزمني الطويل : أي أن الإطار الزمني للقيادة الإستراتيجية يمتد من الواقع الحقيقى إلى الأهداف البعيدة ، والقيادة الإستراتيجية تعطي إهتماماً متساوياً للأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى ، بينما في القيادة التقليدية ، قد يكون التأثير لا يصل للأهداف طويلاً المدى.

ج. القيادة الإستراتيجية تهتم بعملية التغيير : على سبيل المثال ، تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى تغيرات كبيرة في المنظمة ، في بعض الأحيان في الهياكل التنظيمية المتعلقة بحقوق وإنزامات الأفراد ، وهو ما لا يحدث مع القيادة التقليدية، لأنها تعمل دون الحاجة إلى التغيير على هذا المستوى.

ويوضح بعض الباحثين معايير تتيح فهماً عاماً لطبيعة الفروق بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية ، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ سلمى رحيمة حتية، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيئة لضغط العمل دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 04، 2012، ص249.

² محمد رضوان النخالة، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى فلسطين، 2015، ص21.

الجدول 03 : معايير التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

القيادة الإستراتيجية	القيادة التقليدية	المعيار
تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة على أساس تحقيق التوازن والانسجام بين المنظمة وببيتها	تهدف إلى تحقيق الكفاءة العامة للمنظمة ومواءمة الفرص مع الموارد المتاحة.	المجال
التركيز على المواءمة الداخلية والخارجية والعمل على التكيف مع ما يحدث داخل وخارج المنظمة.	تهدف إلى التنسيق الداخلي بين الوظائف والإجراءات من أجل التنسيق الداخلي للعمل الذي يتعين القيام به.	التركيز
الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي والتحليل القائم على التفكير الإستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية.	الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الجارية ، بناءً على الخبرة والمهارات التقليدية للقائد.	التخطيط
تعتمد على الخبرات والمهارات ، وتستخدم المعلومات لإتخاذ قرارات سريعة.	إعتماد نهج مخطط للعمل الذي يجب القيام به وفقاً للضوابط المحددة مسبقاً بعيداً عن المخاطرة	القرارات
ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تساهم في نمو قدرات المنظمة	ثقافة تنظيمية جامدة منغلقة على الأفكار الجديدة	الثقافة التنظيمية
العمل على تغيير جذري وإتجاهات تؤدي إلى إبتكارات جديدة.	فضيل التغييرات الجزئية والتحسين الدائم	التغيير
المرونة في اتباع التعليمات وإجراءات العمل	الالتزام بالتعليمات وقواعد العمل	مرونة العمل
الميل إلى الإبداع والإبتكار لإنشاء ميزة تنافسية دائمة ، مما يجعل المنظمة رائدة فيما تفعله.	إكتساب ميزة تنافسية بقليل الآخرين عند الضرورة	المنافسة

المصدر : بشير بن شويحة، مرجع سابق، ص 20.

ويوجد من يقارن في هذا السياق ، من خلال المقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي وسلوكيات القائد الإستراتيجي، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول 04 : المقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي

القيادة الإستراتيجية	القيادة التقليدية
يعتمد على العمليات الإبداعية	يعتمد على العمليات الإدارية
يعتمد على الثقة	يعتمد على السيطرة
يقوم بالتركيز على الأهداف والقيم وعلى الأنظمة	يقوم بالتركيز على الأنظمة
يتميز بالرؤية طويلة المدى	يتميز بالرؤية قصيرة المدى
يعمل على تغيير الأوضاع السائدة	يتقبل الأوضاع السائدة
يهتم بالتركيز على المستقبل	يهتم بالتركيز على الحاضر
يوجه الإهتمام نحو الأعمال المستقبلية	يوجه الإهتمام نحو الأعمال الحالية
تطوير الرؤية والإستراتيجية ، وتفويض التخطيط والجدولة لآخرين	يقوم بتحديث وتطوير الخطط وإنشاء جداول مفصلة
يسعى نحو إحداث التغيير	يمثل لأنظمة والمساءلة
يؤثر على المرؤوسيين نحو التغيير	يشجع المرؤوسيين على إتباع القواعد
يستخدم السلطة والتأثير على المرؤوسيين	يستخدم اللوائح الوظيفية والسلسلات الهرمية
يعمل بروح القانون والأنظمة والإجراءات المكتوب	يعمل وفق نصوص القانون والإجراءات المكتوب

المصدر: نعيم الجهني، شابع القحطاني، مرفت مرسي، خالد الشملان وعاиш الرشيدى، *نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018*، ص 48.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإستراتيجية

تشكل نظريات القيادة الاستراتيجية مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تهدف إلى فهم كيفية تطوير وتنفيذ الرؤية والاستراتيجيات في المنظمات. تعتبر هذه النظريات أساسية لتحليل كيفية تأثير القيادة على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين قدرتها التنافسية. من بين هذه النظريات:

أولاً: نظرية المستوى الأعلى

يعود أصل نظرية المستوى الأعلى إلى البحث الذي أجراه هامبريك ومايسون في عام 1984. وفقاً للباحثين في هذه النظرية ، فإن الخصائص الشخصية لفريق الإدارة العليا تتعكس على القرارات التي يتخذونها في المنظمات، وتفترض النظرية كذلك أن النتائج التنظيمية تتأثر بشكل مباشر بالخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا من خلال معرفتهم وتجاربهم وخبراتهم ، فالمعرفة والخبرة والمهارات هي مؤشرات أساسية لممارسة القيادة والأداء التنظيمي، وأهم ما يميز هذه النظرية هو أن المنظمات ماهي إلا انعكاس للأفكار

والتوجهات العليا لقادتها، حيث أن مبادئ وتوجهات القيادة العليا ستؤثر على تقييمهم لبيئة المنظمة ، وعلى الإختيارات التي يتخذونها بشأن إستراتيجية المنظمة على مدى فترة زمنية معينة¹.

وتبين هذه النظرية أن المنظمات يهيمن عليها عدد محدود من الأفراد في المستويات العليا فهم يحددون ثقافة المنظمة وطرق العمل ، مما ينعكس هذا التأثير على بقية الأفراد في المنظمة، ويعتمد بنجاح المنظمة على مدى جودة عمل الفريق في المستوى الأعلى معًا ومدى تفاهمهم وتناسقهم، حيث يمكن أن يؤدي إهمال واجباتهم أو حدوث نزاعات بين مختلف الأطراف في الإدارة العليا والنزاعات بين مجلس الإدارة والسلطة التنفيذية، بالإضافة إلى المركزية في إتخاذ القرارات إلى زيادة المخاطر على المنظمة².

قام هامبريك (2007) بتطوير وتفصيح نظرية المستوى الأعلى من خلال إضافة وسيطين إضافيين: التقدير الإداري والطلب على الوظيفة التنفيذية. وفقاً للنظرية ، فإن مدى التقدير الإداري السائد في المنظمة يؤثر ويرتبط بشكل مباشر على نتائجها ، والقادة أصحاب النفوذ والسلطة والواسعة يتمتعون بفرص أكبر للتأثير على الأفراد³.

وعلى مدار السنوات الأخيرة الماضية ، دعمت العديد من الأبحاث بشكل عام التوقعات الرئيسية لهذه النظرية، فيما يتعلق بتأثير فرق الإدارة العليا على النتائج ، وبحثت هذه الدراسات في العلاقات بين خصائص الرئيس التنفيذي والإجراءات الإستراتيجية للمنظمة وأداءها المستقبلي. وأشارت هذه وعلى وجه التحديد بأن مهام عمل الرئيس التنفيذي ترتبط بشكل كبير بالتعلم الرسمي والخبرة المهنية السابقة والمفهوم الذاتي الإيجابي مع الإجراءات الإستراتيجية والتي بدورها ترتبط بأداء الشركة في المستقبل⁴.

ثانياً: المنظور الكاريزمي ، التحويلي والرؤوي

يختلف المنظور الكاريزمي والتحويلي والرؤوي عن نظرية المستوى الأعلى، فهو يسلط الضوء على الجوانب الرمزية لممارسات القيادة الإستراتيجية ، من خلال التأكيد على الروابط بين القادة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ووفقاً لهذا المنظور فإن القدرات التي يتميز بها القادة في إنشاء قيمهم وغرسها وإيصالها تعد أمراً بالغ الأهمية لكل من الإبتكار والأداء⁵.

¹ William Wakhisi, **Effect of strategic leadership on organization performance of state-owned sugar manufacturing firms in western Kenya**, International Journal for Innovation Education and Research, Vol 09, Issue 09,2021, p 9.

² Gerry Brown & Randall S. Peterso, **Disaster in the Boardroom**, Springer Nature Switzerland, Cham,2022, p71.

³ Ogechi RN, **The effect of strategic leadership on performance of small and medium enterprises**, Master thesis, University of Nairobi, kenya, 2016, p13.

⁴ James O. Fiet, **The Theoretical World of Entrepreneurship**, Edward Elgar Publishing Limited, UK,2022, p33.

⁵ Musca.G, Perez.M, Rouleau.L, Giordano.L, **A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment: The Darwin Expedition in Patagonia**, Les Cahiers de recherche du GéPS, Vol 03, Issue 01, 2009, p4.

ثالثاً: نظرية التعقيد المعرفي والذكاء الاجتماعي

وفقاً لهذه النظرية، فإن القيادة الإستراتيجية الناجحة تعتمد على القدرات الإدراكية للقائد أكثر من إعتمادها على أي عامل آخر. تركز نظرية التعقيد المعرفي على العمليات العقلية المتعلقة بتحليل المعلومات وتقترح أن الأفراد ذوي التعقيد المعرفي الأكبر هم أكثر استعداداً لتفسير بيئتهم¹.

وتشير النظرية كذلك، بأن الأفراد ذوي الإدراك المعقد يقومون بتأدية المهام بشكل أفضل من الأفراد ذوي الإدراك الأقل تعقيداً، ذلك لأنهم يستخدمون المزيد من الأبعاد والخصائص لتمييز المنهجات، والأفراد ذوي الإدراك المعقد يبحثون عن معلومات أكثر ويستغرقون وقتاً أطول عند ترجمة هذه المعلومات وفهمها، كما يستخدم القادة ذوي الإدراكات المعقدة نطاقاً أوسع من المكونات مقارنة بالقادة الذين يتمتعون بقدرة أعلى على قيادة الفرق بفعالية ، ويستخدم القادة ذوي الإدراكات المعقدة الملاحظات بكثافة ، ويفضّلون إلى تلقي التعليقات من المتابعين².

أما من ناحية منظور الذكاء العاطفي، ففي التسعينيات بدأ الباحثون بالبحث في سمات القيادة المرتبطة بـ "الذكاء الاجتماعي" ، والذي يتميز بأنه القدرة على فهم مشاعر الأفراد وسلوكاتهم وعواطفهم والتمييز بينهم، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيرهم وأفعالهم. لذلك فإن فهم الحالة المزاجية والعاطفية للأفراد في المنظمة، والذكاء الاجتماعي هو إمتلاك القائد لقدرات مثل الوعي الاجتماعي ، والفضة الاجتماعية ، والمراقبة الذاتية ، والقدرة على اختيار وتنفيذ أفضل إستجابة لحالات الطوارئ في الموقف والبيئة الاجتماعية للمنظمة، وأظهرت عدد من الدراسات التجريبية أن هذه القدرات هي سمة أساسية للقيادة الفعاليين³، حيث تساهم في مساعدة القادة على تحديد الإستراتيجيات وشرحها وتوضيحها للأفراد من أجل تجسيدها، لذلك يعد الذكاء الاجتماعي عاملاً أساسياً في تميز الشخصية القيادية⁴.

المطلب الرابع : نماذج القيادة الإستراتيجية

نماذج القيادة الاستراتيجية تعتبر إطاراً نظرياً تساعد على فهم كيفية تطبيق القيادة في سياقات استراتيجية مختلفة. ومن بين النماذج التي قام باقتراحها العديد من الباحثين نجد النماذج التالية:

أولاً: نموذج مايسون (Mason, 1986): ترجع فكرة هذا النموذج إلى المقال الذي قام بشره سنة (1986)، والمعنون بـ "تطوير التخطيط الإستراتيجي" ، حيث أشار فيه إلى أهم الأدوار التي يقوم بها القادة الإستراتيجيون كونهم مفكرين إستراتيجيين ، وهي عبارة عن خمس أدوار، وهي كالتالي⁵ :

¹ Musca.G, Perez.M, Rouleau.L, Giordano L, **Op Cit**, p4.

² ناصر محمد سويري، المحددات العلمية للقيادة الإستراتيجية : رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية، مجلة كلية التربية، المجلد 27، العدد 107، 2016 ، ص 221.

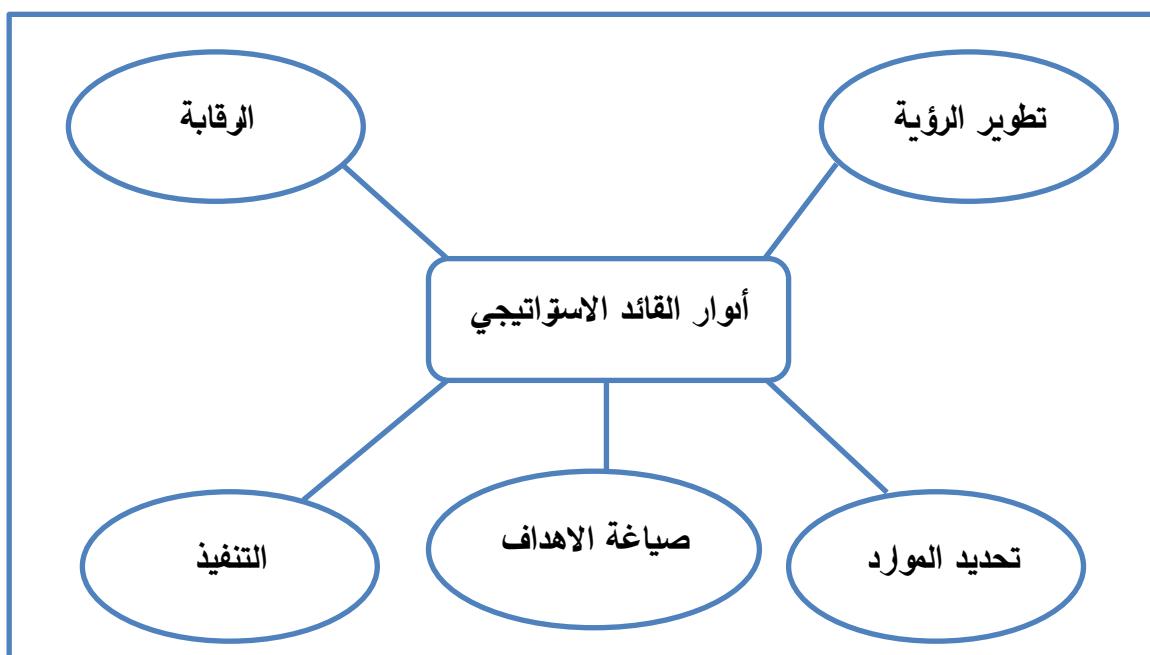
³ Peter G. Northouse, **Leadership: theory and practice**, 9th ed, SAGE Publications, USA, 2021, p88.

⁴ Boal.K. B & Hooijberg.R, **Strategic Leadership Research: Moving On**, Leadership Quarterly, Vol 11, Issue04,2000, p 531-532.

⁵ مائدة المسعودي ، أحمد البرزنجي وسالم عبود ، **رأس المال البشري الاستراتيجي(المفاهيم..الأسس..الأبعاد)** ، ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية ، بغداد ، 2019 ، ص 52

- 1. تطوير الرؤية الإستراتيجية:** يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير عقلية القائد ليكون منفتحاً على العالم الخارجي والتدقيق في متغيرات البيئة الخارجية. وهنا القائد يحتاج إلى ممارسة أربعة أنماط من التفكير الإستراتيجي (عام، واقعي، تجاري، تحليلي)، وكذلك الاستماع لآخرين من أجل الحصول على صورة كاملة عن المستقبل بكل أبعاده ومميزاته.
- 2. تحديد الموارد وال العلاقات:** يتضمن ذلك تحديد طبيعة ونوعية الموارد الازمة لإجاز كل نشاط من أنشطة المنظمة بناءً على رؤيتها ورسالتها. هنا ، يتم تسلیط الضوء على دور القائد الإستراتيجي في تحديد العلاقات المتباينة المنطقية بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة ، بناءً على نمط تفكير واقعي.
- 3. صياغة الأهداف التنظيمية وتحديدها:** في هذا الدور ، يقوم القائد الإستراتيجي بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات، ويحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بهذه المتغيرات ، والقيام بربط هذه التوقعات المستقبلية برؤية ورسالة المنظمة.
- 4. التنفيذ:** يكون من خلال تنفيذ المهام المعينة من خلال الإجراءات والسلوكيات ، بما في ذلك تصحيح الأخطاء، وتمثل الفائدة هنا في تقديم مثال للإدارات التنفيذية داخل المنظمة لمتابعة وإعداد المتطلبات الازمة لتحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها، ويعتمد هذا على قدرتها على تقديم مبررات للنتائج التي سيتم الحصول عليها إذا تم تحقيق رؤيتهم الفريدة.
- 5. الرقابة:** إن دور القائد الإستراتيجي في هذا الصدد يتطلب إعتماد النمط العام للتفكير الإستراتيجي لتوفير فهم واضح ودقيق لعمليات التنفيذ رفيعة المستوى ومدى التغلب على العقبات والأخطاء في عمليات التنفيذ السابقة. من خلال هذه العملية ، يتم تحديد الفجوة الإستراتيجية ومعالجتها.

الشكل 01 : نموذج (Mason, 1986) لأدوار القائد الإستراتيجي

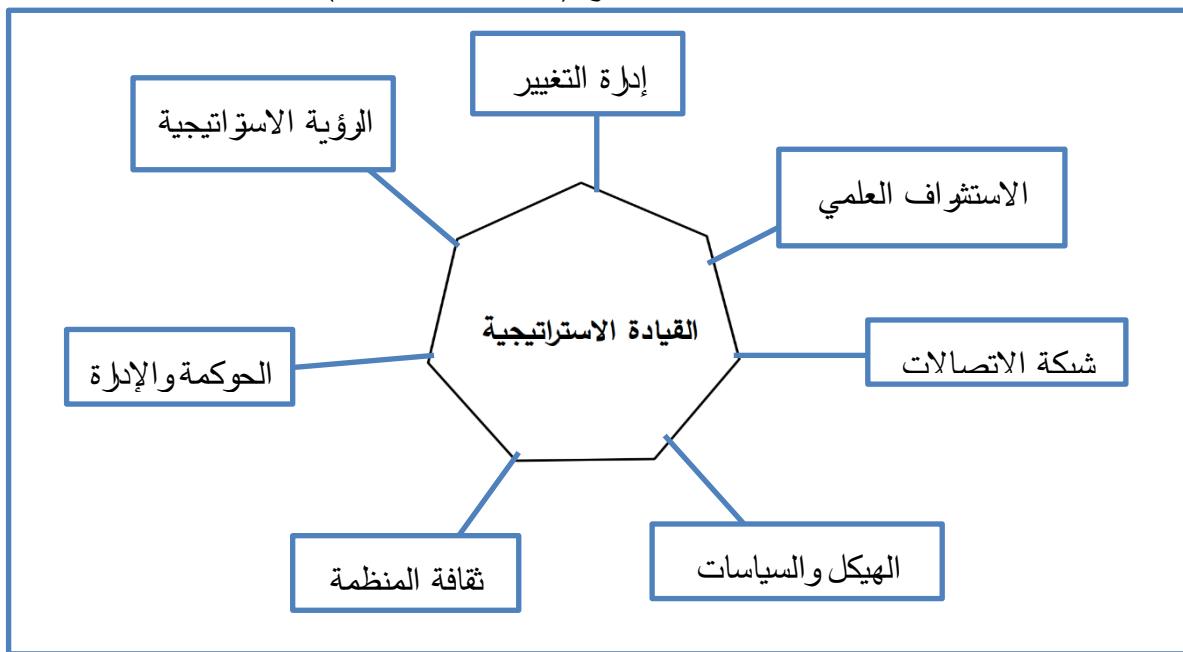


المصدر: مائدة المسعودي ، أحمد البرزنجي وسالم عبود ، مرجع سابق ، ص52.

ثانياً. نموذج (Thompson, 1997)

- اقتصر طومسون (Thompson, 1997) نموذجاً يعتمد على ممارسات القيادة الإستراتيجية التالية¹:
- الرؤية الإستراتيجية:** تعمل كدليل للقادة عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، فالقائد الإستراتيجي هو أحد أبرز المسؤولين المساهمين عن وضع رؤية المنظمة التي يجب أن تكون متوافقة مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة وطبيعة البيئة التي تنشط فيها.
 - الواقعية:** يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة.
 - الهيكل والسياسات:** ضرورة وجود هيكل تنظيمي من يوفر المسئولية والدعم لجميع مستويات الإدارة، ويعزز العمل الجماعي ، ويوضع السياسات التي تمثل دليلاً مفيداً لإتخاذ القرار .
 - شبكة الاتصالات:** نظام اتصال فعال يتيح تدفق المعلومات بشكل رسمي وغير رسمي دون فقدان السيطرة.
 - الحكومة والإدارة:** التحديد الدقيق لصلاحيات ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة.
 - الثقافة:** يجب أن تتبني القيادة الإستراتيجية ثقافة منزنة تدعم قبول المسئولية والمخاطرة لدى الجميع.
 - إدارة التغيير:** إعتماد إدارة التغيير قيمة قيمة من قبل القيادة الإستراتيجية ، مما يدفع المنظمة ككل إلى تبني تلك القيمة لتكون قادرة على مواجهة التغيرات البيئية المعقدة بها.

الشكل 02 : نموذج (Thompson, 1997)



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 19.

¹ رامي إبراهيم موسى المغربي ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسراء غزة، فلسطين ، 2015 ، ص 19.

ثالثاً: نموذج (Dess et al,2007)

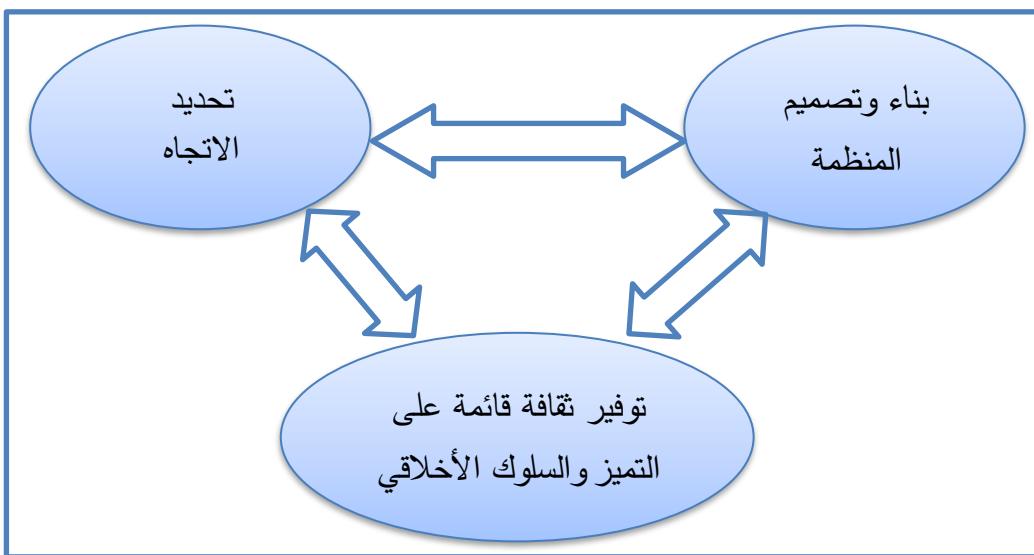
يقوم على ممارسة القيادة الإستراتيجية من خلال: تحديد الاتجاه ، وبناء وتصميم المنظمة ، وتوفير ثقافة تهتم بالتميز والسلوك الأخلاقي ، وهو كالتالي¹ :

أ. تحديد الاتجاه: يجب على القادة الإستراتيجيين أن يكون لهم فهم شامل لكافة الأطراف في المنظمة ، وكذلك القدرة على تحليل البيئة وذلك لاكتساب المعرفة بالإتجاهات والآحداث، وتطبيق هذه المعرفة من أجل رسم رؤية مستقبلية للمنظمة .

ب. بناء وتصميم المنظمة: يلعب القادة الفعالون دوراً نشطاً في الهياكل والفرق والأنظمة والعمليات التنظيمية التي تسهل تنفيذ رؤيتهم وإستراتيجياتهم.

ج. توفير ثقافة التميز والسلوك الأخلاقي: هي عبارة ثقافة تنظيمية تركز على الكفاءات الأساسية والمعايير الأخلاقية العالية ، يجب على القادة الإستراتيجيين تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير وتعزيز السلوك الأخلاقي في جميع أنحاء المنظمة ويجب عليهم أن يوضحوا باستمرار أن مثل هذا السلوك أساسى لرؤى ورسالة المنظمة.

الشكل 03: نموذج (Dess et al,2007)



Source: Gregory Dess, G.T. (Tom) Lumpkin, Alan Eisner & Gerry McNamara, **Strategic Management: Text and Cases**, 7th ed, McGraw-Hill Education,2013, P347-350.

رابعاً: نموذج (Byham et al.2003)

يعتمد مفهوم هذا النموذج للقيادة الإستراتيجية على فكرة أن هناك تسعه أدوار في المنظمات المعاصرة، هذه الأدوار هي²:

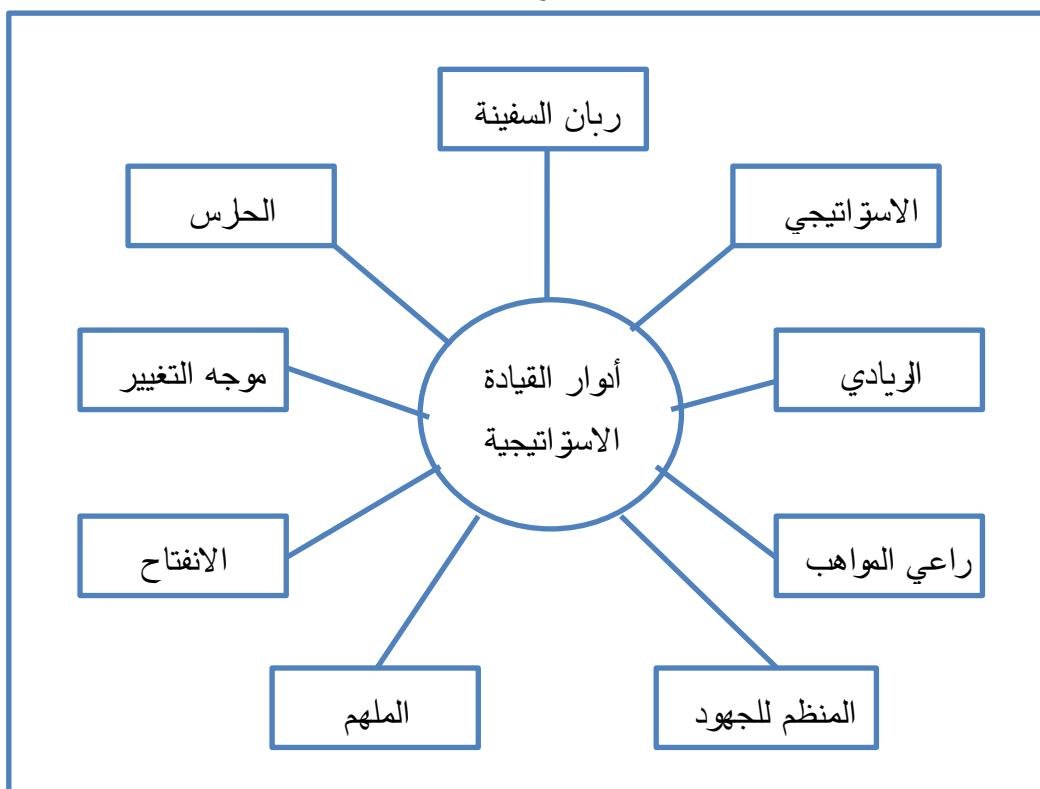
أ. ربان السفينة: العمل بسرعة ووضوح لمواجهة المشاكل المعقدة واغتنام الفرص التي تغير مجرى الأحداث.

¹Gregory Dess, G.T. (Tom) Lumpkin, Alan Eisner & Gerry McNamara, **Strategic Management: Text and Cases**, 7th ed, McGraw-Hill Education,2013, P347-350.

² مائدة المسعودي ، أحمد البرزنجي وسالم عبود ، مرجع سابق ، ص56.

- ب. الإستراتيجي: تطوير استجابات طويلة الأمد وتوحيد الأهداف التي تتماشى مع رؤية المنظمة.
- ج. الريادي: تحديد الفرص التي تمثلها الأسواق والمنتجات الجديدة ومحاولة إخراقتها والعمل فيها.
- د. المنظم والمنسق للجهود: تنظيم الموارد وتوحيد مصالح أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المنظمة.
- هـ. راعي المواهب: تطوير المواهب والإحتفاظ بها في محاولة لضمان إمتلاك الأفراد في المنظمة للمهارات المناسبة والفاعلية المرغوبة ، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- و. الملهم: السعي لكسب ولاء الآخرين ودعمهم لتحقيق الهدف العام.
- ز. الانفتاح: الحصول على المعلومات من المصادر الممكنة في محاولة لتطوير وجهات نظر مبنية على الحقائق بغرض تحسين الأداء.
- ح. موجه التغيير: خلق البيئة المواتية للتغيير وتبنيه وتسهيل التغيير ومساعدة الآخرين على تبني أفكار جديدة.
- طـ. الحارس: تتمثل مسؤوليته في ضمان حصول أصحاب المصلحة على القيمة المرجوة من خلال إتخاذ قرارات جريئة تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

الشكل 04: نموذج (Byham et al.2003)



المصدر: نفس المرجع سابق ، ص56.

المبحث الثالث: ماهية القائد الإستراتيجي

يرى John Pisapia أن الأمور الأساسية لنشاط القائد الإستراتيجي هي التركيز على صياغة الإستراتيجية وتطويرها وتشكيل مخططات العمل وتنفيذها والعمل على تحديد توجه المنظمة بشكل فردي أو

بالتعاون مع الآخرين ، بالإضافة إلى توجيه الأفراد وتوفير الموارد وإنشاء ثقافة تعلم تتوافق مع توجهات المنظمة¹.

المطلب الأول : مفهوم القائد الإستراتيجي

سوف نستعرض أبرز التعريفات للقائد الإستراتيجي والتي أوردها بعض الباحثين :

حسب caruana فالقائد الإستراتيجي هو الشخص الذي يلهم زملائه من خلال خلق رؤية واقعية ومبشرة للإهتمام ، ويعمل على تحفيز وإظهار شغفهم الشخصي لتحقيق هذه الرؤية ، وتشجيع جميع الأفراد على التعاون والعمل من أجل تحقيق هذه الرؤية².

ويعرف أيضاً القائد الإستراتيجي بأنه الشخص المسؤول عن عملية الإدارة ، والتي تتضمن إنشاء وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة³.

وفي تعريف آخر ، القادة الإستراتيجيون هم الأشخاص الذين يصنعون رؤية ، ويشكلون تغييرات إستراتيجية من خلال التنبؤ بالمستقبل ، وينشئون ميزة تنافسية ولديهم القدرة على إتخاذ قرارات فعالة في البيئات المعقدة⁴.

وكذلك يعرف بأنه الشخص الذي يمكنه إجراء تغيير إستراتيجي عند الحاجة من خلال التطلع إلى المستقبل وتطوير الرؤية ، والتحلي بالمرونة وتمكين الآخرين⁵.

ومن جهة أخرى ، تمت الاشارة إليه بأه القائد الذي يتصور مستقبل المنظمة وفق السياق الحالي ويولي الانتباه إلى الاستقرار المالي على المدى القصير ، مع فهم الأهداف طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها . في هذا السياق ، يمتلك القادة الإستراتيجيون أبعاد لقيادة الإبداعية والقيادة التشغيلية لحفظ على الاستقرار المالي وتحقيق أهداف قصيرة الأجل على التوالي⁶.

من خلال ماورد في التعريفات السابقة يمكن تعريف القائد الإستراتيجي على أنه الشخص الذي يمتلك القدرة على صنع القرارات الإستراتيجية وتحديد الرؤية والأهداف الطويلة الأجل للمنظمة، ويتميز

¹ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم و عبد الرحيم محمد، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة»، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01 ، 2019، ص130.

²Carmel J Caruana, **Leadership and Challenges in Medical Physics: A Strategic and Robust Approach: A EUTEMPE network book**, IOP Publishing, Bristol, UK, 2020, p22.

³ Tetik Semra, **Strategic leadership in perspective of industry 4.0**, In B. Akkaya, Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Emerald Publishing Limited,2020, p200.

⁴ Kumkale İlknur, **Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility** , Singapore Pte Ltd, Singapore,2022, p24.

⁵ Halil Ibrahim Özmen, **The Achilles ‘Heel of Strategic Management: Strategic Leadership in a Chaotic Environment** In Erçetin.S.S & Açıkalın.S.N, Chaos, Complexity and Leadership 2018 (Explorations of Chaotic and Complexity Theory), Springer Nature, Switzerland,2020, p131.

⁶ Mohammad F Naim & Usha L Enka, **Organizational learning and Gen Y employees' affective commitment: The mediating role of competency development and moderating role of strategic leadership**, Journal of Management & Organization, Vol 26, Issue 05, 2018, p3.

بالقدرة على التفكير المستقبلي والتخطيط للتغيرات الإستراتيجية الازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما يتميز القائد الإستراتيجي بالقدرة على تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، وإتخاذ القرارات الازمة ضمن هذا السياق.

المطلب الثاني : مهارات القائد الإستراتيجي

بين Brent أهم المهارات والخصائص التي يتميز بها القائد الإستراتيجي، وهي كالتالي¹ :

- يمكن أن يتوقع المستقبل ، رسم صورة مستقبلية للمنظمة، وكذلك فهم التوجه الإستراتيجي الحالي للمنظمة، من خلال القدرة على ربط الأهداف بعيدة المدى بالعمل اليومي.
- لديه القلق من الوضع الحالي ، الذي يقوده للرغبة لأحداث تغيير، وهو ما يعرفه سنج (1990) على أنه "توتر إبداعي" والذي ينبع من وجود فهم واضح لوجهة نظر الفرد ورؤيته ومواجهة واقع الظروف الحالية.
- القدرة على تطوير مخطط إستراتيجي يحدد الإتجاه المستقبلي ونطاق المنظمة ، مما يشكل الأساس لإطارها الإستراتيجي.
- لديه القدرة على تحديد اللحظة الأساسية للتغيير الإستراتيجي .
- لديه القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل من خلال عملية إستراتيجية تتضمن تحديد الهدف الإستراتيجي والتركيز عليه وتنفيذها.
- يدرك أن الإستراتيجية لا تتعلق فقط بتحديد إتجاه المنظمة ، ولكن أيضًا حول تكوين إحساس مشترك بالهدف وأهميته لجميع المعنيين .
- لديه شبكات تعليمية مهنية وتنظيمية قوية.
- القدرة الاستيعابية ، أي القدرة على استيعاب ودمج المعلومات الجديدة ، والتعلم منها ، والأهم من ذلك ، الاستفادة منها لتحقيق أهداف جديدة.
- القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية ، وتوجيه عمليات التغيير وفق هذه التغيرات.
- الحكم الإدارية ، أي القدرة على إتخاذ الإجراء الصحيح في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: مهام القائد الإستراتيجي

يرى كل من Pearce & Ritchard أن التحدي القيادي يتمثل في تحفيز الالتزام بين الأفراد داخل المنظمة وكذلك أصحاب المصلحة خارج المنظمة لتبني التغيير وتنفيذ إستراتيجيات تهدف إلى وضع المنظمة في مكانة تنجح فيها مستقبلاً، وفي هذا السياق يبين الباحث أهم المهام التي يلتزم بها القائد الإستراتيجي ، وهي كالتالي² :

¹ Brent Davies, Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools, Educational Management & Administration, Vol 31, Issue 03,2003, p303-304.

² John A. Pearce & Richard B. Robinson, Formulation. Implementation. and Control of Competitive Strategy,9th ed, McGraw-Hill/Irwin, USA, 2005, p376-383.

أ. توضيح الهدف الإستراتيجي: يساعد قادة المنظمة على تبني التغيير من خلال التعبير على النيات الإستراتيجية، وذلك من خلال التخطيط للمسار والمكان الذي يريدون أن يصلوا المنظمة إليه، وتوضيح النتائج التي يتوقعون تحقيقها. وتم هذه العملية من خلال التركيز بشكل متزامن وبوضوح شديد على مسألتين مختلفتين للغاية هما الرؤية والأداء، وتكون هذه الرؤية بسيطة ومفهومة ليسهل تجسيدها، مع العمل على توضيح مقومات الأداء الذي تسير عليه المنظمة ، ذلك لأن الأداء عادة ما يكون في الحاضر وفي المستقبل القريب، والرؤية تكون تصوراً للمستقبل البعيد، لذلك يجب على القادة العمل على إحداث توافق بين الرؤية والأداء.

ب العمل على بناء المنظمة: نظراً لأن القادة يحاولون تبني التغيير ، فإنهم غالباً ما يعيدون بناء منظمتهم أو إعادة تشكيلها لتنماشى مع البيئة المتغيرة باستمرار ومع الاحتياجات الإستراتيجية الجديدة. خصوصاً أن تبني التغيير غالباً ما ينطوى على التغلب على مقاومة التغيير.

ج. تشكيل الثقافة التنظيمية: يدرك القادة جيداً أن القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة ستؤثر على كيفية تنفيذ العمل. وأنباء السعي لتبني التغيير السريع يقضي معظم القادة الكثير من الوقت في تغيير ثقافة المنظمة، فيعملون على تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال اختيار المديرين الموهوبين وتطويرهم ليكونوا قادة المستقبل.

ويشير John Adair بأن المهام والوظائف الرئيسية للقائد الإستراتيجي في سياق القيادة الإستراتيجية، تختلف حسب درجة المسؤولية ، والجدول الموجي يوضح ذلك:

الجدول 05: المهام الرئيسية للقائد الإستراتيجي

المجال المسؤولية	المهام
الأهداف ، والرؤية	توفير التوجيه لكل المنظمة
التفكير والتخطيط الإستراتيجي	وضع الإستراتيجية والسياسات الصحيحة
الإدارة/ التشغيل	المسؤولية التنفيذية الشاملة
المرنة التنظيمية مع التغيرات	التنظيم أو إعادة التنظيم (التوازن بين الكل والأجزاء)
الطاقة ، الروح المعنوية ، الثقة ، روح العمل الجماعي	إطلاق الروح المنظمية
الحلفاء ، الشركاء ، أصحاب المصلحة ، السياسة ، المجتمع	ربط المنظمة بالمنظمات الأخرى والمجتمع ككل
التدريس والقيادة بالقدوة - ثقافة التعلم	اختيار قادة اليوم وتطوير قادة الغد

Source: John Adair, *Develop Your Leadership Skills: Fast, Effective Ways to Become a Leader People Want to Follow (Creating Success)*, 5th Ed, Kogan Page, UK,2022,p77.

في حين يرى عبود نجم أن القائد الإستراتيجي يتميز بالخصائص التالية¹ :

¹ عبود نجم عبود، القيادة في القرن الواحد والعشرين، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 119-120.

1. الرؤية المتميزة: إن من الأهداف الرئيسية لأي منظمة هو البقاء على المدى الطويل ، وهذا الأمر يعد مستحيلا بدون رؤية توفر أساسا للعمل على قيادة الظروف التي تطرأ بدلًا من الاستجابة لها، لذلك يجب أن يكون للرؤية بعد مستقبلي متقدم ، وأن تدرك إلى حد ما مدى توافق جميع سياسات وخطط الشركة مع الرؤية الإستراتيجية، وتكون هذه الرؤية تميز بالجدية والتميز وذلك لتحقيق وحدة إتجاه عمل المنظمة من خلال تمييز التغيرات والتقلبات في عوامل السوق.

2. القدرة على تحقيق التوافق: تشير هذه الخاصية إلى قدرة القادة الإستراتيجيين على التوصل إلى تحقيق توافق بين جميع سياسات وبرامج المنظمة مع الرؤية الإستراتيجية بما يحقق المواءمة في إتجاه نشاط المنظمة. فالتغيرات والتقلبات التي تحدث في عوامل الأسواق، يمكن أن تحدث تقلبات وتذبذبات في السياسات والبرنامج والخطط ومنه قد تحدث تأثيرات سلبية على الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية ، وفي ظل هذه الظروف قد تصبح المنظمة مقادة بالتغييرات السوقية بدلًا من رؤية القائد .

3. الإبتكار الإداري : ويعني الاتيان بعمليات إدارية جديدة ومبكرة، أي التوصل لمفاهيم جديدة تكون قابلة لتحويلها إلى سياسات ولوائح ومناهج جديدة والتي تساعده على تميز المنظمة عن المنافسين. ويدرك القائد الإستراتيجي جيداً أن الإبتكارات الإدارية التي يجلبها تشبه الإبتكارات التكنولوجية التي يجلبها الباحثون والتقنيون، وأن كلاهما يحقق قيمة مضافة.

4. التركيز على الأفراد: تشير هذه الميزة إلى أن المنظمة لا ينبغي لها أن تصبح مفرطة بالإعتماد على التكنولوجيا ، وبالتالي تفقد القدرة الإبداعية الحقيقة التي تمثل في الأفراد الموهوبين والمتميزين. تمثل التكنولوجيا العالية الإتجاه الرئيسي لحل المشاكل بالإعتماد على التقنيات ، بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي بدلًا من الذكاء البشري وقواعد ومخازن البيانات بدلًا من أفراد المعرفة.

5.المبادئ الأخلاقية: يلعب القادة دوراً مهماً في خلق مناخ أخلاقي من خلال تأثيرهم في المنظمة، وبالتالي القيادة لها بعد أخلاقي وتفرض مستوى أعلى من المسؤولية الأخلاقية، حيث يلعب القادة الأخلاقيون أيضًا دوراً مهماً في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل منظماتهم من خلال التواصل المستمر وتبادل الأفكار مع الآخرين¹.

¹ راضية يوسفى وأمال أیوب، واقع تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية وأثرها في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد 12، العدد 02 ، 2020 ، ص88.

المبحث الرابع : ركائز القيادة الإستراتيجية

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف لأهم ركائز القيادة الإستراتيجية، وذلك من خلال التطرق لأنماط القيادة الإستراتيجية وممارساتها، بالإضافة لمتطلبات وتحديات القيادة الإستراتيجية.

المطلب الأول : أنماط القيادة الإستراتيجية

تعكس أنماط القيادة الإستراتيجية الأساليب والطرق التي يتبعها القادة الإستراتيجيون في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتعامل مع التحديات والفرص في البيئة المحيطة. هناك عدة أنماط شائعة للقيادة الإستراتيجية، ومن بينها:

أولاً : القيادة التحويلية

1. مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي عملية التأثير الممنهج على الأفراد أو المجموعات لإحداث تغيير في الوضع الحالي والوظائف التنظيمية كل، حيث يؤثر القادة التحويليون على المنظمة بأكملها من خلال أقوالهم وأفعالهم¹. ويمكن تأثير القيادة التحويلية في قدرة القائد على أن يكون ذو رؤية إستراتيجية ، فالقيادة في نهجها التحويلي هي أسلوب ملهم ومحفز فكري يأخذ المشاعر الشخصية في الإعتبار ، حيث يقنع القادة الأفراد على القضايا التي تكون فيها مصالح المنظمة لها الأسبقية على مصالحهم الشخصية ، ويعمل القائد في هذا النمط على إكتشاف المواهب الكامنة بين الأفراد، ويقدم المشورة لكيفية مساهمة كل فرد بشكل هادف في رؤية المنظمة².

بشكل عام قادة الأسلوب التحويلي هم من يسعى لإلهام الآخرين لتحقيق الأهداف والغايات في موقف معين. وتشير الأدبيات إلى أن القادة التحويليون هم الأفراد المتحمسون لتوضيح رؤية المرؤوسين، تحديد الأدوار والمسؤوليات، دعم العمل وتهيئة السلوك وتنشيطه من خلال الكاريزما الشخصية والمشاركة. لذلك فإن من أبرز التعريف للقادة التحويليين بأنهم الذين يسعون جاهدين لخدمة جميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة من خلال إتخاذ تدابير تلهم الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم نحو الأهداف المحددة³، وفي نفس السياق فإن القائد التحويلي هو الشخص الذي يخلق رؤية مشتركة ، ويصنع وينسق فرقاً متعددة الوظائف،

¹ Enayat Abbasi & Naser Zamani-Miandashti, **the role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties**, High Educ, Issue 66,2013, p508-509.

² فاكهة اللواتية ، مرجع سابق، ص 134

³ Soleman Mozammel, **you are a True Leader: George Inspiring Employees in Canada, Creative Commons Attribution**, In. Seth Berkley, Leadership is About Vision and Responsibility not Power, 2020, p4.

ويشجع الإبتكار والعمليات المحفوفة بالمخاطر، ويأتي بأفضل الأفكار في المنظمة ، ويشرك الأفراد في التفكير المنهجي ويلهمهم على التعلم والعمل.¹

ويزيد القادة التحويليون من قدرة الأفراد في المنظمة على إحداث تأثيرات عالية على عملية التعلم، حيث ينشأ القادة التحويليون مناخاً ينخرط ويشارك فيه الأفراد مع بعضهم في عملية التعلم المستمر بشكل روتيني، يعمل القادة التحويليون مع الأفراد في المنظمة لتحديد الأهداف الشخصية لكل فرد ومن ثم ربطها بالأهداف التنظيمية الأوسع نطاقاً، هذا النهج يعتقد أنه يزيد من إلتزام الأفراد الذين يرون أنه توجد علاقة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة²

2. عناصر القيادة التحويلية²

تشير نظريات القيادة التحويلية ،أن هذا النمط يتميز بأربعة عناصر :

أ. التأثير المثالي : الذي يشار إليه غالباً بالكاريزما ، حيث يرتبط بالدور الذي يلعبه القائد كنموذج للأتباع، مما يدفعهم إلى محاكته واتباعه في جميع الإجراءات وتبني قيمه ومبادئه³.

إن خبرة القائد وفكرة تجعل منه مصدر إعجاب وإقتداء ، تسمح له بالتأثير على الآخرين ، ويتم هذا التأثير من خلال الإتصال والتواصل المستمر مع الأفراد في مكان العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم، وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم ليس منفصل مع تحقيق الأهداف التنظيمية ، مما يعني إيجاد التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية للأفراد من خلال خلق التوازن التنظيمي الصحيح بين الأهداف التنظيمية وطموحات الأفراد⁴.

ب. الإلهام التحفيزي: يصف القادة الذين لديهم القدرة على نقل التوقعات الطموحة إلى المرؤوسين ، وإلهامهم للوصول إلى أهداف تؤدي إلى تقديم خدمة للمنظمة أو للمجتمع⁵.

يعمل القادة التحويليون من خلال هذا البعد بعده طرق لتحفيز المرؤوسين على العمل والتعاون والإبتكار ، وذلك من خلال تنمية روح التحدي للعمل ذي يقومون به ، وتعزيز الروح الجماعية والتقاؤل بينهم، مما يجعل المرؤوسين يحولون أفكارهم نحو تحقيق أهداف مستقبلية ابداعية من الناحية التنظيمية ومتنوعة الاستخدامات ، وكذلك دراسة خيارات مختلفة في أساليب العمل وإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات، فضلا عن إتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة⁶.

¹ Enayat Abbasi & Naser Zamani-Miandashti, **Op Cit**, p509.

² Hallinger Philip, **Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership**, Cambridge Journal of Education, Vol33, Issue11,2003, p338.

³ Flavia Cavazotte, Valter Moreno & Mateus Hickmann, **Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance**, The Leadership Quarterly, issue23, 2012, p444.

⁴ صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص.153.

⁵ Flavia Cavazotte, Valter Moreno & Mateus Hickmann, **Op Cit**, p44.

⁶ السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية بالقاهرة ، القاهرة، 2019، ص.8.

ج. التحفيز الفكري: وتشير هذه الخاصية إلى أن القادة يشجعون المرؤوسيين على الإبداع من خلال التوافق مع كل ما هو معروف ومتاح في المنظمة، فهو يدعمهم في محاولة تبني حلول جديدة للمشاكل التنظيمية ورفع ثقتهم بأنفسهم، وهذا بدوره يعزز الروح المعنوية الجماعية للأفراد.

فهذه الخاصية توضح بأن القادة الذين لديهم التحفيز الفكري، هم الذين لهم القدرة على نقل التوقعات الطموحة إلى المرؤوسيين إنطلاقاً من الوضع الراهن للمنظمة، والقيام بتحفيز مرؤوسيهم من أجل تعزيز عمليات التفكير التي تهدف إلى الإبداع والإبتكار.¹

د. الاعتبار الفردي: تتعلق هذه الخاصية بالقادة الذين ينشئون بيئات داعمة لمرؤوسيهم ، حيث يفهمون ويعاملون كل فرد على أنه يتمتع بخصائص وإحتياجات ورغبات مختلفة.²

ويظهر الاعتبار الفردي عندما يقوم القائد بتمكين المبادرات التي تهدف إلى تنمية المرؤوسيين من خلال عمليات التدريب والتعلم، بالإضافة إلى أن القائد يجب عليه أن يمنح التقدير والاحترام لكل فرد مهما كان منصبه، ويشمل الاعتبار الفردي مراعاة القائد لإحتياجات الأفراد وتدريبهم وتوجيههم والتواصل الفعال معهم، والإهتمام بكافة قضاياهم ومتطلباتهم.³

3. خصائص القائد التحويلي

لكي يتتمكن القائد التحويلي من إدارة التغيير وتحسين المنظمة ، يجب أن يكون لديه العديد من الخصائص ومنها ما يلي⁴:

- القادة التحويليون قادرون على إنشاء رسالة ورؤية للمنظمة وتوصيل هذه الرؤية بطريقة تلهم المتابعين لاحتضانها .

- يعتقد القائد التحويلي أن سبب وجوده في المنظمة هو إعادة تعيين الأفراد لتحول حضاري لأنه يتمتع بمستوى عالي من الثقة بالنفس ويتمتع بوعي خال من الصراع الداخلي.

- يتمتع القادة التحويليون بحضور واضح ونشاط بدني تفاعلي ، حيث يمكن الأفراد من مشاركة مشاكلهم ويقوم بتزويدهم بالحلول المناسبة.

- يمكن للقادة التحويليين التعامل مع الغموض والتعقيدات داخل المنظمة.

- يعبر القائد التحويلي عنصر تغيير ويهدف دائماً للتطوير ويكره الاستقرار الذي لا ينتج عنه أي تطوير.

- يسعى القائد التحويلي للتأثير على مرؤوسيه لتحقيق إنتاجية عالية تتجاوز الأهداف والتوقعات المطلوب تحقيقها.

¹ Flavia Cavazotte, Valter Moreno & Mateus Hickmann Cit, p44.

² Flavia Cavazotte, Valter Moreno & Mateus Hickmann Cit, p44.

³Purit Pongpearchan, effect of Transformational Leadership and High-Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools of Thailand Universities, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol10, Issue03,2016, p95.

⁴ سمر ياسين وتهاني أبو زيد ،أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الملك خالد، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 48، 2020، ص123.

ثانياً: القيادة الكاريزمية

1. مفهوم القيادة الكاريزمية

تتضمن القيادة الكاريزمية إلهام الأفراد بالمشاركة في رؤية مشتركة ومجموعة قيم وتوجهات جماعية مشتركة، فيمكن أن تكون الكاريزما مهمة بشكل خاص في التأثير على تصرفات الأتباع وتنفيذ الإستراتيجيات، على الرغم من أنها ربما تكون أقل أهمية في إتخاذ القرار للقادة الإستراتيجيين.¹

يتم وصف القادة الكاريزماتيين بأنهم قادة استثنائيون لديهم قدرة تأثير غير عادية على مرؤوسيهم، حيث يحول هؤلاء القادة احتياجات وقيم وإهتمامات وطلبات المسؤولين من المصلحة الشخصية إلى المصالح الجماعية والتنظيمية، أساس هذه العلاقة الكاريزمية هو العلاقة القوية بين المفاهيم الذاتية لدى التابع والقائد أو المهمة الجماعية². وتشير تعريفات القيادة الكاريزمية إلى العلاقة الإيجابية بين القائد والتابع ، غالباً ما تتطوّي على الإعجاب والاحترام³.

2. عناصر القيادة الكاريزمية

إن القائد الكاريزمي هو الشخص الذي لديه القدرة على تحفيز الأفراد لأداء يتتجاوز التوقعات ، ومن أهم الصفات الكاريزمية للقائد الثقة العالية بالنفس ، والرؤية المستقبلية ، والسلوك غير العادي والمتميز ، والقناعة بالتغيير والعمل من أجله ، ولدى القادة الكاريزميون حساسية عالية للغاية للتغيرات البيئية⁴.

الجدول 06 : عناصر القيادة الكاريزمية

الوصف	البعد	القيادة الكاريزمية
القدرة على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب لتطبيق التغيير البيئي التنظيمي.	الحساسية البيئية	
القدرة على توصيل رؤية مثيرة للإهتمام ورسم صورة مهمة لمستقبل المنظمة	الдинاميكية في القيادة	
قدرة القيادة على أن تكون قدوة حسنة للأفراد من خلال المشاركة في الأنشطة التنظيمية	المثالية في القيادة	
القدرة على تشجيع الأفراد وتحسين ثقتهم بأنفسهم	القيادة الشخصية	
القدرة على خلق توقعات سامية للأفراد مع تمهينهم	القدرة على التوقع	

Source: Maher Azza, Charismatic Leadership Impact on Employee Psychological Engagement: Evidence from Travel Companies, Journal of the College of Tourism and Hotels, Vol01, Issue02, 2017, p154.

¹ Suzanne M. Carter & Charles R. Greer, Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational performance, vol20, Issue04, 2013, p8.

² Lisa Stoll, providing a New Perspective on Understanding and Measuring of Customer Inspiration, 1st ed, Springer Gabler, Germany, 2022, p34.

³ Paunonen. S. V, Lönnqvist, J.E. Verkasalo.M, Leikas.S & Nissinen, V, Narcissism and emergent leadership in military cadets, The Leadership Quarterly, Vol7, Issu05, 2005, p485.

⁴ فاطمة سعدي ، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، أي-كتب، لندن، 2019، ص222.

