



مدخل:

تعد الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها أداة لتحقيق الميزة التنافسية، بحيث تستطيع المؤسسة تحسين قدرتها التنافسية بها، وتنمي ميزة أخرى تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، حيث ينصب التحليل الإستراتيجي على مجموعة من الأنشطة التي يمكن من خلالها التعمق في صميم المؤسسة لدراسة إمكانياتها والعمل على استغلالها في تشكيل ميزة أو عدة مزايا تنافسية، أما على المستوى الخارجي فإن تركيزه على جمع المعلومات وتحليلها يسمح بحماية ذلك التميز من خلال توقع اتجاهات التغيير في عناصر البيئة المختلفة والاستعداد المبكر للتكيف معها. إن المؤسسات في حاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تعدد وتحول المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يتطلب الاستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرة الإستراتيجية وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير.

### مشكلة البحث

في ظل التطور التكنولوجي الكبير وظهور العولمة زادت المنافسة العالمية، حيث أصبحت فيها المنافسة تمارس ضغطها على جميع القطاعات. وفي ظل هذا المحيط لا بد من المنظمات إن تعتمد على الوسائل التي تحافظ فيها على وضعها التنافس من خلال الحصول على معلومات عن المنافسين تساعد على رسم إستراتيجياتها التي تحقق لها قدرة تنافسية سواء عن طريق التميز أو تخفيض تكاليف منتجاتها ومن هذه الوسائل الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير التي تساعد الشركة على جمع وتحليل معلومات عن منتجات المنافسين للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها ومستوى التقنيّة لهذه المنتجات وذلك بمقارنة منتج الشركة

مع المنتجات المنافسة عن طرق إجراء التحليل المفكك عليها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما تقدم وضعت تساؤلات للمشكلة هي :

1 ما هي الإدارة الإستراتيجية؟ وكيف تؤثر على الميزة التنافسية؟-

2 كيف تساعد قيادة التغيير الإدارة الإستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية؟-

### فرضية البحث

تساعد الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير على تحقيق الميزة التنافسية.

### هدف البحث

يهدف البحث إلى بيان المرتكزات المعرفية للإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية من خلال تحقيق إستراتيجية المنظمة وهي التكلفة الأقل أو التميز.

### أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في أن الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير من المواضيع الحديثة التي ظهرت والتي لها دور في اكتساب وتحقيق المعلومات عن المنافسين لأجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لدى المنافسين من تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تساعد المنظمات على تحسين جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها مما يحقق رضی العملاء واكتساب عملاء جدد لتحسين وضعها التنافسي.

## 1 : الإدارة الإستراتيجية

### 1.1 : تعريف الإدارة الإستراتيجية:

إن أحد الملامح الإدارة الإستراتيجية يكمن في عملية تطوير إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة، وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"<sup>1</sup>. وكذلك تعرف بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>. وتعرف بأنها "سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تكوين أهداف المؤسسة . ووضع القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

وهي عبارة عن "عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تنفيذها ، وتكوينها، وفن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقومها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية"<sup>4</sup>.

وهي تعرف أيضا بأنها "عملية اتخاذ قرارات على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة"<sup>5</sup>. وتعرف بأنها " مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفوءة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>6</sup>.

في حين يعرف شاندلر **Chandler** الإدارة الإستراتيجية على أنها: " تحديد المنظمة لأغراضها و أهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات "<sup>7</sup>.

**2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:** تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديدة من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها.

و بشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي:<sup>8</sup>

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات؛
- ✓ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية؛
- ✓ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديدا؛
- ✓ تسهم في تحديد الفرص، ووضع الأسبقيات والمناسبة لاستثمارها؛
- ✓ تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة؛
- ✓ صياغة مهمة ورسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي فلسفتها وأهدافها؛

- ✓ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- ✓ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهياكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛
- ✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

### 3. أهداف الإدارة الإستراتيجية:

- إن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية هو استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تتلقاها المؤسسة، لذا فهي تسعى إلى تحقيق ما يلي<sup>9</sup>:
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، وإجراء عمليات تخصيص المورد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
  - ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
  - ✓ تهيئة المؤسسات داخليا، بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل من البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
  - ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
  - ✓ زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، بوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
  - وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة، تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

