

أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل.
The impact of strategic leadership in enhancing the competitive advantage of the
ceramics corporation in al milia-jijel state-.

بوظالب جهيد^{1*}

جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل (الجزائر)، boutalebdjahid@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/06/02

تاريخ القبول: 2022/05/26

تاريخ الاستلام: 2021/11/23

Abstract :	المخلص:
<p>This study aims to test the impact of strategic leadership in its dimensions in enhancing the competitive advantage of the Sanitary Ceramics Corporation in Miliya in Jijel state, where a questionnaire was used to collect data and distributed to a sample of 76 workers, and it was also relied on multiple regression analysis to test hypotheses using the spss program.</p> <p>The results of the applied study found a positive impact of strategic leadership in enhancing the competitive advantage of the Sanitary Ceramics Corporation due to the impact of strategic direction, strategic control and ethical practices, in addition to the presence of a high level of strategic leadership and competitive superiority in the institution.</p> <p>Keywords: strategic leadership, strategic direction, strategic control, ethical practices, change leadership, Competitive superiority.</p> <p>JEL Classification Codes :L1, L25</p>	<p>هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 76، كما تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات باستعمال برنامج spss.</p> <p>توصلت نتائج الدراسة التطبيقية لوجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي راجع لتأثير كل من التوجه الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والممارسات الأخلاقية، بالإضافة لوجود مستوى مرتفع للقيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي بالمؤسسة.</p> <p>الكلمات الدالة : قيادة استراتيجية، توجه استراتيجي، رقابة استراتيجية، ممارسات أخلاقية، قيادة تغيير، تفوق تنافسي.</p> <p>تصنيفات JEL :L1, L25</p>

* المؤلف المرسل.

مقدمة

في العصر الحالي تحولت البيئة الخارجية للمنظمات بشكل كبير بسبب التكنولوجيا الحديثة والعولمة وزيادة شدة المنافسة والتي أدت إلى المزيد من الضغوطات على المنظمات، حيث أصبحت البيئة التنظيمية معقدة للغاية وتتطلب مرونة أكثر للتكيف معها وضمان الاستمرار في المنافسة، وبالتالي لابد على قادة المنظمات ضرورة التخلي عن الممارسات القيادية التقليدية وتبني المداخل القيادية التي تشجع على القيادة الاستراتيجية الأكثر مرونة وتكيف مع البيئة الخارجية، فالتحديات التي تواجه المنظمات تتطلب قيادة إدارية ذات كفاءة عالية من خلال تطوير المنظمة وإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق التميز والبحث عن المعرفة داخليا وخارجيا واستغلالها بما يخدم أهداف المنظمة، بالإضافة لتكوين الموارد البشرية وتميئتها وإشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع أهداف المنظمة بالتشارك، فالفائد الاستراتيجية يسعى دائما لاستغلال جميع الفرص المتاحة داخليا وخارجيا، ويعمل على التنبؤ بالتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية والتقليل من المخاطر التي تؤثر على أدائها ومكانتها السوقية، كما يعمل على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة وضمان استمراريتها ونجاحها على المدى الطويل.

• إشكالية الدراسة

تعرف صناعة الخزف الصحي أهمية متزايدة في الاقتصاد الوطني لما لها من دور فعال ومهم في تقليص فاتورة الاستيراد ودعم المنتج الوطني ، ويعتبر الخزف الصحي في الجزائر صناعة واعدة جدا إذا ما تم توفير الظروف المناسبة لها خاصة وأن المنتج الجزائري يتمتع بالجودة والسعر المنخفض مقارنة بالمنتج المستورد، وتعتبر مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من بين الشركات التي لها خبرة طويلة في هذا المجال نظرا لقدم نشأتها، وتسعى هذه المؤسسة لحجز مكانة لها في السوق الجزائرية وتحقيق الاستمرار والتفوق حيث يتوقف تحقيق هذه الأهداف بالدرجة الأولى على تحسين النمط القيادي والتخلي عن الممارسات القيادية التقليدية وتبني مداخل إدارية حديثة تتماشى والرؤية الجديدة للمنظمات التي تسعى لتحقيق الجودة في منتجاتها والتكيف مع بيئتها لتحسين مستوى أدائها، وبناء عليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة الحالية كما يلي:

"ما أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لشركة الخزف الصحي بالميلية؟"

يتفرع هذا السؤال الرئيسي للأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ✓ ما مستوى التفوق التنافسي لدى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ✓ ما أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