وفي كتابه عن نظرية القيادة الكاريزمية ، أشار Northouse أن القادة الكاريزماتيين يتصرفون بطرق فريدة لها تأثيرات كاريزمية محددة على مرؤوسيهم ، وبين أن الخصائص الشخصية للقائد الكاريزمي تشمل أن يكون له سيطرة واسعة ، ولديه رغبة قوية في التأثير على الآخرين ، والثقة بالنفس ، وإمتلاك إحساس قوي بالقيم الأخلاقية للفرد.¹

الجدول 07 : تأثير الخصائص الشخصية والسلوكية للقائد الكاريزمي على مرؤوسي القيادة الكاريزمية

التأثيرات على المرؤوسين	السلوكيات	الخصائص الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> - الثقة في أفكار ومعتقدات القائد - تشابه المعتقدات بين القائد والمرؤوسين - القبول غير المشكوك فيه - المودة تجاه القائد - الطاعة - تقمص ومحاكاة شخصية القائد - زيادة الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> - يضع نموذجاً قوياً يحتذى به - يظهر الكفاءة - يحدد الأهداف - ينقل التوقعات العالية - يعبر عن الثقة - يثير الدوافع 	<ul style="list-style-type: none"> - السيطرة - الرغبة في التأثير - الثقة بالنفس - القيم الأخلاقية القوية

Source: Peter G. Northouse, Op. Cit, P

ويمتلك كذلك القائد في هذا الأسلوب القيادي بعض الخصائص التي تساعده على أداء وظيفته وتزيد من فعاليته ونجاحه في ممارسته القيادية ، وهي كالتالي² :

- سرعة البديهة والذكاء العالي.
 - الثقة بالنفس والقدرة على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
 - القدرة على الإنجاز والحماس والإلمام ب مختلف المعرف المتعلقة بأعمال المنظمة.
 - امتلاك مهارات التواصل الاجتماعي والتكيف مع الآخرين كل حسب بيئته وثقافته.
- ومن الخصائص أيضاً التي يتميز بها القائد الكاريزمي مايلي³ :
- يتميز بسلوك متميز وغير معتاد.
 - هو قائد يؤمن بالتغيير ويسعى باستمرار لتحقيقه.
 - حساس للغاية للتغيرات البيئية وكل ما يحيط به.
 - لديه ثقة عالية بالنفس.
 - لديه رؤية للمستقبل ولديه القدرة على تفصيل تلك الرؤية وشرحها وجعلها مفهوماً لآخرين .
 - الثقة في الرؤية التي يقدمها.

¹ Peter G. Northouse, **Leadership: theory and practice**, 6th ed, SAGE Publications. Inc, UK,2013, p188.

² قدرية محمد البشري، **أخلاقيات مهنة التعليم**، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص106.

³ يونس زنود وندير سعيد ، تأثير أنما القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس، مجلة الابداع ،المجلد 12 ، العدد02، 2022،ص.99.

ثالثاً: القيادة التبادلية

1. مفهوم القيادة التبادلية

تستند القيادة التبادلية إلى علاقات التبادل الاقتصادي بين القادة والمرؤوسين، بسبب عدم وجود تعزيز غير مشروط في القيادة التبادلية ، ذلك أن القائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على تحفيز التواصل مع الأفراد والتحكم في مهامهم وضبطها. ما يميز القائد التبادلي هو أنه لديه قدرة عالية في التشاور بسبب قدرته على تقديم رؤية جذابة للمستقبل وقدرته على التحاور مع الأفراد وضبط القواعد والإجراءات. ويعمل القائد التبادلي على صنع مجموعة من الأهداف ، ويضع اتفاقيات واضحة حول ما يتوقعه من أعضائه ، وكيفية مكافأة حضورهم وإلتزامهم ، ويزودهم بلاحظات حول المهام التي يتم تنفيذها عند حدوث الانحرافات.¹

يركز القادة التبادليون على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ، وهم يدعمون بقوة القواعد والإجراءات، ومع ذلك فإن استخدام الحواجز والعقوبات كأدوات تحفيز لن يكون فعالا إلا على المدى القصير. وبالتالي ، لا يمكن لهذا النوع من القيادة أن يحافظ على دافع الأتباع على المدى الطويل.²

2. عناصر القيادة التبادلية

تشير الأبحاث التي تناولت موضوع القيادة التبادلية إلى أن هذا النوع يرتكز على مجموعة من العناصر ، وهي كالتالي³ :

أ. المكافأة المشروطة: هي أول عنصر لقيادة المعاملات، وتشير إلى عملية تبادل بين القادة والمرؤوسين يتم فيها تبادل جهود المرؤوسين من خلال تقديم والقيام بمهام معينة مقابل الحصول على مكافآت محددة، مع هذا النوع من القيادة يحاول القائد الحصول على موافقة من مرؤوسيه على ما يجب القيام به وما هي المكافآت التي ستعود على الأفراد. الذين يقومون بذلك.

ب. الإدارة بالاستثناء: يركز هذا العنصر على تقديم قرارات تصحيحية للمرؤوسين عند حدوث إنحرافات في تأدية المهام والأعمال. هناك نوعان من الإدارة عن طريق الاستثناء: الإيجابي والسلبي. في الشكل الإيجابي يراقب القائد عن كثب المتابعين بحثاً عن أخطاء أو إنتهاكات للقواعد ويتخذ الإجراءات التصحيحية على الفور، أما الشكل السلبي لا يتدخل القائد إلا بعد عدم إتباع المعايير والإجراءات المتبعة أو ظهور مشاكل في العمل.

ومن الخصائص التي يتميز بها القادة التبادليون مaily⁴ :

¹ ناصر محمد سويري، مرجع سابق ، ص 223.

² Yassine Tounsi ,Essential PMP Preparation: A practical exam prep with simplified explanations, definitions, and examples, 7thed, PMBOK,2022, p46.

³ Peter g. Northouse, Leadership: theory and practice,7th ed, SAGE Publications, USA, 2016, p171.

⁴ رانيا إيهاب العالم ومصطفى السعيد جبريل ، القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 2020،58، ص481.

- العمل على إزالة كافة العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف.
- الحرص على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- الحرص والعمل على تحفيز المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهدافهم.
- تحديد المسارات الثانوية التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- العمل على زيادة رضا المرؤوسين من خلال المكافئات والحوافز.
- الاهتمام بالجوانب والمحددات الزمنية للأداء.
- القيام ببذل المجهودات لتعزيز القيمة الذاتية للأفراد.
- تشجيع الأفراد على المشاركة في جميع جوانب العمل.
- تمكين وتشييط أدوار العاملين لأداء مهامهم.
- العمل على التبادل الواسع للمعلومات والمسؤوليات.

وبشكل عام القادة التبادليون يركزون ويعطون الأولوية للنقاط التالية¹:

- الالتزام بالإجراءات والسعى لتحقيق الكفاءة.
- العمل على الالتزام بالقواعد والإجراءات.
- إدارة القضايا والمشاكل الحالية ومعالجتها .
- استخدام المكافئات والإجراءات العقابية في عملية توجيه المرؤوسين.

رابعاً: القيادة الريادية

1. مفهوم القيادة الريادية

من منظور القيادة الإستراتيجية ، القيادة الريادية هي أسلوب القيادة الذي يوفر التفكير الإستراتيجي للمنظمة ، والقيادة الريادية تدور حول التأثير على الآخرين نحو هدف معين وذلك من خلال التواصل الفعال للتعرف على الفرص ومشاركة الرؤية حول الإحتمالات المستقبلية التي يمكن أن تستغلها المنظمة لحفظها على القدرة التنافسية²، وتعريف القيادة الريادية بأنها القيادة التي تنشئ سيناريوهات ذات رؤية تستخدم لتجميع وحشد "فريق دعم" من المشاركين الذين يصبحون ملتزمين بالرؤية، وذلك من أجل إكتشاف وإنشاء القيمة الإستراتيجية واستغلالها، ويمكن أيضاً اعتبار القيادة الريادية على أنها رائدة من خلال المساهمات المباشرة، فهي عملية تخلق قيمة لأصحاب المصلحة من خلال الجمع بين الإبتكار والموارد للاستجابة لفرص المتاحة³.

¹

² Fontana Avanti & Musa Soebowo, **The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation**, Science, Vol 09, Issue 01,2017,p4.

³ Retno Ardianti & Inggrid, **Entrepreneurial motivation and entrepreneurial leadership of entrepreneurs: evidence from the formal and informal economies**, Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol33, No02, 2018, p168.

ويشير Renko & al¹ أن القيادة الريادية هي القيادة التي تهدف للتأثير على أداء أعضاء المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتضمن التعرف على فرص ريادة الأعمال واستغلالها.¹ فالقيادة الريادية تهدف إلى توحيد جهود الأفراد لحل المشكلات وإيجاد حلول إبداعية، نظراً لأنها تمتلك مجموعة من القدرات لتحديد الفرص والاستثمار فيها بما يحقق أهداف المنظمة ونجاحها وتميزها عن المنافسين في ظل بيئة شديدة التنافس.²

والقائد الريادي هو الشخص الذي يلهم من خلال الوسائل المناسبة والكفاءة الكافية للتأثير على مجموعة من الأفراد ليصبحوا على استعداد للمشاركة في تحقيق الأهداف الإبتكارية³ ، بالإضافة إلى أنه يقوم بالتعلم بصفة مستمرة ، ويتميز بالتوجيه الذاتي ، ويبني علاقات مع الآخرين لتحقيق هدف مشترك.⁴

2. عناصر القيادة الريادية

من بين أبرز العناصر التي يتميز بها هذا النمط ، مايلي⁵ :

أ. الاكتشاف الموجه: الذي يتضمن وضع مسار لمستقبل غير المؤكد والقيام بتعديلاته بحسب التغيرات التي تحدث، مما يتيح للأفراد استغلال الفرص العابرة ، وذلك بالرغم من قلة المعلومات المتوفرة .

ب. التكامل الإبداعي: يتضمن إدارة واستخدام الموارد البشرية والموارد التنظيمية الأخرى بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يساهم في تقليل الوقت المهدر وزيادة القيمة المنظمية، هناك مكونان رئيسيان يجب مراعاتها في هذا البعد، أولاً هو "تحديد الجاذبية" ، والذي يتضمن التحفيز الفكري والحماسي والسلوك الإيجابي، والثاني هو "مسح المسار" ، والذي يتضمن إزالة العقبات التي تحول دون نجاح أعضاء الفريق، ويتم ذلك من خلال التوجيه والتشجيع والتركيز على العمل الجماعي.

ج. بناء السوق : بعد الثالث للقيادة الريادية هو بناء السوق ، يوضح بأنه يجب على القائد إعطاء الأولوية لتطوير منتج جديد والبحث عن فرص جديدة لمنظمته. يتم تقييم بناء السوق بناءً على إعتماد القائد على نفسه، والاستعداد لتحمل المخاطر والحرص على المصلحة الشخصية.

¹ Renko. M, ElTarabishy A,Carsrud. A. L, & Brännback. M, Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style, Journal of Small Business Management, Vol53, Issue01,2013, p2.

² حسين الغرقولي، ليلى الحكيم وأحمد الشمرى، دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٦، العدد ٦٦ ، ٢٠٢١، ص 260.

³ John Darling, Mika Gabrielsson & Hannu Seristo", Enhancing contemporary entrepreneurship A focus on management leadership, European Business Review, Vol19, Issue01,2007, P9.

⁴ Melodi Botha, Prior Entrepreneurial Exposure and Action of Women Entrepreneurs: Exploring the Moderation Effects of Entrepreneurial Competencies in a Developing Country Context, Frontiers in Psychology, Vol 11, 2020, p6.

⁵ Prachee Mishra, Rajnish Kumar Misra, Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives, rocedia Computer Science, Vol 122,2017, p73.

- هناك بعض خصائص القيادة الريادية التي يمارسها القادة الرياديون ومنها¹:
- الرؤية المستقبلية : تشير إلى قدرة القائد إلى تصور الوضعية المستقبلية للمنظمة ، فيعمل على تطويرها وتنميتها.
 - الإبداع : وهو امتلاك القائد لأفكار جديدة في التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهها المنظمة من خلال استغلال كل من الموارد المملوكة والماتحة للمنظمة.
 - الإبتكار: وهو تطبيق أشياء ليست جديدة فحسب ، بل تختلف أيضاً عن غيرها كالتطبيق العملي للأفكار الإبداعية.
 - الاعتماد على النفس : يشير إلى المواقف والسلوكيات التي لا يمكن الاعتماد عليها بسهولة الأشخاص الآخرون في إكمال مهام ومشاكل المدرسة.
 - المثابرة: أي الجدية في القيام بالمهام ومعالجة المشاكل.
 - المخاطرة: وهذا يشير إلى القدرة على التعامل مع حالات عدم اليقين التي توجد فيها إمكانية للفشل .
 - روح المبادرة : والتي تشير إلى القدرة على إدارة الموارد في المنظمة واستغلالها ، والتي تؤدي إلى مكاسب مالية.

المطلب الثاني : ممارسات القيادة الإستراتيجية

ممارسات القيادة الاستراتيجية تشمل مجموعة من الأساليب والأساليب التي تساعد القادة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية وكفاءة، ومن بين هذه الممارسات:

أولاً: تحديد التوجه الإستراتيجي

يشار إلى التوجه الإستراتيجي أنه عبارة عن تصورات وقدرات وتوجهات ورغبات إدارية تسبق وترسم التخطيط الإستراتيجي وتطور العمليات وتوجهات المنظمة، حيث تقع مهمة تحديد إتجاه المنظمة بشكل مباشر على الرئيس التنفيذي، بمجرد أن يحدد الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة الغرض العام وإتجاه المنظمة ، يتم تمكين ومشاركة جميع الأفراد من خلال هذا التوجيه والرؤية، و أثناء تصميم الإستراتيجيات وجلسات العمل لتحقيق ذلك يمكن للأفراد العمل بشكل فردي أو أعضاء المجموعات الكبيرة من أجل تحقيق هدف المنظمة ، إذا كان هؤلاء الأفراد قادرين على تقديم ملاحظات قيمة إلى الرئيس التنفيذي والتي تعمل بمثابة تغذية عكسية والتي تمثل ردود الفعل التي تساعد كبار المديرين التنفيذيين على تطوير نوع الأفكار المطلوبة والتتأكد من صحتها².

¹ Suyitno.S , Ahmad.S , Imron.A & Nurul.U, **Entrepreneurial Leadership of Vocational Schools Principals in Indonesia**, International Journal of Learning and Development, Vol 04, Issue01,2014, p5.

² Khalied Fadel Hamad & Nisreen Jasim Mohammed, **Op Cit**, p674.

والقائد الإستراتيجي يسعى إلى تحديد رؤية إستراتيجية طويلة المدى للهدف الإستراتيجي، وهذه الرؤية بدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد، فإذا كان القائد الإستراتيجي قادرًا على توضيح وجهة نظره الشخصية ومشاركة مرسوميه فيها فإنه يحصل على دعمهم لرؤيته الإستراتيجية¹.

ثانياً: تطوير رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري إلى مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة التي تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمؤسسات الأعمال، وتماشياً مع هذه الوجهة يمثل الأفراد العاملون في جميع المؤسسات اليوم مورداً رأسمالياً يحتاج إلى الاستثمار.²

يعد تطوير رأس المال البشري أمراً ضرورياً وحتمياً في ظل بيئة تتميز بالتنافسية الشديدة وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تحدث في عالم الأعمال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام برامج تدريب وتطوير فعالة ، داخلية أو خارجية ، تهدف إلى بناء المعرفة والمهارات وإكتساب المزيد من الخبرة.³

إن فعالية تنمية رأس المال البشري وإدارته في المنظمة يساهم في تحديد الكفاءات الأساسية لصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات بنجاح، وتكمّن العلاقة بينهما هي أن رأس المال البشري ينطوي على معارف وقدرات المنظمة والتي منها الخطط والإجراءات والشبكات العلائقية بالإضافة إلى المعرفة والمؤهلات، فهو يركز على الإبتكار ويشجع على روح المخاطرة عند أداء المهام، وبالتالي فهو يهدف للبحث عن ميزة تنافسية وتحقيقها من خلال توليد أفكار جديدة ومبتكرة.⁴

في إطار تنمية رأس المال البشري، يلعب القادة الإستراتيجيون دوراً حاسماً في ذلك من خلال تحفيز الأفراد على تعزيز مهاراتهم باستمرار وتقديم الفرص لتحقيق إمكاناتهم الكاملة كأفراد موهوبين، ومن الضروري للقادة الإستراتيجيين تعزيز القدرة الاستيعابية للمنظمة والجماعات والأفراد ، من خلال تنمية ثقافة تشجع التعلم المستمر وال الحوار والتعاون والاستقلالية والمخاطرة والتجريب⁵ .

ثالثاً: بناء ثقافة تنظيمية داعمة

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة محددة من القيم والمعايير والمعتقدات والآراء التي يتقاسمها الأفراد والمجموعات في المنظمة والتي تتحكم في طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المنظمة⁶.

¹ Alayoubi Mansour M., Mazen J. Al Shobaki & Samy S. Abu-Naser, **Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities**, International Journal of Business Marketing and Management, Vol 05, Issue03,2020, p15.

² Alayoubi Mansour M., Mazen J. Al Shobaki & Samy S. Abu-Naser, **Op Cit**, p16.

³ نورة عوض حمد حلavan المري ، مرجع سابق ، ص 39.

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 41.

⁵ Mohammad F Naim & Usha L Enka, **Op Cit**, p5.

⁶ Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones & Melissa A. Schilling, **Strategic Management: Theory**, 11th ed, Cengage Learning, Canada,2014, p397.

تشكل الثقافة التنظيمية عاملًا مهمًا لممارسة القيادة الإستراتيجية ، فمن خلال الثقافة التنظيمية تتحقق الميزة التنافسية التي تتميز بها المنظمة ، فالثقافة توضح سلوك الفرد ومن ثم التحكم في هذا السلوك، وما لا شك فيه أن هناك علاقة قوية بين القيادة الإستراتيجية وبين الثقافة التنظيمية ، فالقائد الإستراتيجي يسعى إلى جلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال خلق مناخ يفضي إلى الإبداع والإبتكار ، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية هي نتاج القيادة الإستراتيجية من خلال الأسلوب الثقافي للمنظمة، فالقيادة الإستراتيجية تؤثر على الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يتبعها بها المديرون في تفويض الصلاحيات والتقسيم والتوزيع من المهام وجود قيادة إستراتيجية العمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة من أجل ترسیخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون¹.

ويوضح Pearce & Ritchard بأن القادة يعرفون جيدًا أن القيم والمعتقدات المشتركة في جميع أنحاء المنظمة ستتشكل طريقة عمله، وعند محاولة تبني التغيير المتتسارع ، فإن إعادة تشكيل ثقافة المنظمة هي نشاط يستغرق وقتاً طويلاً لمعظم القادة. وتعتبر عناصر القيادة الجيدة - الرؤية والأداء والمبادئ والمثابرة - طرقًا مهمة للقادة لتشكيل الثقافة التنظيمية أيضًا، حيث يشكل القادة الثقافة التنظيمية من خلال شغفهم بالمنظمة وإختيار وتطوير المديرين الموهوبين ليكونوا قادة المستقبل².

رابعاً: الرقابة التنظيمية المتوازنة

الرقابة التنظيمية هي مجموعة من الأنظمة التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة وأدوات قياسها للإشارة إلى ما إذا كانت المنظمة تحقق الأهداف المطلوبة أم لا، ولا تتعلق الرقابة فقط بتقييم أداء المنظمات بل تركز على تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة³.

يعد الحفاظ على السيطرة الإستراتيجية المتوازنة متغيراً آخر لممارسة القيادة الإستراتيجية وهو أمر مهم للمنظمات، ويستلزم التحكم الإستراتيجي استخدام معايير طويلة الأجل وذات صلة من الناحية الإستراتيجية لتقييم تصرفات مديرى الأعمال وأدائهم، ويلاحظ أن الرقابة هي أداة لتنفيذ الإستراتيجية، وأداة لتقييم البيئة الخارجية والداخلية وأيضاً أداة لتوفير التغذية الراجعة أو تغذية عملية الإدارة الإستراتيجية.

ويؤكد كل من Hitt, Ireland & Hokisson بأن الرقابة تساعد القادة الإستراتيجيين على بناء المصداقية، وإظهار قيمة الإستراتيجيات لأصحاب المصلحة في المنظمة ، وتعزيز ودعم التغيير الإستراتيجي، بالإضافة إلى أنها تساهم في توفير المعلومات الازمة لتنفيذ الإستراتيجيات و مع تحديد الإجراءات التصحيحية التي يجب إتخاذها في حالة وجود أي تعديلات متعلقة بعملية التنفيذ. ونتيجة لذلك

¹ Khalied Fadel Hamad & Nisreen Jasim Mohammed, **Op Cit**, p674.

² John A. Pearce & Richard B. Robinson, **Op Cit**, p383.

³Mahmood J. Awad, Muthana M. Saeed & Mohammed Q. Hamid ,**the Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning Exploratory Research at Anbar University**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol27, Issue 127, 2021, p101.

فالقيادة الإستراتيجية تعزز الاستخدام المتزامن للرقابة ، والتي بدورها توفر للأفراد فرص تعلم قائمة على الخبرة، وعليه فإن الرقابة التنظيمية تساهم في التكيف مع التغيرات البيئية¹ .

خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

يؤكد الباحثون أن الممارسات الأخلاقية للمنظمة وطبيعة تصنيفها للممارسات الصحيحة والخاطئة هي من بين أكثر الممارسات تأثيراً على حياة المنظمة. ويرجع ذلك إلى فكرة أن معتقدات الإدارة العليا يمكن أن تؤثر على ممارسات القادة ، وبما أن القادة على اتصال مباشر مع الأفراد داخل المنظمة ، فهم وبالتالي عرضة للتأثر بالمعتقدات الأخلاقية للإدارة العليا. وبالمثل فإن للأخلاق مساهمة واضحة في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة داخل بيئتها الخارجية ، سواء بين المنظمات المتنافسة أو المستهلكين الذين يتفاعلون مع المنظمة. وبالتالي، فإن تأثير الأخلاقيات على أداء المنظمة شائي بطبيعته وله تأثير كبير على نتيجة أداء المنظمة، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وفيما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية ، فإن الممارسات الأخلاقية التي تتبعها المنظمة لها تأثير كبير على المعتقدات التي يتبعها القادة في الإدارة العليا والتي يتم نقلها إلى الأفراد، ونظرًا لأن الأفراد مسؤولون عن تحقيق أهداف المنظمة وتطلغاتها، فإن أي تأثير يتعرضون له فيما يتعلق بالممارسات أو المعتقدات الأخلاقية لمنظمتهم يمكن أن يكون له تأثير على إنتاجيتهم ، إما تقليلها أو رفعها² .

وتلعب القيادة الإستراتيجية دوراً هاماً في تمكين المنظمة من تنفيذ رؤيتها الإستراتيجية لبناء نظام قيم وأخلاقيات. يتم تحقيق ذلك من خلال وجود فريق إدارة أخلاقيات مخصص داخل الهيكل التنظيمي ، يكون مسؤولاً عن مراقبة وتقدير الممارسات الأخلاقية ومواءمتها مع أهداف المنظمة. يمكن أيضًا تشكيل لجان الوحدات والإدارات لدعم هذا العمل، ومع ذلك كل هذا يتطلب تدريباً في الممارسة الأخلاقية من أجل ترجمتها من الأبعاد النظرية إلى التطبيق العملي، وتحقيقاً لهذه الغاية ، من الضروري تحليل وتصميم التدريب الأخلاقي الذي يلبي إحتياجات الأفراد ، والتعلم من الخبرة داخل المنظمة وخارجها، وإنشاء نظام أخلاقي شامل يتوافق مع البيئة التنظيمية والمجتمع الذي تعمل فيه³ .

بالإضافة إلى ما سبق ، عند تصميم البرامج الأخلاقية من الضروري تعين الدور القيادي للتنفيذ الأخلاقي في جميع أنحاء المنظمة إلى مسؤول الأخلاقيات الذي سيتولى دور دليل نحو إتخاذ القرارات والممارسات الأخلاقية. علاوة على ذلك ، يجب على مسؤول الأخلاقيات تطوير طرق للاستجابة للممارسات

¹ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases**, 13th ed, Cengage, USA,2014, P 404.

² هيثم مصطفى أبو ريشة ، القيادة الإستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتماثل المنظمي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن ، 2018 ، ص 51.

³ جعفر فالح عارف الروسان ، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان ،جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الاردن ، 2015 ، ص 49-50.

الأخلاقية وتنفيذها ، والتي قد تشمل تقديم حواجز أو مكافآت للسلوك الأخلاقي ، ويجب تعزيز التحقيقات ب تقديم النتائج في حالات السلوكات التي لا تتوافق مع البرنامج الأخلاقي أثناء تقييم البرنامج عند الحاجة إلى إعادة تقييم وإعادة تصميم أقسام البرنامج.¹

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات القيادة الإستراتيجية

تعتبر القيادة الإستراتيجية عملية معقدة تتطلب مجموعة من المهارات والمعرفة لضمان نجاحها. ومع ذلك، تواجه القيادات الإستراتيجية العديد من التحديات التي تفرضها البيئة المتغيرة والتطورات المتسارعة. لذا، يصبح فهم المتطلبات الازمة والتحديات المحتملة أمراً ضرورياً لتعزيز فعالية هذه القيادة وتحقيق أهدافها.

أولاً: متطلبات القيادة الاستراتيجية

يمكن إبراز بعض من أهم متطلبات تطبيق القيادة الإستراتيجية على النحو التالي²:

- تحديد رسالة المنظمة التي تكون بمثابة هوية لها وشرح سبب وجودها. هذا هو أيضا الأساس لصياغة الخطة الإستراتيجية، مما يسمح للمنظمة من صياغة أهدافها لتحقيق إستراتيجية طويلة المدى. فالرسالة جزء أساسي من ثقافة المنظمة وتوجه عملية صنع القرار على جميع المستويات.
 - صياغة الأهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي وتحديد الأهداف والأولويات طويلة المدى للمنظمة والأفراد. فالأهداف الإستراتيجية هي العنصر المركزي في عمليات القيادة الإستراتيجية ، لأنها تحدد الإطار العام والأنشطة التي يجب على المنظمة تنفيذها، لذلك فالتنسيق بين الأفراد أمر ضروري ، والأهداف الإستراتيجية بمثابة مقياس لرصد وتقييم أداء الأفراد ، سواء أثناء تقييم الخطة الإستراتيجية أو بعد تنفيذها ، من خلال قياس الأهداف مقابل النتائج المحققة.
 - صياغة السياسات والقواعد العامة التي توجه الأفراد ، وتوجيه الأداء والأنشطة ، والتي تعمل على تحقيق الأهداف المصاغة ، وبالتالي مساعدة القادة والأفراد على فهم واجباتهم وتطبيق الإستراتيجية بنجاح.
 - بناء وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتماشى مع متطلبات القيادة الإستراتيجية.
- القيادة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية ، ومراقبة جميع العمليات والإجراءات ، والتقييم المستمر ، ومراعاة صياغة معايير قياس الأداء ، وأنظمة الحواجز ، ووضع الأساس لمنع السلوك غير الفعال الذي يعيق الإنجاز أثناء تنفيذ الإستراتيجية.
- تنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية التي تعتبر مفتاح نجاح التنفيذ الإستراتيجي وبناء فريق من الأفراد لتطبيق الإستراتيجيات.

¹ Jenny E. Grigoropoulosi, **The Role of Ethics in 21st Century Organizations**, International Journal of Progressive Education, Vol15, Issue 02, 2019, p116.

² لبني خلدون ياسين العامودي ، برنامج تدريسي مقترن لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متطلبات القيادة الإستراتيجية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2020، ص 37-38.

ثانياً: تحديات القيادة الإستراتيجية

إن من بين أبرز التحديات التي قد تواجه القيادة الإستراتيجية، هي التحديات التالية¹:

- عدم وجود فهم مشترك للإستراتيجية من قبل جميع الأفراد الأفراد في المنظمة ، الأمر الذي يقود الأفراد لمتابعة أجنداتهم ورؤاهم الشخصية وتطوير معايير وقواعد شخصية للنجاح دون الاعتراف بالمرجع التنظيمي المحدد للنجاح التنظيمي.
- عدم وجود وقت كافٍ للقادة الإستراتيجيين ، نظراً لانشغالهم بالعديد من المهام والتفاصيل العملياتية، وهذا من شأنه أن يعيق عملية تحويل رؤساء الأقسام إلى قادة إستراتيجيين مستقبليين.
- تعاني بعض المنظمات من نقص في تكامل الخطط نتيجة عدم فهم أعضائها على جميع المستويات لكيفية مساهمة أدوارهم في إستراتيجيات المنظمة. يمكن أن يحدث هذا بسبب عدم كفاية الإهتمام بالإستراتيجية ، أو لأن أنظمة الاتصال الرسمية غير كافية أو غير فعالة أو حتى غير موجودة.
- إن التطلعات المحدودة للقادة الإستراتيجيين من خلال تركيز إهتمامهم عادة على تحقيق النجاح على المدى القصير ، الأمر الذي يجعلهم يهملون النجاح طويلاً المدى. كما أن تحقيق التوازن بين المتطلبات التشغيلية الحالية والمتطلبات طويلة الأجل يعد أمراً صعباً، لذلك يتبعون عليهم تجنب الانغماس في الأنشطة الروتينية والتركيز أكثر على التفكير في المستقبل والبحث عن حلول مستدامة وقابلة للتطبيق على المدى الطويل، ومع هذا لا يمكن تحقيق ذلك على المدى الطويل مما قد يعوق الامتثال والإلتزام ويترك رؤية ضيقة ويد من القدرة على إحداث التغيير.

وهناك العديد من المعوقات والتحديات التي تضعف قدرة القائد الإستراتيجي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومن بين هذه التحديات ما يلي²:

- المركزية المتطرفة: عدم تفويض السلطة والاستلاء على أكبر قدر ممكن منها لإثبات أهميتها.
- قلة الموارد المالية للمنظمة: وهذا يمنعها من تطوير برامج وأنشطة مستقبلية لإعداد قادة إستراتيجيين قادرين على التفكير الإستراتيجي.
- التوازن غير الكافي للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار: تعتمد سلامة ودقة القرارات التي يتخذها القادة الإستراتيجيون في المقام الأول على سلامة المعلومات وكفايتها.
- عدم الاستقرار الإداري: قد يؤدي عدم الاستقرار في القيادة والأفراد المتخصصين وفقدان الأمان الوظيفي إلى إعاقة إعداد وتأهيل قيادة إستراتيجية تمتلك تفكيراً إستراتيجياً.
- عدم وضوح العلاقة بين إداري التنفيذ والتخطيط: وهذا يؤدي إلى آثار سلبية تعيق قدرة القادة الإستراتيجيين على إتخاذ القرارات لتنفيذ الخطط المرسومة.
- أنماط السلوك الاجتماعي: وتشمل بعض العادات والتقاليد والعادات وأثارها السلبية ، مثل المحسوبية وأحياناً نزعة الفرد المسؤول لاتخاذ القرارات بمفرده ، بسبب الكبراء والأنانية.

¹ نورة عوض حمد حلغان المري ، مرجع سابق ، ص 37-38.

² رشا بنت رشاد بن علي سمر الدين، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير ، جامعة الملك محمد بن عبد العزيز، 2020، ص 37.

خلاصة

في هذا الفصل حاولنا التعرض لأهم المفاهيم المتعلقة بموضوع القيادة الاستراتيجية ، وذلك بدأ بأهم المفاهيم المتعلقة بموضوع القيادة وأهم المفاهيم المتعلقة بها، واتضح بأن موضوع القيادة الاستراتيجية ليست من المفاهيم الحديثة، بل يعد من المواضيع القديمة في الفكر الإداري، حيث حظي باهتمام كبير بين مختلف الباحثين والعلماء ، والقيادة الاستراتيجية هي عبارة عن تلك القيادة التي تركز على استغلال وتطوير الموارد التنظيمية، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، حيث تهدف إلى الريادة والتميز وتعزيز الأداء الاستراتيجي ، والتكيف مع التغيرات البيئية وتصحيح الاختلالات في الاستراتيجية. وفي هذا السياق تبرز أهمية القائد الاستراتيجي وذلك لتمتعه بالقدرة على التفكير الاستراتيجي في توجيه المنظمة خلال التحولات السريعة والمواقف المحفوفة بالمخاطر ، وفي رسم الرؤية المستقبلية المرغوبة للمنظمة، حيث يتحمل مسؤولية توجيه تدفق العمليات الداخلية وتفاعلاته البيئية الخارجية نحو تحقيق الأهداف والرؤية المحددة.

كما أتضح أن القيادة الاستراتيجية ترتكز على العديد من الممارسات والتي من بينها (تحديد التوجه الاستراتيجي ، تطوير رأس المال البشري ، الرقابة التنظيمية المتوازنة ، بناء ثقافة تنظيمية داعمة ، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، كما تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب تحقيق القيادة الاستراتيجية النموذجية في جميع الظروف والأوقات ، وهذا يعود لتنوع الأنماط المختلفة لها والتي يصعب الجمع بينها في سياق واحد، ومن بين أبرز هذه الأنماط (القيادة التحويلية ، القيادة الكاريزمية ، القيادة التابادلية ، القيادة الريادية).

ويعتمد نجاح القيادة الاستراتيجية على العديد من العوامل المتكاملة والتي يجب توفرها في أي منظمة تسعى لنجاح هذه القيادة وتطبيقها ، والتي من أبرزها هو بناء وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتماشى مع متطلبات القيادة الإستراتيجية ، وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية . وبالمقابل من هذا فإن تطبيق القيادة الاستراتيجية قد تواجهه العديد من التحديات هو عدم الاستقرار الإداري حيث يمكن أن يؤدي عدم الاستقرار في القيادة والأفراد المتخصصين وفقدان الأمن الوظيفي إلى إعاقة إعداد وتأهيل قيادة إستراتيجية تمتلك تفكيراً إستراتيجيًّا ، بالإضافة إلى عدم وضوح العلاقة بين إدارتي التنفيذ والتخطيط وهذا يؤدي إلى آثار سلبية تعيق قدرة القادة الإستراتيجيين على إتخاذ القرارات لتنفيذ الخطط المرسومة.

إن القيادة الاستراتيجية تتحمل مسؤولية نجاح أو فشل المنظمات ، حيث يتولى القادة الاستراتيجيون مسؤولية تحقيق التوازن الاستراتيجي والسعى نحو التميز والمنافسة. يتميز هؤلاء القادة بقدرتهم على التفكير الاستراتيجي بغية تطوير المؤسسات وتعزيزها.

الفصل الثاني
الأطلاس النظري
للكفاءات المحوسبة

تمهيد

في الوقت الراهن، تعمل العديد من المنظمات إلى تخصيص موارد متزايدة لتطوير قدرات موظفيها، بهدف الاستثمار في تمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم سلوكياتهم في مجال العمل، وذلك تحقيق أهدافها الراهنة والمستقبلية. ويعتبر تحديد أنواع الموارد البشرية المختلفة وفقاً للمهارات والمعرف والسلوكيات المطلوبة أمراً أساسياً، حيث تلعب قدرة الفرد دافعيته للعمل دوراً حاسماً في أدائه. وتهدف المنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار إلى تحفيز موظفيها لتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم ومعرفتهم، وتعزيز مهاراتهم الأساسية بما يتماشى مع هدفها المؤسسي ورؤيتها المستقبلية.

لقد أصبح مفهوم الكفاءة بارزاً في مختلف التخصصات المتعلقة بإنشاء ونمو المنظمات منذ السبعينيات، وتجلّى ذلك في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، حيث تم وضع الكفاءة كمصدر للمزايا التنافسية، وحظي باهتمام المديرين والباحثين على حد سواء. حيث تؤكد عملية صياغة الإستراتيجية على وجوب تحديد الكفاءات، وذلك لأن هذه الأخيرة تعد من بين أهم أسس الوضع التنافسي للمنظمة في بيئه ديناميكية مليئة بالأحداث المتغيرة، في هذا الإطار يعتبر بناء هذه الكفاءات خطوة حيوية.

لذلك فإن فهم كيفية بناء وتطوير الكفاءات المحورية يعد أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والمواكبة للتغيرات المستمرة، وفي هذا السياق يتطلب بناء هذه الكفاءات رؤية واضحة للتوجهات المستقبلية والاستراتيجيات المناسبة لتجرياتها، حيث يأتي بناء الكفاءات المحورية في إطار عمل يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتركيز على الجوانب التي تميزها وتضفي عليها الميزة التنافسية، ويتبع على القادة وصناع القرار في المنظمة تحديد القدرات والمهارات الرئيسية التي يجب تطويرها وتعزيزها، ذلك لأن جوهر بناء الكفاءات يكمن في فهم عميق لاحتياجات السوق وتوقعات العملاء، وكذلك في مواكبة التقنيات الحديثة والابتكارات.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: المقاربات المفسرة للكفاءات المحورية.
- المبحث الثاني: مدخل للكفاءات المحورية.
- المبحث الثالث: عملية بناء الكفاءات المحورية.
- المبحث الرابع: علاقة القيادة الإستراتيجية ببناء الكفاءات المحورية.

المبحث الأول: المقاربات المفسرة للكفاءات المحورية

شهد مجال الإدارة الإستراتيجية تحولاً كبيراً في منتصف الثمانينيات مع ظهور مقاربة الموارد، التي أصبحت من المقاربات السائدة في الاستراتيجية، حيث أدت إلى إحداث تطورات مختلفة. وإلى جانب مقاربة الموارد، ظهرت مقاربات أخرى من أهمها ، مقاربة الكفاءات المحورية ومقاربة المعرفة، حيث ساهمت هذه المقاربات بشكل كبير في رسم مفهوم الكفاءات وتوضيح أهميته الكبيرة في نمو وتطور المنظمات.

المطلب الأول: مقاربة الموارد

ظهرت مقاربة الموارد في منتصف الثمانينيات، وتطورت بسرعة بناءً على ملاحظة عدد معين من أوجه القصور في النهج الاستراتيجي الكلاسيكي، فإن مقاربة الموارد تتميز عن التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي من خلال إيلاءها اهتمام خاص لموارد المنظمة، ويرتكز التشخيص الاستراتيجي المبني على مقاربة الموارد على تحديد الموارد الداخلية للمنظمة والاستفادة منها، وهدفها الرئيسي هو شرح فجوات الأداء بين المنظمات التي تنشط في نفس السوق وتسليط الضوء على العوامل المسؤولة عن هذه الفوارق، أحد العناصر الأساسية في هذا النهج هو مفهوم عدم تجانس المنظمات، فمقاربة الموارد ينظر لها كنهج مكمل لإطار بورتر التحليلي.

ظهرت مقاربة الموارد على يد الباحث Wernerfelt سنة 1984 وساهم العديد من الباحثين في تطويرها، ولعل من أبرزهم الباحث Barney، لذلك يعدان من أبرز رواد هذه المقاربة، وهي مقاربة تتحول حول الموارد الداخلية للمنظمة كوسيلة لتحقيق التمييز في السوق، ووفقاً لنظرية الموارد هناك مجموعة فرعية فقط من موارد المنظمة تساهم في إنشاء ميزة تنافسية ، وتوجد مجموعة فرعية أصغر مسؤولة عن الأداء المتوقع على المدى الطويل، لذلك فإنه من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية يجب أن تمتلك المنظمات الموارد النادرة وتقوم بالحفاظ عليها، وتشمل هذه الموارد الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لصياغة وتنفيذ استراتيجياتها¹، وأيضاً تؤكد هذه المقاربة بأن تطوير المنظمة لا يعتمد حصرياً على موقعها الخارجي أو القوى التي تؤثر عليها، بل على الموارد المتاحة لها، ولا سيما قدرتها على الجمع بينها بطرق مبتكرة.

أولاً: أصول مقاربة الموارد

ترجع الأصول التاريخية لهذه النظرية إلى عدة أبحاث من بينها (قانون المنافذ 1803) و (نظريّة الريع الاقتصادي David Ricardo, 1917) ، ولعل نشأة وتطور النظرية تعود

¹ Horst Treiblmaier & Roman Beck, The Impact of Blockchain on the Tourism Industry: A Theory-Based Research Framework, In: Horst Treiblmaier & Roman Beck, Business Transformation through Blockchain, Palgrave Macmillan, UK, 2019, P 13.

إلى حد كبير (دراسة بنروز Penrose, 1959) ، حيث استشهدت بالموارد غير المستخدمة كمحرك أساسي للنمو. أدركت بنروز أن الموارد الداخلية هي محركات وحدود للتوسيع الذي يمكن لأي منظمة الاعتماد عليه.

1. قانون المنافذ Baptiste Say

ظهر سنة 1803 وينص قانون المنافذ لساي على أن الإنتاج منطقياً يؤدي لإنشاء الطلب على المنتجات ، مما يسمح بفتح منافذ جديدة لمنتجات أخرى ، مبيناً أن المنظمة لن تكون خاضعة ومرتبطة بعامل خارجية، بل أنها تخضع لعمليات داخلية تديرها بنفسها¹ .

2. نظرية الريع الاقتصادي David Ricardo

تفترض النظرية أن امتلاك مورد أو أكثر من الموارد النادرة ينتج عنه ريع دائم لأصحابها، بمعنى آخر أنها ترجع إلى النظريات الاقتصادية القديمة المتعلقة بالربح والمنافسة ، التي تفترض من منظور اقتصادي أن التأثير القبلي الذي تولده المنظمات يكون من خلال مواردها الخاصة²، ويوضح هذا الأمر أكثر عندما يتم اعتبار أن المنظمات التي تتمتع بموارد متميزة، تظهر متوسط تكاليف أقل مقارنةً بنظيراتها التي تمتلك عدد محدود من الموارد. وتمتلك هذه المنظمات الفعالة من حيث التكلفة من حيث عرض صارمة ، مما يعني أنها لا تستطيع زيادة الإنتاج بشكل كبير، حتى لو كانت الأسعار مرتفعة. ومع ذلك ، فإن الأسعار المرتفعة تغري المنظمات الأقل كفاءة للانضمام إلى الصناعة³.

3. أعمال Edith Penrose

كان لأعمال Penrose دور كبير في تطور نظرية الموارد من خلال كتابها الصادر عام 1959 بعنوان "نظرية نمو المنظمة" ، واقتصرت فكرة رائدة ودعت إلى إعادة تعريف "الموارد" ، مؤكدة أن قيمتها يجب أن تقيس بقدرتها على دعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وليس فقط بقيمتها الاقتصادية داخل السوق. وفي ظل هذا المنظور قد لا تحمل الموارد الإستراتيجية قيمة سوقية عامة كبيرة، ولكن في إطار المقاربة القائمة على الموارد، تكمن أهميتها في صلتها الفريدة بالميزة التنافسية للمنظمة⁴. وأيضاً قامت الباحثة بتوضيح الكيفية التي تحقق من خلالها المنظمات النمو وحدود هذا النمو، كما أنها قامت بتأكيد أن تنوع

¹ ذكرى أسماء، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة منظمة نقاؤس مصبرات -باتنة-، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2016، ص.67.

² آمنة دداش وعثمان بوزيان ، ترشيد استخدام موارد المنظمة لتحسين جودة المنتجات: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الاقتصادية بولاية مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتربية، المجلد 07، العدد 13، 2017، ص.195.

³ Margaret A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, Vol14, Issue03, p180.

⁴ Barry J. Witcher, *Absolute Essentials of Strategic Management*, 1sted, Routledge,2020, P30.

الخدمات وتبانينها هو سمة مميزة لكل منظمة من خلالها يمكن لها أن تنشأ خواص متفردة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، أي أن الموارد يمكن أن تنتج خدمات حسب كيفية استخدامها¹. وأضافت أن نمو المنظمة يعتمد على ثلاثة جوانب في إدارتها²:

- قدرة الإدارة على فهم احتياجات السوق وتوفير الفرص لمطابقة الخدمات التي يمكن توفيرها من خلال الموارد المتاحة.
- قدرة الإدارة على الجمع بين الموارد المتاحة والموارد الجديدة لتصبح أكثر كفاءة في القدرة التنافسية في الأسواق الجديدة أو المنتجات الجديدة.
- قدرة الإدارة إلى قبول المخاطر الكامنة والتي تصاحب الجهود المبذولة في استخدام مزيج الموارد الجديدة لتلبية احتياجات السوق الجديدة.

ثانياً: فرضيات نظرية الموارد

أشار Wernerfelt الموارد على أنها "مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بمنظمة بطريقة شبه دائمة"، وأشار أيضاً إلى وجود حواجز تحول دون التموضع الصحيح لهذه الموارد. حيث يوضح هذا المفهوم التكاليف التي تواجهها المنظمة في الحصول على موارد جديدة نظراً لارتفاع قيمتها مقارنة بالمنظمات الرائدة في إنشاء واستعمال الموارد، ويشير الباحث أيضاً إلى خصائص الموارد وإمكانية خفض تكاليف استعمالها بالقياس إلى خبرة المنظمة في استعمالها لهذه الموارد³.

وبالإضافة إلى ذلك نجد في نظرية الموارد التي اقترحها Baney سنة 1991 أن الأخيرة تحدد فرضيتين أساسيتين تقوم عليهما وهما:

1. الفرضية الأولى: التغيرات النسبية في الموارد

تفترض هذه الفرضية أن المنظمات في نفس قطاع النشاط تختلف ويكون هذا الاختلاف دائم ، ويفسر هذا الاختلاف بحقيقة أن كل منظمة لديها مجموعة خاصة بها من الموارد، وتستمر هذه الفروق مع مرور الوقت لأن كل منظمة تظل معزولة عن غيرها بسبب الآليات تتبعها والتي تقييد وتبطئ تقليل الموارد مثل براءات الاختراع، وبالتالي فإن عدم تجانس المنظمات هو أساس التميز الذي يمكن الاستفادة منه⁴ . لذلك فبسبب التغيرات المستمرة في بيئة المنظمة، يواجه المديرون باستمرار الحاجة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية لتطوير البديل الاستراتيجية، ورغم ذلك غالباً ما تكون خياراتهم محدودة اعتماداً على الموارد

¹ آمنة دادش وعثمان بوزيان ، مرجع سابق، ص196.

² Thierry Isckia, *De la "resource-based view" à la "knowledge-based view": quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management?*, Working Papers, Telecom Ecole De Management,2008, P07.

³ كافي مصطفى يوسف، اقتصadiات البيئة والعلومة، دار رسان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2013 ، ص 247.

⁴ Sabrina Loufrani-Fedida, *Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels*, Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, 2006, P48.

المتاحة داخل المنظمة، وتنتج هذه الحدة من حقيقة أن موارد المنظمة بشكل عام ليست مزنة للغاية، على الأقل على المدى القصير، لذا هناك ثلاثة أسباب تحد من خياراتهم وهي¹:

أ. تطوير المنظمة عملية معقدة للغاية: ذلك لأن المنظمات قد تقصر إلى القدرة التنظيمية التي تسمح لها بتطوير مهارات جديدة، الأمر الذي يؤدي بها إلى إيجاد صعوبة في تطوير واستيعاب المهارات والمعرفة الجديدة التي تحتاجها للنمو والتطور.

ب. ندرة الموارد وعدم توفرها في السوق: ومن أمثل هذه الموارد (المعرفة، السمعة...الخ) فندرة الموارد تشكل عائقاً يحد من نمو أعمال المنظمة وتوسعها ، لذلك قد تجد نفسها مرغمة على تغيير استراتيجياتها وسياساتها، الأمر الذي قد يؤدي بها إلى خسارة مكانها السوقية ومركزها التناصفي.

ج. محدودية المكاسب: حتى لو كان من الممكن شراء هذه الموارد، فإن المكاسب الناتجة عن هذه المعاملات يمكن أن تكون جد ضئيلة ، ذلك بسبب أن المنظمات الأخرى قد تجد سهولة في الحصول على هذه الموارد، وفي نفس السياق قد تتحقق المنظمة مكاسباً من هذه الموارد في حالة ما إذا كان لديها معرفة ومعلومات استثنائية لا يملكونها المنافسين.

2. الفرضية الثانية نسبية حركة للموارد

بعد انخفاض حركة الموارد بين المنظمات أمراً ضرورياً لوجود اختلافات في الأداء واستدامته، ولضمان ألا يتم إلغاء الاختلافات في الموارد بين المنظمات المتنافسة بسهولة باستخدام أساليب مختلفة كعمليات التقليد مثلاً، فمن الضروري أن تكون حركة الموارد منخفضة بين المنظمات، لكي تضمن هذه العملية المستمرة للمنظمة تقدراً ثابتاً في تكوين محفظة مواردها.²

إن عدم حدوث تدفقات للموارد بين المنظمات، يشير إلى أن التغيرات التي تطرأ على الموارد يمكن أن تكون دائمة، وهذا نظراً لأن هناك عوامل تحد من قدرتها على الحركة، فإذا كان من الممكن نقل التكنولوجيا من منظمة إلى أخرى، فإن براءة الاختراع يصعب نقلها لأنها تكون محمية بموجب القانون أو يصعب تقليدها مثل الهيكل التنظيمي. يمكن أن يستمر عدم التجانس هذا لفترات زمنية أطول بسبب مجموعة من الخصائص التي تمنع المنظمات الأخرى من الحصول على موارد مماثلة لها. ومنه فهذا النموذج يشمل على الافتراضات الخمسة الأساسية هي³:

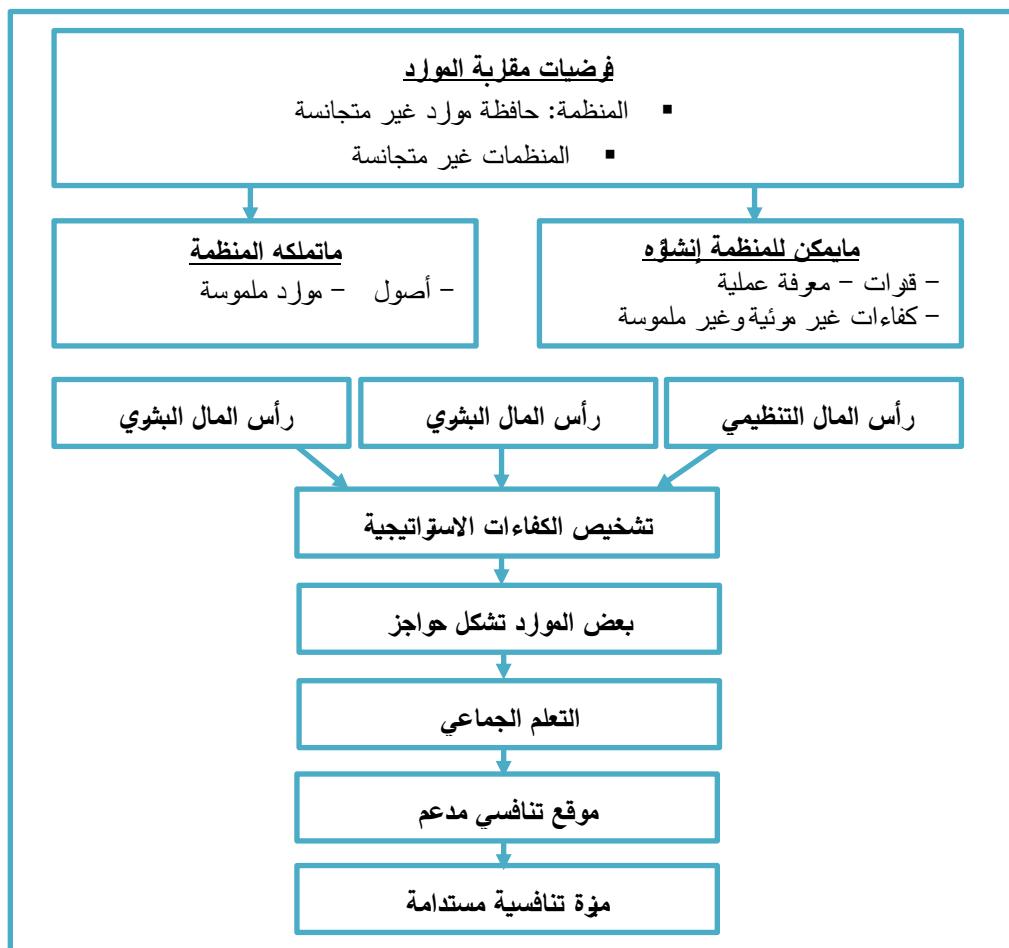
- تشكل موارد المنظمة الأساس لقرارات المنظمة الاستراتيجية بدلًا من خصائص البيئة الخارجية.
- يمكن للمنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال عمليات الاستحواذ والموارد القيمة التنظيمية.
- يمكن للمنظمات اختيار موقع مميزة والوصول إلى الموارد القيمة.
- نقل الموارد بين المنظمات ليس بالأمر السهل.
- تتميز الموارد القيمة بأن تقليدها يكون مكلفاً ولا يمكن استبدالها.

¹ Lanlan Cao, *Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en Chine*, Thèse de doctorat, Université Paris-Est, 2008, P30.

² Sabrina Loufrani-Fedida, *Op. Cit*, P48.

³ توفيق خذري، تأثير العوافر المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة منظمة إسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 03.

الشكل 5: تقديم عام لمبدأ مقاربة الموارد وفق Barney & Bogaert



المصدر: كافي مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 249.

وفقاً لنظرية الموارد، يمكن النظر إلى المنظمات على أنها محافظ للموارد الملموسة وغير الملموسة. ومن خلال هذا المنظور، قد تشتراك المنظمات في بعض أوجه التشابه، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث الموارد والخبرات، والكفاءات الجماعية التي تمتلكها. هذه الفروق هي التي تمنح كل منظمة ميزة تنافسية فريدة عندما تقوم بدمج هذه الموارد والاستفادة منها بشكل فعال.

ثانياً: تحديد موارد المنظمة وفق المقاربة

تعتبر المقاربة المنظمة بأنها عبارة عن مجموعات من الموارد الإنتاجية والتي يتم تنظيمها ضمن إطار إداري يحدد جزئياً كمية ونوعية الخدمات التي يمكن أن توفرها هذه الموارد، كما أنها مع التقدم في عملياتها الإنتاجية، تكتسب المنظمات معرفة متزايدة بالخدمات التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.¹

¹ Thierry Isckia, Op. Cit, P 5.

١. مفهوم الموارد

عرف Wernerfelt الموارد على أنها مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة التي ترتبط بالمنظمة بشكل شبه دائم، كما قدم مثال عن الموارد حيث أشار للموارد التالية (العلامة التجارية، المعرفة الداخلية بالتقنيات، الأفراد ورأس المال البشري، المعدات، القواعد والإجراءات ...).^١

أما Barney فيعرف موارد المنظمة بأنها جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والصفات التنظيمية والمعلومات والمعرفة التي تمتلكها المنظمة والتيتمكنها من تصور وتنفيذ الاستراتيجيات التي تزيد من كفاءتها وفعاليتها^٢.

ويعرفها Amit & Schoemaker بأنها مجموعة من الأصول المتاحة التي تمتلكها المنظمة، حيث يتم تحويل هذه الموارد إلى منتجات أو خدمات نهائية من خلال استخدام مجموعة كبيرة من الأصول الأخرى مثل (التقنيات وأنظمة المعلومات الإدارية وأنظمة الحوافز وال العلاقات القائمة على الثقة بين الإدارة والأفراد...)، وت تكون هذه الموارد من عناصر مثل المعرفة القابلة للتداول (مثل براءات الاختراع والتراخيص)، والأصول المالية أو الملموسة (مثل العقارات والبنية التحتية والمعدات)، ورأس المال البشري... إلخ^٣.

ويشير Teece et.al إلى الموارد هي أصول خاصة بالمنظمة يصعب إن لم يكن من المستحيل تقليدها، مثل الأسرار التجارية وبعض مرافق الإنتاج المتخصصة والخبرة الهندسية في المنتجات، ولا يتم تشارك هذه الأصول بسهولة بين المنظمات بسبب التكاليف المرتبطة بنقلها، بما في ذلك تكاليف المعاملات، لأنها قد تتطوي على معرفة ضمنية^٤.

في حين يعرف كل من Hitt et.al الموارد بأنها تشمل الموارد العناصر المختلفة التي تعمل كمدخلات في عمليات إنتاج المنظمة، بما في ذلك المعدات الرأسمالية، وخبرة الأفراد، وبراءات الاختراع، والأصول المالية، والمديرين المهرة^٥.

¹ Birger Wernerfelt, **A resource-based view of the firm**, Strategic Management Journal, vol05, issue02,1984, P172.

² Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Volume17, Issue01, 1991, P101.

³ Raphael Amit, Paul J. H. Schoemaker, **Strategic assets and organizational rent**, strategic Management Journal, Vol14, Issue 01, 1993, P35.

⁴ Teece David J., Pisano Gary & Shuen Amy, **Dynamic capabilities and strategic management**, strategic Management Journal, Vol 18, Issue 07, 1997, P 516.