### 4. ربط التحليل البيئي الداخلي والخارجي

- لكي يكون التحليل البيئي مفيدا وعمليا وليس مجرد دراسات نظرية، فإن هذه التحليل يفترض أن ينطلق بشكل متدرج ومتربط وصولاً إلى الخيارات الإستراتيجية النهائية التي تنفذها المؤسسة بكفاءة وفعالية، إن مستوى الدخول على هذا التحليل تحدده قدرة المؤسسة وحجمها وإمكاناتها وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها، فيمكن أن يكون هذا التحليل متدرجاً وفق الآتي<sup>10</sup>:
- ✓ تحليل شامل ودراسات عامة أو متخصصة لأبعاد البيئة الخارجية غير المباشرة؛
  - ✓ تحليل أكثر دقة وتركيز للبيئة الصناعية والمنافسة أو البيئة المباشرة استناداً إلى متغيرات ذات أثر كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة؛
  - ✓ تحليل شامل ومستمر ومتتابع لكافة مكونات البيئة الداخلية لمعرفة تطورها بشكل عام؛

✓ تحليل دقيق و متعمق لموارد المؤسسة التي تستند عليها قدرات المؤسسة وجدارتها الحورية وبالتالي ميزاتها التنافسية قياساً للمنافسين.

إن قدرة المؤسسة للاستجابة لمجمل التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية تتحدد بإمكانيات في تطوير وسائل عملها الضرورية اللازمة للرد على التحديات واقتناص الفرص، وعادة ما يكون هناك تنابع منطقي في طبيعة الترابط الحاصل بين العوامل الداخلية والخارجية لكي تتخذ المؤسسة الإجراء اللازم والضروري لمواجهة هذا التداخل.

ولغرض الاستفادة المؤسسة من معطيات كلا البيئتين الخارجية والداخلية فإنه يفترض أن يوضح هذا التحليل في إطار صورة شمولية يمكن الاستفادة منها في قرارات المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية.

### 1. 5: التحليل الإستراتيجي (SWOT).

وبعد التطرق إلى ربط التحليل البيئي، لذلك سيتم التطرق إلى التحليل الإستراتيجي (SWOT) وهو بمثابة جوهر الإدارة الإستراتيجية، ويمكن المؤسسة الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الإستراتيجي، ومفهوم التحليل الإستراتيجي " هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية" <sup>11</sup>.

إن الهدف من عملية تحليل SWOT هو لتحديد مدى العلاقة الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمغزبات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

وعند الحديث عن مفهوم التحليل SWOT يتطلب الأمر توضيح مكونات هذا التحليل وإطاره العام وهو كالآتي:

1. الفرص والتهديدات الخارجية: تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمؤسسة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيم أثرها على المؤسسة.

2. القوة والضعف الداخلية: تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المؤسسة، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أنشطة المؤسسة، ومن أمثلتها التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحث والتطوير وتعتمد المؤسسة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط القوة والضعف وعلاجها.

إن المؤسسات عندما تريد أن تستجيب لفرصة شعرت بوجودها أو لمواجهة التهديدات أو تحديد نقاط القوة أو نقاط ضعفها، يجب عليها أن تسأل نفسها، على التوالي <sup>12</sup>:

- ✓ هل الفرصة تنتهك أغراض المؤسسة أو رسالتها؟
- ✓ هل أن هذه الفرص تستلزم من المؤسسة بأن تتعلم ميداناً جديداً متكاملأ؟
- ✓ ما الذي يقوم به منافسينا، والذي يؤدي إلى كبح تطورنا التنظيمي؟
- ✓ هل أن التغييرات التكنولوجية تضر بوضع مؤسستنا في السوق؟

- ✓ هل هناك أي ميزة فريدة أو ميزة تجعل من المؤسسة قادرة على الصمود في المنافسة السوقية؟
- ✓ ما الذي يجعل العملاء يختارون مؤسستنا على حساب المؤسسات المنافسة؟
- ✓ هل هناك أي مشاكل يجب أن تكون مؤسستنا حذرة منها؟
- ✓ بماذا، ولماذا، تعمل الجهات المنافسة أفضل من مؤسستنا؟

وتعرف نقاط الضعف بأنها "أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو إنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>13</sup>، أي أنها نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل **SWOT** الذي يمكن المؤسسة من رسم إستراتيجياتها المستقبلية، إذ يستعين مخطوط الإستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جينرال إلكتريك، وحديثاً قدمت مصفوفة **SWOT** التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

وكما هو موضح في الجدول الموالي، يمكننا القول أن هناك أربعة أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي.