• فرضيات البحث

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الأولى: مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية مرتفع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ الفرضية الثانية: مستوى التفوق التنافسي مرتفع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ الفرضية الثالثة: للقيادة الاستراتيجية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

تتفرع هذه الفرضية للفرضيات التالية:

- ✓ للتوجه الاستراتيجي أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ للرقابة الاستراتيجية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ للممارسات الأخلاقية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ لقيادة التغيير أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

• أهمية البحث

لهذه الدراسة أهمية كبيرة نظرا لكونها تعالج موضوع مهم جدا للمنظمات المعاصرة، فالهدف الرئيسي للمنظمات هو تحقيق التفوق والتميز التنافسي لضمان استمراريتها وديمومتها، ويأتي هذا الموضوع لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية باعتبارها أسلوب إداري معاصر وحديث يركز على قيادة التغيير والممارسات الأخلاقية في تحقيق التفوق والتميز للمنظمة، خاصة وأن أغلب المنظمات الرائدة اليوم تستثمر في المورد البشري على جميع المستويات باعتباره مصدرا للتميز.

• أهداف البحث

- يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة لاختبار طبيعة أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، بالإضافة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:
- ✓ توضيح مفهومي القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي؛
 - ✓ التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
 - ✓ التعرف على مستوى التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
 - ✓ اختبار طبيعة أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛

• الإطار الزمني للدراسة

تمتد هذه الدراسة في جانبها الزمني من شهر ماي 2021 إلى غاية شهر نوفمبر 2021، حيث تم اختيار الموضوع وجمع المادة العلمية النظرية وضبط متغيرات الدراسة، كما تم بناء استبيان الدراسة وتوزيعه في أواخر شهر جوان، وبعد تم استرجاع الاستبانة ومعالجتها في شهر نوفمبر من سنة 2021.

• منهجية الدراسة الميدانية

✓ منهج الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تضمنت هذه الدراسة جانب نظري تم استخدام فيه مجموعة من المقالات العلمية لشرح مفهومي القيادة الاستراتيجية وأبعادها وكذلك مفهوم التفوق التنافسي، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من العاملين بمؤسسة الخزف الصحي ومعالجتها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها.

✓ مجتمع وعينة الدراسة

لمعرفة طبيعة أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي تم إجراء دراسة تطبيقية على العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، تمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات في المستوى الإداري الأعلى والمتوسط بالمؤسسة والبالغ عددهم 110 موزعين بين إطارات وعمال التحكم، وقد تم توزيع 85 استبانة عليهم بطريقة العينة العشوائية القصدية 76 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

✓ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من أفراد العينة، حيث تعتبر أنسب أداة لهذه الدراسة نظرا لصعوبة الوصول لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم هذه الاستبانة لمحورين تضمن المحور الأول عبارات أبعاد القيادة الاستراتيجية والذي تم تقسيمه لأربعة أبعاد متمثلة في: بعد التوجه الاستراتيجي حيث تضمن هذا البعد 5 عبارات، بعد الرقابة الاستراتيجية تضمن 5 عبارات، بعد الممارسات الأخلاقية تضمن 5 عبارات، بعد قيادة التغيير تضمن 5 عبارات، أما المحور الثاني فخصص لعبارات متغير التفوق التنافسي الذي تضمن 10 عبارات.

✓ مقياس Likert الخماسي

تم تدرج عبارات الاستبيان على سلم Likert ذو الخمس درجات الذي يعتبر من أهم المقاييس المستعملة في بحوث العلوم الانسانية والاجتماعية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول موضوع معين، حيث تم تطويره من قبل Rensis Likert(1931) ويستخدم هذا المقياس لمعرفة درجات الموافقة على اتجاهات أفراد العينة المدروسة حيث يتدرج من: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة كما تم منحها أوزان متدرجة من 1 لغير موافق بشدة إلى 5 لدرجة موافق بشدة (Lee, 2011, p. 20) التي يوضحها الجدول الموالي :

الجدول 01: مقياس Likert الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: (lee, 2011, p. 20)

وقد تم تحديد فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 02: فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	الدرجات	الأوزان	مجال الفئة	دلالة الفئات
1	غير موافق بشدة	1	من 1 لأقل من 1.80	منخفضة جدا
2	غير موافق	2	من 1.80 لأقل من 2.60	منخفضة
3	محايد	3	من 2.60 لأقل من 3.40	متوسطة
4	موافق	4	من 3.40 لأقل من 4.20	عالية
5	موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على سلم Likert الخماسي.