⁵ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 7thed, Thomson South-Western, USA,2007, p17.

2. تصنيف الموارد

قام العديد من الباحثين إلى تصنیف الموارد إلى نوعین¹:

أ. الموارد الملموسة: وهي التي يمكن ملاحظتها بسهولة وقابلة لقياس الكمي داخل المنظمة، ويمكن تحديد قيمة هذه الموارد الملموسة من خلال البيانات المالية.

ب. الموارد غير الملموسة: الموارد غير الملموسة هي مخزون من المعلومات الاستراتيجية والأصول غير الملموسة التي يمكن للمنظمة توظيفها حسب الحاجة لتحقيق هدفها، وتتميز هذه الموارد بطبيعتها ومن الصعب المتاجرة الفريدة، وهي مصدر لعدم التجانس بين المنظمات.

الجدول 08: تصنیفات الموارد

الموارد الملموسة	
- قدرة المنظمة على الاقتراض	الموارد المالية
- قدرة المنظمة على توليد أموال داخلية	
- الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة	الموارد التنظيمية
- أنظمة التخطيط والرقابة والاشراف الرسمية	
- معدات المنظمة وموقعها الجغرافي ووسائل الانتاج	الموارد المادية
- قدرة المنظمة للوصول إلى المواد الخام	
- مخزون التكنولوجيا مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر	الموارد التكنولوجية
الموارد غير الملموسة	
- المعرفة	الموارد البشرية
- الثقة	
- المهارات الإدارية	
- الروتين التنظيمي	
- الأفكار	موارد الابتكار
- القدرات العلمية	
- القدرة على الابتكار	
- العلاقة مع العملاء	موارد السمعة
- العلاقة من الموردين	
- العلامة التجارية	
- جودة المنتج، الموثوقية	

Source: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 7thed, Thomson South-Western, USA,2007, p80.

¹ Mie Augier & David J. Teece, **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**, 1st ed, Palgrave Macmillan, UK, 2018, P771.

3. خصائص الموارد

عند تحديد الموارد، وجب تقييم مدى مساهمتها في إنشاء مزايا تنافسية مستدامة، لذلك وجب تحديد الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في هذه الموارد ، في الإطار يقترح (Barney 1991) أربع خصائص

يجب أن تتوفر في هذه الموارد والتي أدرجها في نموذجه المسمى نموذج (VRIN) وهي¹:

أ. ذات قيمة: كي تكون موارد المنظمة مصدرًا للميزة التنافسية، يجب أن تمتلك صفة القيمة، تعتبر الموارد ذات قيمة عندما تتمكن المنظمة من تطوير أو تنفيذ استراتيجيات تعزز كفاءتها وفعاليتها، وتمكنها من الاستفادة بشكل فعال من الفرص أو تجنب التهديدات.

ب. الندرة: إن موارد المنظمة التي تمتلكها العديد من المنظمات المنافسة أو التي يحتمل أن تكون منافسة لا يمكن أن تكون بمثابة مصادر للميزة التنافسية، سواء كانت هذه الموارد مؤقتة أو مستدامة، فالميزة التنافسية تنشأ عندما تقوم المنظمة بتنفيذ استراتيجية إنشاء القيمة وتحتكرها دون سواها من المنظمات الأخرى. ومنه فإن المزايا التنافسية سواء كانت مؤقتة أو مستدامة، لا تنشأ إلا من خلال امتلاك موارد قيمة ونادرة والتي تساهم بشكل كبير في الأداء العام لهذه المنظمة.

ب. عدم القابلية التقليد: إن الموارد التنظيمية القيمة والنادرة يمكن أن تكون بمثابة الأساس لاكتساب ميزة تنافسية، وكثيراً ما تصبح المنظمات التي تمتلك مثل هذه الموارد لديها القدرة على الابتكار الاستراتيجي، لأنها تستطيع تطوير وتنفيذ استراتيجيات لا تستطيع المنظمات الأخرى تنفيذها، لأنها تقfer إلى الموارد التنظيمية الازمة، ومع ذلك لكي تصبح الموارد التنظيمية القيمة والنادرة مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، فمن الأهمية ألا تتمكن المنظمات التي لا تمتلك هذه الموارد من نسخها أو الحصول عليها بسهولة عن طريق التقليد.

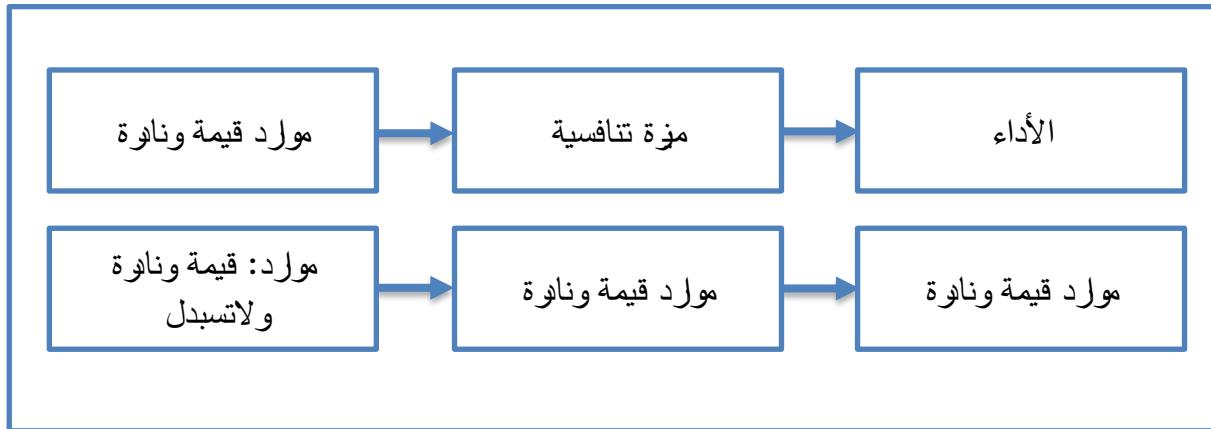
ج. عدم القابلية للإحلال: وهي ألا تكون هناك بديل للموارد متوافرة بسهولة، أي أنه يجب ألا تكون هناك موارد قيمة مكافئة استراتيجيًا لموارد المنظمة الأساسية² ، وبالتالي فإن عدم إمكانية استبدال الموارد بمورد بديل آخر سوف يعوق المنافسين من تحقيق نفس الأداء عن طريق استبدال الموارد بموارد بديلة أخرى³.

¹ Jay Barney, **Op. Cit**, 1991, P105-106.

² Gregory Dess, Gerry McNamara, Alan Eisner & Seung-Hyun Lee, **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**, 10th ed, McGraw-Hill, USA,2021, P86.

³ Pankaj M Madhani, **The Resource-Based View (RBV): Issues and Perspectives**, ACE: A Journal of Research of Prestige Institute of Management, Vol 01, Issue 01, 2010, P47.

الشكل 06: الإطار النظري للموارد لـ Barney



Source : Alexandre Dimitriadis, **ressources et Leviers Stratégiques des Fonds d'Investissement Socialement Responsable**, Thèse de doctorat, Université Jean-Moulin Lyon 3, 2011, P99.

فمن خلال الشكل 06 والذي يوضح الإطار النظري لمقارنة الموارد، يبين Barney أن تحقيق الميزة التنافسية يؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق أداء مستدام، ويتحقق هذا الأمر فقط إذا توفّرت المنظمة على موارد تتمتع بخصائص محددة (ذات قيمة، نادرة ، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال).

المطلب الثاني : مقاربة الكفاءات المحورية

مقاربة الكفاءات المحورية هي منظور في الإدارة الإستراتيجية يركز على الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة كمصادر للميزة التنافسية، تشير هذه المقاربة إلى أن قدرة المنظمة على الأداء في السوق تتحدد في المقام الأول من خلال مجموعة الكفاءات الفريدة التي تمتلكها، وليس فقط بيئتها الخارجية.

أولاً. أصول مقاربة الكفاءات

جاءت مقاربة الكفاءات المحورية كامتداد لمقاربة الموارد بهدف رئيسي هو توضيح دور الكفاءات في المنافسة بين المنظمات ، واكتسب مفهوم الكفاءات المحورية اعترافاً واسع النطاق في عام 1990 عندما ظهر في مقال نشر في مجلة (Harvard Business Review) تحت عنوان الكفاءات المحورية للمنظمات (Core Competencies Of Corporation) والنهج الأساسي لهذه المقاربة هو أن المنظمات يجب أن تصوغ استراتيجياتها على أساس كفاءاتها المحورية، حيث تعمل هذه الكفاءات على تمكين المنظمات من إعادة تشكيل الصناعات وإنشاء مزايا تنافسية دائمة، ذلك لأن الكفاءات المحورية لا تتضاءل مع الاستخدام المستمر لها، على عكس الأصول المادية التي تتدحرج بمرور الوقت، أي أن الكفاءات تتحسن فعلياً مع تطبيقها. علاوة على ذلك فهي بمثابة القوة الدافعة لتطوير أعمال جديدة، حيث تمكن من التوسيع في الأنشطة ودخول السوق¹.

¹David Hussey, **Strategic Management**, 4th ed, Butterworth-Heinemann, oxford, 1998, p183.

يمكن إرجاع أصول مقاربة الكفاءات إلى عمل الباحث الأمريكي فيليب سيلزنزيك عام 1957. حيث حدد ما أسماه (ADN) المؤسسي، والتي أسماها القدرات الفريدة، وما كان يقصد هو المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على المنافسين الآخرين. ويعتقد أنه أول من استخدم هذا المصطلح الذي حدد فيه بحسب الباحثين، هوية المنظمة. لذلك فإن الكفاءات الفريدة للمنظمة تشكل أساساً متيناً ومتاماً للنمو لأنها تشير إلى تلك الأنشطة التي تؤدي فيها المنظمة أداءً أفضل من منافسيها، أي أنها تمثل ما تعرف المنظمة أن تفعله دون أخطاء وعيوب، وأفضل من منافسيها، وهو ما يتاسب مع طبيعة نشاطها. ولذلك يجب على المنظمات التركيز على بعض الكفاءات المحورية وتطويرها واكتساب أكبر قدر ممكن من الخبرة من أجل الاستفادة منها على أكمل وجه حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على الميزة التفاضلية.¹

وتتميز مقاربة الكفاءات عن مقاربة الموارد من خلال التركيز على آليات تنسيق الموارد وعلى ما يمكن أن نسميه "الكيميا التنظيمية"، بدلاً من التركيز فقط على الموارد في حد ذاتها، لذلك فإن الأهمية تكمن بدرجة أقل في الموارد التي تمتلكها المنظمة بقدر ما تكمن في الطريقة التي تستخدمها بها، ولا سيما من خلال الجمع بينها وتنسيقها وتعزيزها.²

بالإضافة لما سبق فإن المقاربة تفترض أن الكفاءات التي يتم إنشاؤها عن طريق إضافة القدرات والتنسيق والاستهداف الاستراتيجي للموارد، لكي تعمل كمصادر للمزايا التفاضلية وتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، وتتميز عملية صنع القرار داخل المنظمة بالدافع لسد الفجوات الإستراتيجية بين الوضع الحالي والحالة المرغوبة لمختلف عناصرها ، مثل مواردها وقدراتها وكفاءاتها. ومن خلال هذه العملية، تكيف المنظمة مع بيئة ديناميكية من خلال استكشاف واستغلال إمكاناتها، حيث ينطوي هذا التكيف على بناء كفاءات جديدة والاستفادة من الكفاءات الموجودة.³

ثانياً: تحديد كفاءات المنظمة

1. مفهوم الكفاءات وفق المقاربة

المقاربة المبنية على الكفاءات تشمل على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات حول مفهوم الكفاءات، ويمكن أن يكون لمصطلح واحد تعريف متعددة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لنفس التعريف أحياناً أن يشير إلى عدة مصطلحات، وهذه المصطلحات يسودها كثير من التعقيد والتدخل، حيث يمكن النظر لها على أنها تشير إلى نفس المفهوم وتهدف إلى نفس الغاية. وفي الوقت نفسه ترى فئة أخرى من الباحثين

¹ كهينة حميش، مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الإدارة الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدا، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 91.

² Stéphane Fauvy, l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom, Thèse de doctorat, Université d'Angers, 2009, P36.

³ Jörg Freiling, Martin Gersch, Christian Goeke & Ron Sanchez, **Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development IN**. Ron Sanchez, A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development, Emerald Group Publishing Limited, 2008, P83.

أن هناك فوراً بينهما. فكفاءات المنظمة تختلف عن الكفاءات المحورية، فالأخير غالباً ما تكون عامة وتمثل الحد الأدنى من الكفاءات الضرورية للمنظمة للبدء في نشاطها ولا يمكن أن تكون مصدراً للتفوق التنافسي، بينما الكفاءات المحورية تعتبر أساسية ومركبة لتحقيق تفوق تنافسي، غالباً ما تكون صعبة التقليد وتعتمد على المعرفة الجماعية للمنظمة¹.

والجدول التالي يوضح المفاهيم المختلفة للكفاءات حسب بعض الباحثين:

الجدول 09: المفاهيم المعتمدة للكفاءات

المفهوم	المصطلح المعتمد	الباحث
الكفاءات المميزة هي تجميع عدد من الأنشطة المحددة التي تمثل المنظمة إلى أدائها بشكل أفضل من منظمة أخرى في بيئة مماثلة.	الكفاءة المتميزة	Snow & Hrebinak (1980)
تعتمد كفاءة المنظمة على المعرفة والتقنيات والخبرة التي يمتلكها مجموعة من الأفراد، المجهزين بالأدوات اللازمة، الذين يتعاونون داخل المنظمة لممارسة هذه الكفاءات بشكل جماعي.	كفاءة المنظمة	Giget (1998)
تجسد الكفاءات المحورية القدرة على التعلم الجماعي داخل المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بتنسيق تقنيات الإنتاج المختلفة وتكامل العديد من العناصر التكنولوجية.	الكفاءة المحورية	Prahalad et Hamel (1990)
تسمى الكفاءة "محورية" عندما ترتكز المنظمة على تلك الكفاءة، على الرغم من أنها قد لا توفر بالضرورة ميزة تنافسية.	الكفاءة المحورية	Tywoniak (2005)
تنتج الكفاءات المفتاحية من دمج الموارد والمهارات بطريقة تخلق ميزة تنافسية كبيرة ومستدامة على المنافسين.	الكفاءة المفتاحية	Durand (2001)
تعتمد الكفاءة الإستراتيجية على فهم أو معرفة الأفراد بالوضع العام للمنظمة فيما يتعلق بشركائها.	الكفاءة الاستراتيجية	Rouleau (2001)

Source : Stéphane Fauvy, Op. Cit, P09.

ومن خلال هذه التعريفات المختلفة يتضح عدم وجود إجماع على تعريف محدد للكفاءات. ومع ذلك، لا يعتبر هذا الأمر مشكلة، وهذا لا يعني أن هذه المقاربة غير فعالة في مواجهة مثل هذه التساؤلات، لذلك إن تعدد وجهات النظر حول الكفاءة في مجال الإدارة الإستراتيجية يقدم مجموعة من المناهج، كل منها قادر بطريقته الخاصة على فهم أفضل لجوانب معينة من الحقائق المعقّدة التي تدرسها علوم الإدارة.

¹ كهينة حميش، مرجع سابق، ص89.

- لذلك فالكفاءة حسب هذه المقاربة عبارة عن تفاعل تنظيمي معقد ويمكن تعريفها من ثلاثة مستويات وهي¹:
1. التفاعل بين المعرفة والممارسات والمواقف: لا تقتصر الكفاءة على المعرفة الفردية أو العناصر الموجودة على مستوى المنظمة ككل، بل تنتج عن تفاعل معقد بين هذه المعرفة، والممارسات التي يتبعها الفرد أو المنظمة، وكذلك المواقف التي تؤثر على طريقة تنفيذ هذه المعرفة.
 2. الربط بين الكفاءة والنتائج: تكون الكفاءة مهمة عندما تسمح بتنفيذ الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين، بمعنى آخر لا تكون الكفاءات ذات قيمة إلا إذا أدت إلى وظائف أفضل من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المنافسة. وهذا يؤكد على أهمية الكفاءات كأداة للتميز في السوق.
 3. التمييز بين الكفاءة والموارد: تميز الكفاءات عن الموارد أنها تمثل طريقة التنسيق واستخدام الموارد، ولا تتيح الكفاءات استغلال الموارد الموجودة بكفاءة فحسب، بل تتيح أيضًا تجميعها وتطويرها وحتى إنشاء موارد جديدة بمرور الوقت. بمعنى آخر، الكفاءات هي المحرك الذي يحول الموارد إلى مزايا تنافسية.

2. خصائص الكفاءات حسب المقاربة

يتضمن مفهوم الكفاءة المحورية أربع خصائص أساسية حسب كل من Rumelt وتمثل في²:

أ. النطاق المنظمي : تتعلق الكفاءات المحورية بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومختلف مجالات نشاطها.

ب. السيطرة الزمنية: المنتجات والخدمات هي مجرد تجسيد لزمن للكفاءات المحورية، فالكفاءات أكثر استقراراً وتتطور بوتيرة أبطأ من المنتجات والخدمات التي تتجسد فيها.

ج. التعلم من خلال التنفيذ: عند استخدام الكفاءات المحورية بشكل أكبر ومشاركتها بين مختلف أقسام المنظمة، فإن هذا الأمر يزيد تطورها، وذلك لأن الكفاءات تتتطور من خلال التعلم الجماعي.

د. مركز التافسية : التافس فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات هو مجرد تجسيد سطحي للتافس الأعمق الذي يرتكز بشكل رئيسي على الكفاءات. لذلك يمكن القول أن التافس بين المنظمات هو في الأساس مسألة اكتساب الكفاءات.

أما كل من Hamel & Prahalad فيرون أن المنظمة عبارة عن محفظة للكفاءات، ذلك لأن امتلاك المنظمة للكفاءات محورية يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية ، تلك الكفاءات تتتألف من مجموعة من المعرفة والتكنولوجيا والتي يمكن وصفها بأنها محورية في حال تميزها بثلاث خصائص أساسية وهي³:

¹ Alexandre Dimitriadi, **Op Cit**, P106-107.

² Jean-Louis Ermine, **Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes**, Hermes Science Publications-Lavoisier, IC2, Management et gestion des STIC, 2008, P55.

³ كهينة حميش، مرجع سابق، ص 92-93.

أ. توفير ميزة تنافسية فريدة وصعبه التقليد

يعني ذلك أن هذه الكفاءات ليس لها مثيل في السوق أو أن المنظمة تمتلك مستوى من الكفاءة يفوق ما يمتلكه منافسوها. يجب أن تتيح هذه الكفاءات تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وهذا لا يعني بالضرورة أن الكفاءة تقتصر على منظمة واحدة، ولكن يمكن للمنظمة إدارتها بشكل فعال مقارنة بمنافسيها من خلال التكامل والتفاعل بين مختلف المعرف والتقنيات.

ب. المساهمة في إيجاد قيمة للزبون

يجب أن تؤدي الكفاءات المحورية إلى أرباح كبيرة للزبون وتعزيز فوائده، وبعبارة أخرى يجب أن تتمكن الكفاءات المحورية المنظمة من تقديم المزايا التي يقدرها الزبون بسهولة. ويمكن تقييم فعالية استراتيجية الكفاءات المحورية من خلال النتائج التي تظهر في المنتجات، كلما شعر الزبون بأن الكفاءات تسهم في زيادة القيمة المدركة بالنسبة له بشكل أكبر، كلما كانت الكفاءات محورية.

ج. توفير إمكانية الدخول لمجموعة متنوعة من الأسواق

تُقاس هذه الكفاءات المحورية من خلال مدى مرونتها وقدرتها على دخول أسواق جديدة. كلما كانت هذه الكفاءات أكثر مرونة وقدرة على إنتاج سلع أو خدمات جديدة، كلما زادت قدرتها على اختراق أسواق متنوعة.

بالجمل، يمكن اعتبار المنظمة كمحفظة لهذه الكفاءات المحورية والتي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي وتوجيه استراتيجيتها نحو تحقيق القيمة للزبائن والاستفادة من الفرص في الأسواق المتنوعة.

ثالثا: مساهمات مقاربة الكفاءات

قدمت مقاربة الكفاءات العديد من المساهمات الهامة من حيث إدارة الأعمال الاستراتيجية. وفيما يلي ملخص للنقط الإيجابية الرئيسية لهذه المقاربة¹:

1. استغلال الكفاءات المحورية: وفق هذا المنهج فإن الحصول على الميزة التنافسية يمكن في استغلال الكفاءات المحورية، تعد الكفاءات المحددة للمنظمة ضرورية للتميز في السوق.

2. تمييز الكفاءات عن الموارد: تميز المقاربة القائمة على الكفاءات بين الكفاءات والموارد، حيث تشير إلى أن الكفاءات لا تقلد، لأنها تنتج عن التعلم التنظيمي، في حين أن الموارد يمكن أن تكون قابلة للتقليد إلى حد ما.

3. التوجه الاستباقي: على عكس مقاربة الموارد، التي قد تكون أكثر تركيزاً على التكيف مع الظروف الحالية، فإن مقاربة الكفاءات تركز على الاستباقية، وتشجع المنظمات على إنشاء مستقبلها من خلال تصور وتعديل إنشاء فرص جديدة، وذلك بناءً على رؤية استراتيجية ونية واضحة.

¹ Larbi Bouziane et Salah Eddine Sofiane Amari, *L'approche basée sur les compétences entre apports, critiques et perspectives*, Revue Stratégie et développement, Vol 09, Issue 03, 2019, P428-429.

4. تنسيق الموارد: من الخصائص الرئيسية لهذه المقاربة تركيزها على آليات تنسيق الموارد داخل المنظمة. وينصب التركيز على الجمع بين الموارد وتنسيقها والاستفادة منها لإنشاء القيمة.

5. توقع احتياجات المستهلك: يشجع المقاربة القائمة على الموارد على الكفاءات المنظمات على توقع احتياجات المستهلكين وتشكيل مستقبلهم بناءً على تلك الاحتياجات، وهذا يسمح بالتكيف بشكل أفضل مع تطورات السوق.

6. بقاء الأعمال وتطويرها: يعتبر تطوير الكفاءات المحورية أمراً ضرورياً لبقاء الأعمال وتطويرها، فالكفاءات المحورية توفر للمنظمة خيارات مختلفة في سوق اليوم لضمان استدامتها. بالإضافة لما سبق فمقارنة الكفاءات قدمت العديد من المساهمات المهمة في استراتيجية عمل المنظمات، والتي من أبرزها¹:

1. تعديل مفهوم الميزة التنافسية: ووفقاً للمقاربة، فإن الموارد ليست استراتيجية في حد ذاتها، ولكنها تصبح كذلك عندما تتماشى إدارتها مع العمليات التي تستوفي الشروط الازمة لتأهيلها باعتبارها استراتيجية. وبالتالي فإن أنظمة إدارة الموارد هي التي تحدد الطبيعة الاستراتيجية للكفاءات. بالإضافة فإن عملية تقييم الطبيعة الإستراتيجية للكفاءات تتم بناءً على التأثيرات التي تنتجهها العمليات داخل المنظمة. في هذا السياق، يشير مفهوم هذه العملية إلى شكل من أشكال التنظيم الذي يهدف إلى ربط المنظمة بيئتها وإلى إنشاء القيمة.

2. تحديد الكفاءات للمنظمة: تقدم مقاربة الكفاءات مساهمة مهمة ثانية فيما يتعلق بتحديد الكفاءات، إن تحديد هذه الكفاءات له العديد من المزايا، فتحديد الكفاءات يتبع فهماً أفضل لتاريخ وأسس الكفاءات السابقة للمنظمة، ويساهم تحديد الكفاءات أيضاً في فهم أفضل لتطور القطاع، وإنشاء أهداف استراتيجية مشتركة داخل المنظمة، وإضافة لما سبق فإن تحديد الكفاءات يساعد في الكشف عن المواقف الحرجة أو المجالات التي قد تواجه فيها المنظمة عجزاً في الأداء والمساهمة في تعزيز السلوكيات والأساليب الإدارية الجديدة والمبتكرة.

3. تحديد مصادر الكفاءات: المساهمة الثالثة تكمن في تحديد المصادر المحتملة للكفاءات، وهذا يساعد على تحديد المجالات التي يمكن تطوير هذه الكفاءات فيها. على سبيل المثال، يمكن أن تأتي الكفاءات من الوصول إلى الأسواق، وعملية الإنتاج، والقيمة والسمعة التي ينظر إليها العميل. ويمكن أيضاً بناء الكفاءات على أساس التفوق التكنولوجي وموثوقية عمليات الإنتاج وقوة العلاقات المنظمية.

المطلب الثالث: مقاربة المعرفة

كان ينظر للمعرفة على أنها مفهوم واضح وغير معقد، وقابل للاختزال وقابل للتحويل بسهولة، في حين أن تطبيق المعرفة كان مرتبطاً بمعالجة المعلومات. ويفترض هذا النهج أن سير العمل في المنظمات

¹ Stéphane Fauvy, Op. Cit, P51-52.

يكون مستدراً ومدفوعاً بالكامل على المعرفة المقننة، وكذلك أن المعرفة التنظيمية يمتلكها عدد صغير من الأفراد المحددين. وهذا النهج اعتبر أن المعرفة التنظيمية فقط هي مادة خام متينة يمكن تخزينها، حيث كانت المعرفة ترتكز بشكل رئيسي على قواعد البيانات، وكان الوصول إليها سهلاً من خلال أنظمة المعلومات، التي لعبت دوراً مركزياً في إدارة المعرفة.

أولاً: أصول مقاربة المعرفة

ظهرت المقاربة القائمة على المعرفة في أوائل التسعينيات كإطار مفاهيمي يدمج مختلف مجالات البحث للتأكيد على الدور المركزي للمعرفة في نجاح المنظمات ونموها. تعد المقاربة القائمة على المعرفة على امتداداً لمقاربة الموارد، كونها تشير للمنظمات على أنها كيانات غير متجانسة وغنية بالمعرفة، حيث تتكون الموارد التي تشكل أساس المنظمات من الأصول القائمة على المعرفة

ترجع أصول المقاربة إلى كل Alchian & Demsetz سنة 1972 حيث أشارا إلى أن الإنتاج الفعال بموارد متعددة لا يعتمد بالضرورة على وجود موارد متوقعة، بل على فهم أكثر دقة للإنتاجية النسبية لتلك الموارد. ومع ذلك، فإن ظهور المقاربة جاء في وقت لاحق بكثير.¹ وبعد كل من Foss و Zander و Kogut و Grant أبرز الباحثين الذي ساهموا في نشأة وتطور المقاربة.²

تعرف المقاربة المعرفة بأنها المورد الأكثر قيمة من الناحية الاستراتيجية والذي يمكن توليده واكتسابه وتطبيقه داخل المنظمات، ويعتمد هذا المنظور على المقاربة القائمة على الموارد من خلال الإشارة إلى أن المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الميزة التنافسية، وتتميز المعرفة بخصائص تتوافق مع كل خصائص الموارد، فمثلاً تتميز المعرفة بخصائص الندرة والقيمة وأنه يصعب تقليدها ولا يمكن استبدالها بسهولة، وكونها موارد غير ملموسة بطبيعتها. كما تؤكد المقاربة على أن تطوير الكفاءات يكون من خلال تعزيز القدرة الاستيعابية للأفراد من خلال انخراطهم في أنشطة متعددة للوصول إلى المعرفة، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة في القدرة على التعلم التنظيمي.³

وفيمما يلي بعض النقاط الرئيسية التي ساهمت في نشأة وتطور المقاربة القائمة على المعرفة⁴:

1. **تقارب تيارات البحث:** تمثل مقاربة القائمة المعرفة تقارب لعديد من تيارات البحث، مثل المقاربة القائمة على الموارد والكفاءات، والاقتصاد التطوري، والتعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، والإدراك الإداري، ونظرية الأنظمة، حيث اجتمعت وجهات النظر المختلفة هذه معًا لتشكل أساس المقاربة المرتكزة على المعرفة.

¹ Nikolaos G. Theriou, Vassilis Aggelidis & Georgios N. Theriou, **A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View**, European Research Studies, Vol 12, Issue 03, 2009, P179.

² Sabrina Loufrani-Fedida, **Op. Cit**, P73.

³ Prakash J. Singh, Damien Power, **Knowledge Based View of Supply Chain Integration**, 22nd POMS Conference, Reno Nevada, USA, 2011, P 7.

⁴ Robert M. Grant, **Knowledge-Based Vie**, Wiley Encyclopedia of Management, Vol12,2015, P1.

2. **تأثير مقاربة الموارد:** مقاربة الموارد التي تنظر إلى موارد المنظمة كمصدر للميزة التنافسية، لعبت دوراً مهماً في تشكيل المقاربة القائمة على المعرفة، وضمن هذا الإطار يتم تحديد المعرفة باعتبارها المورد الأكثر أهمية، وينظر إلى خصائصها الإستراتيجية على أنها ذات تأثير عميق على قدرة المنظمة على خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

3. **إقتصاد ما بعد الصناعة:** كان من أهم الدوافع للمقاربة القائمة على المعرفة هو الاعتراف بالأهمية المتزايدة للمعرفة في إقتصاد ما بعد الصناعة، وفي هذا المشهد الاقتصادي الجديد أصبحت المعرفة أصلاً بالغ الأهمية للمنظمات لكي تظل قادرة على المنافسة والابتكار.

4. **مساهمات الباحثين:** كان للعديد من الباحثين ومساهماتهم تأثير في تشكيل قاعدة المعرفة، من بين المساهمين البارزين وجهة نظر Kogut & Zander للمنظمة كمنظمة لمعالجة المعرفة سنة 1992، وأعمال Nonaka في إنشاء المعرفة داخل المنظمات سنة 1994، وتوليفات Grant الخاصة بالمعرفة سنة 1998.

5. **التصور المفاهيمي للمنظمة:** لا تمثل المقاربة المبنية على المعرفة نظرية جديدة للمنظمة، ولكنها بالأحرى تصور للمنظمة تركز على إنشاء المعرفة وتخزينها ومعالجتها وتطبيقاتها. فالمقاربة توفر رؤى حول وجود المنظمات ونطاقها وبنيتها وأدائها من خلال تسلیط الضوء على الدور المركزي للمعرفة. بالمجمل يمكن الإشارة أن هذه المقاربة قدمت نظرة قيمة حول الكيفية التي يمكن أن تكون المعرفة محركاً رئيسياً للميزة التنافسية. وأشارت هذه المقاربة على الأبحاث والدراسات في مجالات الإدارة الإستراتيجية والنظريات التنظيمية والابتكار، وعليه فالدافع الرئيسي للمقاربة القائمة على المعرفة هو الاعتراف بالدور المتزايد للمعرفة في إقتصاد ما بعد الصناعة.

ثانياً: فرضيات المقاربة القائمة على المعرفة

تؤكد المقاربة القائمة على المعرفة على أن المنظمات هي مستودعات للمعرفة الواسعة. وبالتالي فإن أساس الموارد لأي منظمة يتكون بشكل متزايد من الأصول القائمة على المعرفة. ويتافق هذا المنظور مع منطق مقاربة الموارد التي تشير إلى أن من أهم السمات المميزة للموارد غير الملموسة هي المعرفة. وتلعب موارد المعرفة دوراً حاسماً في ضمان استدامة المزايا التنافسية على المدى الطويل، حيث يصعب تكرارها وتكون بمثابة حجر الزاوية لإنشاء تميز دائم.¹

يشير Grant أن المقاربة المبنية على المعرفة تعتمد على عدة افتراضات أساسية تتعلق بطبيعة المعرفة ودورها في عملية الإنتاج والميزة التنافسية. وتشمل هذه الافتراضات ما يلي²:

¹ Carla Curado & Nick Bontis, **The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor**, Int. J. Learning, and Intellectual Capital, Vol03, Issue 04, 2006, P372.

² Robert M. Grant, **Op. Cit**, P1.

1. المعرفة كمورد إنتاجي أساسي: تفترض المقاربة القائمة على المعرفة، أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية وقيمة لإنشاء القيمة وتشكيل الأساس لتحقيق ميزة تنافسية. وبعبارة أخرى المعرفة مورد أساسي لقدرة المنظمة على المنافسة والنجاح.

2. التمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية: تبين المقاربة على وجود فرق أساسي بين المعرفة الصريحة والضمنية، فالمعرفه الصريحة يمكن توضيحها ونقلها بسهولة بين الأفراد والمنظمات. ومن ناحية أخرى فإن المعرفة الضمنية التي تشمل المهارات والدراسات والفهم السياقي، لا يمكن نقلها بسهولة وهي أكثر وضوحاً في تطبيقها العملي. وغالباً ما يكون نقل المعرفة الضمنية مكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً.

3. اقتصadiات الحجم والنطاق في المعرفة: تُظهر المعرفة وفورات الحجم والنطاق، وهذا يعني أن الإنشاء الأولي للمعرفة عادةً ما يكون أكثر تكلفة من التكرار أو التطبيق اللاحق، ومع تقاسم المعرفة والاستفادة منها تصبح أكثر فعالية من حيث التكلفة.

4. التخصص من أجل كفاءة المعرفة: لإنشاء المعرفة واكتسابها بكفاءة، يُتوقع من الأفراد التخصص في مجالات أو تخصصات محددة، حيث يسمح التخصص بفهم أعمق وأكثر دقة لموضوع معين، مما قد يؤدي إلى إنشاء معرفة أكثر فعالية.

5. أنواع المعرفة المتنوعة المطلوبة: تؤكد المقاربة المبنية على المعرفة بأن إنتاج السلع أو الخدمات يتطلب عادةً تطبيق أنواع مختلفة من المعرفة، وهذا يشمل كلًا من المعرفة الصريحة والضمنية. بمعنى آخر غالباً ما تكون هناك حاجة إلى مجموعة متنوعة من مجالات المعرفة لتطوير وتقديم المنتجات أو الخدمات بشكل فعال.

توفر هذه الافتراضات الأساس للمقاربة القائمة على المعرفة وتشكل المنظور حول كيفية استفادة المنظمات من المعرفة للحصول على ميزة تنافسية. وكذلك تسلط المقاربة الضوء على أهمية إدارة الأصول المعرفية والاستفادة منها والاعتراف بتتنوع أنواع المعرفة، وفهم التكاليف والفوائد المرتبطة بنقل المعرفة وتطبيقها.

ثالثاً: المعرفة كمورد إستراتيجي

تعد المعرفة جزء مهم من مفهوم الكفاءة، وهذا يعني أن أي عملية تهدف إلى تطوير المعرفة ستشارك بشكل كامل في تطوير الكفاءات. ولقد سلطت النماذج الجديدة لتنظيم العمل فيما يسمى "منظمة ما بعد تاييلور" (مثل الإدارة بالأهداف والعمل التعاوني) الضوء على أهمية الكفاءات في عمليات إنتاج السلع والخدمات. حيث أصبح الاهتمام الآن بالمعرفة والكفاءات كموارد حاسمة لتحسين هذه العمليات، ولم تعد الإنتاجية تعتمد فقط على العمالة ومعدات الإنتاج، بل أصبحت الآن تتطلب المعرفة، أو فيما "بالاقتصاد القائم على المعرفة". لذلك زاد تسلیط الضوء على الأهمية المتزايدة للمعرفة وخبرة الكفاءات كعناصر أساسية لنجاح الأعمال في بيئه اقتصادية دائمة التغير.

1. مفهوم المعرفة

تعرف المعرفة على أنها مجموعة متنوعة تتضمن الخبرة، القيم، والمعلومات السياقية والمكسبة لدى الأفراد والمنظمات¹، وأيضاً تعرف بأنها المعرفة المتعلقة بعمل المنظمة وتكتسب عادة من خلال تجربة طويلة في مجال معين وتحت ظروف وبيئات متنوعة²، وكذلك يشار إليها على أنها تلك المعلومات التي تحتوي على الأساليب والإجراءات الروتينية التي تقف وراء سلوك معين، وهذا السلوك يكون مباشرةً ذات صلة بإجراءات العمل وأهداف المنظمة الرسمية³.

على الرغم من عدم وجود تعريف واحد موحد للمعرفة، إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة في معظم التعريفات، فالمعرفه تشمل القيم والمعلومات، والمعتقدات والخبرات والمهارات، إن المعرفة تعتبر عن الاستفادة الكاملة والمكثفة والأمثل للبيانات والمعلومات والقيم والمعتقدات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الفرد من خلال الإدراك والرؤيا المتعددة والتفسير المميز. هذه الاستفادة من المعرفة يمكن أن تخلق قيمة مضافة للمنظمة.

2. أنواع المعرفة

من أبرز أنواع المعرفة المتعارف عليها بين الباحثين هي :

أ. المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يمكن توثيقها بشكل ملموس والتي يمكن تبادلها ومشاركتها بسهولة مع الآخرين، تتضمن هذه المعرفة البيانات والمعلومات التي يمكن الوصول إليها وتخزينها في سجلات وملفات المنظمة، كما تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والميزانيات والوثائق التابعة للمنظمة. تشمل أيضاً المعرفة المتعلقة بالأسس والمعايير المستخدمة في تقييم وتشغيل الاتصال والعمليات الوظيفية الأخرى في المنظمة. هذه المعرفة يمكن توجيهها وتنظيمها بشكل منهجي وتوجيهها نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة بفعالية.

ب. المعرفة الضمنية: المعرفة الضمنية هي شكل من أشكال المعرفة المرتبطة بالإجراءات والأنشطة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتجربة الشخصية لصاحبها وسياق استخدامها. ويفصفها الخبراء بأنها مجموعة من المعرفة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتجربة الشخصية، والتي تشمل المهارات العملية والبراعة والحس، هذا النوع من المعرفة قابل للتطبيق في تنفيذ الأنشطة اليومية وفي مجال الإدارة ويصعب بشكل خاص، إن لم يكن من المستحيل التعبير عنها لفظياً لأنه لا يمكن توصيلها بالكامل من خلال اللغة⁴.

¹ ناصر قرقط ومحمد علي سريتي، الذكاء الاصطناعي وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، الملتقى الوطني حول: إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي: تكامل لتفعيل الابداع في منظمات الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 7.

² حضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 24.

³ هاني محمد أبو الخير، يوسف سيد محمود وسمحة على مخلوف، المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 06، 2023، ص 282.

⁴ Oleg Curbatov, Du Knowledge Management et de la connaissance-client au Knowledge Marketing, Être compétent dans une économie compétitive, Impressum, 2015, P28.

3. إشكالية توليد المعرفة

قدم Nonaka نموذج يسمى نموذج تحويل المعرفة (SECI) والذي يتعامل مع مشكلة توليد المعرفة. وهذا النموذج يتناول مشكلة كيفية إنشاء المعرفة في السياق التنظيمي وكيفية تحويلها بين أشكالها المختلفة، وتوجد في هذه النموذج أربعة أوضاع رئيسية لتحويل المعرفة وهي المشاركة (Socialization) ، التجسيم (Externalization) ، المزج (Combination) ، الدمج (Internalization)¹ :

أ. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (المشاركة) : هذا المفهوم يرتكز بشكل كبير على عملية اكتساب المعرفة الضمنية من خلال تبادل الخبرات بين الأفراد. ويتم ذلك عن طريق عمليات التفاعل المختلفة بين بينهم، حيث يمكنهم اكتساب المعرفة من خلال عمليات الملاحظة والتقليل وعمليات المشاركة، دون اللجوء إلى لغة مباشرة.

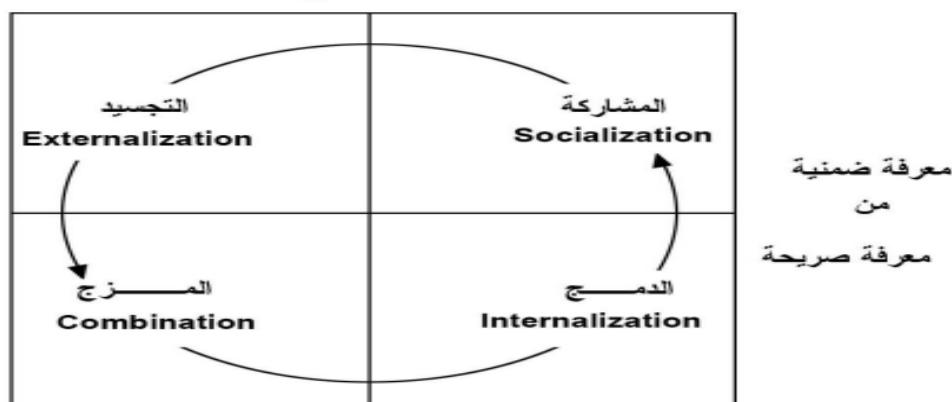
ب. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (التجسيم) : هو عملية تحويل المعرفة الضمنية للفرد إلى معرفة صريحة، يتضمن هذا غالباً توضيح المعرفة الضمنية للفرد في شكل يمكن توثيقه ومشاركته. وقد يتضمن ذلك إنشاء تقارير أو إرشادات أو أشكال أخرى من المعرفة المقنة بناءً على الرؤى والخبرات الشخصية للأفراد.

ج. صريحة إلى صريحة (الدمج) : وفي هذا الوضع يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة لتحويل من خلال تسخير العمليات الاجتماعية لدمج مستودعات مختلفة من المعرفة الصريحة التي يحتفظ بها الأفراد، ومن خلال آليات مثل الاجتماعات والمناقشات الهادفة، يتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها. إن عملية إعادة ترتيب المعلومات الموجودة عن طريق فرز المعرفة الصريحة وإضافتها وإعادة تصنيفها وإعادة وضعها في سياقات جديدة يمكن أن تؤدي إلى رؤى ومفاهيم جديدة .

د. تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية (المزج) : والتي تشتراك في أوجه التشابه مع الفكرة التقليدية للتعلم ويشار إليها هنا باسم الاستيعاب، فمن خلال هذه العملية يمكن للأفراد تكوين خبرات خاصة بهم، وإنشاء توليفات وأليات جديدة من العمليات التي تستعمل في العمل وتكون خاصة بهم.

الشكل 07: نموذج (SECI) Nonaka لتوليد المعرفة

معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة



Source: Ikujiro Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol03, Issue 01, 1994, P19.

¹ Ikujiro Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol03, Issue 01, 1994, P19.

المبحث الثاني: مدخل إلى الكفاءات المحورية

تعد الكفاءات المحورية جزءاً أساسياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان النجاح المستدام. إدارة المنظمات تتطلب تطوير وتعزيز هذه الكفاءات بشكل استراتيجي ومتواصل، لأنها تمثل القدرات التي تسمح للمنظمة بالتميز والتكييف في بيئه تنافسية ديناميكية ومتغيرة.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات

تعد الكفاءات خصائص جوهرية تجعل كل المنظمة فريدة من نوعها وتتميز عن باقي المنظمات الأخرى، حتى عندما تعمل في نفس الصناعة وتستخدم تقنيات مماثلة، لذلك فإن مفهوم الكفاءة واسع النطاق وقد أدى إلى ظهور تعريفات مختلفة في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة المنظمات.

أولاً: مفهوم الكفاءات

تعرف الكفاءات على أنها القدرة على تطبيق مجموعات من المعرفة والمهارات والعقليات في سياق مهني معين¹، فقد كل من Dubois & Rothwel الكفاءة بأنها المعرفة والمهارات والقيم والأدوار الاجتماعية وغيرها من الخصائص التي يستخدمها الفرد ، بطرق مناسبة ، لإنتاج بعض المنتجات أو تقديم بعض الخدمات لتلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصالح²، في حين عرفها Foss & Saebi بأنها المهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد الذين يشكلون الوحدات التنظيمية التي تؤدي نشاطاً معيناً³. فمن خلال هذه التعريفات يتضح أنها أشارت إلى الكفاءات من منظور الأفراد وما يملكونه من مهارات و المعارف وخصائص والتي تسهم في نشاطات المنظمة.

ومن منظور آخر فالكفاءات هي عبارة دمج المهارات والقدرات لتحليل المنظمة من حيث مجموعات الأعمال والعمليات وأنشطة خلق القيمة فيما يتعلق بخصائص السوق، حيث يتيح تحديد المهارات للمنظمات توزيع الأنشطة بشكل أفضل وتبعد الموارد الفردية والجماعية للموظفين. وتعرف كذلك حسب Khan بأنها المهارات المناسبة والغريدة للمنظمة والتي ستتوفر الكفاءات المحورية والميزة التنافسية⁴. ويعرف Scholes et.al الكفاءات على أنها تلك الأنشطة والعمليات التي من خلالها تقوم المنظمة باستخدام واستغلال مواردها بشكل فعال⁵.

¹Syed Abidur Rahman, Noor Hazlina Ahmad & Seyedeh Khadijeh Taghizadeh, **Entrepreneurial competencies of BoP entrepreneurs in Bangladesh to achieve business success**, Journal of General Management, Vol 42, Issue 01, 2016, P 45.

² David Dubois & William Rothwell, **The Competency Toolkit**, 2nd ed, Amherst: HRD Press,2000,P07.

³ Nicolai J. Foss & Tina Saebi, **Business model innovation: the organizational dimension**, Oxford University Press, 2016, P51.

⁴ Haroon A. Khan, **Globalization and the Challenges of Public Administration**,1st ed, Palgrave Macmillan,2018, P44.

⁵ Kevan Scholes, Gerry Johnson and Richard Whittington, **Exploring Corporate Strategy**,7thed, Pearson Education Limited, Uk,2005, p119.

ومنه يتضح من خلال هذه التعريفات أنه تم الإشارة للكفاءات من بعد تنظيمي، يتمثل في دمج واستغلال كافة القدرات والآليات التي تتميز بها المنظمة ومتلكها، وذلك بهدف تحقيق التميز وتحقيق ميزة تنافسية سوقية ولكسب الريادة والحفاظ عليها.

ثانياً: خصائص ومكونات الكفاءات

1. خصائص الكفاءات

تعتبر الكفاءات من الموارد الهامة والنادرة بالنسبة للمنظمات، نظراً لقدرتها على تحقيق الاستجابة السريعة، التكيف والتفاعل مع التغيرات التنظيمية، وخلق القيمة وتحقيق التميز عن المنافسين. لم تعد الكفاءات مجرد آلية بسيطة تتوجه إليها المنظمات لمواجهة التطورات السريعة في مختلف المجالات ، بل هي مفهوم واسع يتميز بخصائص مختلفة ، والتي من أهمها¹:

أ. هادفة: تطبيق المعرفة والمهارات الكامنة في الكفاءة لتحقيق هدف محدد أو أداء نشاط ، وبطبيعة الحال يكون الفرد مؤهلاً إذا تمكن من إكمال هذا النشاط على أكمل وجه، وهدفه في هذا الصدد هي تحقيق أقصى قدر من النجاح.

ب. صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث إن جميع المكونات التي تشكل الكفاءة تتفاعل في حلقة فارغة من المعرفة والمؤهلات ، وبهذه الطريقة يتم تحديد نقاط القوة والضعف لتعزيزها وتصحيحها، ويتم هذا بشكل منتظم ومستمر.

ج. متجردة: بالإضافة إلى كونها غير ملموسة، فإن الكفاءة هي أيضاً مفهوم غير مادي أي متجرد، ولكن نتائجها ملموسة. حيث يمكن ملاحظة الأنشطة والسلوكيات والإجراءات التي يتم تفيذها والوسائل المستخدمة فقط .

د. الاكتساب: لا يتم تحديد الكفاءات في بداية الوظيفة فحسب، بل يتم تطويرها وتحسينها بمرور الوقت ومن خلال التعلم المستمر ، يمكن للأفراد اكتساب مهارات ومهارات جديدة في مساراتهم المهنية والشخصية ويمكنهم تطوير قدرات جديدة أو تحسين قدراتهم الحالية.

هـ. ليست أصولاً ثابتة: أي محاسبيا لا تعتبر ثابتة، بل يمكن تعزيزها وتطويرها من خلال الجمع بين السلوكيات والمهارات السابقة والابتكارات الجديدة .

¹ ياسر مرزوقى، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019، ص.93.

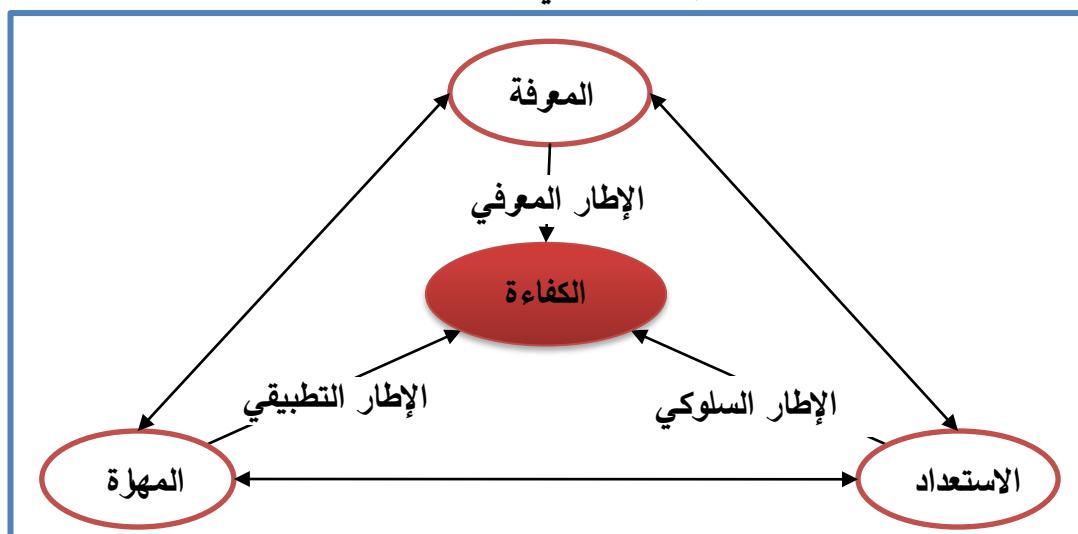
2. مكونات الكفاءات

أ. المعرفة: يتم تعريف المعرفة على أنها إحدى نتائج استيعاب المعلومات من خلال التعلم. المعرفة هي مجموعة الحقائق والمبادئ والنظريات والممارسات المرتبطة بمجال ما، والمعرفة تصور الوعي أو المعلومات أو الفهم حول الحقائق، أو القواعد، أو المبادئ، أو الإرشادات، أو المفاهيم، أو النظريات، أو العمليات الالزامية لأداء مهمة ما بنجاح، وقد تكون ملموسة ومحددة وقابلة لقياس بسهولة أو أكثر تعقيداً وتجريداً ويصعب تقييمها أي ضمنية، ويتم اكتساب المعرفة من خلال عمليات التعلم والخبرات والتجارب.¹

ب. المهارة : هي القدرة على أداء المهام العقلية أو الجسدية بنتيجة محددة ،على غرار المعرفة حيث يمكن ترجمة المهارات من خلال المهام الملمسة للغاية والتي يمكن القيام بها بسهولة ، مثل حفظ المستندات أبداً ، إلى المهام غير الملمسة والأكثر تجريداً ، مثل إدارة مشروع تحسين الجودة.²

ج. الاستعداد : هو عبارة عن الدرجة التي يعتقد بها الشخص أن استخدام نظام معين من شأنه أن يعزز أدائه الوظيفي³ ، وهي أيضاً تمثل مجموع السلوكيات والاتجاهات والخصائص التي يمتلكها الفرد والمطلوبة لممارسة نشاط معين⁴.

الشكل 08: الإطار التفاعلي لمكونات الكفاءة



Source : Stéphane Fauvy, Op. Cit, P82

¹ Thanopoulos Charalampos, Protonotarios Vassilis & Stoitsis Giannis, **Online Web portal of competence-based training opportunities for Organic Agriculture**, Agris on-line Papers in Economics and Informatics, Vol04, Issue 01,2012, P50.

² Ibid, P50.

³ Yusliza M. Yusoff, T. Ramayah, & Nur-Zahiyah Othman **Why Examining Adoption Factors, HR Role and Attitude towards Using E-HRM is the Start-Off in Determining the Successfulness of Green HRM?**, Journal of Advanced Management Science, Vol 03, Issue04,2015, P338.

⁴ أنيس كشاط وتوفيق برباش، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية،

مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص302.

ثالثاً: أنواع الكفاءات

يمكن تقسيم أنواع الكفاءات إلى الأنواع التالية:

1. الكفاءات الفردية

فالكفاءات تعكس مجموعة محددة ومستقرة ومنظمة من الممارسات المتحكم بها، والتحكم العملي للفرد والمعرفة التي اكتسبها من خلال الخبرة، وللكفاءات الفردية مجموعة من الخصائص وهي¹:

- الكفاءات الفردية هي عملية بناء مستمرة.
- الكفاءات الفردية هي بناء علمي ومنسق.
- يتم تسجيل الكفاءات في عملية التعلم.
- الكفاءات الفردية هي أساس العمل.
- الكفاءات الفردية فوائد اقتصادية للمجتمع.

بعض النظر عن مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي بالنسبة للمنظمات، تتطلب المناصب التي يشغلونها قدرات معينة لأداء مهامهم ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة، فيما يلي أهم الخصائص التي يجب توفرها في الأفراد²:

- أن يكون شخصاً يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والمعقدة ويعمل بطريقة مرنّة.
- التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية.
- لديه روح اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

2. الكفاءات الجماعية

يشار لها بانها مجموعة المهارات الفردية والجماعية المتراكمة داخل المنظمة بفضل التفاعلات بين مختلف الجهات الفاعلة، وفي هذا المستوى من الكفاءة نجد المهارات الفردية تتقدّم داخل المجموعة استجابة للتفاعلات بين أعضائها وللتأثيرات البيئية المختلفة³.

فالكفاءات الجماعية باهتمام متزايد من المنظمات، حيث تنشأ هذه الكفاءات من خلال التعاون وتضافر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغات مشتركة بين مجموعات العمل وتوفير المعلومات المناسبة للجميع، وكذلك التعاون بين أعضاء

¹ لحضر بن داده، التعليم من أجل التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 94.

² أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان ، 2020 ، ص376

³ Phuong An Nguyen Thi, *Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève*, Thèse de doctorat, l'Université Paris-Saclay, Paris, 2018, P72.

المجموعة لتمكين انتقال هذه الكفاءات¹، وترتजز الكفاءات الجماعية على ثلات جوانب رئيسية للتعلم كفرق عمل وهي²:

- يجب أن تتعلم الفرق كيفية تسخير الإمكانيات الفكرية الجماعية : وبالتالي جعل ذكائهما الجماعي يتتفوق على ذكاء الفرد.
- من الضروري وضع تنسيق مبتكر للأعمال: تعمل الفرق المتميزة داخل المنظمة على تنمية شكل من أشكال الثقة التشغيلية المشتركة، حيث يظل كل عضو على دراية بزمالة في الفريق ويمكنه الاعتماد عليهم في تعويض الأفراد الآخرين.
- أعضاء الفريق لهم تأثير على الفرق الأخرى: القدرة على تحفيز تشكيل فرق متعلمة أخرى من خلال تعليمهم ممارسات ومهارات الفريق الأكثر تقدما.

3. الكفاءات التنظيمية

يتم تعريف الكفاءات التنظيمية على أنها عمل جماعي هادف ومقصود يجمع بين الموارد والمهارات على مستويات أساسية أكثر لإنشاء القيمة.³

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمنظمة بمدى استجابتها للتغيرات في البيئة المحيطة بها، فالتغيرات في البيئة التنافسية ودرجة تعقيدها وعدم استقرارها تفرض على المنظمات درجة عالية من المرونة في عملية كفاءاتها، بما يتيح لهم حرية الابتكار وتطوير القدرات الفردية أو الجماعية، لأن المنظمات تميز بالمرونة هي منظمات عادة ما تكون قادرة على تخصيص مواردها المختلفة بطرق فعالة⁴.