#### الجدول رقم (01): نتائج تحليل SWOT<sup>1</sup>

نقاط الضعف (W) ضعف في التمويل / الأفراد / التسويق	نقاط القوة (S) قوة في التمويل / الأفراد / التسويق	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
إستراتيجية Mina- Maxi(w/o) الاعتماد على الإستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها.	إستراتيجية Maxi – Maxi(s/o) الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السائجة في السوق، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.	الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.. وغيرها.
إستراتيجية Mini- Mini(W/T) الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.	إستراتيجية Maxi- Mini (S/T) الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها، وهي تعد أكثر الأوضاع سوءاً، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي.	التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجية.

المصدر: د . عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 .

1 . S: Strengths نقاط القوة

W: Weaknesses نقاط الضعف

O: Opportunities مجالات الفرص

T: Threats مجالات المخاطر (التهديدات)

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية، فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير، ويؤثر ذلك على واضعي الإستراتيجية، فكما يتضح من الشكل الموالي يجب البدء بإستراتيجية معينة في الماضي، ومع استمرارية التحليل والتغيير تتبع إستراتيجية أخرى في الحاضر، ويتم التركيز على إتباع إستراتيجية مغايرة في المستقبل.

## II: قيادة التغيير

### 1.1: التعريف بقيادة التغيير

يمكن أن نعرف قيادة التغيير من خلال التعاريف التالية :

1. تعرف قيادة التغيير على أنها " كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لأحداث التغيير وعلى مراحل بقصد خدمة الأهداف المنشودة"<sup>14</sup> .
  2. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.<sup>15</sup>
  3. وتشير منى عماد الدين إلى أن أبرز الاتجاهات العالمية تؤكد على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات وتحدياته وتقنياته.<sup>16</sup>
  4. تعرف القيادة بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفع العمال لإحداث التغيير الإيجابي وتحقيق الفعالية . بحيث توضح ما هو مطلوب من تغييرات وتعمل على تنفيذها ، هذا يعني تلازم كل من الإدارة والقيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>17</sup> .
  5. أن قيادة التغيير تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم<sup>18</sup> .
  6. وقد عدت القدرة على قيادة التغيير هي جوهر التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، حيث تعني قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة<sup>19</sup> .
- إن قيادة التغيير ضرورة حتمية تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات لأنها المسؤولة عن إجراء التغييرات التي تدفع بالمؤسسات نحو النمو أما القائد التغييرى فيشجع الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير

### 2.1: مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسين في المؤسسة هما : الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك على النحو الآتي<sup>20</sup> :

- 1 - الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة.

2 - الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني. ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس داخل المؤسسة.

إن الجهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلا مباشرا لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أم العاملين معه أم المعنيين بالعملية كافة، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

إن قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي، ويتميزون بتأكيدهم على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الأداء، إضافة إلى تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني، مما يوفر الدعم والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات.

### 3.11: الأساليب المستعملة من طرف القيادة لإنجاح التغيير:

إن التأثير على الأفراد من أجل التغيير يمثل نشاطا سيكولوجيا اقتصاديا له قيمته في فعالية الأداء، ولذا فإن اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذه أصبح من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها. ولذا سنتطرق في هذا المبحث لأهم الأساليب التي تساهم في إنجاح عملية التغيير.<sup>21</sup>

#### أ: أسلوب الإكراه

في هذا النوع من الأسلوب يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف. وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعد لهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط.

#### ب: أسلوب الإقناع الرشيد

يفترض هذا الأسلوب أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه، فقد يشكل التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضاربا مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونه.

ومن هنا فإن أسلوب إقناع الرشيد يعتمد على استخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي، عندما يحين وقت اتخاذ القرار فيما يخص التغيير، ولذا يجب على المسيرين المنادين بالتغيير عن طريق الإقناع الرشيد ضرورة إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير لضمان نجاحه.



### ج: أسلوب توزيع السلطة

يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإن هذه المقاربة تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لتلك المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذا تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

ينادي مدخل أسلوب توزيع السلطات بتوزيع السلطة على العاملين، وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب اعتمادها في عملية التغيير.