- ✓ الأدوات الإحصائية: من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تمت الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، والمتمثلة في (معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملي الالتواء والتقلطح، معاملي تضخم التباين والتباين المسموح، اختبار t test، تحليل الانحدار المتعدد).
- الدراسات السابقة ونموذج الدراسة

يتم استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت لأثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي كما يلي:

✓ دراسة (Omar Rabea Mahdi, Mahmoud Hkalid Almsafir) سنة 2013 بعنوان:

The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment

تسعى هذه الدراسة لمعرفة دور القدرات القيادية الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في 44 جامعة خاصة في العراق وتم استعمال الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم 417، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود تأثير إيجابي مرتفع لقدرات القيادة الاستراتيجية على المنافسة المستدامة، وأوصت الدراسة بدراسة الكفاءة الأساسية إلى جانب رأس المال البشري والاجتماعي باعتباره محفظة من الموارد. (omar & mahmoud, 2014, pp. 289,292)

✓ دراسة (Johnson a Egwakhe et al) سنة 2019 بعنوان:

Strategic leadership dimension and competitive advantage : perspective of service firms in lagos and ogun states, nigeria.

هدفت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لشركات الخدمات في ولايتي لاغوس وأوغون في نيجيريا، تم تصميم استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عد 277 من أعضاء الإدارة العليا لشركات الخدمات المختارة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية

المتمثلة في المخاطرة واتخاذ القرار والنية الاستراتيجية أثرت بشكل مرتفع على الميزة التنافسية (Johnson a, adesoga, & itunuoluwa, 2019, p. 58).

✓ دراسة (Amena Sibghatullah and Muhammad Raza) سنة 2020 بعنوان:

The impact of strategic leadership on competitive advantage : the mediating role of ambidexterity and information system : evidence from islamic banks injordan.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للبنوك الاسلامية في الأردن، اعتمدت هذه الدراسة على الاسلوب الكمي لجمع البيانات حيث اعتمدت على الاستبيان كما تم تحليلها باستخدام برنامج amos، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية للبنوك الاسلامية في الاردن. (sibghatullah & raza, 2020, p. 67)

✓ دراسة (Titus Muthami Kisingu sk,) سنة 2017 بعنوان:

Role of strategic leadership for sustainable competitive advantage in kenyan public and private universities.

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة، تم استخدام تقنية العينات العشوائية الطبقيّة لاختيار عينة من 67 جامعة حيث بلغ عدد المستجيبين 215، حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وتم تحليل الاجابات باستخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الاحصائية، حيث أشارت النتائج أنه هناك دور مهم وإيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة. (kisingu, 2017, p. 1)

✓ التعقيب على الدراسات السابقة:

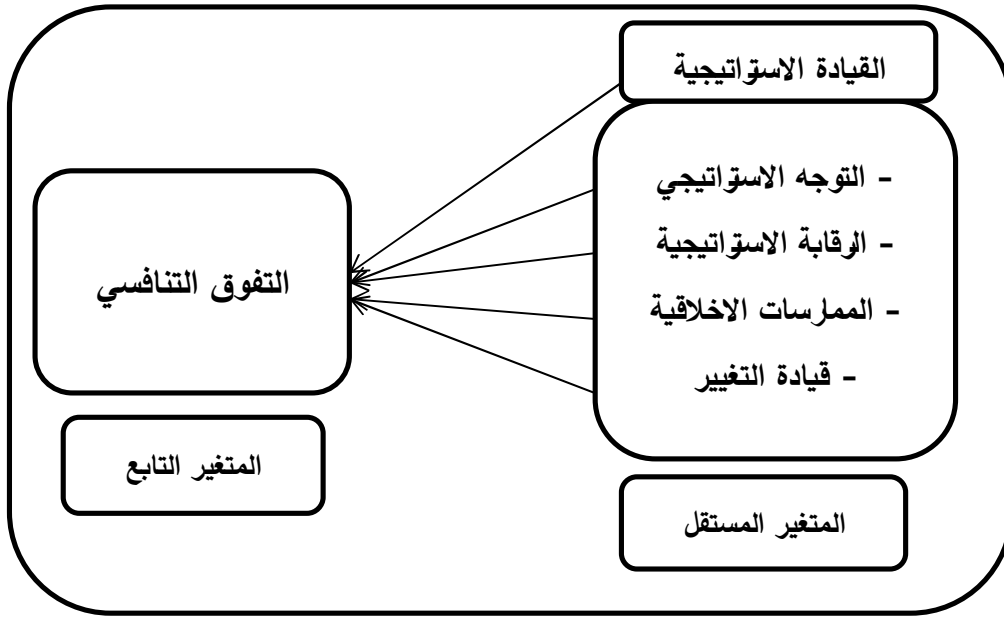
من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع حيث تم التطرق لدور القيادة الاستراتيجية في التميز او التفوق التنافسي، كما تتشابه من حيث الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من أفراد العينة بالإضافة لاعتماد كل من دراسة (Johnson a egwakhe et al) و دراسة (Titus Muthami Kisingu sk,) على برنامج SPSS لتحليل النتائج.