ومن أجل تحديد الكفاءات التنظيمية بطريقة رسمية وصريحة، يمكن استخدام المبادئ التالية⁵:

- **مبدأ العمل:** يتعلق بالاستغلال المشترك للموارد من طرف الأفراد والوحدات التنظيمية وعملياتها، وهذا يعني أن الكفاءات هي نتيجة التفاعل بين الأشخاص والعمليات داخل المنظمة.
- **المبدأ النظامي:** المهارات التنظيمية تنتج عن مزيج من المهارات الفردية والجماعية بالإضافة إلى القدرات. وهي تسلط الضوء على التأثر بين مهارات الأفراد والطريقة التي تتمجهن بها المنظمة للعمل على النحو الأمثل
- **مبدأ الوضوح والاعتراف :** تم تحديد المهارات التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار احتياجات السوق، فهي تتماشى مع متطلبات السوق وتوقعاته. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييمها من حيث أداء السوق، والذي يتضمن قياس فعاليتها وقيمتها للمنظمة.

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص376-377.

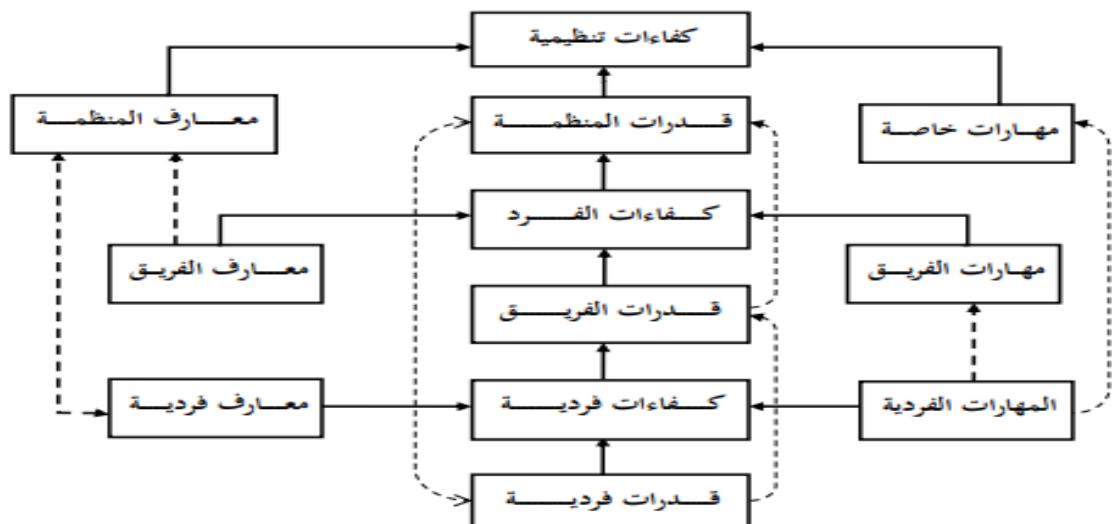
² Miloud Toumi et Samah Souleh, L'entreprise Apprenante : Vers La Capitalisation Des Connaissances Et Le Développement Des Compétences, revue des sciences humains, Vol 12, Issue 04,2012, P45.

³ Phuong An Nguyen Thi, Op. Cit, P74.

⁴ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الرشيقية والجدرات القيادية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص258.

⁵ Phuong An Nguyen Thi, Op. Cit, P76.

الشكل 09: ترابط أنواع الكفاءات



المصدر: ياسر مزروقي، مرجع سابق، ص 93.

المطلب الثاني: ماهية الكفاءات المحورية

تعد الكفاءات المحورية من العناصر الأساسية التي تميز المنظمات الناجحة، فهي تمثل القدرات والمهارات الجوهرية التي تضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات.

أولاً: مفهوم الكفاءات المحورية

كما أشرنا سابقاً أن مفهوم الكفاءات المحورية ظهر على يد كل من Hamel & Prahalad عام 1990 عندما ظهر في مقال نشر في مجلة Harvard Business Review تحت عنوان "الكفاءات المحورية للمنظمات" حيث أشاراً للكفاءات المحورية بأنها التعلم الجماعي في المنظمة ، وخاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتعددة ودمج تيارات متعددة من التقنيات¹. ويمكن عرض التعريف حول هذه المفهوم كما أورده بعض الباحثين:

- يعرفها Scholes et al بأنها تلك الأنشطة التي تدعم الميزة التنافسية والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها.²

- أما كل من Lussier & Achua فقد عرفا الكفاءات المحورية أنها القدرة المميزة التي تمكن المنظمة من التفوق في الأداء على منافسيها بشكل ملحوظ.³

¹ Gary Hamel & C.K. Prahalad., **The core competence of the corporation**, Harvard Business Review, 1990, P81.

² Kevan Scholes, Gerry Johnson and Richard Whittington, **Op. Cit**, P119.

³ Robert N. Lussier & Christopher F. Achua, **Leadership**, 4thed, South-Western Cengage Learning, P428.

-**يعرف Wheelen et al** الكفاءات المحورية أنها مجموعة من المهارات التي تتجاوز حدود الأقسام ، وهي منتشرة على نطاق واسع داخل المنظمة ، وتمثل مقدرة يمكن للمنظمة أن تتوقع فيها¹، يؤكد هذا التعريف للكفاءات المحورية على أنها مجموعة من المهارات والقدرات التي تتجاوز أقساماً معينة داخل المنظمة، فهي متكاملة في جميع أنحاء المنظمة بأكملها، ولا تتركز في جزء واحد، ولكنها منتشرة عبر أجزاء مختلفة من المنظمة، مما يجعلها مؤثرة على مستوى المنظمة.

-**ويرى Hitt et al** أن الكفاءات المحورية هي الموارد والقدرات التي تعمل كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة على منافسيها، غالباً ما تظهر الكفاءات في شكل وظائف تنظيمية². يظهر من خلال هذا التعريف أن الكفاءات المحورية هي نقاط القوة والقدرات الفريدة داخل المنظمة والتي تمنحها ميزة تنافسية، وعادة ما يتم التعبير عنها من خلال الوظائف والمهام المختلفة التي تؤديها المنظمة.

-**ويعرفها الزبيدي وعباس** بأنها مجموعة الموجودات الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة على المنافسين الآخرين، وتستخدمها في أداء انشطتها ومهامها المختلفة، بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في العمل، فضلا عن تعزيز ميزتها التنافسية³.

-**في حين يعرفها خلف وآخرون** بأنها قدرة المنظمة علي امتلاك وتطوير ودمج وتنسيق الموارد والمهارات والمعرف الممتلكة، وامتلاك الموظفين لها بما يميزهم عن غيرهم من الأفراد من أجل تقديم أفضل قيمة للعملاء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعد علي نمو وبقاء المنظمة في السوق⁴.

-**يعرفها الطائي وآخرون** بأنها مجموعة من المهارات والاتجاهات والمعرف المتقدمة التي تمنح منظمة الأعمال فرصة للحصول على قدرات مميزة وفريدة تجعلها ذات كفاءة أفضل قياساً بالمنافسين في السوق⁵.

-**ويشير لها كل من حجازي وذكرى** على أنها القدرة على مزج مختلف موارد المنظمة بطريقة خاصة بغية الوصول إلى نتيجة معينة تكسب المنظمة القدرة على التفاضل بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها⁶.

من خلال تحليل التعريف المقدمة للكفاءات المحورية، يمكن استخلاص النقاط التالية:

¹Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman &Charles E. Bamford, **Strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability**, 15th ed, Pearson, UK,2018, P167

² Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**,7thed, Thomson South-Western, USA,2007, p17.

³ غني دحام الزبيدي وحسين وليد عباس، **المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال**، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص24.

⁴ طه حسين السيد، عبد أيمن عبد الفتاح وخلف السيد ماهر محمود، **الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية- دراسة تطبيقية**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، 2022، ص145.

⁵ حميد الطائي ، أحمد علي صالح، دينا فاضل الوالي، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري، عمان، 2014، ص19.

⁶ اسماعيل حجازي وأسماء زكري، **أثر نموذج قلب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنها بمدينة بسكرة**، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 10، العدد 01، 2016، ص287.

1. العناصر المشتركة

- **مizza تنافسية:** تتفق معظم التعريفات على أن الكفاءات المحورية تمنح المنظمة مizza تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.
- **قدرات وأنشطة:** تؤكد التعريفات على أن الكفاءات المحورية تتجسد في الأنشطة والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة.
- **انتشار الكفاءات:** تشير بعض التعريفات إلى أن هذه الكفاءات ليست محصورة في قسم معين بل منتشرة عبر مختلف أقسام المنظمة.
- **تنسيق الموارد:** يتطرق البعض إلى أن الكفاءات المحورية تتطلب تنسيق الموارد والمهارات والمعرف المتوفرة لتحقيق التفوق.
- **ملموسة وغير ملموسة:** يوضح بعض التعريفات أن الكفاءات المحورية تشمل الموجودات الملمسة وغير الملمسة ذات الخصائص النادرة.

2. نقاط الاختلاف

- **شكل الكفاءات:** تختلف التعريفات بين التركيز على الموارد والقدرات الفريدة (Hitt et al) وبين التركيز على المهارات والمعرف المتقدمة (الطائي وآخرون).
- **التطبيقات العملية:** تشير بعض التعريفات إلى أن الكفاءات المحورية تظهر من خلال الوظائف التنظيمية (Hitt et al)، في حين يرى (حجازي وزكري) أن الكفاءات تتعلق بقدرة المنظمة على مزج مختلف مواردها بطريقة فريدة.
- **البقاء والنمو:** يركز (الزبيدي وعباس) على استخدام الكفاءات المحورية في أداء الأنشطة والمهام بطريقة تساعد على بقاء المنظمة ونموها، بينما يشير (خلف وآخرون) إلى تقديم أفضل قيمة للعملاء لتحقيق مizza تنافسية مستدامة.

3. ملخص التعريفات

- Scholes et al - أنشطة تدعم المizza التنافسية، يصعب تقليدها.
- Lussier & Achu - قدرة مizza للتفوق في الأداء على المنافسين.
- Wheelen et al - مهارات تتجاوز حدود الأقسام، منتشرة في المنظمة.
- Hitt et al - موارد وقدرات ومصدر للمizza التنافسية، تظهر كوظائف تنظيمية.
- الزبيدي وعباس: موجودات ملموسة وغير ملموسة ذات خصائص نادرة، تستخدم للبقاء والنمو.
- خلف وآخرون: امتلاك وتطوير وتنسيق الموارد والمهارات لتحقيق قيمة أفضل للعملاء.
- الطائي وآخرون: مهارات واتجاهات ومهارات متقدمة تمنحكفاء أفضل.
- حجازي وزكري: مزج موارد المنظمة بطريقة خاصة لصعوبة تقليدها.

ومن خلال ما سبق يمكن الاشارة للكفاءات المحورية بأنها عبارة عن توليفة من القدرات والموارد الملمسة وغير الملمسة خصوصاً والمتمثلة في خبرات المنظمة والتي من أهمها الموارد البشرية ، حيث تميز وتفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ومن خلالها يمكن تحقيق الريادة والميزة التنافسية.

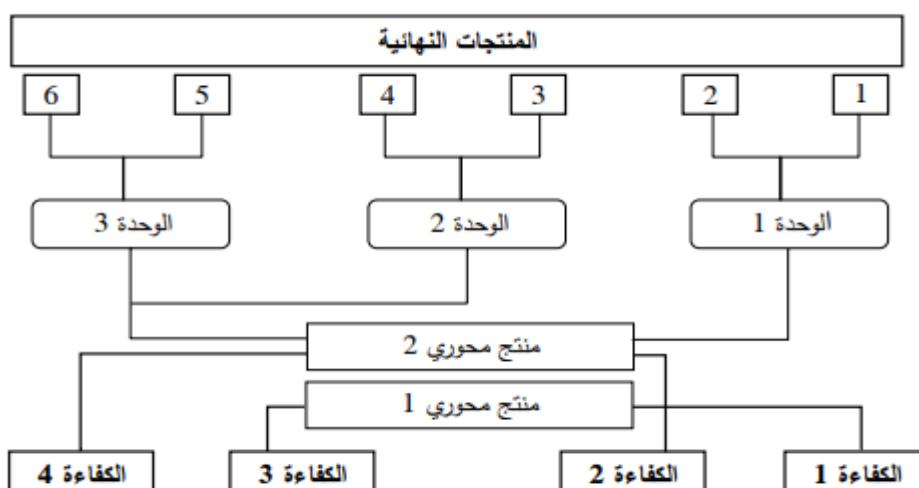
ثانياً: أهمية الكفاءات المحورية

تكمن أهمية الكفاءات المحورية في أنها تساعد في توفير بيئة عمل مبتكرة وخلقة، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، وبالتالي تقليل البطالة من خلال توفير موارد بشرية تميز بالكفاءة والفعالية والقدرة على التكيف مع العمل، ويمكن القول أن الكفاءات المحورية هي إحدى نقاط الانطلاق الفعالة التي يجب تحقيقها في مجال العمل وتفعيلاها بشكل صحيح وحيثما أمكن، حيث أن لهذه الإمكانيات أثر كبير على دورة حياة المنظمة، خاصة في زيادة مستوى المرونة في جميع جوانب المنظمة (الرقمية والوظيفية والمالية والموقع والوقت)، ومن خلالها تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية¹.

1. الكفاءات المحورية مصدر للتنافسية

للتوضيح أهمية ودور الكفاءات المحورية شبه Hamel & Prahalad المنظمة بأنها تشبه شجرة كبيرة حيث يمثل الجذع والأطراف الرئيسية المنتجات الأساسية للمنظمة، وتمثل الفروع الأصغر وحدات الأعمال المختلفة داخل المنظمة، وهي امتدادات أو أقسام للأعمال الأساسية، في حين ترمز الأوراق والأزهار والفاكهه إلى المنتجات النهائية، وهي العروض النهائية للمستهلك أو التي توجه للعملاء، والناتجة عن مزيج المنتجات الأساسية ووحدات الأعمال، في حين أن النظام الجذري هو الاختصاص الأساسي للمنظمة، وهو الذي يوفر التغذية والإعاشة والاستقرار للمنظمة بأكملها².

الشكل 10: الكفاءات جذور للتنافسية



Source: Gary Hamel & C.K. Prahalad., Op. Cit, 1990, P82.

¹ حلا فارع داغر أمين الملا توحى، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111، 2019، ص227.

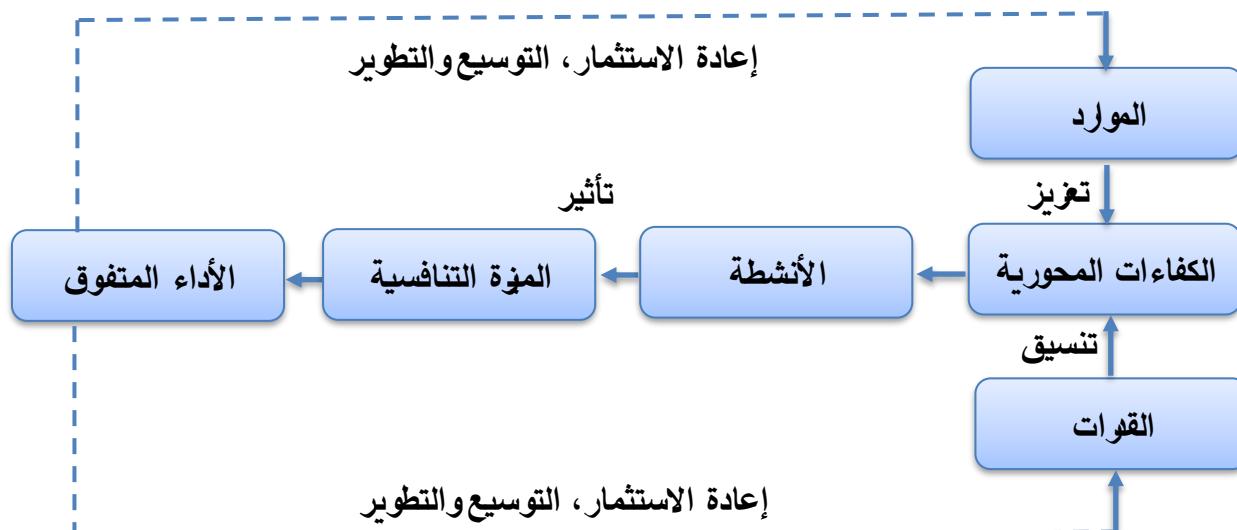
² Gary Hamel & C.K. Prahalad, Op. Cit, 1994, P81.

يوضح الشكل 10 الاتجاهات التي يمكن للمنظمة من خلالها إعادة توزيع كفاءاتها بشكل استراتيجي بناءً على "شجرة الكفاءات" ، حيث تشكل الجذور والجذوع والفرع إطراً لفهم نقاط القوة الأساسية للمنظمة ومميزتها التنافسية، والتي تعد الكفاءات المحورية أساسها.

2. الكفاءات المحورية أساس تحقيق الأداء المتفوق

إذا تمكنـت المنظمة من بناء وتطوير الكفاءات المحورية بشكل فعال، فإنـها تزيد من فرصـها في تحقيق أداء عالي المستوى والتـفوق في السوق، وفيـ هذا السـياق يوضح Rothaermel كيفية الـربط بين الكفاءات المحورية والـموارد والـقدرات التي تمـيز بها المنـظمة وذلك لـتحقيق المـيزة التنافـسـية والـوصـول إلى الأداء المـتمـيز ، والـشكل التـالـي يوضح آلـية هذا الـربط كما وـضعـه البـاحـث :

الشكل 11: الكفاءات المحورية والأداء المتفوق



Source: Frank T. Rothaermel, *Strategic management*, 2nd ed, McGraw-Hill, New York, 2015, P 102.

من خلال الشكل 11 ننـصـح الآلـية المتـبـعة لـالـربط بينـ المـوارـد والـقدـرات والـكـفاءـات المحـوريـة والـأنـشـطة بالـميـزة التنـافـسـية والأـداء المـتفـوق لـالـمنظـمة، فالـكـفاءـات الأسـاسـية ضـرـوريـة لـاكتـساب المـيـزة التنـافـسـية والـحـفـاظـ علىـها، ويـتمـ تـشكـيلـها منـ خـلـالـ التـقـاعـلـ بـيـنـ المـوارـدـ والـقدـراتـ، فـالـمـوارـدـ هـيـ أـصـولـ مـلـمـوـسـةـ، فـيـ حـينـ أـنـ الـقدـراتـ هـيـ الـمـهـارـاتـ التـنـظـيمـيـةـ وـالـإـادـارـيـةـ الـلـازـمـةـ لـاستـخـدـامـ هـذـهـ الـمـوارـدـ بـشـكـلـ اـسـتـراتـيـجيـ، أـمـاـ الـأـنـشـطـةـ فـهـيـ عـمـلـيـاتـ تـجـارـيـةـ مـتـمـيـزةـ مـسـؤـولـةـ عـنـ تـحـوـيلـ الـمـدـخـلـاتـ إـلـىـ سـلـعـ وـخـدـمـاتـ، لـذـلـكـ فـالـمـوارـدـ تـعـملـ عـلـىـ تـعـزيـزـ الـكـفاءـاتـ الـمحـوريـةـ، بـيـنـماـ تـسـمـحـ الـقـدـراتـ لـلـقـادـةـ بـتـنـسـيقـهاـ لـلـحـصـولـ عـلـىـ الـمـيـزةـ التـنـافـسـيةـ وـمـنـهـ تـحـقـيقـ الـأـداءـ الـمـتـفـوقـ، وـهـذـاـ الـأـخـيرـ يـؤـديـ إـلـىـ تـحـقـيقـ أـربـاحـ فـيـ السـوقـ يـمـكـنـ إـعادـةـ اـسـتـثـمارـهـاـ فـيـ الـمـنـظـمةـ، مـاـ يـزـيدـ مـنـ

مواردها وقدراتها. تمكن هذه الدورة المنظمة من تحقيق التوافق الاستراتيجي والحفاظ عليه داخل بيئه ديناميكية¹.

أما Witcher فيرى أن الكفاءات المحورية هي المهارات والقدرات الفريدة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، حيث يتم مشاركتها بين أعضاء الفريق والاستفادة منها بطرق تمنح المنظمة ميزة تنافسية. لذلك فهي توفر العديد من المزايا²:

- طبيعة تعقيدها، مما يجعل من الصعب على المنافسين فهم طريقة عملها ويصعب عليهم تقليدها.
- تتمتع الكفاءات المحورية بقابلية تطبيق واسعة النطاق في مختلف الأسواق والصناعات، مما يعزز تنويعها وقيمتها.
- أنها تعزز الفهم الجماعي لمهمة المنظمة، مما يسهل فهم وتتنفيذ الأهداف من أعلى إلى أسفل.
- تشجع التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، مما يفيد العمل الجماعي وجهود إدارة المشاريع.
- تساهم في إنشاء لغة مشتركة للأهداف، مما يضمن سهولة في إدارتها في جميع أنحاء المنظمة.
- تعزز من اعتماد مجموعة مشتركة من أدوات التعلم ومبادئ حل المشكلات، مما يعزز قدرات حل المشكلات.
- تساهم في تسهيل عملية صنع القرار ، من خلال تمكين الأفراد في جميع مستويات المنظمة من المساهمة في عملية صنع القرار.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات المحورية

صنف كل من Hamel & Heene الكفاءات المحورية إلى ثلات أصناف وهي³:

1. كفاءات الوصول إلى الأسواق: تساعد هذه الكفاءات المنظمة على البقاء على مقربة من عملائها. وتشمل إدارة تطوير العلامة التجارية، والمبيعات والتسويق، والتوزيع والإمدادات التسويقية، والدعم الفني.
2. الكفاءات المتعلقة بالتكامل: تمكن هذه الكفاءات المنظمة من تقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر مرونة وثقة أكبر من منافسيها، وتشمل الجودة، وإدارة الوقت، وإدارة المخزون في الوقت المناسب.
3. الكفاءات المتعلقة بالوظائف: تمكن هذه الكفاءات المنظمة من الاستثمار في خدماتها ومنتجاتها والاستثمار في المنتجات والخدمات من خلال فوائد العملاء.

أما كل من Wang et al فقد أشاروا إلى أنه توجد ثلاثة أنواع وهي⁴:

¹ Frank T. Rothaermel, **Strategic management**, 2nd ed, McGraw-Hill, New York, 2015, P 101.

² Barry J. Witcher, **Op. Cit**, P31.

³ Gary Hamel & Aimé Heene, **Competence-Based Competition**, John Wiley & Sons Inc, 1994

⁴ Yonggui Wang, Hing-Po Lob & Yongheng Yang, **The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China**, Journal of Engineering and Technology Management, Vol 21, Issue04, 2004, P 255-255.

1. الكفاءات التكنولوجية: تشمل الكفاءات التكنولوجية مجموعة من المعارف التي تشمل الخبرات العملية والنظرية والأساليب والإجراءات والأجهزة والمعدات المادية، وتمثل هذه الكفاءات الأصول التقنية المتعددة والمترقبة للمنظمة، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتقنيات المنتجات، وتقنيات التصميم، وتقنيات العمليات، وتقنيات المعلومات. وهي تتطلب فهماً عميقاً للمبادئ العلمية والقدرة على توليد معرفة جديدة.

2. الكفاءات التسويقية: تشمل القدرات والعمليات المصممة بشكل استراتيجي للاستفادة من المعرفة الجماعية والمهارات والموارد داخل المنظمة. تهدف هذه الكفاءات بشكل هادف إلى تلبية متطلبات المنظمة المتعلقة بالسوق، إن الكفاءات التسويقية متعددة بعمق في مجموعة من القدرات التي تمكن المنظمة من إكتساب فهم عميق لاحتياجات وتفضيلات العملاء الحالية والمستقبلية، مع مراعاة العوامل المؤثرة فيهم.

3. الكفاءات التكاملية: هي كفاءات تعمل على تسهيل العديد من الجوانب الأساسية ضمن عملية تطوير الكفاءات والاستفادة منها في تعزيز التفاعلات الإيجابية بين عناصر الكفاءة المحورية، بالإضافة فهي وتعزز التحالفات الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية عبر مختلف مكونات الكفاءات المحورية.

ومن التصنيفات كذلك نجد التصنيف التالي¹:

1. الكفاءات الوظيفية: توجد على المستوى التشغيلي وتعكس حسن سير مهام المنظمة (الإنتاج والتوزيع والتسويق والبحث والتطوير).

2. الكفاءات الإدارية: والناتجة عن عملية التنسيق وعملية اتخاذ القرار وعملية التحفيز، وإدارة الأداء، والتنظيم، والرقابة.

3. الكفاءات الشخصية أو المهنية: هي المعرفة والخبرة المهنية المتراكمة والتي يتميز بها الأفراد في المنظمة وذلك حسب مجال تخصصهم.

4. الكفاءات العرضية: وهي متعلقة بتطوير المنتجات وخدمة العملاء وإدارة الجودة وأنواع العلاقات التي تربط المنظمات مع الموزعين والموردين.

المبحث الثالث: عملية بناء الكفاءات المحورية

من أجل تحقيق التفوق التنافسي في بيئه الأعمال المعاصرة، يتبعن على المنظمات التركيز بشكل أساسي على بناء الكفاءات المحورية، تعد هذه الأخيرة فريدة من المهارات والقدرات التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتلعب دوراً كبيراً في تحقيق التفوق الاستراتيجي. في هذا السياق динاميكي للأعمال، يكون بناء

¹ كنزة بن غالبة وال حاج مداح عرببي، الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - مؤسسة فارما ميديك أنموذجاً، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 ، العدد 01، 2021، ص735

الكفاءات المحورية أمراً أساسياً لتحقيق التكامل والابتكار والتكيف مع تغيرات السوق السريعة، ويكون مركزاً أساسياً لضمان استعداد المنظمة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص الناشئة.

المطلب الأول: مصادر بناء الكفاءات المحورية

يعتبر بناء الكفاءات المحورية عملية استراتيجية تتطلب الاستفادة من مجموعة متنوعة من المصادر. تتعدد هذه المصادر وتشمل الموارد البشرية، التقنية، والمعرفية التي تسهم في تطوير القدرات الجوهرية للمنظمة وتمكنها من تحقيق تفوق مستدام في بيئة العمل، ومن أبرز هذه المصادر ما يلي:

أولاً: التمكين

يشير التمكين إلى منح الأفراد حرية التصرف بشكل مستقل واتخاذ قرارات مستقلة، فهو يمثل طريقة للقيادة لتوزيع السلطة بين الأفراد المرؤوسين، مما يمنحهم درجة من السيطرة. وتعزز عملية التمكين ثقة الأفراد في قدراتهم على التفكير والتصرف بشكل مستقل، حيث يتم تزويدهم بالاستقلالية لمعالجة المواقف الصعبة بالطريقة التي يرونها أكثر فعالية¹.

إن مفتاح التمكين يكمن في القيادة الفعالة، فالتمكين لا يمكن أن يوجد في فراغ بدون قيادة، فإن الطريقة الأكثر فعالية للقيادة هي الاهتمام باحتياجات الأفراد، والهدف ليس القيام بوظائفهم نيابةً عنهم، بل تمكينهم من التعلم والتطور في أدوارهم، لذلك إن تمكين الأفراد من خلال البحث بنشاط عن مدخلاتهم لا يؤدي فقط إلى تعزيز معنوياتهم بشكل أفضل، بل يزرع أيضاً ثقافة يعتقدون فيها أن أفكارهم ومبادراتهم ذات قيمة خصوصاً الأفراد من المستوى الأدنى والمتوسط، وهذا بدوره يعزز أداء المنظمة².

ثانياً: التعلم التنظيمي

ويشير للطريقة التي يتعلم ويكتسب بها الأفراد المعرفة الجديدة داخل المنظمات، من خلال وضع الهياكل والخرائط الذهنية والقيم والمهارات والإجراءات اليومية. وفقاً لمنظور التعلم التنظيمي فالمنظمات لا تتأثر فقط بعمليات التعلم الفردية ، ولكن تؤثر على تعلم الأعضاء الأفراد وتحافظ على ما تم تعلمه من خلال عمليات تخزين المعرفة . وعلى الرغم من أن هذا المنظور يعترف بالفرد باعتباره الكيان الوحيد القادر على التعلم ، إلا أنه يجب أن يُنظر إليه على أنه جزء من ترتيب تعليمي أكبر ، حيث يتم من في إطاره تبادل المعرفة الفردية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية³.

¹Peter g. Northouse, **Op. Cit**, P 348.

²Gregory Dess, G.T. (Tom) Lumpkin, Alan Eisner & Gerry McNamara,**Op. Cit**, 360-361.

³ Ignacio Cienfuegos, **Organizational Learning**, In Ali Farazmand, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance, Cham: Springer International Publishing, 2016, P 01.

ثالثاً: العمل الجماعي

يعرف بأنه وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساسي هو الاشتراك في المعلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم على تأدية عمله . ويحدث هذا التعاون عند حصول التوافق بين أعضاء الفريق لتحقيق هدف محدد¹ .

يلعب العمل الجماعي دوراً حيوياً في تحقيق النتائج الناجحة، فالفرق تتتفوق عندما يكون لديها فهم واضح لأهدافها وتكون أدوارها محددة جيداً، ولدى أعضائها شعور عميق بالاحترام المتبادل والثقة، ويقوم الفريق بشكل جماعي بصياغة الأهداف ويعيis النجاح على مستوى الفريق. وعندما يتافق الجو النفسي للفريق وسلوكه مع هذه المبادئ فمن المرجح أن تحدث النتائج الإيجابية حيث تشير الأبحاث التي أجريت على الفرق إلى أن العامل الرئيسي لا يكمن في تكوين الفريق بقدر ما يتمثل في مدى تقدير أعضاء الفريق لبعضهم البعض وتعاونهم² .

رابعاً: الابداع والابتكار

يشير الابتكار إلى عملية إنشاء منتجات أو عمليات جديدة، وهناك نوعان رئيسيان من الابتكار وهما ابتكار المنتجات وابتكار العمليات³:

- ابتكار المنتجات: هو تطوير منتجات جديدة في السوق أو منتجات لها سمات متوقعة على المنتجات الحالية. ومن الأمثلة على ذلك اختراع منظمة إنتل للمعالج الدقيق في أوائل السبعينيات، وتطوير منظمة سيسكو لجهاز التوجيه لتوجيه البيانات عبر الإنترنت في منتصف الثمانينيات، وتطوير منظمة أبل لأجهزة iPhone، iPod، وiPad في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.
- ابتكار العمليات: هو تطوير عملية جديدة لإنتاج المنتجات وتسليمها للعملاء. ومن الأمثلة على ذلك منظمة تويوتا، التي طورت مجموعة من التقنيات الجديدة المعروفة مجتمعة باسم "نظام تويوتا للإنتاج الهزيل" لصناعة السيارات: أنظمة المخزون في الوقت المناسب، وفرق الإدارة الذاتية، وتقليل أوقات الإعداد للمعدات المعقده

ويشير النعيمي أن خاصية الابتكار والإبداع تعني القدرة على إنتاج منتجات جديدة بمواصفات فريدة تكيف مع المتغيرات والنمو أو التفوق في السوق والتأثير على أدوات المستهلكين واتجاهاتهم.

لذلك إن النظام الإبداعي والابتكاري في أي منظمة ليس إلا نظام يعتمد على المدخلات والعمليات، ويمر بعمليات المعالجة والتشغيل ثم المخرجات، ولهذا النظام مميزاته الخاصة من حيث الاتصال وال العلاقة

¹ شفاء محمد علي حسون العزاوي وأيمن هادي طالب الطائي، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي : بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 14، 2014، ص167.

² Carmel J Caruana, **Op. Cit**, P 75.

³ Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones & Melissa A. Schilling, **Op. Cit**, P 96

مع البيئة الخارجية، حيث تعتبر العوامل من العوامل المؤثرة في أنظمة الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى بعض المؤثرات الأخرى، مثل الخبرة السابقة، والتعلم، والتفاعل، والإدراك والمعرفة، والشخصية، وطبيعة البيئة، والانفتاح الفكري، والأنماط السلوكية، والاحتياجات الشخصية، وغيرها.¹

خامساً: إدارة التكنولوجيا

يشير هذا المفهوم إلى القدرات التقنية والطاقة والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تسعى إلى الاستثمار فيها واستغلالها من خلال خبرات ومهارات وقدرات الأفراد، واستخدامها لتحسين جودة المنتج وكفاءة العمليات والفعالية.²

تقع عملية إدارة التكنولوجيا على عاتق المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة وت تكون من القيادة والهيكل التنظيمي والعمليات التي تضمن أن تكنولوجيا المنظمة تدعم استراتيجية المنظمة وأهدافها. أن القدرات التكنولوجية هي مجموعة من المعارف بما في ذلك الخبرة العلمية والعملية، والأساليب والإجراءات والخبرات والتحكم في المعدات والتجهيزات، وقدرتها على تطوير أو تصميم منتجات جديدة، لذلك تساعد عملية إدارة التكنولوجيا المديرين والأفراد على تطوير فهم مناسب للأهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا، كما أنها تعزز دور التكنولوجيا كأداة وعامل استراتيجي يمكن أن يزيد من فعالية وكفاءة المنظمة وتسهيل عمليات إدارة التغيير. ويطلب الدخول بنجاح إلى السوق قدرات تقنية لا يمتلكها المنافسون الجدد حالياً، أو مهارات وأساليب فنية لا يمكن للداخلين الجدد تعلمها وإتقانها بسهولة، قد تمنع براءات الاختراع أو الامتيازات دخول السوق، وقد يعوق ذلك أيضاً الافتقار إلى الأفراد ذوي المهارات العالمية وعدم القدرة على تنفيذ تقييات التصنيع المعقّدة.³

المطلب الثاني: إدارة الكفاءات المحورية

إدارة الكفاءات المحورية تعد خطوة حاسمة في تحقيق النفوذ المنظمي، حيث تركز على تطوير وصيانة المهارات والقدرات الأساسية التي تدعم استدامة النجاح والابتكار في المنظمات.

أولاً: عملية إدارة الكفاءات

يمكن تعريف إدارة الكفاءة على أنها النشاط الذي يهدف إلى حماية وتعزيز القدرة التشغيلية للمنظمة والقدرة التنافسية من خلال قاعدة معارفها. تعمل إدارة الكفاءة على تعزيز وتطوير كفاءات المنظمة على جميع المستويات. وهذا يتطلب التوجيه والتخطيط، والتقييم، والتنظيم، والتطوير. وتشمل إدارة الكفاءة جميع الجهود الهادفة التي تعزز وتطور وتجدد وتنتج الكفاءات المحورية لاستراتيجية المنظمة، لذلك فهي مفهوم

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص57.

² رأفت عاصي حسين العبيدي، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، المجلد 40، العدد 03، المجلة العربية للإدارة، 2020، ص147.

³ الطاهر محمد أحمد علي ، اثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية في المنظمات الخدمية السودانية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص17.

شامل يشمل مستويات الإدارة المختلفة، وجميع جوانب نظام الإدارة الذي يوجه مساعي إدارة الكفاءات في المنظمة.

تجاوز إدارة الكفاءات تحديد الكفاءات المحورية، بل تعمل على تعزيزها أيضاً، ولتحقيق ذلك يجب على القيادة تحديد الكفاءات التي يعتمد عليها مستقبل المنظمة وجعلها مرئية في جميع أنحاء المنظمة من خلال عمليات الاتصال الفاعلة، ويتضمن تعزيز وتطوير الكفاءات المحورية وظائف متعددة، بما في ذلك هندسة العمليات، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية العامة.¹

ثانياً: مراحل إدارة الكفاءات المحورية

وفقاً لكل من Hamel & Prahalad أنه لكي يتجزر منظور الكفاءات المحورية في المنظمة، يجب على فريق الإدارة المساهمة في عملية إدارة الكفاءات والمتكونة من ست مراحل²:

1. المرحلة الأولى: تحديد موارد المنظمة بما في ذلك الكفاءات التنظيمية الحالية

تعد خطوة حاسمة في الإدارة الإستراتيجية للأعمال. تساعد هذه الخطوة على فهم نقاط القوة والضعف في المنظمة، والتي يمكن أن تكون بمثابة أساس للتخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال. ومع ذلك فمن الضروري تنفيذ هذه الخطوة بموضوعية ومهنية وليس بشكل عشوائي أو وفقاً للسلطة التقديرية للقادة.

2. المرحلة الثانية: تحديد الموارد الاستراتيجية بما في ذلك الكفاءات المحورية

تعد خطوة ضرورية ومهمة لزيادة تعزيز نقاط القوة في المنظمة والتركيز على تلك التي تعتبر حاسمة حقاً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبما أن المنظمات لديها عدد كبير من الموارد والكفاءات، فمن الضروري تركيز التحليل على الموارد والكفاءات التنظيمية الاستراتيجية.

3. المرحلة الثالثة: نشر الكفاءات المحورية المحددة

تعتبر هذه الخطوة حاسمة لضمان أن تصبح هذه الكفاءات جزءاً لا يتجزأ من الطريقة التي تعمل بها المنظمة، حيث يعد نشر هذه الكفاءات أمراً ضرورياً لتشغيلها وجعلها موثوقة والحفاظ عليها، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4. المرحلة الرابعة: تنفيذ برنامج لاكتساب الكفاءات المحورية الجديدة.

والقيام بذلك يمكن للمنظمة تصميم مصفوفة تقارن بين نوع السوق الذي تتواجد فيه المنظمة (الحالية أو الجديدة) وطبيعة الكفاءات المحورية (الحالية أو الجديدة). يمكن أن تساعد هذه المصفوفة في تحديد احتياجات والخطط اللازمة لاكتساب الكفاءات وتوجيه استراتيجية التطوير للمنظمة.

5. المرحلة الخامسة: تطوير كفاءات محورية جديدة

¹ Ritva Laakso-Manninen & Ritva Laakso-Manninen, **Competence Management and Human Resource Development**, Haaga-Helia, 2007, P27.

² Sabrina Loufrani-Fedida, Op. Cit, P56.

وتهدف هذه الخطوة إلى بناء الكفاءات الالزمة لتلبية احتياجات العمل والسوق، لاسيما عندما توفر تلك الكفاءات مزايا تنافسية متميزة. حيث سلط كل من Hamel & Prahalad الضوء على أهمية تحديد الفرص التي لا ينتبه لها المنافسين ولا يهتمون بها، واستغلال الموارد التي قد يعتبرها الآخرون بعيدة المنال وصعبة الاكتساب.

6. المرحلة السادسة: حماية الكفاءات المحورية للمنظمة من المنافسين وإلاهلاك مع مرور الوقت ويتم ذلك من خلال القيام بمجتمعات دورية ومنتظمة "تقييم الكفاءات"، ويجب أن تعالج هذه المجتمعات قضايا مثل الاستثمارات المطلوبة وخطط تعزيز التكنولوجيات والمعرفة المطلوبة، وأساليب التوزيع، وتطوير التحالفات والمصادر الخارجية.

ومن أجل استكمال تقييم الكفاءات المحورية للمنظمة، لا بد من طرح عدد من الأسئلة على النحو

التالي¹:

- هل يمكن تحديد الكفاءات المحورية؟
- هل الاستراتيجية المعتمدة ترتكز على الكفاءات المحورية؟
- هل الكفاءات المحورية يتم ترميزها؟
- هل قيم المنظمة تدعم الكفاءات المحورية؟
- هل الهيكل التنظيمي للمنظمة يتوافق مع الكفاءات المحورية؟

المطلب الثالث: الحفاظ على الكفاءات المحورية وتشميدها

يعد الحفاظ على الكفاءات المحورية وتشميدها أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية التفوق التناصفي للمنظمات. ويطلب ذلك استراتيجيات فعالة للحفاظ على هذه القدرات وتنميتها بما يتواءم مع أهداف المنظمة.

أولاً: الحفاظ على الكفاءات المحورية

إن عملية الحفاظ على الكفاءات المحورية وحمايتها يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات، حيث يمكن أن تلعب استراتيجيات الاستحواذ والتحالف أمراً فعالاً في هذه العملية، ويطلب على الأمر اتباع نهج طويل الأمد وملتزم بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة، لذلك يجب أن تطمح الإدارة العليا إلى إنشاء إطار عمل على مستوى المنظمة يحدد أهدافاً واضحة لتعزيز الكفاءات غالباً ما يظهر مفهوم "الملكية" داخل المنظمة كعامل محوري

¹ الحاج مداح عربي، **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة**، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011، ص 8.

في الحفاظ على الكفاءات المحورية يجب على المنظمة تقييم مراجعة محفظة كفاءاتها المحورية الخاصة بها بشكل مستمر، والاحتفاظ فقط بالكفاءات التي تستمر في تقديم الميزة.¹

1. إستراتيجية التحالف

التحالفات الإستراتيجية هي اتفاقيات تعاونية يتم إبرامها بين منظمات والتي قد تكون منافسة فعلية أو محتملة. يمكن أن تتخذ هذه التحالفات أشكالاً مختلفة، بدءاً من المشاريع المشتركة الرسمية، حيث تمتلك منظمان أو أكثر حصة ملکية في مشروع مشترك، إلى اتفاقيات تعاقدية قصيرة الأجل، حيث تتعاون منظمان في قضية أو مشروع محدد، مثل تطوير منتج جديد، ويتم تشكيل التحالفات الإستراتيجية للاستفادة من نقاط القوة التكميلية لكل شريك، وتقاسم الموارد، وتحقيق المنافع المتبادلة في بيئة أعمال تنافسية. تدخل المنظمات في تحالفات استراتيجية مع المنافسين لتحقيق أهداف استراتيجية مختلفة. ومن بعض الأسباب الرئيسية لتشكيل مثل هذه التحالفات تشمل:²

أ. تسهيل الدخول إلى الأسواق الخارجية: غالباً ما تشكل المنظمات تحالفات، خاصة عند دخول الأسواق الخارجية. يقدم الشركاء المحليون فهماً لظروف العمل والاتصالات ويساعدون في التنقل في عمليات الموافقة المعقّدة. على سبيل المثال، دخلت منظمة وارنر برذرز في مشروع مشترك مع شركاء صينيين لإنتاج وتوزيع الأفلام في الصين، مما أدى إلى تبسيط عملية الموافقة وتوسيع قدرات التوزيع.

ب. تقاسم التكاليف الثابتة لتطوير المنتجات: تمكن التحالفات الإستراتيجية المنظمات من تقاسم التكاليف الثابتة والمخاطر المرتبطة بتطوير منتجات أو عمليات جديدة. على سبيل المثال، تعاونت منظمة بوينج مع منظمات يابانية لبناء الطائرة التجارية 787، مما سمح لها بالاستثمار المشترك لما يقدر بنحو 8 مليارات دولار أمريكي اللازمة للتطوير.

ج. الجمع بين المهارات والأصول التكميلية: تشكل المنظمات تحالفات للجمع بين المهارات والأصول التكميلية التي لا يمتلكها أي من الطرفين بشكل مستقل. ومن الأمثلة على ذلك التحالف بين مايكروسوفت ونوكيا في عام 2011 بهدف تطوير وتسويق الهاتف الذكي. وساهمت مايكروسوفت بمهارات هندسة البرمجيات، بينما ساهمت نوكيا بخبرتها في التصميم والهندسة والتسويق.

د. وضع معايير تكنولوجية: يمكن للتحالفات الإستراتيجية أن تساعد المنظمات على وضع معايير تكنولوجية في الصناعة، مما يعود بالنفع على المنظمات المعنية. على سبيل المثال، كان التحالف بين مايكروسوفت ونوكيا يهدف إلى جعل نظام التشغيل ويندوز 8 هو نظام التشغيل المهيمن للهواتف الذكية، والتنافس مع قادة الصناعة مثل أبل وأندرويد من جوجل.

¹ Andrew Cox, Chris Lonsdale, Joe Sanderson & Glyn Watson, **The Right Tools for the Job: Selecting and Implementing the Most Appropriate Management Tools for Specific Business Purposes**, Palgrave Macmillan, 2005, P37.

² Gregory Dess, Gerry McNamara, Alan Eisner & Seung-Hyun Lee, **Strategic Management**, 9th ed, McGraw-Hill, New York, 2021, P 192-193.

والشريك الجيد له خصائص رئيسية. أولاً، يساعد الشريك الجيد المنظمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية مثل الوصول إلى الأسواق، أو تقاسم تكاليف ومخاطر تطوير المنتجات الجديدة، أو الوصول إلى الكفاءات المحورية المهمة. بمعنى آخر، يجب أن يتمتع الشريك بقدرات تفتقر إليها المنظمة وتقدرها. ثانياً، الشريك الجيد يشارك المنظمة رؤيتها لغرض التحالف. إذا اقتربت شركتان من التحالف بأجندة مختلفة جزئياً، فمن المحتمل جدًا أن العلاقة لن تكون متناغمة وستنتهي الشراكة.

2. استراتيجية الاستحواذ والاندماج

يتضمن الاستحواذ قيام إحدى المنظمات بشراء منظمة أخرى، مما يؤدي إلى أن تصبح المنظمة المدمجة جزءاً من المنظمة المستحوذة. ومن ناحية أخرى، تتطوّر عمليات الاندماج على الجمع بين منظمتين أو أكثر لتشكيل كيان قانوني جديد تماماً، وغالباً ما يكون ذلك بملكية وسيطرة مشتركة. تعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ بمثابة وسيلة استراتيجية للمنظمات للوصول إلى الموارد القيمة، وتسهيل توسيع عروض منتجاتها وخدماتها. وتعد منظمة Cisco Systems، وهي منظمة بارزة في مجال شبكات الحاسوب، مثالاً على ذلك حيث شاركت في أكثر من 80 عملية استحواذ في العقد الماضي. تستخدم Cisco عمليات الاستحواذ هذه بشكل استراتيجي لدمج التكنولوجيا المتقدمة بسرعة في مجموعة منتجاتها بما يتماشى مع متطلبات العملاء المتغيرة، ومن خلال الاستفادة من قوة مبيعاتها الاستثنائية تقوم منظمة Cisco بتسويق التكنولوجيا المكتسبة حديثاً بشكل فعال لعملائها .. علاوة على ذلك، تبني Cisco ممارسات مثل تقديم حواجز مقنعة للاحتفاظ بالكفاءات داخل المنظمات المستحوذ عليها. وقد عززت المنظمة قدرتها على دمج الكيانات المستحوذ عليها بكفاءة وفعالية، مع إدراكها للأهمية القصوى لتحقيق القيمة المثلثة من هذه المساعي الاستراتيجية¹.

لذلك فمن أجل الحفاظ على الموارد المرغوب فيها، فإن المنظمات تلجأ إلى آلية الاستحواذ لجمع الأصول المطلوبة لبناء الكفاءات المحورية والحفاظ عليها، وفي حالة صفقة الاندماج والتي تعد عملية استراتيجية لبناء الكفاءات المحورية، فيكون السبب الأساسي لهذه العملية هو تحسين الإنتاجية أو تعزيز الأنشطة التسويقية. علاوة على ذلك فإن الحصول على موارد ملموسة أو غير ملموسة يساعد أيضاً في تحقيق التأزر والمزايا المالية أو الضريبية. ومع ذلك، فإن تربية الكفاءات المحورية لا تعني الإفراط في الاستثمار في البحث والتطوير أو في الأصول الملموسة².

ويرى كل من Hamel & Prahalad أنه في ظل التحديات المختلفة يتطلب حماية الكفاءات المحورية نظرة استشرافية دائمة من طرف الإدارة العليا، ذلك أن حماية الكفاءات المحورية والحفاظ عليها أمر مستحيل

¹Gregory Dess, G.T. (Tom) Lumpkin, Alan Eisner & Gerry McNamara, **Op. Cit**, P 193.

² Huang Jianji, **On the Mechanism of Building Core Competencies: A Study of Chinese Multinational Port Enterprises**, PhD thesis, University of Wales, 2021, p60-62.

دون وعي الإدارة العليا، حيث يتعين على القادة عقد اجتماعات منتظمة لمراجعة الكفاءة، مع التركيز على تضمين منظور الكفاءات المحورية في ثقافة المنظمة، ولتحقيق هذا الأمر يجب على الإدارة إتباع مايلي¹:

1. إنشاء عملية شاملة لتحديد الكفاءات المحورية

يتضمن ذلك عملية دقيقة وشاملة لتحديد نقاط القوة والقدرات الرئيسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

2. إشراك وحدات الأعمال الإستراتيجية

في عملية مشتركة بين المنظمات لتطوير البنية الإستراتيجية وتحديد أهداف إكتساب الكفاءات، تؤكد هذه الخطوة على أهمية التعاون بين مختلف أجزاء المنظمة لإنشاء خطة إستراتيجية لاكتساب الكفاءات الازمة وتطويرها.

3. تحديد مجموعة واضحة من آليات تنمية المنظمات وأولويات تطوير الأعمال الجديدة

تعتبر هذه العملية أمراً حيوياً لتجهيز عمليات بناء الكفاءات المحورية، فعندما تحدد المنظمة المجالات المستهدفة للنمو، سواء من خلال توسيع خطوط المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة، يصبح من الأسهل توجيه جهود تطوير الكفاءات نحو تحقيق تلك الأهداف بفعالية أكبر. وبالتالي، يساعد هذا التحديد في تحديد الاحتياجات من الكفاءات الملائمة بشكل أفضل، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات السوق وتحقيق النجاح المستقبلي.

4. إنشاء أدوار "إشرافية" واضحة للكفاءات المحورية

تعيين الأفراد المختصين أو الفرق المسؤولة عن إدارة ورعاية الكفاءات المحورية داخل المنظمة، وإدارة الكفاءات المحورية داخل المنظمة تتطلب تحديد أدوار إشرافية واضحة، حيث يجب تعيين الأفراد المختصين أو الفرق المسؤولة عن تطوير ورعاية هذه الكفاءات، ويمكن أن يكون هناك مسؤولين للكفاءات المحورية، وفريق للتطوير، ومسؤولون لقياس ،والتقييم. يعمل هؤلاء الأشخاص معًا لضمان تحقيق أهداف المسطرة بشكل أفضل.

5. وضع آلية واضحة لتصنيص موارد للكفاءات المحورية

التأكد من تخصيص الموارد الازمة، سواء كانت مالية من خلال توجيه الاستثمارات المالية لتطوير وتعزيز هذه الكفاءات، أو بشرية من خلال تقديم التدريب والتطوير الضروري للأفراد لتطوير وتعزيز تلك الكفاءات أو غير ذلك من الموارد المختلفة، فتأكيد توجيه الموارد الازمة يسهم في تعزيز قدرة الكفاءات المحورية على تقديم منتجات وخدمات متميزة والاستمرار في تحقيق التفوق التنافسي.

6. قياس جهود بناء الكفاءات ضد المنافسين

التقييم المستمر ومقارنة الكفاءات المحورية للمنظمة وجهود بناء الكفاءات مع تلك الخاصة بالمنافسين لتحديد مجالات التحسين عن طريق فحص الكفاءات ومراقبة جهود بناء الكفاءات، يمكن للمنظمة

¹ Gary Hamel & C.K. Prahalad, **Competing for the future**, Harvard Business School Press, 1994, P281.

تحديد نقاط القوة والضعف ومقارنتها بجهود المنافسين في بناء الكفاءات المحورية، هذا التحليل يمكن أن يسهم في توجيه الاستثمارات وتطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز عملية بناء الكفاءات المحورية.

ثانياً: تثمين الكفاءات المحورية

عند تحليل محفظة كفاءات المنظمة، من الضروري معالجة مسألة كيفية تثمين الكفاءات (تعيّتها واستغلالها)، وتكونها وبناؤها، وذلك يعتمد على خيارات المنظمة في عملية إدارة محفظة أنشطتها من خلال تكييف كفاءاتها مع المتطلبات الداخلية والخارجية.

يمكن للمنظمات أن تقدر الكفاءات المحورية التي تمتلكها من خلال تعزيزها والاستفادة منها بطريقة مستهدفة، أو من خلال دمجها مع الكفاءات الداخلية الأخرى لتحقيق التكامل، ويمكن أيضاً الاستفادة من الشبكات الخارجية (التحالفات والتعاون) للاعتماد على كفاءات المنظمات الأخرى لتطوير وتنمية هذه الكفاءات، أو لتقدير الكفاءات غير المكتملة من خلال عملية التعلم التكيفي القائمة على الخطأ أو التقليد أو إعادة التعلم، والبحث عن هذه القدرات في الخارج. ويمكن أيضاً تعزيز الكفاءات من خلال التكيف أو إعادة البناء¹. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 12: مسار تثمين الكفاءات

الدخول للكفاءة

التعلم		موجودة في المؤسسة			البناء
قدرة التعلم التكيفية	الكفاءات مابين المؤسسات الدخول عن طريق الشبكات	كفاءات موجودة في المؤسسة المواعنة التأزرية	نفس الكفاءات الضرورية النحوية	الشمول التام	
+	++	+++	++++	الشمول التام	الشمول التام
تثمين قدرتها على التعلم	الشمول التأزرية	الشمول الداخلي	الشمول التام		البناء

دخول ديناميكي للكفاءة

دخول مستقر للكفاءة

المصدر: الحاج مداح عرببي، مرجع سابق، ص 10.

المبحث الرابع: علاقة القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية

يلعب القادة الاستراتيجيون للمنظمة دوراً أساسياً في تنمية المهارات والتي تسهل في بناء والتطور المستدام للكفاءات. ويتوقف النجاح المستقبلي للمنظمات على قدرتها على التنبؤ باتجاهات السوق وبناء الكفاءات المحورية بشكل استباقي. ويطلب بناء وتطوير الكفاءات المحورية من قيادة المنظمة، الاستثمار

¹ الحاج مداح عرببي، *البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة*، الملقي الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011، ص 9.

في التقنيات والقدرات الناشئة التي تعد من العناصر الأساسية للكفاءات المحورية، ومن الأهمية بمكان أن تتماشى وتبنة بناء الكفاءات مع معدل التغير في الفوائد التي يراها العملاء.

المطلب الأول: الالتزام الإداري لبناء الكفاءات المحورية

يتولى فريق الإدارة العليا للمنظمة مسؤولية بناء الكفاءات المحورية وصياغة استراتيجيات المنظمة لحفظ الميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن هذه المهمة صعبة لأنها صعبة من الناحية الفنية؛ فهو يتطلب جودة وقدرات عالية من فريق الإدارة العليا مع التزام إداري كبير، وفيما يلي بعض المسؤوليات الإدارية الرئيسية في تطوير الكفاءات المحورية¹:

- 1. تحديد التوجه والرؤية المستقبلية :** الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة. يتضمن ذلك تحديد الكفاءات المحورية التي تتوافق مع الأهداف طويلة المدى ورؤية المنظمة، ويتضمن ذلك تحديد الكفاءات المحورية التي تتوافق مع الأهداف طويلة المدى ورؤى المنظمة، وهذه الخطوة تعد جزءاً مهماً من دور الإدارة العليا. وكذلك يجب تخصيص الموارد والقدرات والمهارات الأساسية التي المنظمة لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل ورؤيتها.
- 2. تخصيص الموارد:** يتطلب بناء الكفاءات المحورية والحفاظ عليها تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية. ويجب على الإدارة العليا تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لدعم تطوير هذه الكفاءات.
- 3. دمج المهارات والتقنيات:** يحتاج كبار المديرين إلى ضمان التكامل السلس للمهارات الفنية والإنتاجية في الكفاءات المحورية للمنظمة. ويتضمن ذلك تحديد المهارات والتقنيات الضرورية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتعزيز التعاون بين الوظائف.
- 4. القدرة على التكيف والاستجابة:** تتميز بيئة الأعمال بالдинاميكية، ويجب أن تتمتع الإدارة العليا بالمرنة في الاستجابة للتحديات والفرص الناشئة. ويشمل ذلك تكيف الكفاءات المحورية مع ظروف السوق المتغيرة والاستفادة منها للبقاء في صدارة المنافسة.
- 5. تعزيز التعلم الجماعي:** تبني وتطور الكفاءات المحورية من التعلم الجماعي داخل المنظمة، لذلك يجب على الإدارة العليا تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة والتعاون لتعزيز وتحديث الكفاءات الحالية.
- 6. إجراء اختبارات صارمة:** يجب أن تخضع الكفاءات المحورية لاختبارات صارمة مثل تحليل VRIN (قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للاستبدال) أو تحليل VRIO (القيمة، الندرة، التقليد، التوظيم) لضمان أنها توفر حقاً ميزة تنافسية مستدامة .