ورغم أن هذا الأسلوب يستغرق وقتاً طويلاً، ولكنه يؤدي إلى مستوى عالٍ من حيث إزالة العوائق الممكنة لأنه يركز على استعمال العقلانية الميدانية التي تستند إلى قوة المسؤولية ومستوى المشاركة،

إنه من الضروري قيادة الأطراف المعنية وإشراكهم في دراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول إلى درجة توافق مقبولة بهدف دعم عملية التغيير.

### 4.11 : استراتيجيات قيادة التغيير

هناك العديد من استراتيجيات التغيير، التي تصلح للاستخدام، ويمكن تصنيف تلك الإستراتيجيات إلى أربعة استراتيجيات هي :

#### أ : الإستراتيجيات العقلانية

وتسمى أيضا الإستراتيجيات العقلانية التجريبية ، ووفقا لهذه الإستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو : طبيعة التغيير نفسه ، ولذلك تركز الإستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير ، ومبرراته ، وتتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة ، والصدق ، ومن الآليات التي تستخدمها هذه المعلومات : التدريب قبل ، أو أثناء الخدمة ، وإنتاج المعرفة ، ونشر المعلومات، وتقديم البراهين العلمية.

#### ب : استراتيجيات المناورة والإقناع

وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد ، أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير والسلوك الذي تدعمه شيء جيد ، وتعتمد هذه الإستراتيجيات غالبا في الحث على التغيير أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضعي متحيز لتغيير. ومن الأساليب المستخدمة في هذه الإستراتيجيات : القيام بتوفير بعض المواد التي لا تستخدم إلا بالمنخرطين في جهود التغيير، والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير (الدعاية للتغيير) والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير، أو تسهيل حدوثه من خلال التأثير في الاتجاهات والسلوك، وتقديم حوافز للمساهمين في التغيير حسب التزامهم، ومناصرتهم لجهود التغيير.

### ج : استراتيجيات التسهيل

التي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات ، وأفرادها ، ويتطلب ذلك نظاما فعالا للمعلومات ، والعلاقات يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة ، وبطرائق الحصول عليها .  
استراتيجيات النفوذ أو القوة التي تستخدم سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير ، وتطبيقه وذلك من خلال : التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة ، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير<sup>22</sup> .

### III: الميزة التنافسية

#### 1.III: تعريف الميزة التنافسية:

تظهر مراجعة أدبيات التسيير إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "chamberlin , 1939" ثم إلى "selznick, 1959" الذي ربط الميزة بالقدرة ، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف " شاندر " و " هوفر " ( schendler & hofer ) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد<sup>23</sup> .

ويرى بورتر "Porter" أن الميزة التنافسية هي " عبارة قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الحفاظ بهذه القدرة " <sup>24</sup> .

كما يرى البروفيسور hugves silvestre أن الميزة التنافسية هي " مجموعة العناصر المدركة وذات قيمة في السوق ، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها " <sup>25</sup> ، حيث يرى أن لتفرد لوحده غير كافي ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات .  
كما يعرفها بوتر أيضا أنها " تنشأ عجز وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد الاكتشاف ميدانيا ، ومعنى آخر إحداث عملية إبداع<sup>26</sup> .

ويرى " السلمي " أن تعريف الميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتؤكد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها<sup>27</sup> .

وكذلك يرى بورتر أن تعريف الميزة التنافسية أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك ، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ، مثل الجودة العالية " <sup>28</sup> .

ويعرف " نبيل خليل " الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة ( تحقيق ميزة التكلفة الأقل ) أو إستراتيجية التمييز ، وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى<sup>29</sup> .

وهو ما يؤكد " مصطفى محمود " في تعريفه للميزة التنافسية أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات العاملة في نفس النشاط<sup>30</sup> .

كما يعرفها " عبد الفتاح المغربي " أنها " تشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذه فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها <sup>31</sup> .