ومن ناحية الاختلاف تتميز هذه الدراسات عن الدراسات السابقة في الأبعاد المعتمدة لقياس المتغير المستقل، بالإضافة للاختلاف في عينة ومجتمع الدراسة حيث تم إجراء الدراسة التطبيقية على الإطار الواسع والعلوي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

✓ نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة تم إعداد وتطوير نموذج الدراسة الحالي، حيث تم تقسيم المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية لأربعة أبعاد متمثلة في (التوجه الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الممارسات الاخلاقية، وقيادة التغيير) وهذا من أجل اختبار أثرهم في المتغير التابع المتمثل في التفوق التنافسي كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة.

المحور الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

في الواقع يتطلب فهم القيادة الاستراتيجية تسليط الضوء على ما يفعله القادة الكبار الفعالون في الواقع من أجل إنتاج منظمة تركز على الاستراتيجية، كما يحتاج القادة الاستراتيجيون للتركيز على الموارد الهامة التي من المرجح أن تحدث فرقا في ضمان النجاح المستدام في المستقبل، (omar & mahmoud, 2014, p. 290) تم تقديم مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة بواسطة Hambrick and Mason (1984) في دراسة سلوكيات الإدارة العليا في المنظمة، ثم تناول الباحثون هذه المفهوم من مقاربات مختلفة بحسب سياقهم ولغتهم وملاحظاتهم، وقد تم تناول القيادة الاستراتيجية من منظور الموارد البشرية بأنها قدرة القائد على الإدارة من خلال المرؤوسين ومساعدة المنظمة على قبول التغييرات التي تبدو دراماتيكية بشكل متزايد والتكيف مع بيئة الأعمال، كما تطرق Lynch (2009) للقيادة الاستراتيجية من منظور إدارة المعرفة وعرفها بأنها قدرة القائد على التواصل والاستماع وفهم الأفراد داخل المنظمة من خلال نشر المعرفة وصياغة الأفكار المبتكرة وحل المشكلات، كما أشار كل من Hitt ireland and Hoskisson (2007) للقيادة الاستراتيجية من منظور مدرسة إدارة التغيير الفكرية التي وضعت القيادة الاستراتيجية قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغييرات استراتيجية حسب الحاجة. (johnson a, adesoga, & itunuoluwa, 2019, p. 59)

كما عرف (2011) Clegg et al القيادة الاستراتيجية بأنها التأثير والعملية التي تسهل وتولد أداء فريق

الإدارة العليا لتحقيق أهداف التنظيم. (johnson a, adesoga, & itunuoluwa, 2019, p. 59)

الفرع الثاني: أهمية القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة نظرا لكونها تؤثر إيجابا على الأداء التنظيمي ولاسيما في الاقتصاد العالمي شديد التنافسية، كما تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية ورصد البيئة الخارجية للمنظمة من أجل الاستفادة من الفرص وتخفيف التهديدات، كما تسمح القيادة الاستراتيجية باتخاذ القرارات المناسبة لمواكبة التغيير الاستراتيجي خاصة القرارات المتعلقة باختيار المنتجات ودعم العملاء و اختيار قناة التسويق وغيرها. (ahmed & raheema , 2013, p. 534)

الفرع الثالث: أبعاد القيادة الاستراتيجية

أولا: التوجه الاستراتيجي: يشير مفهوم التوجه الاستراتيجي للهدف الاستراتيجي وهو عبارة عن بيان قصير يوضح أين تريد أن تكون المنظمة في المستقبل، أو رؤية الإدارة العليا للمنظمة في المستقبل وهو يهدف للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة على المستوى البعيد ومن خلاله يتم الحفاظ على الأداء المتفوق. (leah, esther, & agnes, 2017, p. 20)

ثانيا: الرقابة الاستراتيجية: تعتبر الرقابة الاستراتيجية من أهم أدوار القيادة الاستراتيجية حيث من خلال هذه العملية يمكن للقائد التعرف على نقاط الضعف وقياس مدى توافق أهداف المنظمة مع النتائج المحققة، بالإضافة لقياس كفاءة المنظمة ومعرفة الاختلالات ومعالجتها والتنبؤ بالأخطاء والعراقيل المحتملة وتفاديها والسيطرة عليها. (محمد و خامرة، 2021، صفحة 110)