¹ Huang Jianji, Op. Cit, P58.

7. الالتزام بأنظمة المنظمة واللوائح القانونية: تتحمل الإدارة العليا مسؤولية الالتزام بأنظمة المنظمة واللوائح القانونية التي تحكم بناء تطوير وحماية الكفاءات المحورية، ويشمل ذلك فهم الالتزامات القانونية المتعلقة بالملكية الفكرية والأسرار التجارية والممارسات التنافسية والوفاء بها.

8. بناء ثقافة تطوير الكفاءات: تحدد الإدارة العليا أسلوب بناء ثقافة تنظيمية تقدر تنمية الكفاءات وتعطيها الأولوية، وهذا ينطوي على تعزيز عقلية التحسين المستمر والابتكار على جميع مستويات المنظمة.

9. الاتصال الفعال: الإدارة العليا مسؤولة عن التواصل الفعال حول أهمية الكفاءات المحورية في جميع أنحاء المنظمة. وهذا يضمن أن جميع الموظفين يفهمون التوجه الاستراتيجي ويساهمون بنشاط في تطوير هذه الكفاءات.

10. الرصد والتقييم المستمر: يجب على الإدارة إنشاء آليات للرصد والتقييم المستمر للكفاءات المحورية، فالتقييمات تساعد المنظمة على تحديد مجالات التحسين، والتغييرات المحتملة في الحالة التنافسية، وال الحاجة إلى إجراء تعديلات في استراتيجية تطوير الكفاءات.

المطلب الثاني: دور القائد الاستراتيجي في إدارة الكفاءات المحورية

تعد إدارة الكفاءات المحورية كأصول منظمية أمر استراتيجي بالغ الأهمية، يعزز من المنافسة بين وحدات الأعمال الصغيرة للوصول إلى هذه الكفاءات، ويتأكّد على دور القيادي للإدارة العليا في تحديد الإطار الاستراتيجي لإدارة الكفاءات المحورية من أجل بنائهما واستغلالهما، ويمكن توضيح هذه العملية كما يلي¹:

أولاً: التخصيص التناصي للكفاءات المحورية

يُنظر إلى الكفاءات المحورية على أنها أصول منظمية لا ينبغي أن تقتصر على وحدات عمل محددة، وبدلاً من ذلك ينبغي لوحدات الأعمال أن تتنافس للوصول إلى هذه الكفاءات بطريقة مماثلة لكيفية تنافسها على رأس المال المالي. ويضمن هذا النهج الاستفادة من الكفاءات المحورية على النحو الأمثل في جميع أنحاء المنظمة.

ثانياً: تحديد الكفاءات المحورية وتقييمها

يشرف قادة المنظمات على تقييم موقع وعدد ونوعية الأفراد الذين يمتلكون هذه الكفاءات، وبعد تحديد الكفاءات المحورية تتعاون الإدارة العليا مع مديرى الأقسام ومديري وحدات الأعمال لمطالبة وحدات العمل بتحديد المشاريع والأفراد المرتبطين بشكل وثيق بهذه الكفاءات.

ثالثاً: تعزيز ملكية المنظمة للكفاءات المحورية

¹ Gary Hamel & C.K. Prahalad, **Op. Cit.**, 1990, P82.

فالكفاءات المحورية هي أصول للمنظمة التي يمكن إعادة تخصيصها من خلال إدارة المنظمة. حيث إنه لا توجد وحدة أعمال فردية تمتلك هذه الكفاءات بشكل حصري، ويمكن لوحدات الأعمال الصغيرة الوصول إلى الأفراد ذوي هذه المهارات طالما يمكنهم إثبات عائد مرتفع على الاستثمار في استخدامها.

رابعاً: الحوافز والمكافآت

ينبغي تصميم أنظمة المكافآت وأدوات التقدير لتشجيع وتقدير مساهمات مديرى وحدات إدارة الأعمال الذين يدعمون عمليات نقل الكفاءات المحورية، وهذا يعزز ثقافة التعاون وتبادل المهارات عبر الأقسام.

خامساً: التطوير الوظيفي ونقل الكفاءات

لتقليل فكرة ارتباط الأفراد بوحدات عمل محددة، يتم عمل برامج للتناوب والتعيينات الدورية لفرق المشروع عبر الأقسام في منتصف الحياة المهنية. وهذا يساعد على نشر الكفاءات المحورية ويقلل من عزلتها.

المطلب الثالث: ممارسات القيادة الاستراتيجية وبناء الكفاءات المحورية

تلعب ممارسات القيادة الإستراتيجية دوراً حيوياً في بناء الكفاءات المحورية داخل المنظمات. من خلال تبني استراتيجيات مدرسة، من خلال تحديد وتطوير القدرات الأساسية التي تساهم في تعزيز أداء المنظمة .

أولاً: دور التوجه الاستراتيجي في بناء الكفاءات المحورية

وضح كل من Hamel & Prahalad ، أن التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى النظر إلى الوضع التناصفي على أنه مؤقت وغير مستدام ولا يمكن الدفاع عنه، والحل الوحيد لهذه الحالة هو التغيير في استراتيجية التناصف، قبل المنافسين ، وقبل أن يتم تنفيذ الإستراتيجية، ولا بد من وضع سلسلة من المتطلبات¹:

- المراقبة البيئية المستمرة.

- تعبئة كافة موارد المنظمة وكفاءاتها.

- مشاركة والتزام جميع أفراد المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية لتحقيق التوجه الاستراتيجي.

ويتضمن مفهوم التوجه الإستراتيجي على سعي المنظمات إلى تغيير وتحويل بيئتها التناصافية بدلًا من التكيف لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تغيير عوامل النجاح الرئيسية لصالحها من خلال التركيز على كفاءاتها، ويرتكز هذا المفهوم على عنصرين رئيسيين وهما، الحفاظ على رؤية طموحة طويلة المدى، والتطوير على أساس موارد المنظمة ومحفظة كفاءاتها.

¹ كهينة حميش، مرجع سابق ، ص96-97.

وفي النتيجة يؤدي ذلك إلى بناء كفاءات محورية ديناميكية ومنظمة، حيث يساعد الضغط الناجم عن الفجوة بين الموارد الحالية والمستقبلية على إنشاء هيكل استراتيجية. ولذلك يهدف التوجه الاستراتيجي إلى تحديد الموقع والدور الذي ستلعبه المنظمة على المدى الطويل، وبالتالي يعتبر بمثابة تمثيل أو تصور للبيئة التي تطمح إليها المنظمة وتطمح إلى إنشائها وفقاً لمقارنة الكفاءات، لذلك فإن التحدي الذي تواجهه المنظمات هو قدرة القيادة على تطوير رؤية استراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة.

إن التوجه الاستراتيجي الذي يعتمد على الكفاءات في تشكيل الاستراتيجية يبدأ بتحليل إمكانية إنشاء قيمة يمكن أن تقدمها هذه الكفاءات، بعد ذلك يتم ترجمة هذه الكفاءات المحورية إلى منتجات أو خدمات جاذبة للسوق، ويتم ذلك عبر خمس مراحل رئيسية¹:

- تحديد إمكانية ابتكار منتجات وخدمات باستخدام الموارد والكفاءات التي تمتلكها المنظمة.
- تقدير الإمكانيات الربحية التي يمكن تحقيقها من خلال هذه العروض المتنوعة.
- تطوير استراتيجية لتقديم هذا العرض.
- تقدير قدرة هذه العروض على مواجهة التحديات التنافسية وتطوير استراتيجية لتعزيز هذا العرض.
- تحديد الجهد اللازم من حيث الموارد والمهارات لتحقيق التطوير الأمثل.

ثانياً: دور رأس المال البشري في بناء الكفاءات المحورية

إن جوهر الكفاءات المحورية يمكن في القدرات الفكرية والمعرفية المتوفرة داخل المنظمة، حيث إن جميع الموارد الأخرى (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن تجاوزه. ولذلك فإن الاعتماد على التكلفة يرتبط دائماً بأقصى عائد يمكن تحقيقه من هذا الأصل، أو من الموارد (الآلات، الأراضي، المواد الخام)، في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في رأس المال الفكري (الإبداع، الابتكار....) هي المورد الوحيد الذي يتمتع بأهمية كبيرة. ولا حدود لأفكارها أو إمكاناتها، خاصة إذا كانت المنظمة قادرة على تفعيل المعرفة الضمنية، وتعزيز الابتكار الذاتي والإبداع، وفي هذا السياق تصبح مسألة التكلفة غير ذات صلة.

يعتبر رأس المال البشري الذي يُعرف بأنه المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد ويطبقونها في عملهم، ذا قيمة عندما يساهم الأفراد في تعزيز الكفاءة التنظيمية أو تقليل التكاليف أو تقديم الخدمات، فوائد إضافية للزبائن، وإنشاء ميزة تنافسية وعليه يمكن ملاحظة أن هذا الطرح حول رأس المال البشري يتوافق مع خصائص الكفاءات المحورية التي نكرها كل من Hamel & Prahalad وهي توفير ميزة تنافسية وقيمة للزبائن، وتساهم في الدخول للأأسواق الجديدة².

¹ كنزة بن غالبة ومداح الحاج عربي، مرجع سابق ، ص 738-739

² Mirta Díaz-Fernández, Alvaro López-Cabrales & Ramón Valle-Cabrera, A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy, BRQ Business Research Quarterly, Vol 17, Issue 3, 2014, P208.

وفي سياق رأس المال البشري، يؤكد إطار VRIO أنه عندما يمتلك رأس المال البشري خصائص القيمة (V)، والندرة (R)، والتفرد (I)، والتنظيم (O) يمكن للمنظمة دمج هذه الموارد بكفاءة، مما يؤدي في النهاية إلى تنافسية مizza.

وأشار Barney في مقاربة الموارد أن الأفراد في المنظمات الذين يمتلكون معرفة ومهارات وقدرات محددة يعتبرون موارد قيمة نادرة ويصعب تكرارها ولا يمكن تعويضه وهو ما يتوافق مع مقاربة الكفاءات المحورية حول خصائص الكفاءات، وبين أن الجمع بين قدرات الأفراد يعتبر مورداً فريداً للمنظمة، والذي يمكن الاستفادة منه للحصول على مizza تنافسية، علاوة على ذلك يعتبر رأس المال البشري قدرة تنظيمية يمكنها إنشاء قيمة للمنظمة¹.

ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في بناء الكفاءات المحورية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تشكيل جوانب الكفاءة، حيث تتجذر الكفاءة بشكل عميق في ثقافة المنظمة، ويتأثر تشكيل ثقافة المنظمة بقيم ومعتقدات الأفراد، بالإضافة إلى ذلك، فإن تطوير المهارات المحددة المتعلقة بالكفاءات يمكن أن يؤثر أيضاً على ثقافة المنظمة. وتعمل ثقافة المنظمة كقوة دافعة لدعم وتنمية الأفراد بالقدرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ متطلبات عملهم، لذلك فالكفاءات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بثقافة المنظمة.

يؤكد Barney أنه يمكن اعتبار الثقافة مورداً استراتيجياً للمنظمات، ويتوقف ذلك على شرط واحد حاسم وهو يجب أن تكون إما نادرة وفريدة من نوعها، ويتوافق هذا المبدأ مع المبادئ الأساسية لمقاربة الموارد. ويمكن للمنظمات بالفعل أن تكتسب مizza تنافسية من خلال أصولها الثقافية، في حين أن غياب الثقافة القوية يمكن أن يعوق قدرتها على تحقيق مثل هذه المizza. والثقافة التنظيمية تظهر كواحدة من أكثر العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي والذي تلعب الكفاءات المحورية دوراً استراتيجياً مهماً فيه. ولترجمة الموارد إلى مizza تنافسية بما في ذلك الثقافة، فإنه يجب أن تمتلك خصائص القيمة، والندرة، وعدم التقليد، وعدم القابلية للإحلال، وهذه الخصائص التي تعتبر من السمات المميزة للكفاءات المحورية. بالإضافة فإن الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تسهيل الإجراءات لصالح العملاء والأفراد والموردين، غالباً المنظمات تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة تحقق مستويات ملحوظة من الإنتاجية من خلال كفاءاتها. ولذلك، يصبح تعزيز الثقافة الداعمة أمراً ضرورياً للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز الإنتاجية من خلال مواردها كفاءاتها. بالإضافة إلى ذلك تساهم الممارسات والمبادرات المنشئة من خلال الكفاءات المحورية والموجهة نحو رضا العملاء

¹ Gao Su-ying, Zhang Min, Zhang Yan-li, Zhang Jin & Zhang Hong-feng, **The VRIO characteristics of corporate strategic human capital at business level**, 2013 International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings, Harbin, China, 2013, P 828.

بشكل كبير في تشكيل ثقافة المنظمة. إن الثقافة التنظيمية التي تعزز الإبداع والابتكار تؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق أرباح أعلى، كما أنها تشجع النهج الديناميكي والمتعلّق نحو التغيير الفعال والمستمر¹.

رابعاً: دور الممارسات الأخلاقية وبناء الكفاءات المحورية

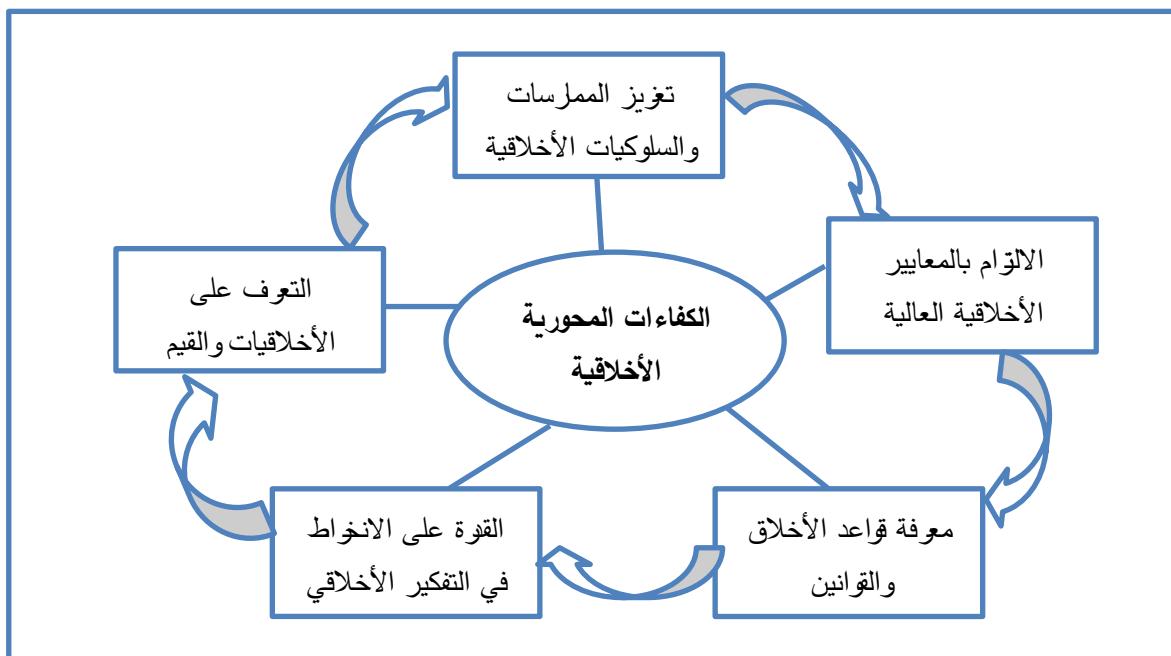
تشمل الكفاءات الأخلاقية المعرفة بمدونات وقوانين الأخلاق، والقدرة على الانخراط في التفكير الأخلاقي، وتحديد الأخلاق والقيم العامة، والالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية، والدعوة إلى الممارسات والسلوكيات الأخلاقية داخل المنظمات، يعد تعزيز الممارسات والسلوكيات الأخلاقية داخل المنظمات كفاءة استباقية، لذلك لا يجب على القادة أن يجسدو السلوك الأخلاقي فحسب، بل يجب عليهم أيضًا الدفاع عن الممارسات الأخلاقية في بيئتهم التنظيمية، لأنها تعب دوراً محورياً في ضمان فهم الأفراد لأهمية الأخلاق في الممارسة العملية.

يعد الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية كفاءة محورية، على الرغم من أنها قد لا تكون واضحة بذاتها دائمًا، خاصة في مواجهة الضرورات التنظيمية التي تسعى لتحقيق الأهداف، إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية هو بمثابة إجراء مضاد للصمت الأخلاقي، الذي يمنع الأفراد من الخضوع للرقابة الذاتية الأخلاقية في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية².

¹ Kurtuluş Yılmaz Genç, **Culture as a strategic resource for organizations and an assessment on cultures of Turkish large firms**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 75,2013, P528.

² Donald C. Menzel, **Ethical Competence**, Global Encyclopedia of Public Administration Public Policy and Governance, 2016, P2.

الشكل 13: الكفاءات المحورية الأخلاقية



Source: Donald C. Menzel, **Ethical Competence**, Global Encyclopedia of Public Administration Public Policy and Governance, 2016, P2.

فمن خلال الشكل 13 أعلاه يتبيّن بإن دمج الكفاءات الأخلاقية في الأطر التنظيمية يصبح أحد الاعتبارات

وتعتبر الممارسات الأخلاقية في نماذج الكفاءات أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى الاستدامة على المدى الطويل، فالسلوك الأخلاقي باعتباره كفاءة هو ضروري للنجاح التنظيمي¹.

خامساً: دور الرقابة التنظيمية في بناء الكفاءات المحورية

يؤكد كل من Band & Scanlan أن المهمة الرئيسية للرقابة هي حماية وتعزيز الكفاءات المحورية، ويجب أن يتم ذلك أن من خلال إنشاء تدفقات متكاملين من المعلومات (الأول يركز على الحفاظ على الكفاءات وتعزيزها، واستخدام إطار الكفاءات لتحديد فرص تطوير الأعمال؛ أما المسار الثاني فيوجه نحو مراقبة الحالات غير المتوقعة، وإصدار تنبؤات في الوقت المناسب بشأن الآثار السلبية المحتملة وإنشاء استجابات لمعالجتها، وذلك بالاستناد لإطار الكفاءات)، ويجب أن يتلاقي هذان التدفقيان من المعلومات معًا في إطار مخصص للإدارة العليا مكلف بتسخير المعلومات وصياغة القرارات ذات الصلة.

¹Debolina Dutta, Sushanta Kumar Mishra & Pawan Badhwar, **Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behavior in organisations**, IIMB Management Review, Vol 34, Issue 03, 2022, P209-210.

ويجب تقييم المعلومات في وثيقة أساسية تسجل رؤى المنظمة وتوجهاتها حول الكفاءات المحورية وكل العوامل التي قد تؤثر عليها. وفي هذا السياق يوضح كل من Hamel & Prahalad، أن الوثيقة الأساسية ستكون بنية استراتيجية وخارطة للمستقبل مصممة لتوسيع تصورات وقدرات المنظمة، حيث تكون البنية الاستراتيجية هي الآلية الرئيسية للتنسيق والتواصل والتعلم داخل وخارج المنظمة، وتؤدي المهام الرقابية الأساسية. وعلى وجه التحديد تقوم البنية الاستراتيجية بأداء الأغراض التالية¹:

- تحديد رؤية استراتيجية المنظمة: يجب أن تكون مصممة في سياق الكفاءات الحالية، أو في سياق إطار يهدف إلى استحواذ أو بناء أو تطوير الكفاءات الجديدة.
- تعزيز التركيز الاستراتيجي على الكفاءات: يجب أن تضمن أن جميع القرارات الاستراتيجية مثل قرارات المتعلقة ب (الاستثمارات والاستحواذ والتحالفات) يجب أن تتكامل مع عملية بناء وتطوير الكفاءات المحورية.
- تنظيم سلوك المنظمة: (خاصة سلوك وحدات الأعمال) من خلال إنشاء إطار مرجعي موحد وقاعدة قرار ضمنية، وهي: هل يساهم هذا الإجراء أو القرار في دعم كفائتنا المحورية أم ينحرف عنها؟
- المساعدة في توحيد ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الأداء، وإدارة المعلومات داخل المنظمة، من خلال توفير إطار مرجعي موحد كأداة للتكميل والتنسيق.
- وضع أنظمة رقابة تهدف للتعرف على النقصان التي قد تحد من قدرة المنظمة على بناء كفاءات جديدة.
- المساعدة في تبادل التعلم التنظيمي (تفق المعلومات والتركيز على تحديد فرص تطوير الأعمال) وتعزيز الوعي الاستراتيجي في جميع أنحاء المنظمة.

¹ David C. Band & Gerald Scanlan, **Strategic Control through Core Competencies**, Long Range Planning, Vol 28, Issue 02, 1995, P111.

خلاصة

من خلال هذا الفصل اتضح لنا بأن الكفاءات المحورية مفهوم الكفاءات المحورية ظهر سنة 1990 على يد كل من Hamel & Prahalad، وقد ساهمت العديد من المقاربات في إثراء هذا المفهوم ابتداءً من مقاربة الموارد والتي وجهت الانتباه إلى الموارد الداخلية الملمسة للمنظمة القيمة والنادرة والتي يصعب على المنافسين الحصول عليها كأساس لإنشاء ميزة تنافسية والحصول عليها، أما مقاربة الكفاءات على الرغم من مشاركة أوجه التشابه مع مقاربة الموارد ، إلا أنها تركز بشكل أكبر على القدرات (كفاءات) المنظمة الغير ملموسة في استخدام مواردها بشكل فعال. في حين أن مقاربة المعرفة أشارت إلى أن قدرة المنظمة على توليد ونشر وتطبيق المعرفة أمر محوري في اكتساب ميزة تنافسية، باعتبارها أحد الأصول الإستراتيجية الأكثر محورية والمتعلقة بكفاءات للمورد البشري.

وقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للكفاءات المحورية، لكنهم اتفقوا على أنها أحد الموارد الهامة التي تميز بها المنظمة والتي تركز على التعلم التنظيمي ، فهي عبارة عن القدرة التي تتمتع بها المنظمة على امتلاك ، تطوير ، دمج ، وتنسيق الموارد ، المهارات ، والمعارف المتاحة لديها ، والتي من أهمها الموارد البشرية ، والتي تهدف لتقديم أفضل قيمة للعملاء ، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على نمو وبقاء المنظمة في السوق. بالإضافة لذلك اتفق أغلب الباحثين على أهم الخصائص المميزة للكفاءات المحورية والتي تتمثل في (تقديم القيمة للزيتون ، الندرة ، عدم القابلية للتقليد والاحلال بالإضافة للتنظيم) كما قمنا بالطرق لعملية بناء الكفاءات المحورية في المنظمة ابتداءً من تحديد أهم المصادر المعتمدة في بناء هذه الكفاءات والتي أهمها (التمكين ، التعلم التنظيمي ، العمل الجماعي ، الإبداع والابتكار ، إدارة التكنولوجيا).

بالإضافة لما سبق فقد قمنا بالطرق لدور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية، وقد تبين لما بأن فريق الإدارة العليا للمنظمة يتولى مسؤولية بناء الكفاءات المحورية وصياغة استراتيجيات المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية، وكذلك أتضح بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في هذه العملية.

وعليه فإن بناء الكفاءات المحورية يعد عملية ديناميكية ومنظمة، تتطلب رؤية استراتيجية وإدارة فعالة للموارد، وتتمثل الأساس للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح في بيئة أعمال تتسم بالتحول فيها.

الفَصْلُ الْيَالِتُ

الْأَطْلَسُ الْعَاجِمُ

لِلَّهِ رَأْسُ أَسْمَائِنَا مَلِيكُ أَنْبَاتِنَا

تمهيد

بناءً على ما تم تناوله في الفصول السابقة، حيث تم استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، متمثلة في القيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية ، بالإضافة إلى تحديد العلاقات الرابطة بينهما، ستجه الآن نحو استكمال الدراسة بتطبيق هذه النظريات والعلاقات النظرية على الواقع العملي، بهدف معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية وذلك من خلال تطبيقها على المؤسسات المختارة لإجراء هذه الدراسة (مؤسسة البسكرية للإسمنت، مؤسسة صناعة الكوايل ENICAB ، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية). وقد وقع الاختيار على المؤسسات لأنها تعد من المؤسسات الاقتصادية الكبيرة على مستوى ولاية بسكرة وكذا على المستوى الوطني، حيث تعد هذه المؤسسات من المؤسسات التي لها توجه تناصي استراتيجي، وهذا التناص لابد له من قيادة استراتيجية فاعلة بالإضافة إلى كفاءات بشرية متنوعة لتجسيد هذا التوجه.

ويهدف هذا الفصل أيضاً، إلى توضيح جوانب منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهدافها. يشمل الفصل شرحاً لتصميم الدراسة واختيار العينة، ويعرض المراحل المختلفة لتطوير أداة الدراسة التي اعتمدناها لجمع البيانات والمعلومات. كما يتضمن الفصل عرضاً لعمليات التحكم والتأكيد من صدق وثبات البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى استعراض التحليلات الإحصائية المتنوعة التي تم استخدامها للإجابة على أسئلة الدراسة.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة
- **المبحث الثالث:** الأساليب الإحصائية والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف للمؤسسات محل الدراسة التي تم اختيارها (مؤسسة البسكرية للإسمنت ، مؤسسة صناعة الكوابيل ، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية)، وذلك من خلال إعطاء نبذة عنها وعن أهم نشاطاتها .

المطلب الأول : مؤسسة البسكرية للإسمنت

أولا: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة البسكرية للإسمنت CIMENT BISKRIA Spa هي شركة ذات طابع خاص، تقع في تراب بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 4.284.000.000 دج، تستمد موادها الأولية من المناجم التي تقع محاذية للمصنع . في يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت بأنواعه، تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009، انطلقت الأشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013، وشرع في الإنتاج بعد اكتمال عملية الأشغال في جوان 2016، وكانت أول انطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016. المؤسسة اليوم تشغّل ثلات خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية محددة ب 4 ملايين طن سنويًا، وهي تستغل الطاقة الإنتاجية الكاملة للخط الأول ب 1 مليون طن سنويًا، أما الخطين الثاني والثالث فهي تستغل 1.5 مليون طن لكل خط إنتاجي.

الجدول 10: بطاقة تقنية حول مؤسسة البسكرية للإسمنت

اسم المؤسسة	الشكل القانوني
المساهمون	شركة مساهمة
رأس المال	رجال أعمال جزائريون خواص بنسبة 100%
قطاع النشاط	جار بلحاش / بلدية برانيس / دائرة جمورة / ولاية بسكرة
رمز النشاط CNRC	مواد البناء ، فرع الإسمنت
رقم التعرف الضريبي	إنتاج وتسويق الإسمنت
رقم السجل التجاري	109101
الهاتف	000 907 024 283 698
	07/00- 0242836 B 09
	+213(0) 560 753 424 / +213(0) 33 55 81 22

المصدر: <https://blanc.biskriaciment.com/presentationbiskria>

ثانياً: أهداف مؤسسة البسكريه للإسمنت

تمثل أهمية مؤسسة البسكريه للإسمنت في النمو المستمر والдинاميكية التي تتمتع بها داخلاً الاقتصاد المحلي، والتي تستند أساساً إلى نشاطها الصناعي. تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي وتعزيز الواردات من المنتجات المشابهة للصناعات الأخرى، بالإضافة إلى التوسيع في دائرة أهدافها.

1. الأهداف المالية والاقتصادية

وتتضمن:

- زيادة رأس المال وسداد الديون وإجراء استثمارات جديدة لتحديث المعدات.
- تحقيق الانتاج المحلي المطابق للمعايير الدولية، مما يسهم في تعزيز التصدير.
- تعزيز التوازن الاقتصادي المحلي مع إمكانية التوسيع في إنشاء مصانع جديدة وتوسيع مصادر العمل.
- توفير المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، وتقليل الاعتماد على الواردات لتحقيق الاكتفاء الذاتي، بالإضافة إلى زيادة الصادرات إلى الأسواق الخارجية.
- تحقيق الأرباح والنمو من خلال تطوير التكنولوجيا والإنتاجية.
- تعزيز القدرات التنافسية.
- التركيز على التنمية الاقتصادية المستدامة.
- تطوير العلاقات مع العملاء والموردين على المدى الطويل.

2. الأهداف الاجتماعية والبيئية

وتتضمن:

- دعم الجهود الوطنية في تشغيل العمالة المحلية، مما يسهم في تحسين مستوى الحياة.
 - توفير المنتجات بأسعار معقولة مقارنة بالمنتجات المستوردة، وبالتالي المساهمة في تقليل التضخم وتحسين الأوضاع الاقتصادية.
 - رفع مستوى المعيشة من خلال توزيع الأرباح بشكل عادل على الموظفين.
 - الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال اتخاذ إجراءات لحفظ البيئة وتقليل النتائج الناتجة عن عمليات الإنتاج، والالتزام بأعلى معايير السلامة والصحة.
 - المساهمة في المحافظة على سمعة المؤسسة في المجتمع المحلي من خلال التزامها بالجودة العالية.
- أما الهدف الرئيسي الذي ترتكز عليه المؤسسة فيتمثل في: ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استقرار الأسعار من الناحية الاقتصادية، أما من الناحية الاجتماعية فالهدف واحد عند كل المؤسسات وهو توفير فرص العمل، وكذلك الاستفادة من توظيف الإطارات ذات المستوى العالي والكفاءة.

ثالثاً: أهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

تظهر هذه المؤسسة أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، فالوحدة تلعب دورا هاما على المستوى الوطني حيث إنها تلبى جزءا كبيرا من احتياجات المؤسسات والمواطنين من مادة الإسمنت بأنواعه. بالإضافة إلى الدور الاقتصادي، فالمؤسسة تلعب دورا هاما إذ تساهم في التنمية والتطور الحضاري، حيث تساهم في التقليل من ظاهرة البطالة، وكذلك تحسين ورفع المستوى المعيشي. وتشمل أولويات السوق المحلية من الإسمنت الوطني في السوق العالمية:

- تلبية احتياجات السوق المحلية من الإسمنت.

- تقليل نسبة استيراد الإسمنت من السوق الخارجية، والحد من التبعية الاقتصادية.

- المساهمة في جلب العملات الصعبة.

- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.

- توفير احتياجات الدول الإفريقية من الإسمنت.

المطلب الثاني: مؤسسة صناعة الكواكب ENICAB

أولاً: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة صناعة الكواكب ENICAB تقع في ولاية بسكرة وتعد إحدى أكبر المصانع في أفريقيا، حيث تختص في صناعة الكواكب الكهربائية. تعمل هذه المؤسسة على تلبية احتياجات السوق الوطنية، بالإضافة إلى السعي في إطار استراتيجيتها إلى التوسيع في الأسواق الخارجية.

تقع المؤسسة في منطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، حيث تمتد على مساحة تبلغ 42 هكتار، منها 12 هكتار مبنية عليها المبني الإدارية وورش الإنتاج والمخازن ومواقف السيارات. أما بالنسبة لمساحة الباقي، فهي تُعتبر مساحات خضراء يمكن استخدامها في بعض الأحيان كمخازن إضافية عند الحاجة.

تم إنشاء هذه الشركة في إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني وفقاً للقرارات الصادرة في عام 1988 طبقاً للمرسوم رقم 242/08، والمتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية. بدأت الشركة نشاطها في عام 1987 ووصلت حتى عام 1989، حيث أصبحت فيما بعد شركة مساهمة .SPA

في عام 1997، تحولت المؤسسة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية، حيث انفصلت عن الشركة الأم. تم أيضاً تطبيق قانون تأسيس جديد وتنظيم جديد، وتم تحديد رأس المال الاجتماعي بمبلغ 10,000,000.00 دج.

في عام 2008، قامت المؤسسة بتخصيص حصة 30% من أسهمها لشركة مساهمة الدولة (SGP)، وتم بيع النسبة المتبقية وبالنسبة المتبعة والبالغة 70% في يد شركة مساهمة.

في عام 2017، استحوذت شركة Condor على 70% من حصة كانت في يد General Cable، لتصبح 30% تابعة للدولة و70% تابعة لشركة Condor. بالنسبة لأهم الجهات التي تتعامل معها، فهي شركاتSonatrach وشراكتها الفرعية، وSonelgaz.

ثانياً: نشاط المؤسسة

يقوم نشاط المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا نتيجة لاستنادها إلى التكنولوجيا المتطرفة في هذا المجال، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل الكهربائية حيث تم ترتيبها وجمعها في ثلاثة مجموعات كالتالي وهي:

أ. الكوابل المنزلية: تستخدم في البناء وال استخدام المنزلي يتراوح ضغطها من 250 إلى 750 فولت. شبكة التوزيع هذه المجموعة مكونة من 30 موزعاً معتمدًا عبر كامل التراب الوطني. يجدر الإشارة هنا أن هذه المجموعة تمثل 50% من إيرادات المؤسسة وبقي الإيرادات تأتي من المجموعات المتبقية.

ب. الكوابل الصناعية (الاختصاص): وهي كوابل مخصصة لأغراض صناعية مثل تشغيل الآلات والمحركات، إلخ. تتضمن هذه المجموعة بحد أدنى اثنين من الأقسام الرئيسية وهما: الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي، وكوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية، والكوابل غير المعزولة.

ج. الكوابل حسب الطلب: هنا يتم تصنيع المنتج حسب طلب الزبائن، مثل سفينة طائرة أو بنية خاصة، وهنا تكمن قيمة وتنافسية المؤسسة حيث تظهر القيمة المضافة في هذا النوع من المنتجات. كما تنتج المؤسسة أيضًا بكرات كمادة عازلة. وتستخدم مادة PVC كمادة حشو وخبيثة بأحجام مختلفة لتلف حولها الكوابل".

ثالثاً. الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تسهم الشركة في التنمية الاقتصادية من خلال حصولها على شهادة الجودة العالمية ISO 9001:2012 من قبل المنظمة الدولية للمعايير الجودة، وتهدف الشركة إلى:

- تبني التكنولوجيا الحديثة والمتطرفة في صناعة الكوابل بجميع أنواعها.
- خفض نسبة استيراد الكوابل وتلبية احتياجات السوق المحلية.
- توفير جميع أنواع الكوابل الرفيعة للدول الأفريقية.
- المساهمة في تحقيق التبعية الاقتصادية للبلاد من خلال زيادة الصادرات.
- تنويع نشاطات الشركة من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل.

المطلب الثالث: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

أولاً: التعريف بالمؤسسة

في عام 1987، تمت الموافقة الرسمية على إنشاء الوحدة لتعبئة المياه المعدنية وفقاً لمداولة رقم 06-1984 التي صدرت في ذلك العام. ووصلت طاقتها الإنتاجية إلى حوالي 24000 قارورة في اليوم، حيث قامت هذه الوحدة بتلبية جزء كبير من احتياجات المنطقة من المياه المعدنية، كانت تابعة للدولة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ونتيجة للظروف الاقتصادية والوضعية التي أدت إلى تغيرات كبيرة في معظم مؤسسات هذا القطاع، تم التخلص منها وبيعها للقطاع الخاص.

تأسست مؤسسة "قديلة للمياه المعدنية الطبيعية بسكرة" كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة، حيث بلغ رأس المال المقدر 22031400 دينار جزائري. تم إعلان تأسيسها كشركة مساهمة في 04/05/2003، وبدأت عمليات الإنتاج في جويلية 2004. تقع مقراتها في الطريق الوطني رقم 87 في قديلة بلدية جمورة بولاية بسكرة، وتمتد على مساحة إجمالية تقدر بـ 63 هكتاراً، مع متابعة المشروع على مساحة إجمالية أخرى تبلغ 63881 متر مربع. وتشغل حالياً حوالي 400 عامل.

ابتدأت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات: الأولى بحجم 1.5 لتر والثانية بحجم 0.5 لتر، ثم توسيع نشاطها ليشمل العبوات بحجم 2 لتر، 0.33 لتر.

1. أهمية المؤسسة

تبعد أهمية المؤسسة اقتصادياً واجتماعياً في النقاط التالية:

- توفير فرص عمل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد.
- تقديم منتجات عالية الجودة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات تحلية وتعبئة المياه.
- تلبية احتياجات السوق.

2. أهداف المؤسسة

تسعي المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق الريادة في المجال.
- تلبية الطلب المتزايد على المياه المعدنية.
- زيادة حجم الإنتاج واستغلال العاملين بكفاءة.
- استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات الصناعية.
- أن تكون نموذجاً متميزاً في مجال المياه المعدنية.
- تحسين سمعة ومكانة المؤسسة من خلال تقديم منتجات عالية الجودة واكتساب ثقة العملاء.
- تقليل تكاليف الإنتاج لحفظه على التنافسية.
- الدخول إلى أسواق جديدة متواقة مع احتياجات العملاء.
- توسيع حصة السوق."

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث، سنستعرض الطرق والإجراءات المنهجية التي سيعتمدتها لتحقيق أهداف الدراسة. سنقوم ببلورة نموذج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي سيتم تطبيق الدراسة عليها. سنركز كذلك على بناء أداة الدراسة، والإجراءات التي سنتخذها للتحقق من صدق وثبات هذه الأداة. وسنناقش بالتفصيل كيف تم اختيار العينة وكيفية تمثلها للمجتمع المعنى بالدراسة. كما سنوضح الطرق المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى الخطوات المتبعة لضمان دقة وموثوقية أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع البحث بأنه تجمع يضم مجموعة من الأفراد أو الوحدات الاجتماعية، الذين يتشاركون في خصائص معينة تهم الباحث، يعتبر المجتمع مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات التي يهدف الباحث إلى الحصول منها أو عنها لاستخدامها في دراساته أو أبحاثه العلمية¹.

وقبل الشروع في دراسته، يجب على أي باحث تحديد عدة عوامل أساسية، ومن بين هذه العوامل هو تحديد مجتمع البحث بدقة. بالنسبة لدراستنا هذه، يتكون مجتمع الدراسة من كل الإطارات والبالغ عددهم

(772) في المؤسسات محل الدراسة وهي :

- البشكيرية للإسمنت.
- مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- مؤسسة صناعة الكواكب.

2. عينة الدراسة

بهدف تحديد عينة الدراسة تم الاعتماد على معادلة Taro Yamane والمتمثلة كما يلي²:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

n تمثل حجم العينة، N تمثل حجم المجتمع، e تمثل مستوى الدقة.

بتطبيق هذه المعادلة على مجتمع الدراسة نجد حجم العينة المطلوبة:

$$n = \frac{772}{1 + 772(0,05^2)} = 263.14 \approx 263$$

¹ إبراهيم جابر السيد، **المشكلات الاجتماعية داخل المجتمع العربي**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص 115.

² Singh Ajay S & MasukuMicah B, **Sampling Techniques & Determination Of Sample Size In Applied Statistics Research: An Overview**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 02, Issue 14, 2014, P15.

من خلال مasic نجد أن حجم العينة المطلوب هو 263، لذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع 280 استبيانا، ويظهر الجدول التالي بالتفصيل الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة:

الجدول 11: التكرارات والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة

المؤسسة	الموزعة المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهاية
قديلة	70	70	14	56
النسبة	%100	%100	%18.57	%81.43
صناعة الكواكب	100	100	28	72
النسبة	%100	%100	%28	%72
البسكريّة للإسمنت	110	110	18	92
النسبة	%100	%100	%28	%72
المجموع	280	280	60	220
النسبة الإجمالية	%100	%100	%28	%72

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: منهج ونموذج الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

منهج البحث العلمي هو الطريق أو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث العلمي لاستكشاف وتحقيق الحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة، سواء في العلوم النظرية أو العلوم العملية. يتضمن منهج البحث العلمي استخدام المعلومات بطريقة صحيحة ومنطقية، مع التركيز على العرض الدقيق والمناقشة الواضحة، ودعم القضايا المطروحة بأدلة و Shawahed مقنعة بحيث تكون خالية من التحيز. كما يهدف منهج البحث إلى استخدام سلسلة من القواعد العامة المصوّفة للوصول إلى الحقيقة العلمية، سواء بالكشف عنها أو بإثباتها للآخرين، ويعتمد على منهجية تنظيمية تحدد عمليات العقل وتوجهها نحو نتائج معرفية دقيقة وموثوقة.³.

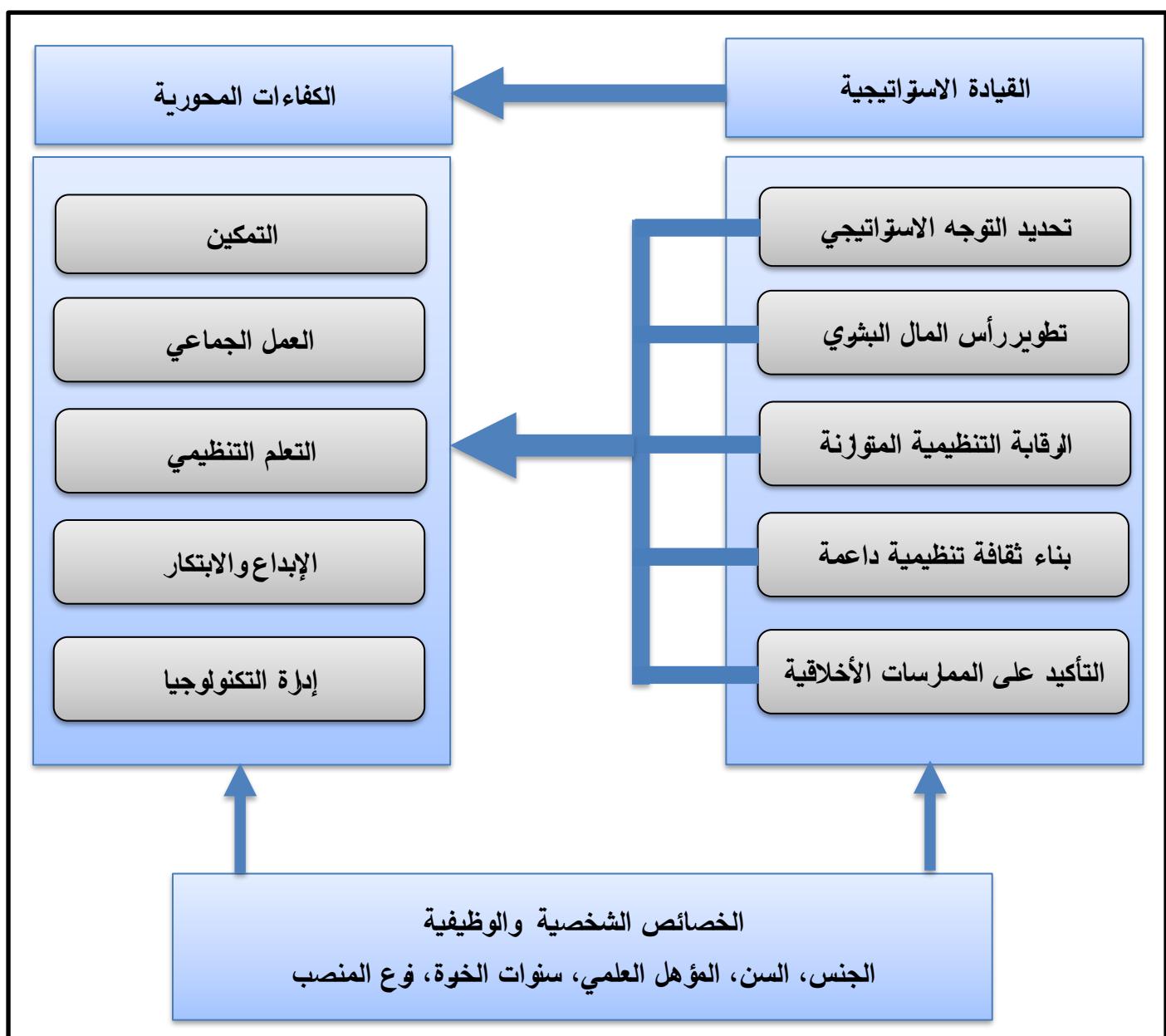
وبغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها، وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لدراسة الحالة، بهدف تبيان وتوضيح مساهمة القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

³ عناية غازي، منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية : بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج، عمان، 2014، ص19.

ثانياً: نموذج الدراسة

يبين العلاقة الافتراضية بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية وأبعاده (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع والمتمثل في الكفاءات المحورية وأبعاده (التمكين، التعلم التنظيمي، العمل الجماعي، الإبداع والابتكار، إدارة التكنولوجيا). والشكل رقم (01) يوضح هذا النموذج.

الشكل ١٤: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثالث: طرق وأدوات جمع البيانات

أولاً: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذا البحث لجمع البيانات على الطرق التالية:

1. **البيانات الأولية** : تم جمع والحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة البحث وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وذلك باستخدام برنامج Statistical Package For Social Sciences (SPSS V27).

2. **البيانات الثانوية**: البيانات الثانوية هي المعلومات التي تم تجميعها مسبقاً من قبل باحثين آخرين. تشكل هذه البيانات تحليلاً وتقسيراً للمعطيات الأصلية ويستخدمها الباحث في أغراض بحثية متعددة، لا سيما تلك التي لا تتعلق مباشرة بحل المسألة البحثية الرئيسية. غالباً ما تكون هذه البيانات مصدرًا ثرياً للمعلومات التي يعتمد عليها الباحث في صياغة المحتوى الأكاديمي لدراسته، وتشمل مصادرها المختلفة كالكتب، المقالات، المجلات العلمية، والتقارير الحكومية.⁴

3. أداة الدراسة (الاستبيان)

تبعاً لنوع البيانات المراد جمعها وللمنهج المتبع في الدراسة، تبيّن لنا أن الاستبانة هي الأداة الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، نظراً لتعقيدات الحصول على البيانات المطلوبة من خلال أدوات أخرى كال مقابلات والملاحظة. لذلك تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات حول مساهمة القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

ويعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع المعلومات تتكون من مجموعة من الأسئلة المنظمة حول موضوعات متعددة (نفسية، اجتماعية، أو تربية...الخ). يتم إرسال هذه الأسئلة إلى عينة ممثلة من المجتمع للحصول على آرائهم. يمكن أن يكون الاستبيان في شكل ورقي أو إلكتروني، ويمكن للباحث استجواب المبحوثين شخصياً أو إرسال الاستبيانات عبر البريد أو من خلال أشخاص آخرين.⁵

وتكونت الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة من قسمين:

أ. **القسم الأول**: وتمثل في البيانات الشخصية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنصب)

ب. **القسم الثاني**: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبانة حيث تمثل في محورين:

⁴ طارق العفيفي، الفرق بين البيانات الأولية والثانوية، 2022. <https://drasah.com/Description.aspx?id=5703> تمت معاينته بتاريخ: 2024/06/15.

⁵ طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى، المقاييس والاختبارات، المجموعة العربية للتربـ و النـ ، طـ ، القـرةـ ، 2021، صـ 153.

المحور الأول: خاص بالقيادة الاستراتيجية ويحتوى على 26 عبارة موزعة على 5 أقسام تمثل في أبعاد القيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) وتوزعت كالتالي:

الجدول 12: توزيع عبارات أبعاد القيادة الاستراتيجية

البعد	عدد العبارات	رقم العبارة
تحديد التوجه الاستراتيجي	05	من 1 إلى 5
تطوير رأس المال البشري	06	من 6 إلى 11
الرقابة التنظيمية المتوازنة	05	من 12 إلى 16
بناء ثقافة تنظيمية داعمة	05	من 17 إلى 21
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	05	من 22 إلى 26

المصدر: من إعداد الباحث

المحور الثاني: خاص بالكتفأءات المحورية ويحتوى على 24 عبارة موزعة على أربع أقسام تمثل في أبعاد الإبداع الإداري وهي (التمكين، العمل الجماعي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار، إدارة التكنولوجيا)

الجدول 13: توزيع عبارات أبعاد الكفاءات المحورية

البعد	عدد العبارات	رقم العبارة
التمكين	05	من 27 إلى 31
العمل الجماعي	05	من 32 إلى 36
التعلم التنظيمي	05	من 37 إلى 41
الإبداع والابتكار	05	من 42 إلى 46
إدارة التكنولوجيا	04	من 47 إلى 50

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم وضع أما كل عبارة خمس إجابات وهذا بالإعتماد على سلم ليكرت الخماسي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 14: سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	1	2	3	4	5
الدرجة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين عن كل عبارة، وقد تم تحليل المقياس وفقاً للمعادلة التالية⁶:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = 0.80 = 5/(1-5)$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) تشير إلى مستوى منخفض جداً.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) تشير إلى مستوى منخفض.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) تشير إلى مستوى متوسط.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20) تشير إلى مستوى مرتفع.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى أقل من 5) تشير إلى مستوى مرتفع جداً.

المبحث الثالث : الأساليب والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نتعرض لأهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بهدف تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها من خلال أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، والتي سوف سنوضح كذلك في المبحث أهم الخصائص السيكومترية المتعلقة بها من خلال توضيح الصدق الظاهري والبنيائي لها، بالإضافة لاختبار ثبات الأداة.

المطلب الأول: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.27 (Statistical package for social sciences) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson colleration) : وذلك لقياس الاتساق الداخلي وقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف.

⁶ صباح بلوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016، ص179.

أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإنها هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

▪ **معامل الانتواء (Skewness):** يعرف الانتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، ويستخدم للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

▪ **معامل التفطح (Kurtosis):** وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحنى من حيث الاعتدال، ويستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

▪ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures):** وذلك وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

▪ **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** وتم استخدامه من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

▪ **تحليل الانحدار الاحادي (Simple Regression analysis):** وذلك للتحقق من أثر متغير واحد على متغير واحد.

▪ **تحليل الانحدار المتعدد (Milti Regression analysis):** وذلك للتحقق من أثر عدة متغيرات على متغير واحد.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

يُعبر الصدق في الأداة البحثية عندما تقيس بالفعل ما نريد قياسه، ولا تقيس شيئاً غير مرتبط بالمتغير الذي نهدف إلى قياسه، والصدق، بشكل عام يمثل قدرة الأداة على قياس ما تم تصميمها لقياسه، ويُعتبر صدق الأداة البحثية شرطاً أساسياً لا غنى عنه، حيث إن النتائج التي يحصل عليها باستخدام أداة بحث غير صادقة تكون مضللة ولا يمكن للاعتماد عليها.

أ. الصدق الظاهري للأداة

لتتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من في مجال التخصص، وتم طلب رأيهما حول مدى مناسبة العبارات للمحتوى، بالإضافة إلى التأكيد على كفاية عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوها. كما تم طلب أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة بشأن الأداة البحثية، وتم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضمون الاستبانة في فقراتها. وفي ضوء تصويبات المحكمين قمنا بإعداد أداة هذه الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق البناء مدى العلاقة بين ما يقيسه الاختبار وبين قائمة مستمدۃ من الإطار النظري للاختبار، اي قدرة ونجاح الاختبار الأداة في قياس متغير ظاهرة معينة بجميع جوانبه. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'پيرسون' Pearson بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج كالتالي :

الجدول 15: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية بعد تحديد التوجه الاستراتيجي

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,715**	0.000
2	,820**	0.000
3	,770**	0.000
4	,839**	0.000
5	,799**	0.000

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 15 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد تراوحت بين 71.5% و83.9% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكّد أن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 16: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية بعد تطوير رأس المال البشري

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,672**	0.000
2	,831**	0.000
3	,831**	0.000
4	,829**	0.000
5	,753**	0.000
6	,675**	0.000

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 16 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 67.2% و83.4% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد تطوير رأس المال البشري يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 17: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.000	,548**	1
0.000	,607**	2
0.000	,632**	3
0.000	,617**	4
0.000	,596**	5

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 17 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 54.8% و63.2% وهي عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 18: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.000	,750**	1
0.000	,814**	2
0.000	,807**	3
0.000	,795**	4
0.000	,849**	5

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 18 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 75% و84.9% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 19: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,685**	0.000
2	,797**	0.000
3	,798**	0.000
4	,757**	0.000
5	,716**	0.000

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 19 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 68.5% و79.8% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 20: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد التمكين

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,721**	0.000
2	,689**	0.000
3	,682**	0.000
4	,782**	0.000
5	,774**	0.000

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 20 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 68.2% و78.2% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد التمكين يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 21: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد العمل الجماعي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.000	,676 **	1
0.000	,776 **	2
0.000	,748 **	3
0.000	,799 **	4
0.000	,798 **	5

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 21 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 67.6% و 79.9% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد العمل الجماعي يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 22: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية وبعد التعلم التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.000	,837 **	1
0.000	,857 **	2
0.000	,860 **	3
0.000	,898 **	4
0.000	,832 **	5

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 22 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 83.2% و 89.8% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد التعلم التنظيمي يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 23: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية بعد الإبداع والابتكار

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.000	,851 **	1
0.000	,910 **	2
0.000	,915 **	3
0.000	,870 **	4
0.000	,889 **	5

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 23 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 85.1% و 91% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد الإبداع والابتكار يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

الجدول 24 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية بعد إدارة التكنولوجيا

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.000	,870 **	1
0.000	,815 **	2
0.000	,857 **	3
0.000	,809 **	4

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)
* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 24 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 80.9% و 87% عند مستوى دلالة 1%， حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد إدارة التكنولوجيا يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة البحث وإمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، وبعبارة أخرى أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

للحصول من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ الفا "Cronbach Alpha" للاتساق الداخلي بصيغته الكلية والنهاية، وكل متغير بجميع أبعاده وكانت النتائج موضحة كما يلي:

الجدول 25: معامل ثبات فقرات الاستبيان

الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور	
0.847	05	تحديد التوجه الاستراتيجي	قيادة الاستراتيجية
0.858	06	تطوير رأس المال البشري	
0.828	05	الرقابة التنظيمية المتوازنة	
0.863	05	بناء ثقافة تنظيمية داعمة	
0.807	05	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	
0.943	26	المجموع	
0.781	05	التمكين	الابتكار التكنولوجي
0.816	05	العمل الجماعي	
0.909	05	التعلم التنظيمي	
0.932	05	الابداع والابتكار	
0.854	04	ادارة التكنولوجيا	الكلي
0.954	24	المجموع	
0.971	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات المشار إليها في الجدول 25 إلى أن معامل ثبات فقرات القيادة الاستراتيجية مرتفعة وجميعها تفوق ال(70%)، حيث إن معامل الثبات الكلي لفقرات القيادة الاستراتيجية بلغ (94.3%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة. أما معامل ثبات فقرات الكفاءات المحورية أيضاً كانت مرتفعة وأغلبها تفوق ال(70%)، حيث إن معامل الثبات الكلي لفقرات الكفاءات المحورية بلغ (95.4%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة.