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل .  
وبشكل عام تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمؤسسة من خلال <sup>32</sup>:

- ✓ تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- ✓ تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- ✓ تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- ✓ إن كون الميزات التنافسية تنسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- ✓ نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

### 2.111: مداخل تحقيق الميزة التنافسية :

يقوم تحقيق الميزة التنافسية على مجموعة من الداخل منها <sup>33</sup> :

1. **مدخل الكمية الإنتاجية** : أي الاعتماد على الإنتاج الكبير للاستفادة من الوفورات المرتبطة بتوزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من المنتجات ، حتى يكاد يصل نصيب الوحدة الواحدة منها إلى الصفر ، ما يتناسب مع تحقيق ميزة تنافسية في أسعار البيع .
2. **مدخل السرعة** : أي اختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج إلى السوق وتسليمه في الآجال المتفق عليها بل والمحددة مع الزبون <sup>34</sup> .
3. **مدخل التنوع** : أي تقديم سلع وخدمات تتوافق مع رغبات وأذواق المستهلكين من حيث الحجم، الشكل، اللون، الطول ... الخ .
4. **الابتكار والتجديد**: أي إدخال عنصر جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل <sup>35</sup> سواء تعلق الأمر بمجال الإنتاج أو التسويق أو نمط الاستهلاك .

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية مايلي <sup>36</sup> :

أ. خلق فرص تسويقية جديدة ، كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي .

ب. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء ، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات .

ج. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها . ويركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة ، أن تخلقها لعملائها ، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، أو شكل تقديم مبلغ وخدمات فريدة تبرز الأسعار المرتفعة التي تباع بها<sup>37</sup> ، وهذا لضمان ولائهم ، وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم ، مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

### III. 3: أسباب تطوير الميزة التنافسية :

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها وتنمي أخرى جديدة نجد<sup>38</sup> :

1. ظهور تكنولوجية جديدة : يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي ، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت ، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني .
2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة أو تغيير أولويات الحاجات لديهم ، يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تظهر الحاجة إلى تنمية ميزة جديدة.
3. تغيير تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثلا: اليد العاملة ، المواد الأولية ، الآلات ، الاتصالات ، وسائل النقل ، ... الخ .
4. التغيير في القيود الحكومية : وتتمثل هذه التغييرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات : مواصفات المنتج ، حماية البيئة من التلوث ، قيود الدخول إلى الأسواق... الخ.

### III. 4: مصادر الميزة التنافسية

وتتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة نذكر أهمها ما يلي<sup>39</sup> :

1. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.
2. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين وحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها ، وهذا ما أوجب على المؤسسات أن ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

3. المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة ، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة ، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، وبراءات الاختراع ، و العلامات التجارية المميزة ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر القنوات التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات .

إن اعتبار الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه يتطلب من تلك المؤسسات ضرورة تسيير أنشطتها ، واستثمار مواردها وفق منظور استراتيجي .

### III. 5: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية ، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أولاً: **ميزة التكلفة الأقل** : نقول على مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل ، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس<sup>40</sup> .

1. **الحيازة على ميزة التكلفة الأقل**<sup>41</sup>: للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل . وتكون المراقبة كما يلي :

- أ. مراقبة الحجم      ب. مراقبة التعلم      ج. مراقبة الروابط      د. مراقبة الإلحاق  
هـ. مراقبة الرزنامة      و. مراقبة الإجراءات      ز. مراقبة التموضع

### 2. الأخطاء التي يجب تفاديها<sup>42</sup>:

- أ. التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع      ب. إهمال أنشطة التمويل  
ج. إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة      د. الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف  
هـ. النقص في استغلال الروابط      و. تخفيضات متناقصة التكاليف  
ز. التفكير في الهامش      ك. تهديد التميز

ثانياً: **ميزة التميز** : تتميز المؤسسة عن منافسيها، "عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها"<sup>43</sup> .

1. **الحيازة على التميز** : حتى يتم الحيازة على ميزة التميز ، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، التي سنوردها في مايلي<sup>44</sup> :

- أ. الإجراءات التقديرية      ب. الروابط      ج. الرزنامة      د. التموضع      هـ. الإلحاق  
و. التعلم وآثار نشره      ز. التكامل      ك. الحجم

### 3. الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز<sup>45</sup> :

أ. التميز المفرط.

ب. سعر إضافي مرتفع جدا.

ج. عدم معرفة تكلفة التميز.

د. التركيز الشديد على المنتج.

#### الخلاصة:

تعد الإدارة الإستراتيجية بحق المرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة، ومستقبلها، فهي بحاجة ماسة لها ولا غنى لها عنها، لتعرف محيطها والأحداث المتوقعة، وتمكنها من تحسين وضعيتها وقدرتها على التنبؤ والتغيير، وتطوير أساليب التحليل والمتابعة في بيئة توصف بالمتطيرة أحيانا، وبالزبكية أحيانا أخرى.