في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان (97.1%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسات محل الدراسة والتعرف على أهم نشاطاتهم بالإضافة إلى التعرف إلى الأهمية التي تكتسيها هذه المؤسسات في سوء من الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي، بدءاً بمؤسسة العسكرية للإسمنت والذي يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت بأنواعه المختلفة، ثم تأتي مؤسسة صناعة الكوايل وتعد إحدى أكبر المصانع في أفريقيا، حيث تتخصص في صناعة الكوايل الكهربائية، بالإضافة إلى مؤسسة قديلة والذي يتمثل نشاطها في تعبئة المياه المعدنية، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكانت فئة الإطارات هي الممثلة لمجتمع الدراسة والذي بلغ (772) إطاراً من هذه المؤسسات، حيث تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع المبحوث قدرت بـ (280) إطاراً.

كما قمنا بالتعرف في هذا الفصل على الإطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال تحديد المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة بالإضافة إلى النموذج الذي تم اعتماده، كما قمنا بعرض الطرق والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، ثم قمنا بعرض وشرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة لما سبق فقد قمنا بإجراء الاختبارات الخاصة بصدقية وثبات الدراسة من خلال قياس الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، والاتساق الداخلي لها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة تتماشى مع إشكالية الدراسة وفق إطار علمي صحيح.

الْفَصِيلُ الْأَنْجَعُ

عِنْ ضَرِّ وِمَنَا قَسَّى

ذِي أَنْجَعِ الْأَكْرَاسِ

تمهيد

بعد أن تم التعرف على المؤسسات محل الدراسة والإطار العام للدراسة الميدانية وإجراءاتها، سنتناول في هذا الفصل عرض نتائجها وتقديرها. سنبدأ بعرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لمبحوثين الدراسة (الخصائص الشخصية والوظيفية)، بالإضافة إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة ، وذلك لدراسة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى الكفاءات المحورية في المؤسسات المبحوثة.

بعد ذلك، سنقوم باختبار فرضيات الدراسة بدءاً باختبار التباين للانحدار وذلك لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية، ثم القيام بدراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهاتهم وآرائهم حول متغير القيادة الاستراتيجية وكذا متغير الكفاءات المحورية من خلال التركيز على اختبارات الفروق المتعلقة بخصائصهم الشخصية الوظيفية.

أخيراً سوف نتعرض إلى مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها، بدءاً بنتائج الإجابة على تساؤلات الدراسة التي هدف لتحديد مستوى كل من ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى بناء الكفاءات المحورية، إلى تفسير نتائج كل من اختبار الفرضيات الرئيسية الثلاث بفروعها المختلفة، وذلك في محاولة لإعطاء تفسير علمي ومنطقي يتوافق مع واقع المؤسسات المبحوثة

وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية

- المبحث الأول: الإجابة على محاور الدراسة
- المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
- المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: تحليل محاور الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لمبحوثي الدراسة (الخصائص الشخصية والوظيفية)، بالإضافة سوف نقوم بالإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تحليل عبارات أبعاد كل من متغير القيادة الاستراتيجية وعبارات أبعاد الكفاءات المحورية .

المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لمبحوثي الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

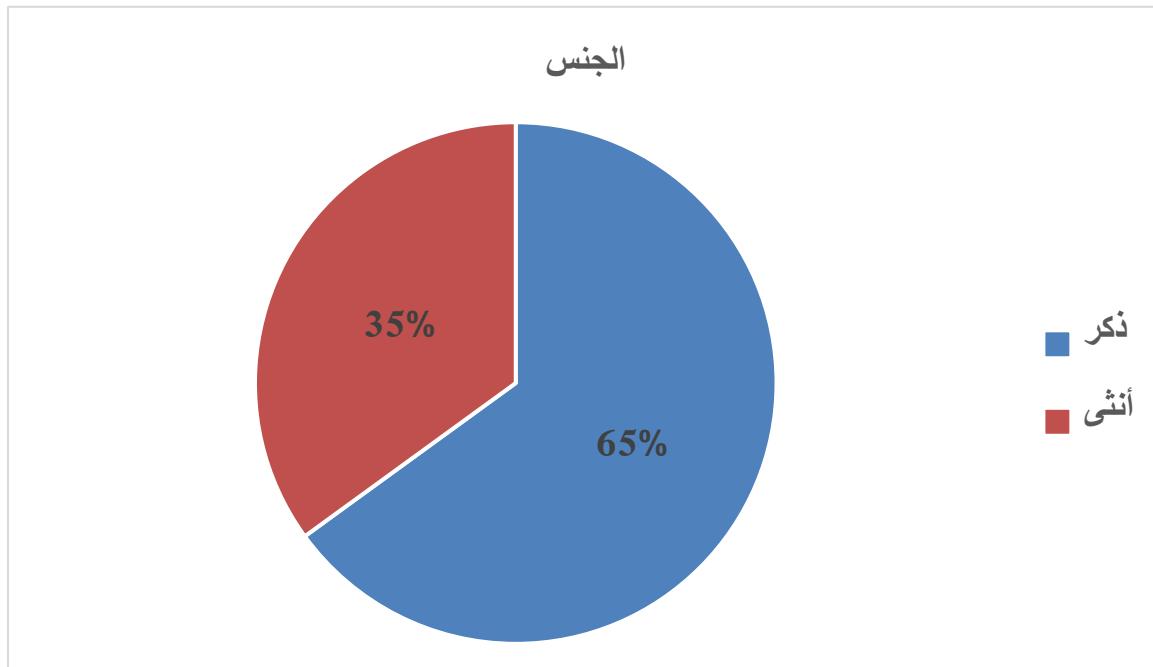
1. توزيع العينة حسب الجنس

الجدول 26: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	النوع	فئات المتغير	المتغير
%65	ذكر	ذكر	الجنس
%35	أنثى	أنثى	
%100	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

يتضح من الجدول 26 أن النسبة الأكبر من المبحوثين كانت فئة الذكور بنسبة 65%， بينما بلغت نسبة الإناث 35%. ويمكن تفسير هذه الاختلافات بين الجنسين بناءً على طبيعة ومتطلبات العمل في المؤسسات محل الدراسة، ولاسيما الجوانب الفنية والتقنية حيث تعبّر في بيئتها أعمالاً رجالية.

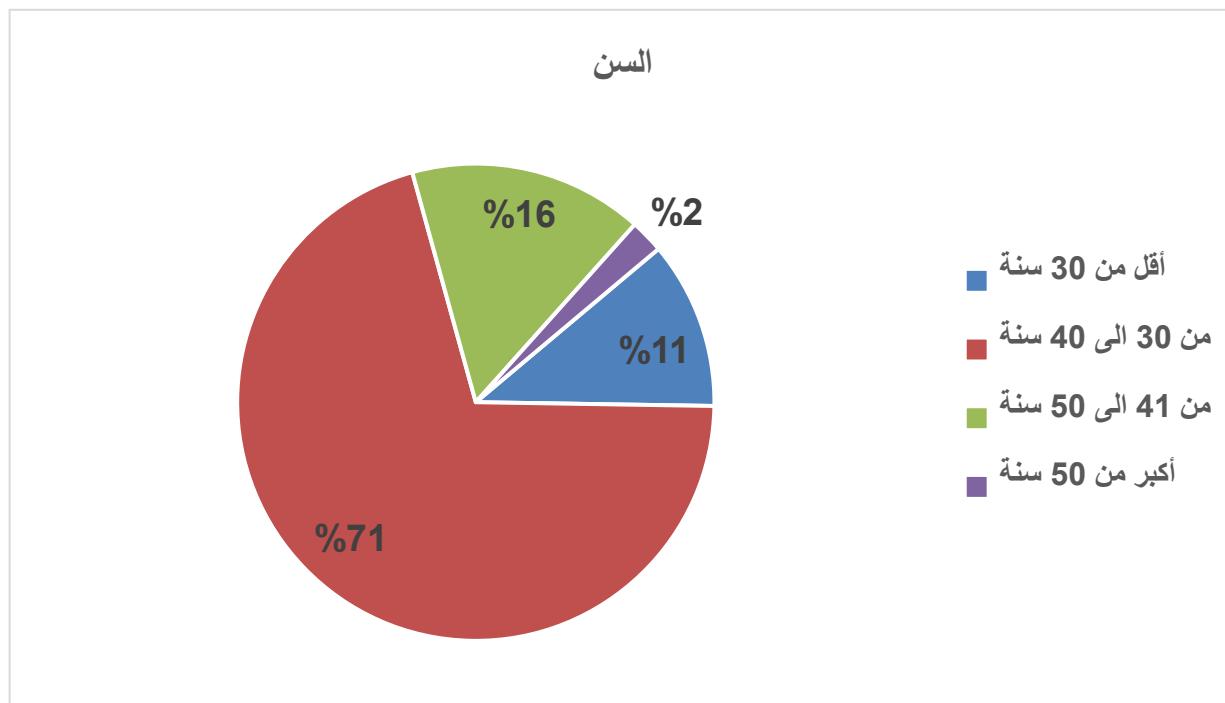
2. توزيع العينة حسب العمر

الجدول 27: توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	النوع	فئات المتغير	المتغير
%11.4	25	أقل من 30 سنة	العمر
%70.5	155	من 30 إلى أقل من 40	
%15.9	35	من 40 إلى أقل من 50	
%2.3	5	أكبر من 50	
%100	220	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

يتضح من الجدول 27 أن أكثر فئة عمرية بين موظفي المؤسسات محل الدراسة هي الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى أقل من 40 عاماً)، حيث تمثل نسبة 70.5% من إجمالي الموظفين. تأتي بعدها الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى أقل من 50 عاماً) بنسبة 15.9%. بالمقابل فإن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت نسبتها 11.4%， في حين كانت الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة 2.3% فقط.

وبناءً على هذه الملاحظة العامة، يمكن القول إن المؤسسات المدروسة تركز على توظيف الشباب المؤهل، حيث يشكل الشباب (بنسبة 81.9%) الغالبية العظمى من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن (3%) من هؤلاء الموظفين لا يزال لديهم مستقبل وظيفي طويل الأمد، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى فرص التطوير والنمو في مجالاتهم المهنية.

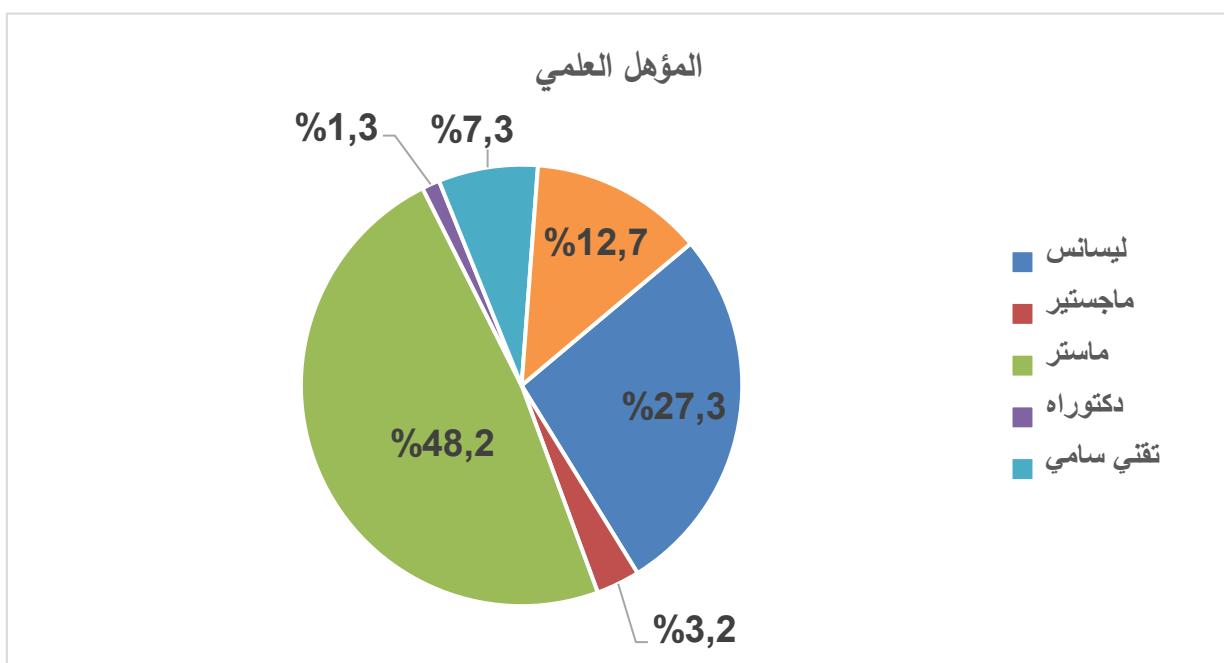
3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول 28: توزيع العينة المؤهل العلمي

النسبة المئوية	النكرار	فئات المتغير	المتغير
%27.3	60	ليسانس	المؤهل العلمي
%48.2	106	ماستر	
%3.2	7	ماجيستير	
%1.3	3	دكتوراه	
%7.3	16	مهندس	
%12.7	28	تقني سامي	
%100	220	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة الأكبر من المبحوثين تحمل شهادة الماستر بنسبة 48.2%. يليهم الحاملون لشهادة الليسانس بنسبة 27.3%， ثم الحاملون لشهادة تقني سامي بنسبة 12.7%， ثم الحاملون لشهادة مهندس بنسبة 7.3%. أما حاملي شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم 3.2%. في حين أن الحاملون لشهادة الدكتوراه يمثلون نسبة 1.4%.

وعليه نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تحرص توظيف على الكفاءات البشرية المؤهلة بمختلف التخصصات وهذا يعود لطبيعة نشاطها الذي يتطلب مهارات ومهارات متنوعة. فتوظيف الكفاءات المؤهلة يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان الأداء العالي والتميز في العمل، وطبيعة نشاط هذه المؤسسات يحتاج إلى مهارات ومهارات متنوعة لتلبية احتياجاتها وتحقيق التطور والابتكار في مجال نشاطها. لذلك، فإن التركيز على توظيف الأفراد ذوي المؤهلات المتنوعة يعكس استراتيجية هذه المؤسسات في تطوير فريق عمل متوفّق ومتكمّل يمكنه تحقيق التحديات والأهداف المستقبلية.

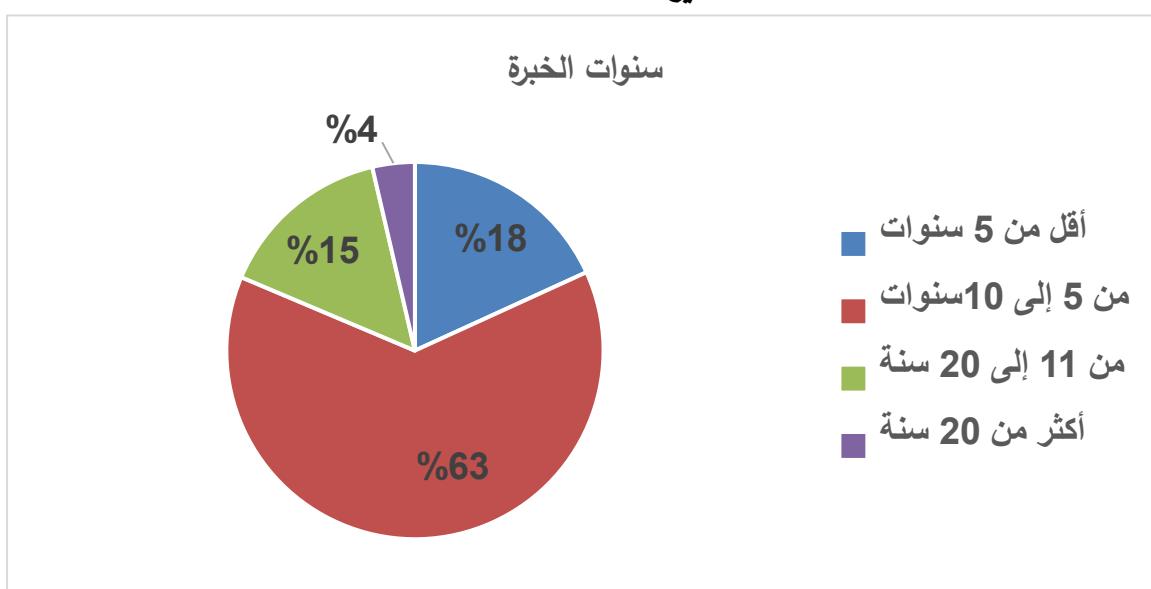
4. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول 29: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	النوع	فئات المتغير	المتغير
%18.2	40	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%63.2	139	من 5 إلى 10 سنوات	
%15	33	من 11 إلى 20 سنة	
%3.6	8	أكثر من 20 سنة	
%100	97	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

يتضح من الجدول 29 أن نسبة 63.2% من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح (من 5 إلى 10 سنوات). ونسبة 18.2% من المبحوثين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات). أما المبحوثين الذين لديهم خبرة تتراوح (بين 11 و 20 سنة) بلغت نسبتهم 15%. في حين أن المبحوثين الذين لديهم خبرة (أكثر من 20 سنة) بلغت نسبتهم 3.6%.

يمكن القول أن نسبة (18.6%) من المبحوثين يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة، بينما نسبة (63.2%) يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة في الفترة من 5 إلى 10 سنوات. بالإضافة إلى ذلك، نسبة (18.2%) من المبحوثين يحتاجون لاكتساب مزيد من الخبرة للمساهمة بشكل أفضل في نشاط المؤسسة. وبصفة عامة، يمكننا القول أن نسبة (96.4%) من المبحوثين مؤهلون للعطاء بشكل أكبر إذا توفرت الظروف الملائمة لهم.

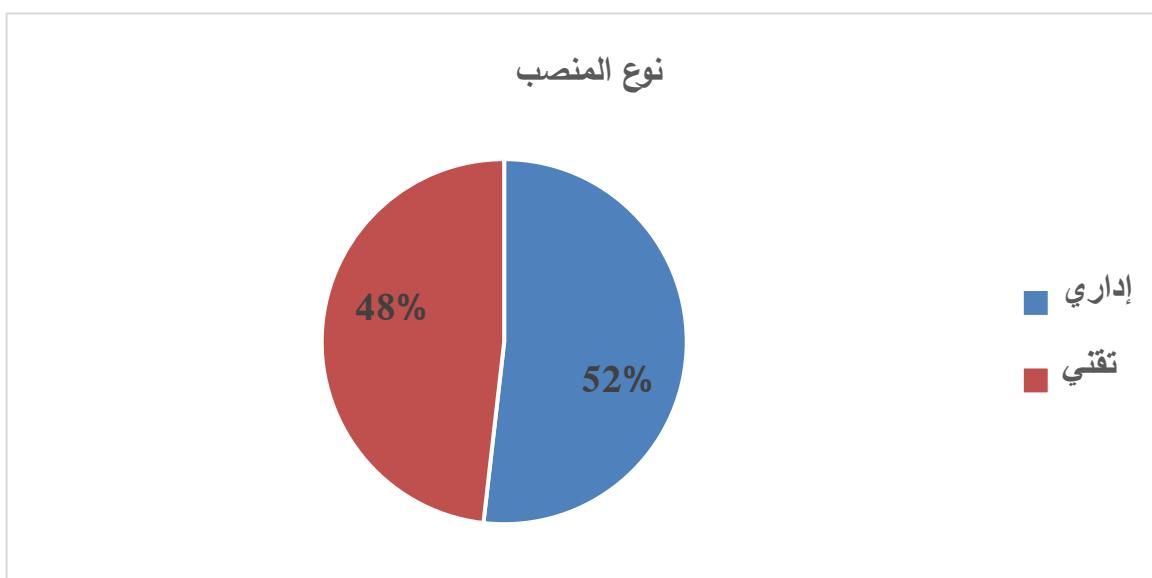
4. توزيع العينة حسب نوع المنصب

الجدول 30: توزيع العينة حسب نوع المنصب

النسبة المئوية	النكرار	فئات المتغير	المتغير
%51.8	114	إداري	نوع المنصب
%48.2	106	تقني	
%100	220	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل: توزيع العينة حسب نوع المنصب



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel

يتضح من الجدول 30 أن النسبة الأكبر من المبحوثين كانت فئة الإداريين بنسبة 51.8%， بينما بلغت نسبة التقنيين 48.2%

المطلب الثاني : مستوى القيادة الاستراتيجية السائد في المؤسسات محل الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) على مقياس ليكرت (5-1) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: مستوى تحديد التوجه الاستراتيجي

الجدول 31: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات تحديد التوجه الاستراتيجي

رقم العbara	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تعمل الإدارة على تطوير رؤية استراتيجية تجسد التوجه المستقبلي للمؤسسة	3.523	0.8677	3	مرتفع
2	تتميز الرؤية الاستراتيجية المؤسسة بالمرنة والقابلية للتجدد	3.532	0.8461	2	مرتفع
3	تقوم الإدارة بإشراك العاملين عند وضع وتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	3.318	0.9692	5	متوسط
4	تقوم الإدارة بتوضيح وشرح الأهداف بشكل واضح للعاملين	3.445	0.9847	4	مرتفع
5	لدى الإدارة القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التطورات الجديدة	3.568	0.8493	1	مرتفع
تحديد التوجه الاستراتيجي					مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 31 أن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4772) بانحراف معياري (0.7131). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تحديد التوجه الاستراتيجي تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.318 - 3.568) وترواحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.9894-0.8493). ونجد أن العبارة رقم 5 "لدى الإدارة القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التطورات الجديدة" قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.568) وانحراف معياري (0.8493).

أما العبارة رقم 2 " تتميز الرؤية الاستراتيجية المؤسسة بالمرؤنة والقابلية للتجديد" قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.532) وانحراف معياري (0.8461). والعبارة رقم 3 " تعمل الإدارة على تطوير رؤية استراتيجية تجسد التوجه المستقبلي للمؤسسة" قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.523) وانحراف معياري (0.8677). في حين أن العبارة رقم 4 " تقوم الإدارة بتوضيح وشرح الأهداف بشكل واضح للعاملين" قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.445) وانحراف معياري (0.9847). وأخيراً العبارة رقم 3 " تقوم الإدارة بإشراك العاملين عند وضع وتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة" قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.318) وانحراف معياري (0.9692).

ثانياً: مستوى تطوير رأس المال البشري

الجدول 32: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات تطوير

رأس المال البشري

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تعمل الإدارة على جذب وتوظيف الكفاءات المتميزة والمبدعة	3.441	0.9514	5	مرتفع
2	تعمل الإدارة بشكل مستمر على تطوير وتنمية مهارات العاملين	3.595	0.8836	1	مرتفع
3	توفر الإدارة دورات تدريبية وتكوينية لكافة العاملين دون استثناء	3.450	1.0737	4	مرتفع
4	تقوم الإدارة بتحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية الجديدة بشكل دائم	3.459	0.9132	3	مرتفع
5	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات المعرفية فيما بينهم	3.568	0.9065	2	مرتفع
6	توفر المؤسسة نظام أجور وتعويضات منصف وعادل	3.255	0.9454		متوسط
تطوير رأس المال البشري					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 32 أن بعد تطوير رأس المال البشري، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4614) بانحراف معياري (0.7242). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تطوير رأس المال البشري

تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.255 - 3.5958) وترأواحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.8836-1.0737). ونجد أن العبارة رقم 2 " تعمل الإدراة بشكل مستمر على تطوير وتنمية مهارات العاملين" قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.395) وانحراف معياري (0,8836).

أما العبارة رقم 5 " تشجع الإدراة العاملين على تبادل الخبرات المعارف فيما بينهم " قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.368) وانحراف معياري (0.9065). والعبارة رقم 4 " تقوم الإدراة بتحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية الجديدة بشكل دائم " قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.459) وانحراف معياري (0.9132). والعبارة رقم 3 " توفر الإدراة دورات تدريبية وتكوينية لكافة العاملين دون استثناء" قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.450) وانحراف معياري (1.0737). في حين أن العبارة رقم 1 " تعمل الإدراة على جذب وتوظيف الكفاءات المتميزة والمبدعة" قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.441) وانحراف معياري (0.9514). وأخيراً العبارة رقم 6 " توفر المؤسسة نظام أجور وتعويضات منصف وعادل " قد جاءت بالترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ (3.318) وانحراف معياري (0.9692).

ثالثاً: مستوى تحديد التوجه الاستراتيجي

الجدول 33: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات الرقابة التنظيمية المتوازنة

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تحتوي المؤسسة على نظام فعال للرقابة والإشراف يتوافق مع الأهداف	3.550	0.8008	4	مرتفع
2	تضع الإدراة معايير وقوانين واضحة في عملية الرقابة	3.755	0.8017	1	مرتفع
3	تولي الإدراة اهتماماً كبيراً لضمان الامتثال للمعايير واللوائح في المؤسسة	3.718	0.8064	2	مرتفع
4	تعمل الإدراة على تقييم الأداء المنجز من طرف العاملين	3.464	0.9084	5	مرتفع
5	يتم تقديم تقارير دورية توضح نتائج الرقابة	3.600	0.8569	3	مرتفع
الرقابة التنظيمية المتوازنة					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 33 أن بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6173) بانحراف معياري (0.6435). ووفقاً لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.464 - 3.755) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.8008-0.9084). ونجد أن العبارة رقم 2 " تضع الإدارة معايير وقوانين واضحة في عملية الرقابة " قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.755) وانحراف معياري (0.8017). أما العبارة رقم 3 " تولي الإدارة اهتماماً كبيراً لضمان الامتثال للمعايير واللوائح في المؤسسة " قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (0.718) وانحراف معياري (0.8064). والعبارة رقم 5 " يتم تقديم تقارير دورية توضح نتائج الرقابة " قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.600) وانحراف معياري (0.8569). في حين أن العبارة رقم 1 " تحتوي المؤسسة على نظام فعال للرقابة والإشراف يتوافق مع الأهداف " قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.550) وانحراف معياري (0.8008). وأخيراً العبارة رقم 4 " تعمل الإدارة على تقييم الأداء المنجز من طرف العاملين " قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.464) وانحراف معياري (0.9084).

رابعاً: مستوى التأكيد على الممارسات الأخلاقية

الجدول 34 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التأكيد على الممارسات الأخلاقية

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تنسم العلاقة بين القادة والعاملين بالاحترام والثقة المتبادلة	3.623	0.7575	3	مرتفع
2	تسعى الإدارة لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين	3.523	0.8833	5	مرتفع
3	تضع الإدارة معايير أخلاقية واضحة ومحددة تحكم العمل	3.741	0.8171	2	مرتفع
4	تشجع الإدارة على تبني المنافسة الأخلاقية بين العاملين	3.545	0.8562	4	مرتفع
5	تعمل الإدارة على محاربة السلوكات غير الأخلاقية التي تحدث في المؤسسة	3.995	0.7309	1	مرتفع
التأكيد على الممارسات الأخلاقية					
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS					

يتضح من الجدول 34 أن بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6855) بانحراف معياري (0.6095). ووفقاً لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.523 - 3.995) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.7309-0.8833). ونجد أن العبارة رقم 5 " تعمل الإدارة على محاربة السلوكيات غير الأخلاقية التي تحدث في المؤسسة " قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.995) وانحراف معياري (0.7309). أما العبارة رقم 3 " تضع الإدارة معايير أخلاقية واضحة ومحددة تحكم العمل " قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (0.3741) وانحراف معياري (0.8171). والعبارة رقم 1 " ترسم العلاقة بين القادة والعاملين بالاحترام والثقة المتبادلة " قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.623) وانحراف معياري (0.7575). في حين أن العبارة رقم 4 " تشجع الإدارة على تبني المنافسة الأخلاقية بين العاملين " قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.545) وانحراف معياري (0.8562). وأخيراً العبارة رقم 2 " تسعى الإدارة لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين " قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.523) وانحراف معياري (0.8833).

خامساً: مستوى بناء ثقافة تنظيمية داعمة

الجدول 35: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بناء ثقافة تنظيمية داعمة

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تعمل الإدارة على نشر ثقافة تتوافق مع رسالة ورؤى المؤسسة	3.423	0.7754	5	مرتفع
2	تسعى الإدارة إلى بناء ثقافة تعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين	3.436	0.8497	4	مرتفع
3	تحرص الإدارة على أن يتشارك العاملين قيم المؤسسة فيما بينهم	3.532	0.8131	2	مرتفع
4	تشجع الإدارة السلوك الذي يلائم معتقدات وتوجهات العاملين	3.536	0.8350	1	مرتفع
5	تشجع الإدارة العاملين على التواصل الفعال وفتح قنوات الحوار فيما بينهم	3.509	0.9338	3	مرتفع
بناء ثقافة تنظيمية داعمة					
0.6773					
3.4873					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 35 أن بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4873) بانحراف معياري (0.6773). ووفقاً لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.423 - 3.536) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.7754-0.9338). ونجد أن العبارة رقم 4 "تشجع الإدارة السلوك الذي يلائم معتقدات وتوجهات العاملين" قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.536) وانحراف معياري (0.8350). أما العبارة رقم 3 "تحرص الإدارة على أن يتشارك العاملين قيم المؤسسة فيما بينهم" قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (0.532) وانحراف معياري (0.8171). والعبارة رقم 5 "تشجع الإدارة العاملين على التواصل الفعال وفتح قنوات الحوار فيما بينهم" قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.509) وانحراف معياري (0.9338). في حين أن العبارة رقم 2 "تسعى الإدارة إلى بناء ثقافة تعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين" قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.436) وانحراف معياري (0.8497). وأخيراً العبارة رقم 2 "تعمل الإدارة على نشر ثقافة تتوافق مع رسالة ورؤيه المؤسسة" قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.423) وانحراف معياري (0.7754).

الجدول 36: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	4	0,7131	3.4772	تحديد التوجه الاستراتيجي
مرتفع	5	0.7242	3.4614	تطوير رأس المال البشري
مرتفع	2	0.6435	3.6173	الرقابة التنظيمية المتوازنة
مرتفع	3	0.6773	3.4873	بناء ثقافة تنظيمية داعمة
مرتفع	1	0.6095	3.6855	التأكد على الممارسات الأخلاقية
مرتفع	---	0.5719	3.5493	القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول 36 يتضح لنا:

- ❖ بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.36855) بانحراف معياري (0.6095). ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة".
- ❖ بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة فقد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6173) بانحراف معياري (0.6435) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول مرتفعة.
- ❖ بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة فقد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4873) بانحراف معياري (0.6773) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول متوسطة.
- ❖ بعد تحديد التوجه الاستراتيجي فقد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4772) بانحراف معياري (0.7131) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول مرتفعة.
- ❖ بعد تطوير رأس المال البشري فقد جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4614) بانحراف معياري (0.7242) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول مرتفعة.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة مجتمعة (3.5493) وانحراف معياري (0.5719). وهذا يدل أن المؤسسات المبحوثة تعمل بشكل فعال في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوجيه الموارد نحو تحقيقها، واتخاذ القرارات بناءً على رؤية استراتيجية. بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسات المعنية تُظهر أداءً جيداً في مجال القيادة الاستراتيجية، مما قد ينعكس إيجاباً على أدائها العام وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثالث: مستوى بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) على مقياس ليكرت (5-1) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: مستوى التمكين

الجدول 37: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

التمكين

رقم العبرة	البعد	البعدين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية		3.106	0.8894	5	متوسط
2	الصلاحيات الممنوحة من الإدارة كافية لإنجاز العمل		3.417	0.8045	2	مرتفع
3	تنق الإدارة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم		3.516	0.8422	1	مرتفع
4	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات		3.228	0.9876	4	متوسط
5	تأخذ الإدارة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار		3.256	1.0027	3	متوسط
	التمكين		3.3318	0.6691	5	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 37 أن بعد التمكين، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3318) بانحراف معياري (0.7131). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التمكين تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.516 - 3.106) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (-0.8045 - 1.0027). ونجد أن العبارة رقم 3 "تنق الإدارة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم" قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.516) وانحراف معياري (0.8422). أما العبارة رقم 2 "الصلاحيات الممنوحة من الإدارة كافية لإنجاز العمل" قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.417) وانحراف معياري (0.8045). والعبارة رقم 5 "تأخذ الإدارة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار" قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.256) وانحراف معياري (1.0027). في حين أن العبارة رقم 4 " تقوم

الإدارة بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات " قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.228) وانحراف معياري (0.9876). وأخيراً العبارة رقم 1 " يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية " قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.106) وانحراف معياري (0.8894).

ثانياً: مستوى العمل الجماعي

الجدول 38: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

العمل الجماعي

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تعتمد المؤسسة على فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز المهام	3.508	0.8608	2	مرتفع
2	تحرص الإدارة على خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والتشارك بين العاملين	3.563	0.8063	1	مرتفع
3	تحرص الإدارة على إيصال المعرفة والمعلومات لجميع العاملين	3.500	8790	5	مرتفع
4	يتشارك ويتبادل العاملون المعرف والخبرات فيما بينهم بكل حرية	3.531	0.8603	3	مرتفع
5	يوجد تكامل وانسجام بين المهارات الفردية والجماعية للعاملين	3.508	0.9229	4	مرتفع
العمل الجماعي					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 38 أن بعد العمل الجماعي، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5882) بانحراف معياري (0.6272). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العمل الجماعي تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.500 - 3.563) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.8003-0.9229). ونجد أن العبارة رقم 2 " تحرص الإدارة على خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والتشارك بين العاملين " قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.563) وانحراف معياري (0.8063). أما العبارة رقم 1 " تعتمد المؤسسة على فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز المهام " قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.508) وانحراف معياري (0.8608). والعبارة رقم 4 " يتشارك ويتبادل العاملون المعرف والخبرات فيما بينهم بكل حرية " قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.531) وانحراف معياري (0.8603). في حين أن العبارة رقم 5 " يوجد تكامل وانسجام بين المهارات

الفردية والجماعية للعاملين" قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.508) وانحراف معياري (0.9229). وأخيراً العبارة رقم 3 "تحرص الإدارة على إيصال المعرفة والمعلومات لجميع العاملين" قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.500) وانحراف معياري (0.8790).

ثالثاً: مستوى التعلم التنظيمي

الجدول 39: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

التعلم التنظيمي

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تشجع الإدارة الأفراد على التعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة	3.299	0.9394	5	متوسط
2	تمتلك المؤسسة الآليات والوسائل اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة	3.571	0.9072	1	مرتفع
3	تبني الإدارة استراتيجيات لتحقيق البحث والتطوير المعرفي	3.500	0.9229	2	مرتفع
4	تعمل الإدارة على إيجاد أساليب وطرق جديدة للوصول للمعرفة والأفكار الجديدة	3.492	0.8880	3	مرتفع
5	تسعى الإدارة لخلق فرص للإبداع والابتكار من تطبيق المعرفة في المؤسسة	3.441	0.9793	4	مرتفع
التعلم التنظيمي					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 39 أن بعد التعلم التنظيمي، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4882) بانحراف معياري (0.8041). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم التنظيمي تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.299 - 3.571) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.9229-0.8880). ونجد أن العبارة رقم 2 "تمتلك المؤسسة الآليات والوسائل اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة" قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.571) وانحراف معياري (0.9072). أما العبارة رقم 3 "تبني الإدارة استراتيجيات لتحقيق البحث والتطوير المعرفي" قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.500) وانحراف معياري (0.9229). والعبارة رقم 4 "تعمل الإدارة على إيجاد أساليب وطرق جديدة للوصول للمعرفة والأفكار الجديدة" قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.492) وانحراف معياري (0.8880). في حين أن العبارة رقم 5 "تسعى الإدارة لخلق فرص للإبداع

والابتكار من تطبيق المعرفة في المؤسسة" قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.441) وانحراف معياري (0.9793). وأخيراً العبارة رقم 3 "تشجع الإدارة الأفراد على التعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة" قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.299) وانحراف معياري (0.9394).

رابعاً: مستوى الإبداع والابتكار

الجدول 40: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

الإبداع والابتكار

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	توفر الإدارة بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار	3.134	0.9565	5	متوسط
2	تشجع الإدارة على طرح الأفكار الإبداعية وتبنيها	3.283	0.9772	4	متوسط
3	تشجع الإدارة الابتكار في مختلف مجالات العمل كوسيلة للتميز الوظيفي	3.331	0.9539	2	مرتفع
4	تمحning الإدارة الحرية للعاملين لتطبيق أفكارهم الجديدة في مختلف جوانب العمل	3.299	0.9561	3	متوسط
5	تشجع الإدارة المنافسة بين العاملين لحثهم على الإبداع والابتكار في مهامهم	3.417	0.9694	1	مرتفع
الإبداع والابتكار					
متوسط					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 40 أن بعد الإبداع والابتكار، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3390) بانحراف معياري (0.8494). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإبداع والابتكار تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.282-3.417) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.9561-0.9694). ونجد أن العبارة رقم 5 "تشجع الإدارة المنافسة بين العاملين لحثهم على الإبداع والابتكار في مهامهم" قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.417) وانحراف معياري (0.9694). أما العبارة رقم 3 "تشجع الإدارة الابتكار في مختلف مجالات العمل كوسيلة للتميز الوظيفي" قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.331) وانحراف معياري (0.9539). والعبارة رقم 4 "تمحning الإدارة الحرية للعاملين لتطبيق أفكارهم الجديدة في مختلف جوانب العمل" قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.299) وانحراف معياري (0.9561). في حين أن العبارة رقم 2 "تشجع الإدارة على طرح الأفكار الإبداعية وتبنيها" قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.283) وانحراف

معياري (0.9772). وأخيراً العبارة رقم 1 "تشجع الإدارة الأفراد على التعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة" قد جاءت بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (3.134) وانحراف معياري (0.9565).

رابعاً: مستوى إدارة التكنولوجيا

الجدول 41: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات إدارة التكنولوجيا

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تعمل المؤسسة على الاستثمار بشكل فعال في تكنولوجيا المعلومات وتطوير البنية التحتية التكنولوجية	3.394	0.9671	4	مرتفع
2	تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية في كل الأقسام وفي كافة الوظائف	3.717	0.7892	2	مرتفع
3	تشجع الإدارة على تبني التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال في أداء المهام	3.707	0.7934	1	مرتفع
4	تعمل الإدارة على توفير التدريب والموارد اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بفعالية	3.584	0.8702	3	مرتفع
إدارة التكنولوجيا					

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 41 أن بعد إدارة التكنولوجيا، بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6750) بانحراف معياري (0.6875). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد إدارة التكنولوجيا تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.394 - 3.717) وترواحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.7892 - 0.8702). ونجد أن العبارة رقم 3 "تشجع الإدارة على تبني التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال في أداء المهام" قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.717) وانحراف معياري (0.7892). أما العبارة رقم 2 "تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية في كل الأقسام وفي كافة الوظائف" قد جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.717) وانحراف معياري (0.7892). والعبارة رقم 4 "تعمل الإدارة على توفير التدريب والموارد اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بفعالية" قد جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.584) وانحراف معياري (0.8702). ويمكن القول أن الموظفين يظهرون تقديرًا للجهود المبذولة من قبل الإدارة، وبأن هناك، مما يعكس نجاح الجهود التربوية والاستثمار في تعلم التكنولوجيا. وأخيراً العبارة رقم 1 "تعمل المؤسسة على الاستثمار بشكل فعال في تكنولوجيا المعلومات وتطوير البنية التحتية التكنولوجية" قد جاءت بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.394) وانحراف معياري (0.9671).

الجدول 42: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الكفاءات المحورية

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	5	0.6691	3.3318	التمكين
مرتفع	2	0.6272	3.5882	العمل الجماعي
مرتفع	3	0.8041	3.4882	التعلم التنظيمي
متوسط	4	0.8494	3.3390	الإبداع والابتكار
مرتفع	1	0.6875	3.6750	إدارة التكنولوجيا
مرتفع	---	0.6252	3.4765	الكفاءات المحورية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول 42 أعلاه يتضح لنا أن:

- ❖ بعد إدارة التكنولوجيا جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6750) بانحراف معياري (0.6875). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة".
- ❖ بعد العمل الجماعي فقد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5882) بانحراف معياري (0.6272) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول "مرتفعة".
- ❖ بعد التعلم التنظيمي فقد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4882) بانحراف معياري (0.8041) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول "مرتفعة".
- ❖ بعد التمكين فقد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3318) بانحراف معياري (0.6691) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول "متوسطة".
- ❖ بعد الإبداع والابتكار فقد جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3390) بانحراف معياري (0.6750) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول "متوسطة".

وبناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد بناء الكفاءات المحورية مجتمعة

مجتمعة (3.4765) وانحراف معياري (0.6252). أن هناك جهود ملموسة تبذل من قبل المؤسسات المعنية لبناء الكفاءات المحورية من خلال توفير أهم الدعائم والركائز التي تساهم في بنائها، وتهدف هذه الجهود إلى تعزيز معارف ومهارات وقدرات الأفراد داخل المؤسسات، وتمكنهم من التفوق في أدوارهم والمساهمة في النجاح الشامل والقدرة التنافسية للمنظمات.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتمتناول اختبار الفرضيات في هذا المبحث لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة ، بالإضافة إلى الفروق في إجابات المبحوثين حول كل من المتغيرين.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي . ومن أجل ذلك قمنا بحسابه باستعمال معامل الانتواء والتقطيع(Kurtosis, Skewness)، حيث تقول الدراسات الإحصائية أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-1-1] و(Kurtosis) محصور بين [3-3]، ودراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-3-3] و(Kurtosis) محصور بين [-7-7]، ومنه قمنا بالإعتماد على الدراسة الأولى .

الجدول 43: اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis, Skewness)

معامل التقطيع		معامل الانتواء		الأبعاد
الخطأ	القيمة	الخطأ	القيمة	
0,327	0,865	0,164	-0,688	تحديد التوجه الاستراتيجي
0,327	0,400	0,164	-0,630	تطوير رأس المال البشري
0,327	0,343	0,164	-0,533	بناء ثقافة تنظيمية داعمة
0,327	0,661	0,164	-0,567	الرقابة التنظيمية المتوازنة
0,327	0,420	0,164	-0,333	التأكد على الممارسات الأخلاقية
0,327	0,710	0,164	-0,385	القيادة الاستراتيجية
0,327	0,131	0,164	-0,568	التمكين
0,327	0,282	0,164	-0,285	العمل الجماعي
0,327	1,251	0,164	-0,937	التعلم التنظيمي
0,327	0,205	0,164	-0,719	الابداع والابتكار
0,327	1,344	0,164	-0,910	ادارة التكنولوجيا
0,327	0,526	0,164	-0,611	الكفاءات المحورية

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 43 أن قيمة معامل الالتواء محصورة بين 0.937 - 0.285 وقيمة معامل التقطيع محصورة بين 0.285 و 1.344 وهما في المجال المطلوب. وهذا يؤكد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance)

للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة في الدراسة، يتم إجراء اختبار ضعف ارتباطها ببعضها البعض. هذا الاختبار يعتبر شرطاً أساسياً قبل القيام بتحليل الانحدار المتعدد. ولاختبار الفرضيات من خلال تبيان الانحدار، يجب التأكد أولاً من عدم وجود تداخل كبير بين المتغيرات المستقلة. سنتستخدم معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. هنا قاعدة عامة للتحقق من ذلك:

إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من 10، وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أقل من 0.05، فهذا يشير إلى وجود ارتباط عال بين هذا المتغير وبقية المتغيرات المستقلة. وهذا قد يؤدي إلى مشكلة في تحليل الانحدار.

الجدول 44: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح (VIF, Tolerance)

VIF	Tolerance	الأبعاد
2,075	0,482	تحديد التوجه الاستراتيجي
2,160	0,463	تطوير رأس المال البشري
2,511	0,398	بناء ثقافة تنظيمية داعمة
2,638	0,379	الرقابة التنظيمية المتوازنة
2,191	0,457	التأكيد على الممارسات الأخلاقية

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 44 أن جميع قيم معامل التباين VIF لكل المتغيرات أقل عن 10، وكذلك بالنسبة لقيم معامل التضخم Tolerance بأنها أكبر من 0.005 وهذا يدل على عدم وجود تداخل كبير بين الأبعاد للمتغير المستقل.

ثالثاً: اختبار معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتغير الكفاءات المحورية

لتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والكفاءات المحورية، يستخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون. هذا الاختبار الإحصائي يساعد في قياس مدى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين. في هذا السياق، استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة كيفية ارتباط كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية مع متغير الكفاءات المحورية.

الجدول 45: مصفوفة ارتباط أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتغير الكفاءات المحورية

Correlations							
الأبعاد المستقلة والمتغير التابع		تحديد التوجه الاستراتيجي	تطوير رأس المال البشري	الرقابة التنظيمية المتوازنة	بناء ثقافة تنظيمية داعمة	التأكد على الممارسات الأخلاقية	الكفاءات المحورية
تحديد التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	,598 **	,574 **	,633 **	,660 **	,805 **
	Sig. (2-tailed)	--	,000	,000	,000	,000	,000
تطوير رأس المال البشري	Pearson Correlation	,598 **	1	,472 **	,701 **	,568 **	,671 **
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
الرقابة التنظيمية المتوازنة	Pearson Correlation	,574 **	,472 **	1	,555 **	,697 **	,697 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
بناء ثقافة تنظيمية داعمة	Pearson Correlation	,633 **	,701 **	,555 **	1	,636 **	,684 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
التأكد على الممارسات الأخلاقية	Pearson Correlation	,660 **	,568 **	,697 **	,636 **	1	,691 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
بناء الكفاءات المحورية	Pearson Correlation	,805 **	,671 **	,697 **	,684 **	,691 **	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	--

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 45 أن هناك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع الكفاءات المحورية، فقد أظهرت النتائج أن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي أظهر أقوى ارتباط حيث بمعامل ارتباط بلغ (0.805) عند مستوى الدلالة (0.000). ثم يأتي بعده بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط بلغ (0.697) عند مستوى الدلالة (0.000). بعد ذلك، يأتي بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية بمعامل ارتباط (0.691) عند مستوى الدلالة (0.000)، أما بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة فبلغ معامل ارتباطه (0.684) عند مستوى الدلالة (0.000). وفي المرتبة الأخيرة، نجد بعد تطوير رأس المال البشري، بمعامل ارتباط بلغ (0.671) عند مستوى الدلالة (0.000).

وبصفة عامة من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية ومحببة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) والكفاءات المحورية.

أما فيما يخص علاقة أبعاد المتغير المستقل فيما بينها فيتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلال (0.05) بينها جميا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية بالمؤسسات محل الدراسة.

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) من أجل اختبار هذه الفرضية.

الجدول 46: تحليل تباين الانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	530.422	60.684	1	60.684	الانحدار
		0.114	218	24.941	الخطأ
			219	85.625	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول 46 يتبيّن ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (530.422) عند مستوى دلاله (0.000) وهي أقل من (0.05). ونتيجة لذلك، يمكن القول إن العلاقة الخطية بين المتغيرات قد تحققت، مما يدل على صحة النموذج، وهو ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الافتراض الرئيسي مع فروعه المختلفة.

الجدول 47: تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات

المحورية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	النموذج
0.145	1.462	0.144	0.210	Constante
0.000	23.031	0.040	0.920	القيادة الاستراتيجية
معامل التحديد $R^2 = (0.709)$				معامل الارتباط $R = (0.842)$

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وطبقاً للنتائج الموضحة في الجدول 47 أعلاه فإن القيادة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على بناء الكفاءات المحورية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.842) هذا دليل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.709) وهذا يعني أن 70.9% من التغيرات الحاصلة على بناء الكفاءات المحورية مفسرة إلى تغيرات حاصلة في القيادة الاستراتيجية و 29.1% من التغيرات تعود لعوامل أخرى. لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير على وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية.

☒ اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية، وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية التي تشير إلى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية".

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات التأثيرية للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل "القيادة الاستراتيجية"، وطبيعة العلاقة بينها وبين المتغير التابع "بناء الكفاءات المحورية"

الجدول 48: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحوائية

مستوى الدلالة	قيمة T	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة B	أبعاد القيادة الاستراتيجية
0.296	1.048	--	0.136	0.143	الثابت constante
0.000	9.350	0.043	0.455	0.399	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.000	3.854	0.042	0.186	0.161	تطوير رأس المال البشري
0.000	5.730	0.046	0.271	0.264	الرقابة التنظيمية المتوازنة
0.082	1.747	0.048	0.091	0.084	بناء ثقافة تنظيمية داعمة
0.476	0.714	0.055	0.38	0.039	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
$\alpha=0.05$ دال إحصائية عند مستوى دلالة					

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

عند بحث أثر كل بُعد من بناء أبعاد القيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحوائية تبين لنا ما يلي:

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد " تحديد التوجه الاستراتيجي " على بناء الكفاءات المحوائية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغتك (9.350) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما نلاحظ أن قيمة(B) بلغت (0.399)، وهذا يعني أن 39.9% من التباين الحاصل على بناء الكفاءات المحوائية مفسر إلى تباينات حاصلة في تحديد التوجه الاستراتيجي و 51.1% من التباين يعود لعوامل أخرى.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على بناء الكفاءات المحوائية في المؤسسات محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تتضمن على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على بناء الكفاءات المحوائية في المؤسسات محل الدراسة.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد " تطوير رأس المال البشري " على بناء الكفاءات المحوائية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، ذلك أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.854) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما نلاحظ أن قيمة(B) بلغت

(0.161)، وهذا يعني أن 16.1% من التباين الحاصل على بناء الكفاءات المحورية مفسر إلى تباينات حاصلة في تطوير رأس المال البشري و 83.9% من التباين يعود لعوامل أخرى.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد "الرقابة التنظيمية المتوازنة" على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، ذلك أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.730) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما نلاحظ أن قيمة (B) بلغت (0.264)، وهذا يعني أن 26.4% من التباين الحاصل على بناء الكفاءات المحورية مفسر إلى تباينات حاصلة في الرقابة التنظيمية المتوازنة و 73.6% من التباين يعود لعوامل أخرى.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة.

❖ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد "بناء ثقافة تنظيمية داعمة" على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، ذلك أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.747) عند مستوى دلالة (0.082) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء ثقافة تنظيمية داعمة على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة.

❖ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، ذلك أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.714) عند مستوى دلالة (0.476) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه:

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالمؤسسات محل الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنصب).

1. الفرضية الفرعية الأولى

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 49 : نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	3.377	0.548	0.789	0.375
	3.874	0.874		

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 49 يتضح أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.375) عند مستوى دلالة (0.375) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجّد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير السن في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 50: نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزيز لمتغير السن

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.318	1.181	0.368	3	1.157	بين المربعات
		0.326	216	70.492	
		219	71.649		

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 50 يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.181) عند مستوى دلالة (0.318) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزيز لمتغير السن. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزيز لمتغير السن في المؤسسات محل الدراسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزيز لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 51: نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزيز لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.785	0.489	0.162	5	1.157	بين المربعات
		0.331	214	70.492	
		219	71.649		

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 51 يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.181) عند مستوى دلالة (0.318) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات

دالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجّد فروق ذات دالة إحصائية لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجّد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 52: نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لـاختبار الفروق حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المربعات	0.499	3	0.166	0.505	0.679
داخل المربعات	70.150	216	0.329		
المجموع	71.649	219			

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 52 يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.505) عند مستوى دلالة (0.679) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجّد فروق ذات دالة إحصائية لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجّد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير نوع المنصب في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 53 : نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المنصب

مستوى الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
0.512	0.431	5.206	3.736	ذكر
		5.198	3.348	أنثى

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 53 يتضح أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.431) عند مستوى دلالة (0.512) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المنصب.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تشير الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أنه:

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالمؤسسات محل الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنصب)

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 54 : نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
0.015	5.076	0.613	3.298	ذكر
		0.508	3.808	أنثى

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 54 يتضح أن قيمة (F) بلغت (0.375) عند مستوى دلالة (0.015) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجّد فروق ذات دلالة إحصائية لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجّد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير السن في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 55: نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لـاختبار الفروق حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير السن

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.323	1.167	0.455	3	1.366	بين المربعات
		0.390	216	84.259	داخل المربعات
			219	85.625	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 55 يتضح أن قيمة (F) بلغت (1.167) عند مستوى دلالة (0.323) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير السن.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجّد فروق ذات دلالة إحصائية لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير السن في المؤسسات محل الدراسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجّد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لـإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 56: نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى بناء الكفاءات المحوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.705	0.594	0.234	5	1.157	بين المربعات
		0.395	214	84.453	
		219		85.625	
المجموع					

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 56 يتضح أن قيمة (F) بلغت (0.594) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسات محل الدراسة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 57: نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار الفروق حول مستوى بناء الكفاءات المحوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.577	0.661	0.260	3	0.499	بين المربعات
		0.393	216	84.847	
		219		85.625	
المجموع					

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 57 يتضح أن قيمة (F) بلغت (0.661) عند مستوى دلالة (0.577) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزي لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزي لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات محل الدراسة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزي لمتغير نوع المنصب في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 58 : نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزي لمتغير المنصب

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
0.069	3.336	0.560	3.696	إداري
		617	3.234	تقني

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 58 يتضح أن قيمة (F) بلغت (3.336) عند مستوى دلالة (0.069) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزي لمتغير المنصب.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزي لمتغير المنصب في المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بمحاولة تفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا نتائج اختبار الفرضيات، وإعطاء دلالات علمية من خلال إسقاطها على المؤسسات المبحوثة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تساؤلات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحديد التوجه الاستراتيجي قد جاء بمستوى مرتفع حسب مقاييس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4772) بانحراف معياري (0.7131). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Wakhisi, 2018)، ودراسة (أبو ريشة، 2018)، ومع دراسة (Hamad & Mohammed, 2016)، وقد أكدت هذه الدراسة من خلال النتائج المحصل عليها من إجابات المبحوثين إلى أن المؤسسات محل الدراسة تدرك بأن تطوير رؤية استراتيجية قوية يعتبر أمراً حاسماً، وأن هذه الرؤية تمثل الاتجاه الذي تريده المؤسسة أن تتجه نحوه في المستقبل، وبأنه يجب أن تكون هذه الرؤية واضحة ومحددة، مما يمكن الجميع في المؤسسة من فهمها والعمل نحو تحقيقها، بالإضافة فقد بينت نتائج الدراسة إلى أن هذه الرؤية تتميز بقابليتها للتكييف والتجديد، وهذا يدل على أن المؤسسات قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وأنها قادرة على تحديث استراتيجيتها بناءً على هذه التغيرات. أنه يوجد جودة وفعالية عملية تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وأن الإدارة تهتم بوضع خطط واضحة للمستقبل، وهذا يعكس استعدادهم للنمو والتطور. فالرؤية المستقبلية للمؤسسة تُظهر ميزات مهمة كالمرنة والقابلية للتجديد، مما يعكس قدرتها على التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحويل التحديات إلى فرص للنمو. بالإضافة إلى ذلك، فحسب إجابات المبحوثين فإن الإدارة تقوم بإشراك الموظفين الفاعلين في عملية وضع وتحديد التوجه الاستراتيجي، مع قيامها بشرح الأهداف والتوجهات بطريقة فعالة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف المؤسسية. كذلك أكد المبحوثين أيضاً أن الإدارة لديها القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات الصائبة في ظل التحولات والتطورات الجديدة، هذا يشير إلى وجود بيئة من التفاعل والاستجابة السريعة داخل المؤسسة، الأمر الذي يساهم في قدرتها على تحقيق النجاح والابتكار. وأيضاً أكدت الدراسة كذلك بأن الإدارة تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات والمبادرة في ضوء التطورات الجديدة، وأنها قادرة على التكيف مع التحديات الجديدة واتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة دون تردد.

وقد وضحت دراسة (أبو ريشة، 2018) أن التوجه الاستراتيجي ينبع أساساً من قدرة إدارة المنظمة على رسم صورة واضحة لأهدافها وطموحاتها، وجعلها مفهوماً ومبركاً لجميع الأفراد الذين يعملون فيها، فهو يشير إلى أن فهم المفاهيم الاستراتيجية والتوجهات ليس مقتضاً على الإدارة العليا فقط، بل يجب على

جميع أفراد المنظمة أن يكونوا على دراية تامة بطبيعة تلك التوجهات الاستراتيجية للمنظمة التي يعملون فيها، ويجب عليهم أيضاً الالتزام بالمهام المطلوبة منهم وإكمالها بنجاح، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي ليس مجرد نشاط للإدارة العليا، بل هو جهد جماعي يتطلب تفاعل وتقدير من جميع مستويات المنظمة. وفي نفس السياق فقد وضحت دراسة (Hamad & Mohammed, 2016) بأنه يمكن للأفراد داخل المنظمة العمل بشكل مستقل أو كجزء من مجموعات كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، فهؤلاء الأفراد قادرون على تقديم ملاحظات قيمة للإدارة العليا، تساعد هذه الملاحظات القادة التنفيذيين الكبار في تطوير الأفكار الازمة التي تساهم في تطوير استراتيجيات المنظمة.

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطوير رأس المال البشري قد جاء بمستوى مرتفع حسب مقاييس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4614) بانحراف معياري (0.7272). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (أبو ريشة، 2018)، ودراسة (الجادر والسعدي، 2016) ومع دراسة (Hamad & Mohammed, 2016) ومع دراسة (أقطي، 2014)، وقد أكدت هذه الدراسة من خلال النتائج المحصل عليها من إجابات المبحوثين إلى أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تعمل على جذب وتوظيف الكفاءات المتميزة والمبدعة، وتعد هذه الخطوة الأولى حاسمة لنجاح المؤسسة، حيث أن العاملين المتميزين لهم القدرة على تحقيق الإنجازات الكبيرة وابتكار الحلول الجديدة، فمن خلال استقطاب هؤلاء الأفراد ترتفع كفاءة العمل ويمكن للمؤسسة التحقق في بيئه العمل المنافسة. وقد بينت النتائج أيضاً أن هذه المؤسسات تعمل على تطوير وتنمية مهارات العاملين بشكل مستمر، وهذه النقطة تعبر عن مدى التزام الإدارة بتحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال توفير الفرص للتعلم المستمر وتشجيعهم على البحث عن فرص التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم بمبادرةهم الخاصة، مع توفير الدورات التدريبية لجميع الموظفين، فهذه السياسات تعكس الاهتمام الواضح من الإدارة بكافة الموظفين، فعندما تتاح الفرص التدريبية للجميع فهذه إشارة إلى أن كل فرد يحظى باهتمام كبير من المؤسسة وهي تعمل من أجل تتميمته وتطويره. وكذلك أكدت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة تعمل جاهدة على تحديد الاحتياجات من البرامج التدريبية الجديدة بشكل دائم، وهذا يعتبر جزءاً حيوياً من عملية تطوير الموظفين، فعندما تكون الإدارة على اطلاع دائماً بالاحتياجات التدريبية يمكنها تحديد البرامج التدريبية الجديدة التي ستساعد في تعزيز كفاءة وإنجازية الفرد والفريق. وتبين كذلك أن الإدارة تسعى وتعمل على تعزيز تبادل الخبرات بين الموظفين، وهذه النقطة أيضاً أساسية لبناء ثقافة عمل تعتمد على التعاون والمشاركة البناء، بالإضافة لما سبق فقد بينت إجابات المبحوثين على وجود نظام أجور وتعويضات عادل ومناسب، فالجانب المادي مهم لرضا واستقرار الموظفين، فعندما يشعرون بأن المؤسسة تقدير جهودهم وتكافئهم بشكل عادل، فإنهم يكونون أكثر استعداداً والتزاماً نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

وقد بينت دراسة (أبو ريشة، 2018) أن تطوير رأس المال البشري يعد ضرورياً للغاية في أي منظمة خصوصاً مع التطورات التكنولوجية المتتسارعة، فالأفراد يلعبون دوراً هاماً في هذا السياق، خاصةً عندما يتم اختيارهم بطريقة تتوافق مع أهداف وطلعات المنظمة، مما يزيد من أهمية تحسين قدراتهم

ومهاراتهم، لذلك فإن اختيار وتطوير رأس المال البشري يعد من المهام الرئيسية للقيادة ، ذلك أن القائد في تواصل دائم مع الأفراد داخل المنظمة، مما يمنحه فرصة أكبر لتحديد المهارات وال مجالات التي يحتاجها الأفراد والفريق. وهذا ما أكدته دراسة (Hamad & Mohammed,2016) التي وضحت أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تعتمد على تعزيز ثقافة اكتساب المعرفة، وهذا هذا يتطلب قادة يسعون بنشاط إلى إيجاد عمليات وطرق لتوليد المعرفة، مع الاعتراف بالدور اللازم للرأس المال البشري المناسب في هذا السياق.

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرقابة التنظيمية المتوازنة قد جاء بمستوى مرتفع حسب مقياس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6173) بانحراف معياري (0.6435). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من (Wakhisi,2021)، ودراسة (أبو ريشة، 2018)، ودراسة (Hamad & Mohammed,2016) وتعارض مع دراسة (أقطي، 2014) والتي جاء فيها بعد الرقابة التنظيمية بمستوى متوسط. وقد أكدت هذه الدراسة من خلال النتائج المحصل عليها من إجابات المبحوثين إلى أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تضع نظام فعال للرقابة والإشراف يتوافق مع أهداف المؤسسة، وهذا يدل على أن النظام الرقابي مصمم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمؤسسة بفعالية. ويتبين كذلك أن الإدارة تضع معايير وقوانين واضحة، فوجود معايير وقوانين واضحة في عملية الرقابة خطوة مهمة، تساعد هذه المعايير والقوانين المحددة على توجيه عملية الرقابة وتحديد المعايير التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المؤسسة، بالإضافة فقد تبين من إجابات المبحوثين أن الإدارة تولي اهتماماً كبيراً لضمان الامتثال للمعايير واللوائح في المؤسسة، وهذا يعكس اهتمامها على تعزيز التوعية بأهمية الامتثال وتحقيق المعايير المحددة، مما يعزز الشفافية والنزاهة في المؤسسة، وعدم الانحراف عن قوانين ولوائح المؤسسة، والذي قد يؤدي إلى حدوث انخفاض واحتلال في مستويات الأداء وبالتالي عدم تحقيق الأهداف إذا ما حدث هذا الانحراف. ويتبين كذلك أن الإدارة تحرص على عمليات تقييم الأداء، فتقييم الأداء المنجز من قبل الأفراد يعد خطوة حاسمة في عملية الرقابة والإشراف، فهو يساعد هذا على تحديد النقاط القوية والضعف في الأداء الفردي والجماعي، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز الفعالية. ومن بين أهم النقاط التي أكدتها إجابات المبحوثين هو أن الإدارة تحرص على إعداد وتقديم تقارير دورية، فهذه العملية بهذه العملية تعبّر أمراً هاماً وخطوة هامة للشفافية والمساءلة، مما يمكن الإدارة والأفراد من متابعة الأداء واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات الدقيقة، وتصحيح الانحرافات، بالإضافة إلى أنها تساهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والأفراد.

وأشارت دراسة (Wakhisi,2021)، بأن الرقابة التنظيمية تساعد القيادة الاستراتيجيين على ترسیخ المصداقية، وإظهار القيمة الاستراتيجية لأصحاب المصلحة في المنظمة، وتساهم في تعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي، وهي وسيلة لتقييم كل من البيئات الخارجية والداخلية، وطريقة لتقديم الملاحظات أو التغذية العكسية، حيث تعمل على تمكين القيادة الاستراتيجيين من ترسیخ المصداقية. أما دراسة (أبو ريشة، 2018)، بينت أن للقيادة الاستراتيجية دور فعال في التأثير على آلية تنفيذ ممارسات وأنشطة أنظمة الرقابة

التي تتبناها المنظمة. من خلال تبني قيادة استراتيجية منسجمة مع أهداف ومتطلبات المنظمة، وستتمكن هذه القيادة من السعي لتحقيق كامل هذه المتطلبات من خلال المعارف والمهارات والأدوات المتاحة للقادة الاستراتيجيين. في حين أن دراسة (Hamad & Mohammed, 2016) قد أشارت إلى هذه العملية قيام تتضمن القادة بالإشراف على أنشطة المنظمة وأعضائها من أجل تقييم كفاءة وفعالية الأداء، فإذا كان هناك نقص في الكفاءة والفعالية، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعزيز الأداء، بالإضافة إلى سعيهم من الاستفادة من موارد المنظمة بكفاءة وفعالية لإنشاء قيمة للعملاء .

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التأكيد على الممارسات الأخلاقية قد جاء بمستوى مرتفع حسب مقياس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6173) بانحراف معياري (0.6435). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (الجادر والسعيدي، 2016)، ودراسة (Hamad & Mohammed, 2016) ودراسة (أبو ريشة، 2018)، وتتعارض مع دراسة (المري، 2020) والتي جاءت بمستوى متوسط. وقد أكدت هذه الدراسة من خلال النتائج المحصل عليها من إجابات المبحوثين إلى إدارة المؤسسات تعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين، فالعلاقات الاجتماعية تعتبر بين العاملين عاملًا مهمًا جداً في بناء بيئة عمل إيجابية، فعندما يكون هناك جو من التعاون والتفاهم بين الزملاء، يصبح هناك جو من التعاون الذي يساهم في أداء المهام بسلامة وحل المشاكل بسهولة، وأكد كذلك المبحوثين على وجود علاقات من الاحترام والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، فعندما يكون هناك احترام وثقة متبادلة بين القادة والعاملين، يتم تعزيز الروح الجماعية والإحساس بالمسؤولية المشتركة. يمكن أن يؤدي الاحترام المتبادل إلى تعزيز الانتماء للمؤسسة وتحفيز العاملين على تقديم أفضل أداء لهم. علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد الثقة في تخفيف التوترات وتحسين التواصل، مما يعزز فعالية العمل والتعاون، وكذلك بينت النتائج أن الإدارة تضع معايير أخلاقية واضحة ومحددة تحكم العمل، وهذا دليل على أن الإدارة تدرك بأن هذه المعايير الأخلاقية تساهم في فهم السلوك المتوقع من جميع الأفراد في المؤسسة، وتعمل على المساهمة في تعزيز النزاهة وبناء سمعة جيدة، بالإضافة لما سبق أكدت كذلك النتائج بأن الإدارة تعمل على تشجيع المنافسة الأخلاقية بين العاملين، وهذا يدل على أنها تعتبر المنافسة الأخلاقية واحدة من العوامل المحفزة للتطوير والتحسين المستمر في العمل، فعندما يشجع القادة المنافسة النزيهة والأخلاقية، يعكس هذا إيجابياً عليهم ويزيد من تحفيزهم لتحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم بشكل دائم. ومن بين الأمور الهامة التي بينتها نتائج هذه الدراسة هي أن الإدارة تولي اهتماماً كبيراً بمحاربة السلوكيات غير الأخلاقية التي تحدث في المؤسسة، وهي تدرك أن هذه النقطة تعتبر حاسمة لضمان سير العمل بشكل سليم ونزيه، فعندما تتخذ الإدارة إجراءات لمكافحة السلوكيات غير الأخلاقية، يتم ترسیخ مبادئ النزاهة والعدالة داخل المؤسسة، كما يعمل ذلك على الحفاظ على سمعة المؤسسة والحفاظ على بيئة عمل إيجابية مبنية على الاحترام بين جميع الأفراد في المؤسسة سواءً بين الأفراد فيما بينهم، أو بين القادة والأفراد والإدارة.

في هذا السياق فقد وضحت دراسة (أبو ريشة، 2018) أن الممارسات الأخلاقية التي تتبناها المنظمة تؤثر بشكل كبير على القناعات التي يحملها القادة من الإدارة العليا، وكيفية نقلهم هذه القناعات إلى الأفراد. ونظرًا لأن الأفراد مسؤولون عن تحقيق أهداف ورؤى المنظمة، فإن أي تأثير يمكن أن يكون للممارسات أو القناعات الأخلاقية للمنظمة على إنتاجيتهم، مما قد يؤدي إلى خفضها أو رفع مستواها. ولقد أكدت دراسة (المري، 2020) أن الممارسات الأخلاقية تتجسد في تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وتتعكس في أدائهم وأداء عملهم بشكل يعزز الثقة والنزاهة، وإن الالتزام بإطار تنظيمي أخلاقي داخل المنظمة يعزز مستوى رضا الأفراد على عملهم، ويعمل على دعم العمل الجماعي والتعاون والولاء للمنظمة. وهذا بدوره يعزز فعالية وكفاءة الإنجاز والأداء، ويسهم في تحقيق رؤية المنظمة على المدى البعيد وتحقيق الفوائد المرجوة.

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بناء ثقافة تنظيمية داعمة قد جاء بمستوى مرتفع حسب مقاييس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4873) بانحراف معياري (0.6773). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (أبو ريشة، 2018)، ودراسة (Hamad & Mohammed, 2016) ودراسة (الجادري والسعيدي، 2016)، ودراسة (أقطي، 2014)، وتعارض مع دراسة (Wakhisi, 2021)، ودراسة (المري، 2020) وللتذكرة جاءتا بمستوى متوسط. وقد أكدت هذه الدراسة من خلال النتائج المحصل عليها من إجابات المبحوثين على أن إدارة المؤسسات المدروسة تعمل بجهد على نشر وترسيخ ثقافة تنظيمية تتوافق مع رسالة ورؤية المؤسسة، فالإدارة لديها كل الوعي بأن هذه العملية عبارة نهج شامل ينطوي على تأسيس أساليب التفكير والسلوك التي تدعم الهدف الكبير الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، لذلك يجب أن تكون القيم الأساسية والمبادئ واضحة ومعروفة لجميع الأفراد، حيث يتبعون عليهم تجسيدها في سلوكهم أدائهم اليومي، وبمشاركة هذه الرؤية والرسالة. ولعل بناء ثقافة تعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين بيئه العمل التي سعت إليه الإدارة بمساهم في تبادل فعال للأفكار والخبرات، وهذا بدوره يعزز الثقة بين الأفراد و يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من مجتمع يهتم بهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التفاعل الإيجابي في تقليل التوترات والصراعات داخل المؤسسة وبالتالي تعزيز الأداء العام. كما أكدت نتائج الدراسة أن الإدارة تهتم وتعمل على تشجيع مشاركة الأفراد لقيم المؤسسة فيما بينهم، فعندما يشعرون بأنهم يتبعون هذه القيم والمبادئ التي تمثل المؤسسة، يميلون إلى التفاني والعمل بجهد أكبر، وإذا كانت هناك فرص للمشاركة في تحديد هذه القيم وتشكيلها، سيكون لديهم شعور بالمسؤولية ويكون لديهم الولاء ويساهموا بفعالية في نجاح المؤسسة. بالإضافة لما سبق فإن الإدارة تحرص على دعم السلوك المتواافق مع معتقدات وتوجهات العاملين، ذلك لمعرفتها بأن التنوع الثقافي والاجتماعي في بيئات العمل الحديثة يعد أمراً أساسياً، وهذا يعني ذلك أن الإدارة مرنّة ومتفهمة لاحتياجات ومتطلبات مختلف الأفراد. فبتبني هذه النهج يمكن تحقيق بيئه عمل يسودها الاحترام والتفاهم، ويشعر فيها الجميع بالراحة في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم. ومن النقاط الأساسية التي أكدتها هذه الدراسة هي أن الإدارة لديها افتتاح وتعمل على تعزيز التواصل الفعال

وفتح قنوات الحوار، وذلك لإدراكتها على أن قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة تساهم في تبادل القيم والتوجهات وتساهم في تحقيق التفاعل والتفاهم بين الأفراد، وهذه السياسات تتحقق من خلال جود وسائل تواصل وقنوات متعددة تتاح للعاملين التفاعل بشكل مستمر، ولا تهدف فقط لتبادل المعلومات الضرورية، بل أيضاً لتشجيع المناقشات والتفاعل الاجتماعي.

ولقد أكدت دراسة (Wakhisi,2021) بأن أحد الأسباب الرئيسية للتركيز على الثقافة التنظيمية هو الاعتقاد بأن ثقافات معينة داخل المنظمة يمكن أن تسفر عن نتائج إيجابية من حيث الأداء. يمكن للثقافة ذات الصلة أن تحمل قيمة اقتصادية كبيرة للمنظمة في الأساس، نظراً لأن الثقافة التنظيمية تملي الطريقة التي تدير بها المنظمة عملياتها وتساعد في تنظيم وتوجيه سلوك الأفراد، أما دراسة (Hamad & Mohammed,2016) هي كذلك أكدت على أن الثقافة التنظيمية تقف كعامل محوري في ممارسة القيادة الإستراتيجية. وإن وجود القيادة الإستراتيجية أمر ضروري في تطوير ثقافة تنظيمية مميزة، تهدف على ترسیخ الممارسات الإدارية ضمن جو تعاوني. حيث يساهم القادة الاستراتيجيون في هذه العملية من خلال تشكيل الاتجاهات داخل المنظمة، والتي بدورها تساهم في عملية إنشاء بيئة مواتية للإبداع والابتكار.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمستوى بناء الكفاءات المحورية

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين قد جاء بمستوى متوسط حسب مقاييس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4873) بانحراف معياري (0.6773). وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (النعميمي، 2023) والتي جاءت بمستوى مرتفع، ولقد أكدت نتائج الدراسة بأن مستوى التمكين ليس بالمستوى الكافي والمطلوب، إلا أن الإدارة تسعى جاهدة لتعزيز هذا مفهوم داخل المؤسسة، حيث يُعدُّ هذا المفهوم من الوسائل الرئيسية في عملية بناء المحورية. فبحسب المبحوثين فإن الإدارة تولي اهتماماً كبيراً لضمان تزويد الموظفين بالسلطات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، يعكس هذا اهتمام وتقدير الإدارة لأهمية توفير الأدوات والسلطات التي يحتاجها الموظفون لتنفيذ مهامهم بنجاح، مما يسهم في تحسين أدائهم وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية. كما أشار المبحوثين إلى أن الإدارة تشق في قدرات الموظفين على تنفيذ المهام المسندة إليهم، مما يعكس التزامها بتعزيز ثقتهم في أنفسهم وقدراتهم، وتقديم الدعم الضروري لإتمام أعمالهم بنجاح. ولقد أكدت أظهرت نتائج الدراسة بأن الإدارة تعمل على تعزيز مستوى التمكين من خلال من الحرية للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية، هذا يشير إلى الإدارة هناك قرارت في المؤسسة تم بشكل مستقل ومن دون الحاجة للتدخل المباشر من الإدارة العليا في كل شيء، وتفيد هذه العملية في اتخاذ القرارات اللازمة دون تأخير أثناء سير العمل. بالإضافة لما سبق وفي سياق تعزيز مستوى

التمكين فإن الإدارة تعمل على إشراك الموظفين في عدد معين من القرارات، يهدف هذا الإشراك إلى الاستفادة من خبرات وآراء الموظفين المتعددة. يعتبر هذا النهج خطوة هامة نحو صقل القرارات لتكون أكثر جودة وفاعلية. فالموظفون باعتبارهم الجزء الحيوي من البنية التنظيمية للمؤسسة فهم يمتلكون منظوراً فريداً وخبرات متعددة يمكن أن تثري عملية اتخاذ القرارات وتدعمها، وعندما تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين، يمكن أن تكون هذه خطوة هامة نحو بناء بيئة عمل ملهمة ومشجعة. هذا التفاعل الإيجابي يسهم في بناء علاقات متينة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، مما يساهم في نجاح واستمرارية العمل المشترك داخل المؤسسة.

لقد أكدت (Jianji,2021) على أن التمكين يبدأ من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى أن قيادة الإدارة العليا هي المسئولة عن تمكين الأفراد، كما أكدت على أن مفتاح نجاح بناء الكفاءات المحورية يمكن في الصالحيات الممنوحة للإدارة العليا وإلى باقي الأفراد في المستويات الوظيفية الأخرى. وفي نفس السياق أشارت دراسة (السعيدات، 2020)، بأن التمكين يساعد في استغلال الطاقات الكامنة لدى الأفراد ويساهم وتحفيزهم ذاتياً من خلال توفير عناصر معينة في وظيفة الفرد مثل المعنى والقدرة والتأثير، تلك الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد، مثل إثبات الذات، مما يشجع على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العمل الجماعي قد جاء بمستوى مرتفع حسب مقياس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4873) بانحراف معياري (0.6773). وهذه النتيجة تتوافق مع دارسة (النعمي، 2023) ودراسة (عبد العزيز، 2021)، وأكّدت نتائج إجابات المبحوثين بأن إدارة المؤسسة تعتمد على فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز المهام، وهذا دليل على إدراك الإدارة لأهمية العمل الجماعي، هذا النهج يسمح للمؤسسة بالاستفادة من مجموعة واسعة من المهارات والمواهب، فعندما تتكامل خبرات الأفراد في فرق مختلفة، هذا الأمر من شأنه تعزيز الإبداع والابتكار في حل المشاكل والحصول نتائج أفضل وأكثر تنويعاً. كما اتفق المبحوثين على أن الإدارة تعمل على إنشاء بيئة عمل تساعد على التعاون والتشارك بين الموظفين، لذلك فإنه عندما يشعر الموظفون بأن البيئة الداعمة للتعاون والتشارك، فإنهم يميلون إلى مشاركة أفكارهم وآرائهم بشكل أكبر، هذا يزيد من كفاءة العمل ويقود إلى إنتاجية أعلى، حيث يمكن للفرق العمل بتنازع لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن النتائج التي أشارت إليها الدراسة هو الاهتمام الكبير من طرف الإدارة على إيصال المعرفة والمعلومات لجميع الموظفين، وهذا دليل على أن الإدارة تعمل على توفير الوسائل المختلفة واللازمة التي تساهم في نجاح هذه العملية، فعندما يتم توزيع المعرفة بالشكل والقدر الكافي داخل المؤسسة، يصبح لدى الجميع القدرة على فهم الرؤية والأهداف بشكل أفضل. بالإضافة لما سبق فقد أكدت إجابات المبحوثين على أنه يوجد اهتمام كبير من العاملين على تبادل الخبرات المعرفية فيما بينهم بكل حرية، فعندما يكون هناك جو من التبادل الحر للمعرفة والخبرات، فهذا يساعد من رفع كفاءات ويساهم في تطويرهم، ويعزز من عملية بناء ثقافة التعلم، ونتيجة لهذا سوف

يتحسن الأداء الفردي، كذلك الأداء الجماعي. ومن بين النقاط الهامة التي وضحتها نتائج الدراسة هي وجود تكامل وانسجام بين المهارات الفردية والجماعية للعاملين. فمن خلال هذه النتائج يتضح إدراك الإدارة للدور الفاعل والمهم للعمل الجماعي في بناء الكفاءات المحورية واتضح ذلك من خلال السياسات المتبعة في عملية بناء فرق العمل وتعزيز العمل الجماعي.

لقد أكدت دراسة (النعميمي، 2023) على أهمية العمل الجماعي في تطوير مهارات الأفراد وكفاءاتهم، حيث بينت بأن العمل الجماعي هو مفهوم مهم في بيئة العمل، حيث يتعاون الأفراد معًا لتحقيق أهداف مشتركة وتنفيذ المهام بنجاح. يعتبر العمل الجماعي أساساً للعديد من الشركات والمنظمات الناجحة، ويطلب التعاون الفعال وتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد. وتطبيق نمط اتخاذ القرارات الجماعية، كما هو الحال في الإدارة اليابانية، يعزز التفاعل والتواصل بين الأفراد، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستقرة ويزيد من مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التعلم التنظيمي قد جاء بمستوى مرتفع حسب مقياس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4873) بانحراف معياري (0.6773). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (النعميمي، 2023) ودراسة (محمد علي، 2021) ودراسة (السعيدات، 2020) ودراسة (أبو ليفة، 2016)، فمن خلال نتائج الدراسة يتبيّن أن الإدارة تشجع الموظفين على التعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة، وهذا يعكس اهتمامها بتعزيز التطوير الشخصي للموظفين وزيادة مستوى المعرفة في المؤسسة. فمن خلال تشجيع التعلم المستمر يمكن للموظفين تطوير مهاراتهم وتحديث معرفتهم لمواكبة التطورات في المجال العمل. علاوة على ذلك، فالمؤسسة تمتلك الآليات والوسائل الازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة، هذا يدل على أنها توفر البنية التحتية والموارد الازمة داخل المؤسسة لتمكن عملية اكتساب المعرفة، فهي تدرك أن وجود الآليات والوسائل المناسبة يسهل على الموظفين الوصول إلى المعلومات المهمة والضرورية لأداء أعمالهم بشكل أفضل. ومن جانب آخر فإن الإدارة في مساعيها نحو تعزيز مستوى المعرفة. وبشكل مماثل تعمل الإدارة على إيجاد أساليب وطرق جديدة للوصول للمعرفة والأفكار الجديدة، هذا يظهر التركيز الكبير على استكشاف الطرق الجديدة لجذب المعرفة والأفكار الجديدة. ومن جانب آخر فإن الإدارة تسعى لخلق فرص للإبداع والابتكار من تطبيقات عملية وحلول مبتكرة داخل المؤسسة. من خلال دعم الإبداع والابتكار، يمكن تحسين العمليات وتطوير المنتجات أو الخدمات لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. وفي نفس السياق فإن الإدارة قامت بتبني استراتيجيات تساعده في عمليات البحث والتطوير المعرفي هذا يدل على وعيها بأن توجيه جهود البحث والتطوير يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات جديدة وتحسينات في العمليات والمنتجات.

لقد أكد (Hamel & Prahalad) بأن الجوهر الأساسي للكفاءات المحورية هو التعلم التنظيمي والجماعي، وهو ما بينته دراسة (Jianji, 2021) على أن الكفاءات المحورية ماهي إلا عمليات تراكم للمعرفة

التي تساهم في تنسيق وتكامل الموارد (مثل مهارات وتقنيات الإنتاج) لتقديم خدمات فعالة بكفاءة في عملية الإنتاج (استخدام الموارد). أي أن الكفاءات المحورية تظهر خلال عملية تراكم معرفة الأفراد في عمليات تنسيق وتكامل الموارد. وفي نفس هذا السياق فقد أكد دراسة (Otmani & Assenine, 2022) هي كذلك بأن التعلم الجماعي. تكمن أهميته الكبيرة في دوره المحوري في استيعاب المعرفة المتنوعة وترجمتها بشكل مبتكر إلى قدرات فريدة، ثم تتطور هذه القدرات إلى كفاءات محورية تمكن المنظمات من تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع والابتكار قد جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4873) بانحراف معياري (0.6773). ولقد بينت بين نتائج إجابات الباحثين بأن الإدارة تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة للإبداع والابتكار على الرغم من هذا فإن هذه المساعي ليست بالقدر الكافي، لذلك يجب أن يكون هناك حاجة لمزيد من الاهتمام والاستثمار في هذا المجال لتعزيز هذه البيئة. وبالرغم من الإدارة تعمل على تشجيع طرح الأفكار الإبداعية وتبنيها بين الموظفين، إلا أن هذه العملية تشوبها بعض النقصان، فالإدارة مطالبة ببذل جهود أكثر فعالية في تشجيع ودعم الموظفين في طرح الأفكار الإبداعية وتبنيها ومشاركتها وتحويلها إلى حلول عملية. ومن النتائج التي تمت ملاحظتها. ومن جهة أخرى فقد بينت النتائج بأن الإدارة تعمل على تشجيع الابتكار في مختلف مجالات العمل كوسيلة للتميز الوظيفي بصورة كبيرة، مما يدل على أنها تولي اهتماماً كبيراً بتشجيع الابتكار في مختلف جوانب العمل، وهذا يعتبر إيجابياً حيث يمكن أن يساهم الابتكار في تحقيق التميز في مختلف الوظائف في المؤسسة. وفي نفس السياق، تبين أن الإدارة تشجع المنافسة بين الموظفين كوسيلة لتعزيز الإبداع والابتكار في مختلف جوانب العمل، وهذا يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء الفردي وعلى الفريق بشكل عام.

❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التكنولوجيا قد جاء بمستوى مرتفع حسب مقياس الدراسة في المؤسسات المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4873) بانحراف معياري (0.6773). وهذه النتيجة تتوافق مع (محمد علي، 2021) ودراسة (أبو ليفة، 2016)،

من خلال النتائج المحصل عليها من إجابات الباحثين يتضح بإن الإدارة قامت بالاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وهذا يدل على مدى إدراكها لأهمية التكنولوجيا والتقنيات في سير نشاط المؤسسة، لذلك فهي تعمل على تخصيص وتوفير أحدث الوسائل التكنولوجية المتقدمة والمختلفة والتي تتناسب مع نوع الأنشطة، ضف إلى ذلك فإن الإدارة تعمل على استخدام هذه الوسائل في كل نواحي العمل وفي كل الأقسام والوظائف، وهذا يعكس الرؤية المتكاملة للإدارة لاستخدام التكنولوجيا كأداة للتحسين الوظيفي، فالاستخدام الواسع لها يساهم في رفع كفاءة العمل ويعمل على زيادة الإنتاجية. وفي هذا الإطار فإن الإدارة تعمل على تشجيع الموظفين على تبني التكنولوجيا واستخدامها

بالشكل الفعال، وهو ما يؤكد على وجود توجه من طرف الإدارة لتحفيز الموظفين وتوعيتهم بمدى أهمية التكنولوجيا. لكن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه بالشكل الجيد إلا من خلال تطوير مهارات الموظفين والعمل على تدريبهم في التحكم في التكنولوجيا، لذلك وفي هذا الصدد فإن الإدارة عملت على توفير التدريب والموارد اللازمة من أجل يتقن الموظفين التحكم في هذه الوسائل التكنولوجية والتقنية واستخدامها بشكل فعال، وهذه النقطة تعكس مدى حرص واهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية مهارات وكفاءات موظفيها في هذا الجانب.

في تعريفه للكفاءات المحورية أشار (Hamel & Prahalad) (محمد علي، 2021) بأن عملية إدارة التكنولوجيا تقع على عاتق المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة، حيث تتضمن قيادة العملية وتنظيم الهياكل التنظيمية والعمليات التي تدعم دمج التكنولوجيا في أنشطة المنظمة وتعزيز استراتيجياتها وأهدافها، والكفاءات التكنولوجية تشمل مجموعة متنوعة من المعرفة التي تضم الخبرات العلمية والعملية، والإجراءات والتجارب والمعدات، والتي تمكن المنظمة من تطوير أو تصميم منتجات جديدة. فوجود هيكل إداري فعال يسهل من إيجاد وعي مناسب بالأهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا لدى القادة والموظفين، كما يعزز دور التكنولوجيا كأداة استراتيجية قادرة على تعزيز فعالية وكفاءة المنظمة .

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (أبو ليفة، 2016) والتي توصلت لوجود علاقة معنوية موجبة بين بعض أبعاد مهارات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المقدرات الجوهرية للمنظمة، وكذلك تتوافق مع دراسة (Irtaimeh, 2018) التي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة للقيادة الاستراتيجية الكفاءات المحورية.

ثانياً: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية

❖ أظهرت اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد " تحديد التوجه الاستراتيجي " على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يتوافق مع دراسة (زابي، 2023) والتي توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي بأبعاد مجتمعة في استغلال واستثمار المقدرات الجوهرية. ويري الباحث بأن هذه النتيجة يمكن تفسيرها

بأن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير في بناء الكفاءات المحورية من خلال تحديد الرؤية والأهداف وذلك بالتركيز على تطوير القدرات والمهارات التي تدعم تحقيق الرؤية والأهداف المحددة، كذلك بالنسبة لتحليل البيئة حيث يشمل التوجه الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية وفهم التحديات والفرص المحيطة بالمؤسسة، الشيء الذي يجعل هذا التحليل يساهم في تحديد الكفاءات المحورية المهمة للتعامل مع هذه العوامل الخارجية، بالإضافة إلى تخصيص الموارد حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي في تخصيص الموارد بشكل استراتيجي لتعزيز الكفاءات المحورية. عندما يتم تحديد الأولويات والتركيز على المجالات الحيوية، يمكن توجيه الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بطريقة تدعم تطوير وتعزيز هذه الكفاءات، كما أن إدارة التغيير تسمح للتوجه الاستراتيجي بتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير. عندما يتم تحديد الاتجاهات الاستراتيجية ويتم تعزيز ثقافة التجربة والابتكار، يصبح من الممكن بناء كفاءات محورية في التعلم والتكييف والتحسين المستمر.

بشكل عام، يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي يسهم في بناء الكفاءات المحورية من خلال تحديد الأولويات وتوجيه الجهود والموارد نحو تطوير تلك الكفاءات، وتعزيز التخصص والابتكار في المجالات الرئيسية، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير. حيث يعمل كل هذا معاً على تعزيز القدرات الأساسية للمؤسسة وتمكنها من تحقيق التفوق والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "تطوير رأس المال البشري" على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يتواافق مع دراسة (النعمي، 2018) والتي توصلت إلى نتيجة تقي بأن رأس المال البشري له أثر كبير في بناء المقدرات الجوهرية. ويري الباحث بأن هذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن رأس المال البشري يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في بناء الكفاءات المحورية فخصوصية رأس المال البشري هو أنه مورد نادر ويصعب تقليله لأنه يعتمد على الموارد البشرية المختلفة، وخاصة المعرفة الضمنية التي تشكلها التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة، والمعرفة الضمنية ضرورية لبناء الكفاءات المحورية، والتي لها التأثير بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. وعليه فإن بناء وتنمية رأس المال البشري وذلك من خلال التعليم والتدريب له دور جدهام، فعندما يتم توفير فرص التعلم والتدريب الجيدة، يمكن ذلك من بناء الكفاءات المحورية من خلال اكتساب الأفراد للمعرفة والمهارات الجديدة وتطوير قدراتهم بشكل مستمر، هذا بدوره يعزز قدراتهم على تحقيق الأهداف المرجوة منهم، كما أن التنوع والتميز في قدرات الأفراد ومهاراتهم يسهم في بناء الكفاءات المحورية بشكل مميز، عندما تتمتع المؤسسة بتنوع في خلفيات الأفراد ومهاراتهم، فهذا الأمر يتتيح المجال لتبادل المعرفة والأفكار المبتكرة والتعاون الإبداعي بين الأفراد داخل المؤسسة وهذا يعزز القدرة على توليد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، كما ان امتلاك الأفراد للمعرفة والمهارات الالزمة يعتبر أحد الركائز المهمة في عملية بناء الكفاءات المحورية فعندما يتمتع الأفراد بمعرفة ومهارات قوية في مجالات محددة، يكونون قادرين على تحقيق أداء متميز وتطوير حلول إبداعية للتحديات المستقبلية. وقد أكدت دراسة

(Hamad, 2015) بأن القادة الاستراتيجيين هم أولئك الذين ينظرون إلى الأفراد في المنظمة باعتبارهم رأس مال بشري ينظرون كمورد حيوي يبني عليه العديد من الكفاءات المحورية ومن خلاله يتم استغلال المزايا التافسية بنجاح.

❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد "الرقابة التنظيمية المتوازنة" على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). ويرى الباحث أن هذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن، الرقابة التنظيمية تعتبر الإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكم سلوك المؤسسات والأفراد في بيئه معينة، فهي تساعده في تحديد القواعد والمعايير التي يجب على الأفراد في المؤسسات الالتزام بها والعمل بموجبها، ومنه فالرقابة التنظيمية توفر المعايير والقواعد التي يجب على الأفراد في المؤسسات الالتزام بها. هذه المعايير قد تشمل متطلبات الجودة، ومعايير السلامة، والاشتراطات البيئية، وغيرها. وبناء الكفاءات المحورية يتطلب تحقيق هذه المعايير والقواعد في جميع جوانب العمل، كما ان الجهاز التنظيمي يقوم بالإشراف والمراقبة على الأفراد في المؤسسات للتأكد من الامتثال للمعايير والقواعد المحددة، حيث يتم تقييم الأداء ومراجعة النتائج لضمان التزام الجميع بالمتطلبات التنظيمية و يمكن أن يشجع هذا الإشراف والمراقبة على تطوير الكفاءات المحورية بشكل مستمر لتحقيق المعايير المطلوبة، كما ان الرقابة التنظيمية أيضا تتصل على ضرورة توفير التدريب والتطوير المستمر للأفراد في المؤسسات حيث يهدف هذا التدريب إلى تعزيز الكفاءات المهنية وتطوير المهارات الازمة للأداء المتميز والامتثال للمتطلبات التنظيمية، بالإضافة الى كل هذا يجب ان يكون هناك تقييم ومراجعة حيث يمكن أن تساعده عمليات التقييم المنتظمة والمراجعة على تحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ الرقابة التنظيمية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يمكن أن تشمل هذه العمليات التقييم الداخلي والتدقير والمراجعة الخارجية. بشكل عام، يمكن القول إن الرقابة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في بناء الكفاءات المحورية عن طريق وضع إطار قانوني ومؤسس يحدد المعايير والقواعد والمراقبة والإشراف حيث تحدد المعايير والمتطلبات التي يجب على الأفراد في المؤسسات تحقيقها، وتتوفر الإطار اللازم للتدريب والتطوير المستمر، وتضمن الامتثال والأداء المتميز في البيئة التنظيمية المحددة.

❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد "بناء ثقافة تنظيمية داعمة" على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). على الرغم من المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية والمتصل ببناء ثقافة تنظيمية داعمة، إلا أنه تبين عدم وجود أثر له في بناء الكفاءات المحورية، وهذه النتيجة تتعارض مع العديد من الدراسات الأبحاث، على غرار دارسة (أحمد علي، 2021)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه قد يكون هناك عدم توافق داخلي بين القيم والمبادئ التي تحتملها الثقافة التنظيمية وبين الكفاءات المحورية التي تسعى الإداره لبنائها، مما يؤدي إلى عدم فعالية هذه الممارسات، خصوصاً أن أغلب الدراسات

والأبحاث قد أكدت على وجود علاقة جد وطيدة بين الثقافة التنظيمية والكفاءات، وأن للثقافة المنظمية دور فاعل في بناء الكفاءات في أي مؤسسة، وكذلك قد يكون السبب الذي لهذا من بين أهم الأسباب التي قد إلى عدم وجود تأثير هو ضعف التنفيذ، بمعنى أن يكون الفشل في تنفيذ وتفعيل الثقافة التنظيمية وربطها بعملية بناء الكفاءات المحورية، هو من بين العوامل التي تؤدي إلى عدم وجود أثر ملموس على بناء الكفاءات المحورية. أيضاً إذا كان هناك نقص في التوجيه والتواصل بين القيادة والموظفين بشأن أهمية دمج الثقافة التنظيمية في عملية بناء الكفاءات، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم فهم الأهداف والتوجهات المطلوبة. أو قد يكون السبب من طرف الموظفين في حد ذاتهم، قد يكون هناك مقاومة من قبل الموظفين لغيريات الثقافة التنظيمية المطلوبة لبناء الكفاءات المحورية، مما يؤدي إلى عدم نجاح هذه الجهود.

❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). فالبرغم من المستوى المرتفع التي أظهرته نتائج الدراسة حول مستوى التأكيد على الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة إلا أن هذه الدراسة توصلت لعدم وجود تأثير لها على بناء الكفاءات المحورية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه قد لا يكون هناك عدم التزام من طرف القيادة بهذه الممارسات، أي أنه إذا لم يكن لدى القيادة التزام صادق بالأخلاقيات فمن المرجح أن تكون الممارسات الأخلاقية مجرد واجبات تشريعية تتجاوزها العديد من القرارات والسلوكيات، لذلك يجب أن يكون للقيادة دور استراتيجي في تعزيز القيم الأخلاقية وإظهار التزامهم الشخصي بها، وكذلك من بين الأسباب التي قد تؤدي لغياب هذا التأثير هو حالة عدم التكافؤ والعدالة التنظيمية أي إذا كان هناك انعدام تكافؤ وعدم وجود عدالة في فرص التطوير والترقيات، فقد يقلل ذلك من الدافعية والالتزام لدى الموظفين.

❖ المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

أشارت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها إلى مايلي:

بالنسبة للفرضية الأولى فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس. وتنقق هذه الدراسة مع دراسة (اللواتية وأخرون، 2021)، ودراسة (بن شويخة، 2018) واختلفت مع دراسة (أقطي، 2014)، ودراسة (أبو ريشة، 2018).

أما الفرضية الفرعية الثانية فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (بن شويخة، 2018)، ودراسة (أبو ريشة، 2018)، واختلفت مع دراسة (أقطى، 2014).

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (اللواتية وآخرون، 2021) ودراسة (بن شويخة، 2018)، ودراسة (أبو ريشة، 2018) ودراسة (أقطى، 2014).

وكذلك الفرضية الفرعية الرابعة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (بن شويخة، 2018).

أما بخصوص الفرضية الفرعية الخامسة أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المنصب.

تفسير هذه النتيجة بأن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين بمختلف خصائصهم الشخصية والوظيفية بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية

ثالثاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

أشارت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة بفروعها إلى مايلي:

❖ بالنسبة للفرضية الأولى فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس. حيث إن هذه الفروق كانت لصالح فئة الإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة راجع لخصوصية السياسات المتتبعة في بناء الكفاءات المحورية، خصوصاً أن هذه السياسات موجهة للأفراد نفسمهم، وعند النظر لخصوصية نشاط المؤسسات المبحوثة نجد أن أغلب نشاطها يتطلب كفاءات ذكورية، ولاسيما الجوانب الفنية والتقنية حيث تعبّر في بيئتنا عملاً رجالياً.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المنصب). ويمكن تفسير هذه النتيجة، أن تأثير السياسات والإجراءات المتعلقة ببناء الكفاءات المحورية لا يتغير بناءً على عمر الموظفين. بغض النظر

عن الفئة العمرية، فإن جميع الموظفين يدركون ويقيمون مستوى بناء الكفاءات المحورية بشكل مماثل. من الناحية العلمية، تشير هذه النتيجة إلى أن البرامج والسياسات المتبعة من طرف الإدارة مصممة بطريقة تلبي احتياجات جميع الأعمار بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، حيث أن هذه السياسات تتضمن أساليب تعليمية وتدريبية متعددة تتناسب مع مختلف الفئات العمرية. هذا يعكس توجهات حديثة من إدارة المؤسسة ترتكز على المرونة والشمولية في التنمية والتطوير. بالإضافة إلى أن المنصب الوظيفي في العينة المبحوثة لا يلعب دوراً كبيراً في تشكيل آرائهم أو مواقفهم نحو بناء الكفاءات المحورية. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن هذه الكفاءات المحورية تعتبر متطلبات عامة ولا تتأثر بالمسؤوليات المحددة التي يأتي بها كل منصب. بمعنى آخر، سواء كان الفرد في منصب إداري عالٍ أو في منصب تنفيذي أقل، فإن توقعاتهم ومعاييرهم بخصوص عملية بناء الكفاءات المحورية تبقى ثابتة إلى حد كبير. بالإضافة يرجع الأمر كذلك إلى ثقافة هذه المؤسسات التي ترتكز على بناء الكفاءات بشكل شامل وغير متعلق بالمنصب.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال هذا الفصل حاولنا القيام بالاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة (البسكتيرية للإسماعيلية، مؤسسة صناعة الكوايل، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية)، وتضمنت الاستبانة محورين أساسيين يضمان متغيرات الدراسة وهما: القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية المتوازنة، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، وبناء الكفاءات المحورية (التمكين، العمل الجماعي، التعلم التنظيمي، الابداع والابتكار، إدارة التكنولوجيا)، حيث هدفنا من خلالها على الإيجابة على إشكالية الدراسة وهي: ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات الاقتصادية بولاية بحيرة بحيرة؟ وعند استرجاع الاستبانة قمنا بتقييغها وتحليل بياناتها وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS V.27، وقمنا وقمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمية للإجابة عن إشكالية الدراسة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتقسيم نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، حيث إلى النتائج التالية:

- مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقاييس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5493) والانحراف المعياري (0.5719).
- مستوى بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقاييس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد بناء الكفاءات المحورية مجتمعة (3.4765) والانحراف المعياري (0.6252).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزيز لمتغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنصب)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزيز لمتغير الجنس. حيث إن هذه الفروق كانت لصالح فئة الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزيز لمتغير الجنس. حيث إن هذه الفروق كانت لصالح فئة الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزيز لمتغير (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنصب).

أَمْلَأْنَا مِنْتَهَى الْجَعَلِ مِنْتَهَى

خاتمة

في ظل التحولات السريعة والمترابطة التي تشهدها الأسواق والبيئة الاقتصادية، أصبحت الحاجة ملحة للمنظمات لتبني استراتيجيات قادرة على التكيف والتغلب على التحديات التنافسية. تعتمد هذه الاستراتيجيات بشكل كبير على الموارد الداخلية والكفاءات المحورية التي تمتلكها المنظمات، والتي تمثل أساس التفوق التنافسي. من هذا المنطلق، تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في توجيه هذه الموارد وبناء بيئة تنظيمية تعزز التعلم المستمر والابتكار.

وفي هذا السياق فإن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في بناء وتطوير الكفاءات المحورية داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في الجزائر، حيث تتطلب التحديات البيئية والمنافسة العالمية والمحليّة قدرة عالية على التكيف واستثمار الموارد بشكل فعال. فقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بقيادة استراتيجية فعالة قادرة على تحديد الكفاءات الضرورية وتوجيه استثماراتها نحو تطويرها، مما يضمن تحقيق التفوق التنافسي والاستدامة.

إن دور القادة الاستراتيجيين لا يقتصر فقط على تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، بل يتعدى ذلك إلى بناء ثقافة تنظيمية تدعم المشاركة والابتكار، وتوفير بيئة عمل ملائمة لتحفيز وتطوير الكفاءات. من خلال هذا الدور، يمكن للمؤسسات مواجهة التحديات البيئية المتغيرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية. خاتماً، يمكن القول إن القيادة الاستراتيجية تمثل العمود الفقري لاستدامة ونجاح المؤسسات في السوق التنافسية المعاصرة. من خلال التركيز على بناء وتطوير الكفاءات المحورية، يمكن للمؤسسات تحقيق تميز يصعب على المنافسين تقليده، مما يضمن لها مكانة متقدمة ونمو مستدام. لذا، ينبغي على المؤسسات تعزيز دور القيادة الاستراتيجية والعمل على تطوير القادة القادرين على تحليل البيئة المحيطة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية، واستثمار الكفاءات بفعالية لتحقيق النجاح المستدام. وعليه وبالإضافة لما سبق، ومن خلال هذه الدراسة فقد توصلنا لجملة من النتائج والتي كانت كالتالي:

أولاً: النتائج النظرية

- القيادة هي عملية معقدة تتطلب مجموعة من الصفات والقدرات التي تمكن القادة من توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية واعتمد على الثقة والتفاعل الجماعي والتأثير لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعتمد القيادة على مجموعة من الصفات والقدرات والخبرات التي تمكن القائد من التوجيه والإشراف السليم داخل المنظمة.
- القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على التوقع، التكيف، والتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة معقدة.

- تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً حاسماً في نجاح المنظمات من خلال تحقيق الميزة التنافسية، توجيه المنظمة نحو أهدافها طويلة الأجل، وتعزيز المرونة في مواجهة التغيرات البيئية. كما تحفز الأفراد على الأداء الأمثل، تبني ثقافة الإبداع، وتبني رؤية مستقبلية واضحة لضمان استدامة المنظمة ونجاحها التنافسي.
- القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التوقع والطلع إلى المستقبل، وإحداث التغيرات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة معقدة ومتغيرة.
- تشمل مهام القائد تشمل الاستراتيجي تطوير الرؤية المستقبلية ووضع الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الخطط ومراقبة الأداء، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف بفعالية .
- مهارات القائد الاستراتيجي تتمثل في القدرة على التفكير الاستراتيجي، والتواصل الفعال، واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على تحليل دقيق، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف بإلهام وروح ابتكارية.
- تتضمن ركائز القيادة الاستراتيجية تطوير رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد الموارد والعلاقات بفعالية، وصياغة أهداف استراتيجية محددة، وتنفيذ الخطط المستقبلية بدقة، ومراقبة التقدم والأداء لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنشودة.
- لتطبيق القيادة الاستراتيجية يتطلب وجود رؤية واضحة وشاملة القدرة على التحليل والتخطيط الاستراتيجي، والمرونة في التكيف مع التغيرات مع القدرة على التأثير والإلهام، بالإضافة لفهم العميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحديات القيادة الاستراتيجية تتضمن التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة، وإدارة الموارد بفعالية، والعمل على تحقيق توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، والعمل على التغلب على مقاومة التغيير، بالإضافة على الحفاظ على التنافسية في السوق.
- الكفاءات المحورية عبارة عن توليفة من القدرات والموارد الملموسة وغير الملموسة، وخاصة الموارد البشرية، التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، والتي تركز على التعلم التنظيمي ودمج وتنسيق الموارد والمهارات.
- الكفاءات المحورية تسهم في تقديم ميزة تنافسية فريدة للمنظمة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وتلعب دوراً هاماً في زيادة القيمة المضافة للعمالء من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة، والمساعدة في توفير بيئة عمل مبتكرة، وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمة.
- بناء الكفاءات المحورية عملية ديناميكية ومنظمة تتطلب رؤية استراتيجية وإدارة فعالة للموارد لتحقيق التميز والنجاح في بيئة أعمال متسرعة التحول.
- القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في بناء وتطوير الكفاءات المحورية، من خلال توجيه الاستراتيجيات وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار داخل المنظمة.

- فريق الإدارة العليا يتولى مسؤولية بناء الكفاءات المحورية وصياغة استراتيجيات المنظمة لحفظ على الميزة التنافسية.

ثانياً: النتائج الميدانية

1. النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة

- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5493) والانحراف المعياري (0.5719).
- أظهرت النتائج أن مستوى التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3685) والانحراف المعياري (0.6095).
- أظهرت النتائج أن مستوى الرقابة التنظيمية المتوازنة في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6173) والانحراف المعياري (0.6435).
- أظهرت النتائج أن مستوى بناء ثقافة تنظيمية داعمة في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4873) والانحراف المعياري (0.6773).
- أظهرت النتائج أن مستوى تحديد التوجه في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4772) والانحراف المعياري (0.7131).
- أظهرت النتائج أن مستوى تطوير رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4614) والانحراف المعياري (0.7242).
- أظهرت النتائج أن مستوى إجابات المبحوثين عن أبعاد بناء الكفاءات المحورية مجتمعة (3.4765) والإنحراف معياري (0.6252).
- أظهرت النتائج أن مستوى بعد التمكين في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسطا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3318) الانحراف المعياري (0.6691).
- أظهرت النتائج أن مستوى العمل الجماعي في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5882) والانحراف المعياري (0.6272).
- أظهرت النتائج أن مستوى التعلم التنظيمي فقد في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4882) الانحراف المعياري (0.8041).
- أظهرت النتائج أن مستوى أما بعد الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة جاء متوسطا وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3390) الانحراف المعياري (0.6750).

- أظهرت النتائج أن مستوى بعد إدارة التكنولوجيا في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6750) والانحراف المعياري (0.6875).

2. النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد " تحديد التوجه الاستراتيجي " على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد " تطوير رأس المال البشري " على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد " الرقابة التنظيمية المتوازنة " على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد " بناء ثقافة تنظيمية داعمة " على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد " التأكيد على الممارسات الأخلاقية " على بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

3. النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزيز لمتغير الجنس.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزيز لمتغير السن.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزيز لمتغير المؤهل العلمي.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزيز لمتغير سنوات الخبرة.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزيز لمتغير المنصب.

3. النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحوسبة تعزيز لمتغير الجنس. حيث إن هذه الفروق كانت لصالح فئة الإناث.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحوسبة تعزيز لمتغير السن.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحوسبة تعزيز لمتغير المؤهل العلمي.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحوسبة تعزيز لمتغير سنوات الخبرة.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحوسبة تعزيز لمتغير المنصب.

1. الاقتراحات

بناء على نتائج هذه الدراسة، تم وضع بعض التوصيات التي نأمل من الجهات المعنية في المؤسسات محل الدراسة خاصة، وكل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة أن تعمل على تفديها، وذلك لبناء كفاءتها وتطويرها، وفي هذا السياق يمكن اقتراح ما يلي:

- العمل على تطوير المهارات القيادية للقيادة الاستراتيجيين وتحسين مهاراتهم الشخصية والاجتماعية، بما في ذلك مهارات التواصل الفعالة، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وبناء الفريق، وحل المشكلات.
- يجب على الإدارة العليا العمل على بناء فريق قيادي يتمتع بالتنوع والتخصص والتعاون، ويتمتع بالقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- إنشاء خطة للتعاقب الوظيفي القيادي ووضع خطة استراتيجية للتعاقب الوظيفي تحدد الوظائف الرئيسية والتراث المحتملة والخطوات الالزمة لتنفيذ عملية التعاقب بنجاح.
- إنشاء خطة للتعاقب الوظيفي القيادي ينبغي للمؤسسة وضع خطة استراتيجية للتعاقب الوظيفي تحدد الوظائف الرئيسية والتراث المحتملة والخطوات الالزمة لتنفيذ التعاقب بنجاح.
- ينبغي للقيادة تحديد الكفاءات المحوسبة التي تعزز القدرة التنافسية للمنظمة وتساعدها في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، والتي تكون متوافقة مع بيئه العمل الحالية ومتطلبات السوق.
- العمل على تعزيز التمكين في المؤسسات، من خلال تعزيز التواصل الداخلي وتعزيز الثقة بين الموظفين والقيادة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تقديم فرص تعليمية وتدريبية منتظمة لتطوير المهارات وزيادة الفعالية في العمل.

- تعزيز بيئة تشجع على الأفكار الجديدة والابتكارات من خلال إطلاق برامج تدريبية وورش عمل تشجع على التفكير الإبداعي، وذلك لرفع مستوى الابداع والابتكار في المؤسسة.
- يجب على القيادة الالتزام بتوجيه الاستثمار في تطوير الكفاءات المحورية، والسهر على تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لتعزيز هذه الكفاءات وتطويرها بشكل مستدام.
- يجب أن يتم تبني هيكل تنظيمي من يراعي الاعتبارات الخارجية، وذلك للتمكن من مقارنة الكفاءات المحورية مع المنافسين وفهم الموقع في السوق، وتحديد تغييرات ضرورية لحفظ على استمرارية العمل وضمان التوافق بين التغيير التنظيمي والكفاءات المحورية.
- ينبغي تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة من أجل تحسين الأداء وتعزيزه، والعمل على إقامة نظام مكافآت يعترف بالأداء المتميز ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية، حيث يمكن أن تؤثر العوامل النفسية مثل الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية على أدائهم وإبداعهم. لذا، يجب تقديم الدعم النفسي والاجتماعي المناسب للعاملين، وتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
- تشجيع المنافسة بين الأفراد وذلك لأن المنافسة الإيجابية تعتبر دافعاً لتحسين الأداء وتعزيز الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء بيئة تشجيعية للتنافس بين الأفراد، من شأنه أن يعمل على إطلاق كفاءات الأفراد الكامنة.
- يجب تقدير وتكريم الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمبدعين وتقدير جهودهم، وذلك لتعزيز الروح الإيجابية في المؤسسة وتشجيع كل الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم.