بعدها كان الثبات هو القاعدة، والتغيير هو الاستثناء، تبدلت تلك الحالة اليوم في عالمنا المعاصر فأصبح التغيير هو القاعدة، والثبوت، والجمود هو الاستثناء، ولأن منظمات اليوم باتت تواجهها الكثير من التحديات، وتتمر بالعديد من التغييرات، والتحويلات المتسارعة التي تستلزم وجود قيادة فاعلة، قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة، وفعالية، للعبور بتلك المنظمات، وسط هذه الأمواج العاتية إلى بر التطوير والتحسين، وأن قيادة التغيير تعتبر النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته ويحتاج جهود التغيير الناجح إلى قيادة فعالة، تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه وأن يكون التغيير قوة ملزمة، تصعب مقاومتها خلال العقد القادم.

وتعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحول الأساسي للمؤسسة، وهي السبيل للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية والتي تعتبر الإدارة الإستراتيجية أهمها من خلال قيادة التغيير.

#### الهوامش والمراجع:

1. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:129.
2. M.Porter, *Choix Strategiques Et Concurrence*, Economica, Paris, P: 44.
3. نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:55.
4. M.Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, P: 28
5. نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:55.
6. طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2007، ص:48.
7. عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004، ص:218.

8. طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص:50.
9. . بوزيدي دارين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2005 ، ص:34 .
10. طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 321.
11. نفس المرجع السابق، ص 322 .
12. . نفس المرجع السابق، ص (327 - 325).
13. . نفس المرجع السابق ، ص 327.
14. عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني ، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الأشراف التربوي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى كلية التربية ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 33.
15. Roberts , N , **Transforming Leadership : A process of collective Action , human relation** , 38(11) , P 1046.
16. عماد الدين ، منى مؤتمن ، إعداد تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 18.
17. عبد الوهاب سويسسي ، المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم ، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ب ط ، 2009 ، ص 75.
18. الوسمي فيصل ، درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن ، 2006 .
19. عزت جرادات ، وعماد الدين منى مؤتمن ، استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، 2000 ، ص 28.
20. Fullan , M , **Leadership for the 21<sup>st</sup> Century** , Educational Leadership , 1998 , 55(7) , P 6-10.
21. عبد الله بلوناس وقدايفة أمينة ، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير ، ملتقى دولي "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة جامعة الزيتونة أيام 21-24 أبريل ، الأردن ، 2008 ، ص 24.
22. لزهراي سعد عبد الله ، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 33 .40.
23. سملاي محضيه ، بلالي أحمد ، الميزة التنافسية فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، يومي 3--4 ماي 2005 جامعة المسيلة .
24. عبيدي علي ، أحمد الحجاري ، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 200 ص:77 .
25. <sup>1</sup> . B.Franchon , **manger le changement changer le management** , chonique sociale , lion , 2001 , P:40
26. M.Porter , **avantage concurrentiel des nations** . inter edition paris 1993 , P:48 .
27. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص: 104 .
28. نبيل محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين ، وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة ، 2003 ص:21.
29. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص:37 .
30. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص:13

31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص:27
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص:27
33. محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2004 ، ص:177 .
34. سعيد يس عامر ، الإدارة و تحديات التغيير ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2001، ص:66.
35. حسن علي الزغي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الأردن 2005 ، ص:162.
36. علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (104 - 105 ) .
37. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص:121.
38. نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص :111 .
39. سملاي يحضية ، سعيدي وصاف ، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات نوفمبر 2005 ، جامعة بسكرة .
40. <sup>1</sup>. M.PORTER , l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrent et maintenir son avance , inter edition , 1986 , P:85
41. IBID, PP:( 129-136 ).
42. طرشي محمد ، بربري محمد ، دور أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى العلمي الدولي حول : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، أيام 27، 28 نوفمبر 2007 ، جامعة الشلف، ص:(4-5).
43. M.PORTER , l'avantage concurrentiel,op.cit, P:152
44. IBID. PP:( 152-162).
45. طرشي محمد ، بربري محمد ، مرجع سبق ذكره، ص ص:(6-7).