2. آفاق الدراسة

- استراتيجية التعاقب الوظيفي القيادي ومساهمتها في بناء القيادات الاستراتيجية.
- تأثير التفاعل بين سلوكيات وممارسات القيادة الإستراتيجية على المواءمة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية.
- دور القيادة الاستراتيجية في استدامة ونجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- تأثير التحول الرقمي على ممارسات القيادة الاستراتيجية في ظل الثورة الصناعية الرابعة.
- تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية المستندة إلى الذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار والتنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- تطور أدوار القيادة الاستراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية والثورة الصناعية الرابعة.
- تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الكفاءات المحورية.
- أثر دمج الكفاءات المحورية في برامج تنمية المهارات القيادية.
- الكفاءات المحورية الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة البيئية.

- تأثير التحالفات الاستراتيجية على بناء الكفاءات المحورية.
- تطوير الكفاءات المحورية للقادة في ظل التحولات الرقمية.
- تأثير الكفاءات المحورية على المرونة التنظيمية في الأزمات التنظيمية."
- بناء الكفاءات المحورية للطلبة الجامعيين ودوره في نجاح التوجه المقاولاتي.
- إنشاء إستراتيجيات مبتكرة لبناء الكفاءات المحورية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

فَلَمْ يَجِدْ
أَهْلَنَا مِنْ أَجْرٍ

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أبو طاحون أمل لطفي، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. أبو هتلة خالد سعيد، أثر التحول في سلوكيات القيادة الإدارية على التمكين الوظيفي للعاملين بوزارة الثقافة والإعلام بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. أحمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، 2020.
4. إسماعيل محمد الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
5. جعفر خانو الزياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
6. حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوالي، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري، عمان، 2014.
7. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
9. سعيد عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين : دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية، دار اليازوري، عمان، 2019.
10. السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية بالقاهرة، القاهرة، 2019.
11. السيد فتحي الويسي، الأساليب القيادية للموارد البشرية(الأخلاق الإدارية - إستراتيجيات التغيير)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
12. صاحب عبد المرزوق الجنابي، إستراتيجيات القيادة والاشراف، دار اليازوري، القاهرة، 2019.
13. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2007.

14. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. عبود نجم عبود، القيادة في القرن الواحد والعشرين، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
16. علاء محمد سيد، التعليم عن بعد ودوره في تدريب القيادة التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
17. غرباوي شهدان عادل عبد الطيف، القيادة الادارية كوسيلة التحسين اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2020.
18. غني دحام الزبيدي وحسين وليد عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، ط1، دار غيادة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
19. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، أي-كتب، لندن، 2019.
20. قدرية محمد البشري، أخلاقيات مهنة التعليم، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
21. كافي مصطفى يوسف، اقتصاديات البيئة والعلوم، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2013.
22. لخضر بن داده، التعليم من أجل التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
23. مائدة المسعودي، أحمد البرزنجي وسالم عبود، رأس المال البشري الاستراتيجي (المفاهيم..الأسس..الأبعاد)، ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، 2019.
24. مصطفى يوسف كافي، القيادة الرشيقية والجدرات الريادية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
25. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الرشيقية والجدرات القيادية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
26. المكاوي عاطف عبد الله، العلوم الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
27. المكاوي عاطف عبد الله، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
28. إيمان عباس الخفاف، الذكاء الإنفعالي: تعلم كيف تفك إإنفعالي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
29. نعيم الجهني، شابع القحطاني، مرفت مرسي، خالد الشملان وعابض الرشيدی، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018.

❖ المقالات

30. إسماعيل حجازي وأسماء ذكري، أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 10، العدد 01، 2016.
31. آمنة دادش وعثمان بوزيان، ترشيد استخدام موارد المنظمة لتحسين جودة المنتجات: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الاقتصادية بولاية مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، 2017.
32. انيس كشاط وتوفيق برباش، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2017.
33. توفيق درويش، القيادة الإدارية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 12، 2017.
34. حسين الغرقولي، ليلى الحكيم وأحمد الشمري، دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي للعاملين دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، 2021.
35. حلا فائز داغر أمين الملا توحى، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111، 2019.
36. راضية يوسفى وأمال أيوب، واقع تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية وأثرها في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 02، 2020.
37. رأفت عاصي حسين العبيدي، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، المجلد 40، العدد 03، المجلة العربية للإدارة، 2020.
38. رانيا إيهاب العالم ومصطفى السعيد جبريل، القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 58، 2020.

39. سلمى رحيمة حتيتة، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهئؤ لضغط العمل دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 04، 2012.
40. سمر ياسين وتهاني أبو زيد، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الملك خالد، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 48، 2020.
41. سناء محمد أبو ليفة، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 60، 2016.
42. سهام موفق، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 07، العدد 02، 2013.
43. سهير عادل حامد الجاد وساجدة عبد الرضا ثابت السعدي، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 64، 2021 .
44. صالح زابي، أثر تحديد التوجه الاستراتيجي في استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية دراسة حالة شركة لفارج أسمنت المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 01، 2023.
45. الطاهر محمد أحمد علي، اثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية في المنظمات الخدمية السودانية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد 03، العدد 02، 2021.
46. طه حسنين السيد، عيد أيمن عبد الفتاح وخلف السيد ماهر محمود، الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، 2022.
47. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم محمد، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقتراحه»، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، 2019.
48. عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 45، 2021.
49. فاكهة اللواتية، نسرين صلاح الدين وأمل الكيومية، القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديرى المدارس بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، العدد 17، 2021.

50. كنزة بن غالية وال حاج مداح عريبي، الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - مؤسسة فارما ميديك أنموذجاً، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
51. منى جعفر عمر محمد، أثر القيادة الإدارية على الابداع الإداري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 47، 2020.
52. موتشو مينة، المقاربة التدبيرية للقيادة الإدارية، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 11، 2015.
53. ناصر محمد سويري، المحددات العلمية للقيادة الإستراتيجية : رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية، مجلة كلية التربية، المجلد 27، العدد 107، 2016 .
54. هاني محمد أبوالخير ، يوسف سيد محمود وسمحة على مخلوف، المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 06، 2023.
55. يونس زنود وندير سي أحمد، تأثير أنما القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس، مجلة الابداع، المجلد 12، العدد 02، 2022.
- ❖ الأطروحات والرسائل
56. أروى البرحي علي محسن، مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2019 .
57. شفاء محمد علي حسون العزاوي وأيمن هادي طالب الطائي، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي : بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 14 ، 2014.
58. بشير بن شوقيه، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة منظمة سونطرانك حاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
59. توفيق خذري، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة منظمة إسمنت عين التوتة – باتنة-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

60. جعفر فالح عارف الروسان، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015.
61. جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة "دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2014.
62. رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر غزة، فلسطين، 2015.
63. رشا بنت رشاد بن علي سمر الدين، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك محمد بن عبد العزيز، 2020.
64. ذكري أسماء، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة منظمة نقاوس مصبرات -باتنة-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2016.
65. صباح بلوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.
66. صباح بوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2016.
67. عدنان عطيوي السعیدات، القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية : الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا : دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.
68. كهينة حميش، مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الإدارة الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدا، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2022.
69. لبنى خدون ياسين العامودي، برنامج تدريبي مقترن لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2020.
70. محمد رضوان النخالة، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى فلسطين، 2015.

71. محمد سليمان الحمادي، الذكاء الاستراتيجي للمديرين وأثره على تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة وزارة الداخلية بقطر، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.
72. نورة عوض حمد حلفان المري، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في القطاع الصحي القطري، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.
73. هيثم مصطفى أبو ريشة، القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتماثل المنظمي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2018.
74. ياسر مرزوقى، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019.

❖ الملتقىات

75. الحاج مراح عربى، البعد الاستراتيجي للموارد والكافاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولى الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011.
76. ناصر قرقط ومحمد علي سريتي، الذكاء الاصطناعي وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، الملتقى الوطنى حول : إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي: تكامل لتفعيل الابداع في منظمات الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2022.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب

1. Andrew Cox, Chris Lonsdale, Joe Sanderson & Glyn Watson, **The Right Tools for the Job: Selecting and Implementing the Most Appropriate Management Tools for Specific Business Purposes**, Palgrave Macmillan, 2005.
2. Arar Khalid & Oplatka Izhar, **Strategic Leadership**, In Arar Khalid & Oplatka Izhar, Advanced Theories of Educational Leadership, Vol 12, Springer International Publishing.
3. Barry J. Witcher, **Absolute Essentials of Strategic Management**, 1sted, Routledge,2020.
4. Bolden Richard, **what is leadership?** Centre for Leadership Studies, University of Exeter, Uk,2004.

- 5.** Bright, D. S, Cortes, A. H, Hartmann, E, Parboteeah, P., Pierce, J. L., Reece, MTerjesen, S.J, **Principles of Principles of Management**,OpenStax, Rice University,2019.
- 6.** Carmel J Caruana, **Leadership and Challenges in Medical Physics: A Strategic and Robust Approach: A EUTEMPE network book**, IOP Publishing, Bristol, UK, 2020.
- 7.** Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones & Melissa A. Schilling, **Strategic Management: Theory**, 11th ed, Cengage Learning, Canada,2014.
- 8.** Covin. J. G., & Slevin, D. P, **The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership**, In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton, Strategic Entrepreneurship.
- 9.** David Dubois & William Rothwell, **THE Competency Toolkit**, 2nd ed, Amherst: HRD Press,2000.
- 10.** David Hussey, **Strategic Management**,4th ed, Butterworth-Heinemann, oxford, 1998, p183.m
- 11.** Donald C. Menzel, **Ethical Competence**, Global Encyclopedia of Public Administration Public Policy and Governance, 2016.
- 12.** Frank T. Rothaermel, **Strategic management**, 2nd ed, MacGraw-Hill, New York, 2015.
- 13.** Gary Hamel & C.K. Prahalad, **Competing for the future**, Harvard Business School Press, 1994.
- 14.** Gary Hamel & Aimé Heene, **Competence-Based Competition**, John Wiley & Sons Inc,1994.
- 15.** Gausmann K. & Lima Ricci. G, **Strategic Leadership: A Paradoxical Mindset of Value Creation**, In N. Pfeffermann, New Leadership in Strategy and Communication: Shifting Perspective on Innovation, Leadership, and System Design. Springer International Publishing,2020.
- 16.** Gerry Brown & Randall S. Peterso, **Disaster in the Boardroom**, Springer Nature Switzerland, Cham,2022.
- 17.** Gregory Dess, G.T. (Tom) Lumpkin, Alan Eisner & Gerry McNamara, **Strategic Management: Text and Cases**, 7th ed, McGraw-Hill Education,2013.
- 18.** Gregory Dess, Gerry McNamara, Alan Eisner & Seung-Hyun Lee, **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**, 10th ed, McGraw-Hill, USA,2021, P86.
- 19.** Halil Ibrahim Özmen, **The Achilles ‘Heel of Strategic Management: Strategic Leadership**, In a Chaotic Environment in Erçetin.S. S & Açıkalın.S. N, Chaos, Complexity and Leadership 2018 (Explorations of Chaotic and Complexity Theory), Springer Nature, Switzerland,2020.
- 20.** John Adair, **Develop Your Leadership Skills: Fast, Effective Ways to Become a Leader People Want to Follow (Creating Success)**, 5th Ed, Kogan Page, UK,2022.
- 21.** Haroon A. Khan, **Globalization and the Challenges of Public Administration**,1st ed, Palgrave Macmillan.
- 22.** Horst Treiblmaie & Roman Beck, **The Impact of Blockchain on the Tourism Industry: A Theory-Based Research Framework**, In. Horst Treiblmaier & Roman Beck, Business Transformation through Blockchain, Palgrave Macmillan,UK,2019.
- 23.** James O. Fiet, **The Theoretical World of Entrepreneurship**, Edward Elgar Publishing Limited, UK,2022.

- 24.** Jean-Louis Ermine, **Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes**, Hermes Science Publications-Lavoisier, IC2, Management et gestion des STIC, 2008.
- 25.** Ignacio Cienfuegos, **Organizational Learning**, In Ali Farazmand, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance, cham: Springer International Publishin, 2016.
- 26.** John A. Pearce & Richard B. Robinson, **Formulation. Implementation. and Control of Competitive Strategy**,9th ed, McGraw-Hill/Irwin, USA, 2005.
- 27.** Jörg Freiling, Martin Gersch, Christian Goeke & Ron Sanchez, **Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development** IN. Ron Sanchez, A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development, Emerald Group Publishing Limited,2008.
- 28.** Kevan Scholes, Gerry Johnson and Richard Whittington, **Exploring Corporate Strategy**,7thed, Pearson Education Limited, Uk,2005.
- 29.** Kumkale İlknur, **Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility**, Singapore Pte Ltd, Singapore,2022.
- 30.** Lindholm. J Yarrish.K, Zaballero. A & Rothwell. W. J, **Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids**, Pfeiffer, San Francisco,2012.
- 31.** Lisa Stoll, **providing a New Perspective on Understanding and Measuring of Customer Inspiration**, 1st ed, Springer Gabler, Germany, 2022
- 32.** Maria Cynthia, Ivonne. M & Lomas Yvonne, Autocratic, **Transactional, and Servant Leadership in Japan, France, and Mexico: A Cross-Culture Theoretical Analysis**, In Ç. Doğru, Leadership Styles, Innovation, and Social Entrepreneurship in the Era of Digitalization. IGI Global, 2020.
- 33.** Mehrotra Arju, **Leadership Styles of Principals**, Mittal Publications, New delh,2004.
- 34.** Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**,7thed, Thomson South-Western, USA,2007.
- 35.** Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases**, 13th ed, Cengage, USA, 2014.
- 36.** Mie Augier & David J. Teece, **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**,1st ed, Palgrave Macmillan, UK, 2018, P771.
- 37.** Nicolai J. Foss & Tina Saebi, **Business model innovation: the organizational dimension**, Oxford University Press, 2016.
- 38.** Peter G. Northouse, **Leadership: theory and practice**,6th ed, SAGE Publications. Inc, UK,2013.
- 39.** Peter g. Northouse, **Leadership: theory and practice**,7th ed, SAGE Publications, USA, 2016.
- 40.** Peter G. Northouse, **Leadership: theory and practice**,9th ed, SAGE Publications, USA, 2021.
- 41.** Ritva Laakso-Manninen & Ritva Laakso-Manninen, **Competence Management and Human Resource Development**, Haaga-Helia,2007.

- 42.** Robert M. Grant, **Knowledge-Based Vie**, Wiley Encyclopedia of Management, Vol 12,2015.
- 43.** Robert N. Lussier & Christopher F. Achua, **Leadership**,^{4th}ed, South-Western Cengage Learning P428.
- 44.** Soleman Mozammel, **you are a True Leader: George Inspiring Employees in Canada, Creative Commons Attribution**, In. Seth Berkley, Leadership is About Vision and Responsibility not Power, 2020.
- 45.** Tetik Semra, **Strategic leadership in perspective of industry 4.0**, In B. Akkaya, Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Emerald Publishing Limited,2020.
- 46.** Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman &Charles E. Bamford, **Strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability**,^{15th} ed, Pearson, UK,2018, P167
- 47.** Tipurić. D, **The Rise of Strategic Leadership**. In D. Tipurić, The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective, Springer International Publishing, Cham,2022.
- 48.** Yassine Tounsi ,**Essential PMP Preparation: A practical exam prep with simplified explanations, definitions, and examples**, ^{7th}ed, PMBOK,2022.

❖ المقالات ❖

- 49.** Ahmad Taha Kahwaji, Hayan Nasser Eddin & Ramo Palalić, **Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education**, Periodicals of Engineering and Natural Sciences, Vol 08, Issue 04, 2020.
- 50.** Alayoubi Mansour M., Mazen J. Al Shobaki & Samy S. Abu-Naser, **Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities**, International Journal of Business Marketing and Management, Vol 05, Issue03,2020.
- 51.** Banda. N, **The Role of Strategic Leadership in Organizational Development**, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR), Vol 62, Issue 02,2022.
- 52.** Birger Wernerfelt, **A resource-based view of the firm**, Strategic Management Journal, vol05, Issue02,1984.
- 53.** Maher Azza, **Charismatic Leadership Impact on Employee Psychological Engagement: Evidence from Travel Companies**, Journal of the College of Tourism and Hotels, Vol01, Issue02, 2017.
- 54.** Boal.K. B & Hooijberg.R, **Strategic Leadership Research: Moving On**, Leadership Quarterly, Vol 11, Issue04,2000.
- 55.** Brent Davies, **Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools**, Educational Management & Administration, Vol 31, Issue 03,2003.
- 56.** Carla Curado & Nick Bontis, **The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor**, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol03, Issue 04, 2006.
- 57.** David C. Band & Gerald Scanlan, **Strategic Control through Core Competencies**, Long Range Planning, Vol 28, Issue 02, 1995.

- 58.** Davies. B. J & Brent. D, **Strategic leadership**, School Leadership & Management, Vol 24, Issue 01,2004.
- 59.** Debolina Dutta, Sushanta Kumar Mishra & Pawan Budhwar, **Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behaviour in organisations**, IIMB Management Review, Vol 34, Issue 03,2022.
- 60.** Delia, Nedelcu, **The Concept of Leadership**, Economic Sciences Series, Vol18, Issue 02,2018.
- 61.** Enayat Abbasi & Naser Zamani-Miandashti, **the role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties**, High Educ, Issue 66,2013.
- 62.** Flavia Cavazotte, Valter Moreno & Mateus Hickmann, **Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance**, The Leadership Quarterly, issue23, 2012.
- 63.** Fontana Avanti & Musa Soebowo, **The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation**, Science, Vol 09, Issue 01,2017.
- 64.** Gary Hamel & C.K. Prahalad., **The core competence of the corporation**, Harvard Business Review,1990.
- 65.** Hallinger Philip, **Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership**, Cambridge Journal of Education, Vol33, Issue11,2003.
- 66.** Hani J. Irtaimeh, **Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading**, Vol12, Issue 11, Canadian Center of Science and Education, 2018.
- 67.** Hebbaz Nahed, Manaa Sabrina & Nassili Djahida, **Knowledge Management to Build Core Competencies in The Algerian Mobile Phone Operator "mobilis"**, Revue d'économie et de statistique appliquée, Vol 17, Issue 03, 2020.
- 68.** Hee Song Ng, **Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance**, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 27, Issue 01, 2020.
- 69.** Hitt. M. A. & Ireland, R. D, **The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital**, journal of leadership & organizational studies, Vol 09, Issue 01,2003.
- 70.** Ikujiro Nonaka, **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, Organization Science, Vol03, Issue 01, 1994.
- 71.** Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Volume17, Issue01, 1991.
- 72.** Jenny E. Grigoropoulosi, **The Role of Ethics in 21st Century Organizations**, International Journal of Progressive Education, Vol15, Issue 02, 201.
- 73.** John Darling, Mika Gabrielsson & Hannu Seristo, **Enhancing contemporary entrepreneurship A focus on management leadership**, European Business Review, Vol19, Issue01,2007.
- 74.** Khalied Fadel Hamad & Nisreen Jasim Mohammed, **The Role of Strategic Leadership in Achieving Strategic Entrepreneurship in Public Organizations**, International Journal of Science and Research, Vol07, Issue01, 2018.

- 75.** Khalied Fadel Hamad & Nisreen Jasim Mohammed, **The Role of Strategic Leadership in Achieving Strategic Entrepreneurship in Public Organizations**, International Journal of Science and Research, Vol07, Issue01, 2018.
- 76.** Kurtuluş Yılmaz Genç, **Culture as a strategic resource for organizations and an assessment on cultures of Turkish large firms**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 75,2013.
- 77.** Larbi Bouziane et Salah Eddine Sofiane Amari, **L'approche basée sur les compétences entre apports, critiques et perspectives**, Revue Stratégie et développement, Vol 09, Issue 03, 2019.
- 78.** Leitão, C. F., Gomes, J., dos Santos, D. C., & Maia, B. M, **Impact of Leadership on the Relationship Between Innovation and Performance: Portuguese Hotel Sector**, International Journal of Tourism and Hospitality Management in the Digital Age, Vol 05, Issue 02,2021.
- 79.** Maghroori.R. & Rolland. E, **Strategic Leadership: The Art of Balancing Organizational Mission with Policy, Procedures, and External Environment**, journal of leadership studies, Vol 04, Issue02, 1997.
- 80.** Mahmood J. Awad, Muthana M. Saeed & Mohammed Q. Hamid, the **Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning Exploratory Research at Anbar University**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol27, Issue 127,2021.
- 81.** Manir Hossin, Shah Azam & Shamim Hossain, Management, **Leadership in SMEs: A Review of Different Leadership Styles and Their Relevance to Management**. Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science, Vol03, Issue 01, 2023.
- 82.** Margaret A. Peteraf, **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View**, Strategic Management Journal, Vol14, Issue 03.
- 83.** Melodi Botha, **Prior Entrepreneurial Exposure and Action of Women Entrepreneurs: Exploring the Moderation Effects of Entrepreneurial Competencies in a Developing Country Context**, Frontiers in Psychology, Vol 11, 2020.
- 84.** Miloud Toumi et Samah Souleh, **L'entreprise Apprenante : Vers La Capitalisation Des Connaissances Et Le Développement Des Compétences**, revue des sciences humains, Vol 12, Issue 04,2012.
- 85.** Mirta Díaz-Fernández, Alvaro López-Cabral & Ramón Valle-Cabrera, **A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy**, BRQ Business Research Quarterly, Vol 17,Issue 3, 2014,P208.
- 86.** Mohammad F Naim & Usha L Enka, **Organizational learning and Gen Y employees' affective commitment: The mediating role of competency development and moderating role of strategic leadership**, Journal of Management & Organization, Vol 26, Issue 05, 2018.
- 87.** Musca.G, Perez.M, Rouleau.L, Giordano.L, **A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment: The Darwin Expedition in Patagonia**, Les Cahiers de recherche du GéPS, Vol 03, Issue 01, 2009.
- 88.** Mustapha Otmani & Samia Assenine, **The Impact of Core Competencies in Achieving Product Innovation -Case Study of Venus Laboratories Company**, Journal of the New Economie, Vol 13, Issue 02, 2020.

- 89.** Mutali Emily, **Strategic Leadership and Change Management at Equity Bank**, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol 02, Issue04,2017.
- 90.** Nahak. M, & Ellitan. L, **The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness**, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Vol 06, Issue 03,2022.
- 91.** Nikolaos G. Theriou, Vassilis Aggelidis & Georgios N. Theriou, **A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View**, European Research Studies, Vol 12, Issue 03, 2009.
- 92.** Singh Ajay S & MasukuMicah B, **Sampling Techniques & Determination Of Sample Size In Applied Statistics Research: An Overview**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 02, Issue 14,2014.
- 93.** Oleg Curbatov, **Du Knowledge Management et de la connaissance-client au Knowledge Marketing**, Être compétent dans une économie compétitive, Impressum, 2015.
- 94.** Pankaj M Madhani, **The Resource-Based View (RBV): Issues and Perspectives**, ACE: A Journal of Research of Prestige Institute of Management, Vol 01, Issue 01, 2010.
- 95.** Paunonen. S. V, Lönnqvist, J.E. Verkasalo.M, Leikas.S & Nissinen, V, **Narcissism and emergent leadership in military cadets**, The Leadership Quarterly, Vol7, Issu05, 2005.
- 96.** Prachee Mishra, Rajnish Kumar Misra, **Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives**, rocedia Computer Science, Vol 122,2017, p73.
- 97.** Prachee Mishra, Rajnish Kumar Misra, **Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives**, rocedia Computer Science, Vol 122,2017.
- 98.** Purit Pongpearchan, **effect of Transformational Leadership and High-Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools of Thailand Universities**, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol10, Issue03, 2016.
- 99.** Raghda M. Badr & El-Hussein M. Ali, **The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels: Corporate Social Responsibility as a Mediator**, Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol 21, Issue 01, 2021.
- 100.** Raphael Amit, Paul J. H. Schoemaker, **Strategic assets and organizational rent**, strategic Management Journal, Vol14, Issue 01.
- 101.** Renko. M, ElTarabishy A, Carsrud. A. L, & Brännback. M, **Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style**, Journal of Small Business Management, Vol53, Issue01,2013.
- 102.** Retno Ardianti & Inggrid, **Entrepreneurial motivation and entrepreneurial leadership of entrepreneurs: evidence from the formal and informal economies**, Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol33, No02, 2018.
- 103.** Samimi. M, Cortes. A. F, Anderson. M. H & Herrmann P, **What is strategic leadership? Developing a framework for future research**, The Leadership Quarterly, Vol 33, Issue02,2022.

- 104.** Sosik John J, Jung Don I, Berson Yair, Dionne Shelley D & Jaussi Kimberky S, **Making All the Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations, Organizational Dynamics**, Vol34, Issue 01 ,2005.
- 105.** Suyitno.S, Ahmad.S, Imron.A & Nurul.U, Entrepreneurial Leadership of Vocational Schools Principals in Indonesia, International Journal of Learning and Development, Vol 04, Issue01,2014.
- 106.** Suzanne M. Carter & Charles R. Greer, **Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational performance**, vol20, Issue04, 201.
- 107.** Syed Abidur Rahman, Noor Hazlina Ahmad & Seyedeh Khadijeh Taghizadeh, **Entrepreneurial competencies of BoP entrepreneurs in Bangladesh to achieve business success, Journal of General Management, Vol 42, Issue 01, 2016.**
- 108.** Tandogan Mustafa, **Strategic Leadership**, The Russian Academic Journal, Vol 32, Issue 02,2015.
- 109.** Teece David J., Pisano Gary & Shuen Amy, **Dynamic capabilities and strategic management**, strategic Management Journal, Vol 18, Issue 07, 1997.
- 110.** Thanopoulos Charalampos, Protonotarios Vassilis & Stoitsis Giannis, **Online Web portal of competence-based training opportunities for Organic Agriculture**, Agris on-line Papers in Economics and Informatics, Vol04, Issue 01,2012.
- 111.** Thierry Isckia, **De la "resource-based view" à la "knowledge-based view": quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management?**, Working Papers, Telecom Ecole De Management, 2008.
- 112.** Vera. D & Crossan. M, **Strategic Leadership and Organizational Learning**, Academy of Management Review, Vol 29, Issue02,2004.
- 113.** William Wakhisi, **Effect of strategic leadership on organization performance of state-owned sugar manufacturing firms in western Kenya**, International Journal for Innovation Education and Research, Vol 09, Issue 09,2021.
- 114.** Yonggui Wang, Hing-Po Lob & Yongheng Yang, **The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China**, Journal of Engineering and Technology Management, Vol 21, Issue04, 2004.
- 115.** Yusliza M. Yusoff, T. Ramayah, & Nur-Zahiyah Othman **Why Examining Adoption Factors, HR Role and Attitude towards Using E-HRM is the Start-Off in Determining the Successfuln²ess of Green HRM?** Journal of Advanced Management Science, Vol 03, Issue04,2015.
- 116.** Zeki. S, Justin.J. P, J. Alessandro, M, & Alejandro E.E, **Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed?**, Journal of Management Studies, Vol52, Issue 04, 2015.

❖ الأطروحات والرسائل

- 117.** Alexandre Dimitriadis, **ressources et Leviers Stratégiques des Fonds d'Investissement Socialement Responsable**, Thèse de doctorat, Université Jean-Moulin Lyon 3, 2011.

- 118.** Amdy Diene, **Strategic Leadership for Managing Diversity**, Phd thesis, Liberty University, USA, 2023.
- 119.** Huang Jianji, **On the Mechanism of Building Core Competencies: a Study of Chinese Multinational Port Enterprises**, Phd thesis, University of Wales Trinity Saint David, 2021.
- 120.** Huang Jianji, **On the Mechanism of Building Core Competencies: A Study of Chinese Multinational Port Enterprises**, PhD thesis, University of Wales,2021.
- 121.** Issath Nimsith, MHA Munas & FHA Shibly, **Study on Impact of The Core Competency on Competitive Advantage Special Reference with Islamic Financial Institutions in Sri Lanka**, First International Symposium, Southeastern University of Sri Lanka,2014.
- 122.** Joseph Ochien'g Witts, **The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability**, Phd thesis, Walden University, USA, 2016
- 123.** Lanlan Cao, **Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en Chine**, Thèse de doctorat, Université Paris-Est, 2008.
- 124.** Ogechi RN, **The effect of strategic leadership on performance of small and medium enterprises**, Master thesis, University of Nairobi, kenya, 2016.
- 125.** Phuong An Nguyen Thi, **Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève**, Thèse de doctorat, l'Université Paris-Saclay, Paris, 2018.
- 126.** Sabrina Loufrani-Fedida, **Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels**, Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, 2006.
- 127.** Stéphane Fauvy, **l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom**, Thèse de doctorat, Université d'Angers,2009.

❖ المقتنيات ❖

- 128.** Gao Su-ying, Zhang Min, Zhang Yan-li, Zhang Jin & Zhang Hong-feng, **The VRIO characteristics of corporate strategic human capital at business level**, 2013 International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings, Harbin, China, 2013
- 129.** Prakash J. Singh, Damien Power, **Knowledge Based View of Supply Chain Integration**, 22nd POMS Conference, Reno Nevada, USA, 2011, P 7.

فِي أَعْمَانِ الْأَرْضِ حَقٌّ

الملحق 01

الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات الازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان "مساهمة القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات المحورية، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستماراة بدقة، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتماماً كافياً. فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علمًا أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: ناصر قرقط

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس: أنثى ذكر

2- السن : من 30 إلى 40 سنة أقل من 30 سنة

أكبر من 50 سنة من 41 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماجستير

دكتوراه مهندس تقني سامي مؤهل آخر

4 - سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 20 سنة من 11 إلى 20 سنة

5- نوع المنصب إداري تقني

القسم الثاني : محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي تروننه يناسب وجهة نظركم
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	القياس	الرقم
تحديد التوجيه الإستراتيجي						
					تعمل الإدارة على تطوير رؤية استراتيجية تجسد التوجه المستقبلي للمؤسسة	1
					تتميز الرؤية الاستراتيجية المؤسسة بالمرونة والقابلية للتجديف	2
					تقوم الإدارة بإشراك العاملين عند وضع وتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	3
					تقوم الإدارة بتوضيح وشرح الأهداف بشكل فعال للعاملين	4
					لدى الإدارة القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التطورات الجديدة	5
تطوير رأس المال البشري						
					تعمل الادارة على جذب وتوظيف الكفاءات المتميزة والمبدعة	6
					تعمل الإدارة بشكل مستمر على تطوير وتنمية مهارات العاملين	7
					توفر الادارة دورات تدريبية وتكوينية لكافة العاملين دون استثناء	8
					تقوم الادارة بتحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية الجديدة بشكل دائم	9
					تشجع الادارة العاملين على تبادل الخبرات المعرفية فيما بينهم	10
					توفر الادارة نظام أجور وتعويضات منصف وعادل	11
الرقابة التنظيمية المتوازنة						
					تحتوي المؤسسة على نظام فعال للرقابة والاطراف يتتوافق مع الأهداف	12

قائمة الملاحق

					13
					14
					15
					16
بناء ثقافة تنظيمية داعمة					
					17
					18
					19
					20
					21
التأكيد على الممارسات الأخلاقية					
					22
					23
					24
					25
					26

المحور الثاني: بناء الكفاءات المحورية

الرقم	المحور الثاني: بناء الكفاءات المحورية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	
التمكين						
					1	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية
					2	الصلاحيات الممنوحة من الادارة كافية لإنجاز العمل
					3	تثق الادارة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم
					4	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات
					5	تأخذ الادارة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار
العمل الجماعي						
					6	تعتمد المؤسسة على فرق عمل ذات اختصاصات مختلفة لإنجاز المهام
					7	تحرص الإدارة على خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والمشاركة بين العاملين
					8	تحرص الإدارة على إيصال المعرفة والمعلومات لجميع العاملين
					9	يتشارك ويتبادل العاملون المعرف والخبرات فيما بينهم بكل حرية
					10	يوجد تكامل وانسجام بين المهارات الفردية والجماعية للعاملين
التعلم التنظيمي						
					11	تشجع الادارة الافراد على التعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة
					12	تمتلك المؤسسة الآليات والوسائل اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة
					13	تبني الإداره استراتيجيات لتحقيق البحث والتطوير المعرفي

					تعمل الإدارة على إيجاد أساليب وطرق جديدة للوصول للمعرفة والأفكار الجديدة	14
					تسعى الادارة لخلق فرص للابداع والابتكار من تطبيق المعرفة في المؤسسة	15
الابداع والابتكار						
					توفر الإدارة بيئة عمل مناسبة تشجع على الابداع والابتكار	16
					تشجع الإدارة على طرح الأفكار الإبداعية وتنبئها	17
					تشجع الادارة الابتكار في مختلف مجالات العمل كوسيلة للتميز الوظيفي	18
					تمنح الإدارة الحرية للعاملين لتطبيق أفكارهم الجديدة في مختلف جوانب العمل	29
					تشجع الإدارة المنافسة بين العاملين لحثهم على الابداع والابتكار في مهامهم	20
إدارة التكنولوجيا						
					تعمل المؤسسة على الاستثمار بشكل فعال في تكنولوجيا المعلومات وتطوير البنية التحتية التكنولوجية	21
					تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية في كل الاقسام وفي كافة الوظائف	22
					تشجع الإدارة على تبني التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال في أداء المهام	23
					تعمل الادارة على توفير التدريب والموارد اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بفعالية	24

نشكركم على حسن تعاونكم

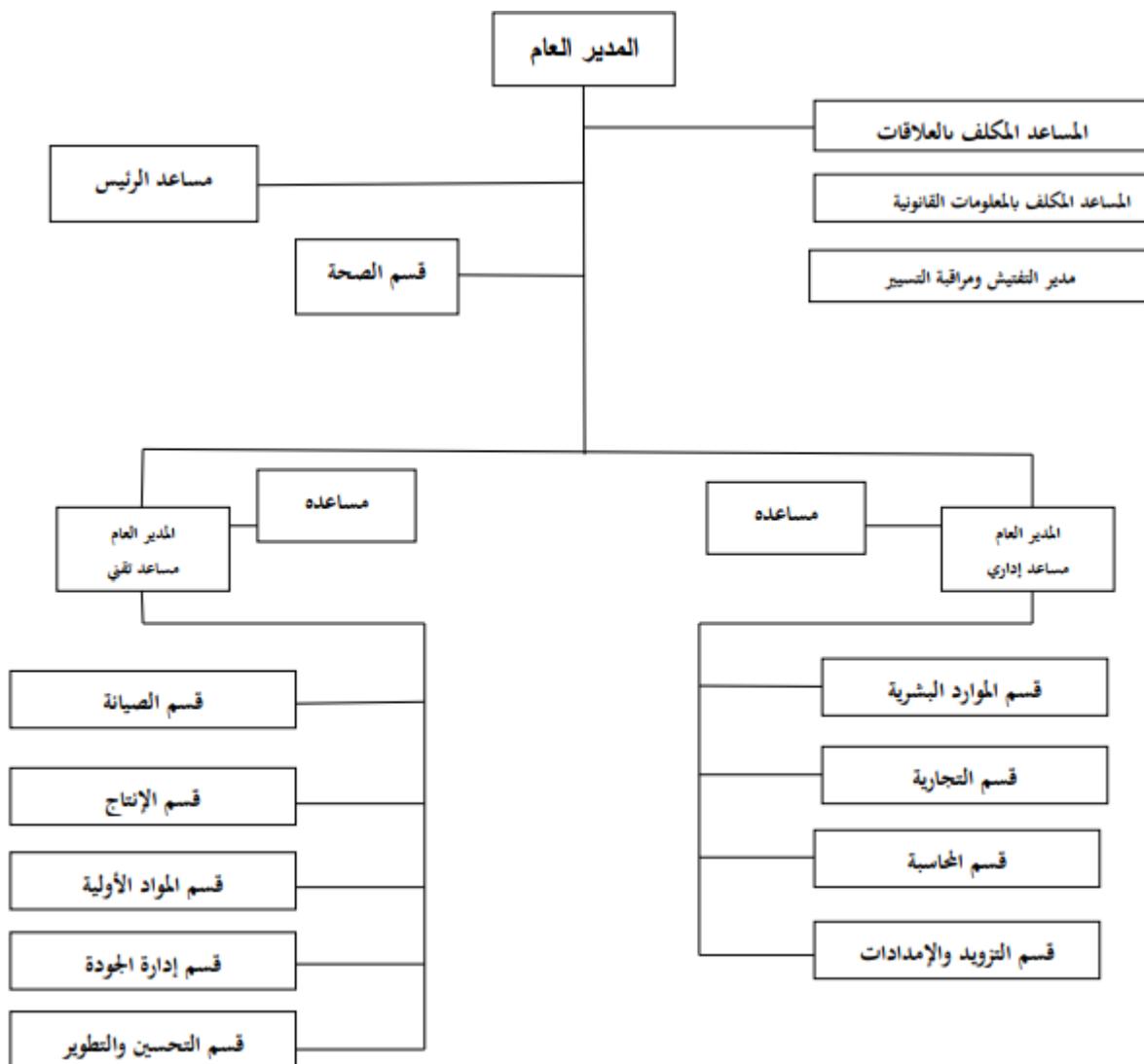
الملحق 02

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	الجامعة
1	أ.د صالح محرز	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي تبسة
2	أ.د الطاوس غريب	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي تبسة
3	أ.د هدى بونيك	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي تبسة
4	أ.د عبد الناصر موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خضر بسكرة
5	أ.د إسماعيل حجازي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خضر بسكرة
6	أ.د أحلام خان	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خضر بسكرة
7	د. منجية بورحطة	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة
8	د. أشواق مهني	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خضر بسكرة

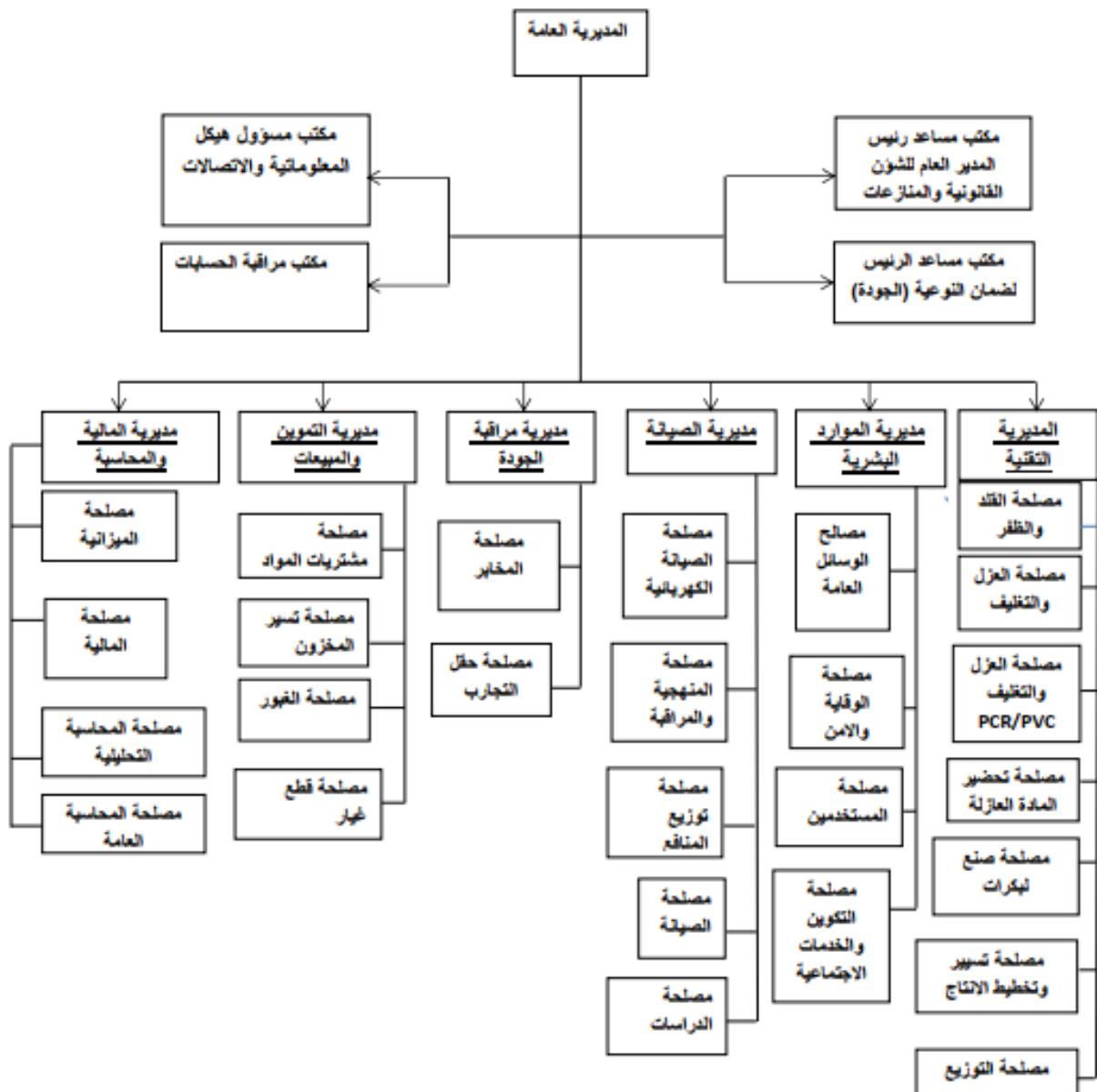
الملاحق 03

الهيكل التنظيمي لمؤسسة البصرية للإسماعيلية



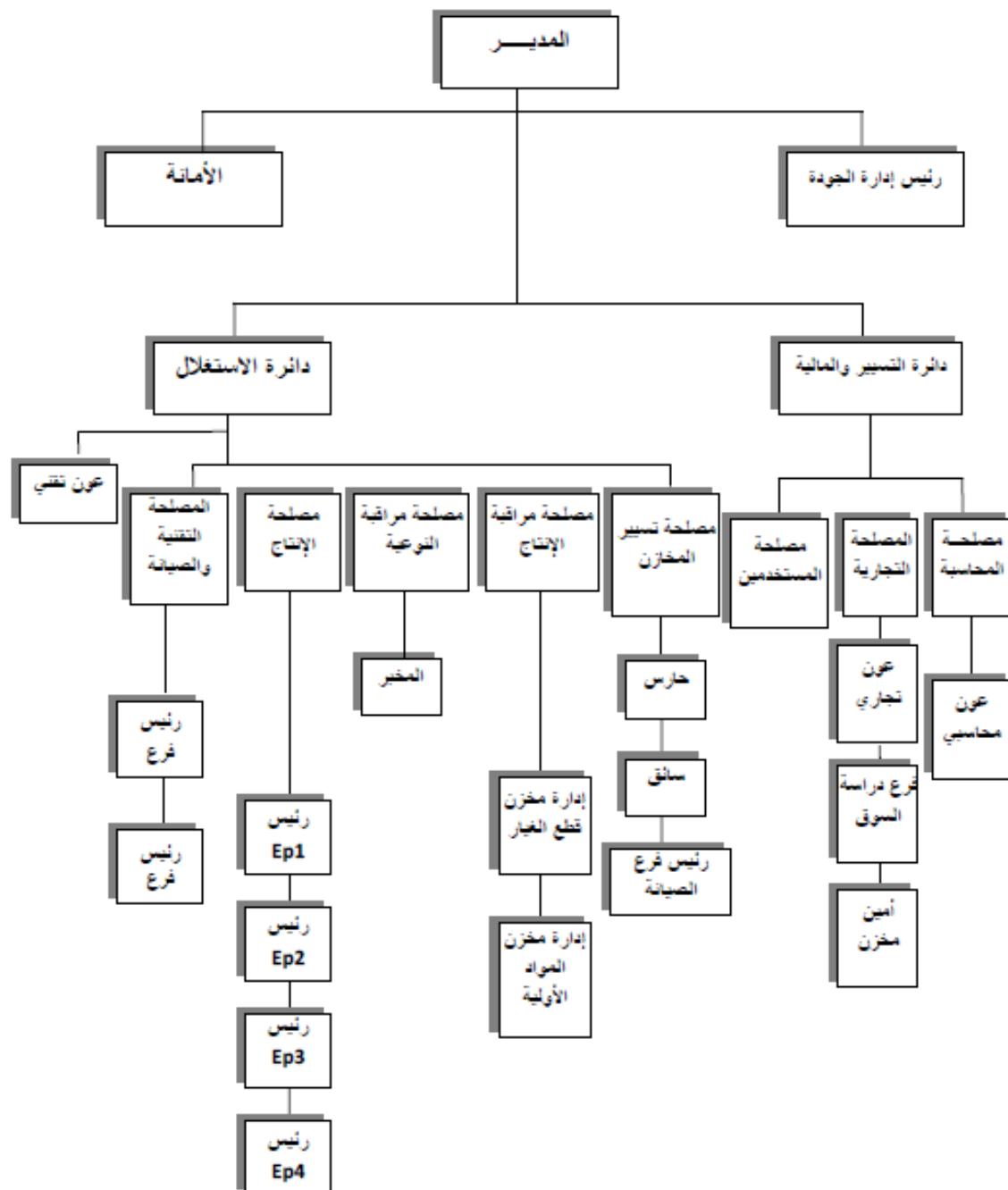
الملحق 04

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوايل



الملحق 05

الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية



الملحق 06

مخرجات برنامج spss

معامل ثبات بعد تحديد التوجه الاستراتيجي

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,847	5

معامل ثبات بعد تطوير رأس المال البشري

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,858	6

معامل ثبات بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,863	5

معامل ثبات بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,807	5

معامل ثبات بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,828	5

معامل ثبات بعد التمكين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	5

معامل ثبات بعد التعلم التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	5

معامل ثبات بعد العمل الجماعي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	5

معامل ثبات بعد الابداع والابتكار

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	5

معامل ثبات بعد إدارة التكنولوجيا

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	4

الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان

رأس.م.ب		
A1	Pearson Correlation	,672**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
A2	Pearson Correlation	,831**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
A3	Pearson Correlation	,829**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
A4	Pearson Correlation	,834**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
A5	Pearson Correlation	,753**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
A6	Pearson Correlation	,675**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
رأس.م.ب	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	220

الثقافية بت		
B1	Pearson Correlation	,750**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
B2	Pearson Correlation	,814**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
B3	Pearson Correlation	,807**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
B4	Pearson Correlation	,795**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
B5	Pearson Correlation	,849**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	220
الثقافية بت	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	220

الممارسات أ		
C1	Pearson Correlation	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
C2	Pearson Correlation	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
C3	Pearson Correlation	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
C4	Pearson Correlation	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
C5	Pearson Correlation	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
الممارسات أ.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	220

الرقابية بـ		
D1	Pearson Correlation	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
D2	Pearson Correlation	,775**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
D3	Pearson Correlation	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
D4	Pearson Correlation	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
D5	Pearson Correlation	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
الرقابية بـ.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	220

		التجهيز
E1	Pearson Correlation	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
E2	Pearson Correlation	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
E3	Pearson Correlation	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
E4	Pearson Correlation	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
E5	Pearson Correlation	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
التجهيز	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	220

		التمكين
F1	Pearson Correlation	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
F2	Pearson Correlation	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
F3	Pearson Correlation	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
F4	Pearson Correlation	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
F5	Pearson Correlation	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
التمكين	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	220

		العمل الجماعي
G1	Pearson Correlation	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
G2	Pearson Correlation	,559**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
G3	Pearson Correlation	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
G4	Pearson Correlation	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
G5	Pearson Correlation	,552**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
العمل الجماعي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	220

		التعلم التظيمي
H1	Pearson Correlation	,328**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
H2	Pearson Correlation	,484**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
H3	Pearson Correlation	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
H4	Pearson Correlation	,441**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
H5	Pearson Correlation	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
التعلم التظيمي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	220

الابداع والابتكار		
L1	Pearson Correlation	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
L2	Pearson Correlation	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
L3	Pearson Correlation	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
L4	Pearson Correlation	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
L5	Pearson Correlation	,889**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
الابداع والابتكار	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	220

ادارة التكنولوجيا		
K1	Pearson Correlation	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
K2	Pearson Correlation	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
K3	Pearson Correlation	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
K4	Pearson Correlation	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	220
ادارة التكنولوجيا	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	220

الخصائص الشخصية لمبحثي الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	143	65,0	65,0
	2	75	34,1	99,1
	3	2	,9	100,0
	Total	220	100,0	100,0

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	11,4	11,4
	2	155	70,5	81,8
	3	35	15,9	97,7
	4	5	2,3	100,0
	Total	220	100,0	100,0

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	60	27,3	27,3
	3	106	48,2	75,5
	4	7	3,2	78,6
	5	3	1,4	80,0
	6	16	7,3	87,3
	7	28	12,7	100,0
	Total	220	100,0	100,0

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	40	18,2	18,2
	2	139	63,2	81,4
	3	33	15,0	96,4
	4	8	3,6	100,0
	Total	220	100,0	100,0

المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	111	50,5	50,5
	2	104	47,3	97,7
	3	4	1,8	99,5
	4	1	,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0

المتوسطات والانحرافات المعيارية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	220	3,44	,951
A2	220	3,60	,884
A3	220	3,45	1,074
A4	220	3,46	,913
A5	220	3,57	,907
A6	220	3,25	,945
رأس.م.ب	220	3,4614	,72423
B1	220	3,42	,775
B2	220	3,44	,850
B3	220	3,53	,813
B4	220	3,54	,835
B5	220	3,51	,934
الثقافة.ت	220	3,4873	,67737
C1	220	3,62	,758
C2	220	3,52	,883
C3	220	3,74	,817
C4	220	3,55	,856
C5	220	4,00	,731
الممارسات.أ	220	3,6855	,60949
D1	220	3,55	,801
D2	220	3,75	,802
D3	220	3,72	,807
D4	220	3,46	,908
D5	220	3,60	,857
الرقابة.ت	220	3,6173	,64353
E1	220	3,52	,868
E2	220	3,53	,846
E3	220	3,32	,969
E4	220	3,45	,985
E5	220	3,57	,849
التجه.إ	220	3,4773	,71311
القيادة.الاستراتيجية	220	3,5493	,57198
Valid N (listwise)	220		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F1	220	3,13	,908
F2	220	3,43	,811
F3	220	3,56	,834
F4	220	3,25	,983
F5	220	3,29	1,027
التمكين	220	3,3318	,66914
G1	220	3,36	,957
G2	220	3,59	,939
G3	220	3,51	,929
G4	220	3,50	,894
G5	220	3,48	,977
العمل.الجماعي	220	3,5882	,62727
H1	220	3,60	,814
H2	220	3,61	,783
H3	220	3,57	,849
H4	220	3,59	,803
H5	220	3,57	,881
التعلم.التنظيمي	220	3,4882	,80413
L1	220	3,21	,957
L2	220	3,31	,987
L3	220	3,40	,953
L4	220	3,31	,949
L5	220	3,46	,943
الابداع.والابتكار	220	3,3391	,84945
K1	220	3,50	,953
K2	220	3,77	,730
K3	220	3,78	,740
K4	220	3,65	,854
ادارة.التكنولوجيا	220	3,6750	,68750
الكفاءات.المحورية	220	3,4765	,62529
Valid N (listwise)	220		

اختبار التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Statistic	Std. Error	Std. Error
رأس.م.ب	220	-,630	,164	,400	,327
الثقافة.ت	220	-,533	,164	,343	,327
الممارسات.أ	220	-,333	,164	,420	,327
الرقابة.ت	220	-,567	,164	,661	,327
الترجمه.إ	220	-,688	,164	,865	,327
القيادة.الاستراتيجية	220	-,385	,164	,710	,327
التمكين	220	-,568	,164	,131	,327
العمل.الجماعي	220	-,285	,164	,282	,327
التعلم.التنظيمي	220	-,937	,164	1,251	,327
الابداع.والابتكار	220	-,719	,164	,205	,327
ادارة.التكنولوجيا	220	-,910	,164	1,344	,327
الكتفاءات.المحورية	220	-,611	,164	,526	,327
Valid N (listwise)	220				

اختبار التضخم والتباين المسموح

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
رأس.م.ب	,463	2,160
الثقافة.ت	,398	2,511
الممارسات.أ	,379	2,638
الرقابة.ت	,482	2,075
الترجمه.إ	,457	2,191

اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the
			Square	Estimate
1	,842 ^a	,709	,707	,33824

a. Predictors: (Constant), القيادة.الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,684	1	60,684	530,422	,000 ^b
	Residual	24,941	218	,114		
	Total	85,625	219			

a. Dependent Variable: الكفاءات.المحورية

b. Predictors: (Constant), القيادة.الاستراتيجية

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	Coefficients		
1	(Constant)	,210	,144		1,462	,145
	القيادة.الاستراتيجية	,920	,040	,842	23,031	,000

اختبار الفرضيات الفرعية

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	Coefficients		
1	(Constant)	,143	,136		1,048	,296
	رأس.م.ب	,161	,042	,186	3,854	,000
	الثقافة.ت	,084	,048	,091	1,747	,082
	الممارسات.أ	,039	,055	,038	,714	,476
	الرقابة.ت	,264	,046	,271	5,730	,000
	التوجه.إ	,399	,043	,455	9,350	,000

اختبار الفروق لاجabات المبحوثين

Group Statistics				
الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة.الاستراتيجية	1	143	3,3779	,54878
	2	75	3,8744	,47571
				,04589
				,05493

Levene's Test for Equality of Variances					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
القيادة.الاستراتيجية	Equal variances assumed	,789	,375	-6,634	216
	Equal variances not assumed			-6,936	170,150
					,000

ONEWAY العمر BY القيادة. الاستراتيجية
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL (0.95) .

ANOVA

القيادة.الاستراتيجية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,157	3	,386	1,181	,318
Within Groups	70,492	216	,326		
Total	71,649	219			

ONEWAY المؤهل BY القيادة. الاستراتيجية
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL (0.95) .

ANOVA

القيادة.الاستراتيجية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,809	5	,162	,489	,785
Within Groups	70,840	214	,331		
Total	71,649	219			

ONEWAY BY القيادة . الاستراتيجية /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95) .

ANOVA

القيادة.الاستراتيجية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,499	3	,166	,505	,679
Within Groups	71,150	216	,329		
Total	71,649	219			

Group Statistics

المنصب	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة.الاستراتيجية 1	111	3,7363	,53341	,05063
2	104	3,3484	,55911	,05482

Levene's Test for Equality of Variances

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
القيادة.الاستراتيجية Equal variances assumed	,431	,512	5,206	213	,000
Equal variances not assumed			5,198	210,344	,000

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءات.المحورية 1	143	3,2981	,61369	,05132
2	75	3,8089	,50838	,05870

Levene's Test for Equality of Variances

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الكفاءات.المحورية Equal variances assumed	5,076	,025	-6,180	216	,000
Equal variances not assumed			-6,551	176,586	,000

ONEWAY BY الكفاءات.المحورية
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL(0.95).

ANOVA

الكفاءات.المحورية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,366	3	,455	1,167	,323
Within Groups	84,259	216	,390		
Total	85,625	219			

ONEWAY BY الكفاءات.المحورية
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL(0.95).

ANOVA

الكفاءات.المحورية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,172	5	,234	,594	,705
Within Groups	84,453	214	,395		
Total	85,625	219			

ONEWAY BY الكفاءات.المحورية
 /MISSING ANALYSIS
 /CRITERIA=CILEVEL(0.95).

ANOVA

الكفاءات.المحورية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,779	3	,260	,661	,577
Within Groups	84,847	216	,393		
Total	85,625	219			

Group Statistics

المنصب	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءات.المحورية 1	111	3,6963	,56097	,05325
2	104	3,2340	,61789	,06059

Levene's Test for Equality of

Variances

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الكفاءات.المحورية Equal variances assumed	3,336	,069	5,750	213	,000
Equal variances not assumed			5,732	207,589	,000