ثالثا: الممارسات الأخلاقية: يشير المفهوم الأخلاقي للقيادة للقدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف باستخدام المعايير والتصرفات والسلوكيات الأخلاقية وحث الأفراد على التحلي بهذه السلوكيات والمشاركة في عميات اتخاذ القرار. (نصر الدين و منيرة، 2020، صفحة 96)

رابعا: قيادة التغيير: يشير مفهوم قيادة التغيير للقدرة على التأثير في العاملين وتحديد أهداف المنظمات وتوجيهها نحو التغيير ومواكبة التحديات الداخلية والخارجية وتحديد متطلبات التغيير على مستوى المنظمة والعمل على تطبيقها لتحقيق الفعالية التنظيمية. (شتوح، 2017، صفحة 108)

الفرع الرابع: تعريف التفوق التنافسي

إن استدامة المنظمات يتحقق من خلال تفوقها التنافسي حيث يجب عند صياغة استراتيجية العمل من الضروري إنشاء قيم العملاء والتي تكون من خلال قيادة التكلفة في المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء أو من خلال التميز في المنتجات أو من خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن في السوق، ويشير مفهوم التفوق التنافسي لقدرة المنظمة على تمييز نفسها على المنافسين الآخرين، (potjaruwit, 2018, p. 106) ويعرف التفوق التنافسي بأنه " قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الحفاظ على هذه القدرة" (شتوح، 2017، صفحة 111) حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن التفوق التنافسي يكمن في تقديم المؤسسة لخدمة ما أو سلعة ما من خلال التقليل في التكاليف وتخفيضها أقل من المنافسين الآخرين وبالتالي كسب الزبائن للمنتج الأقل سعرا، كما يمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم

منتجات ذات جودة ومواصفات أحسن من المنافسين الآخرين وبخصائص جديدة. وبالتالي فالتفوق التنافسي يتمثل في مجموعة الخصائص والمميزات التي تنفرد بها المؤسسة والمتعلقة بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين وهو ما يسمح لها بتحقيق النجاح والاستمرار.

الفرع الخامس: مصادر التفوق التنافسي

إن القضية الرئيسية لدى القادة اليوم هي مصادر الحصول على التفوق التنافسي والتي من خلالها تكتسب المنظمة مزايا تنافسية جديدة، حيث تتجلى هذه المصادر فيما يلي: (pawet , 2016, pp. 61,63)

أولاً: سرعة الاستجابة للبيئة الخارجية: والمرونة التي أصبحت ذات أهمية متزايدة كمصدر للتفوق التنافسي على المنافسين الآخرين في بيئة الأعمال.

ثانياً: القدرات الديناميكية: حيث يطور هذا المفهوم وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد حيث يجب فهم القدرات الديناميكية وتحليلها حيث يركز هذا المفهوم حول كيفية قيام المنظمات بتغيير مواردها القيمة مع مرور الوقت، كما يشير هذا المفهوم لقدرة المنظمة على إنشاء مواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف.

ثالثاً: أدوات الإدارة الاستراتيجية: حيث تتبع الميزة أو القدرة التنافسية من الأسواق والموارد والثقافة الكلية والجزئية، كما أن المنظمات تسعى لاكتساب مزايا تنافسية من خلال التركيز على احتياجات العملاء

رابعاً: التعلم التنظيمي: يعتبر التعلم التنظيمي في الأدبيات من أهم مصادر التفوق التنافسي وهو يعني عملية تحسين العمليات والإجراءات من خلال المعرفة والفهم الأفضل، حيث يلاحظ أن التعلم التنظيمي يخلق ما يعرف برأس المال البشري والذي يمكنه أن يعزز أداء المنظمة ويخلق مزايا تنافسية.

خامساً: المسؤولية الاجتماعية: يشير بعض الباحثين مثل (بورتر وكرامر) إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة يمكن أن تكون أكثر بكثير من كونها تكلفة أو عمل خيري بل تعتبر مصدراً للفرص التنافسية، ولها الكثير من الفوائد المحتملة سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية

المحور الثاني: اختبارات جودة أداة الدراسة

الفرع الأول: اختبار الصدق البنائي للاستبانة

يتم التأكد من الصدق البنائي لاستبانة الدراسة من خلال اختبار معامل بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنمي إليه، حيث أشار (Melike s deniz, 2013, p. 499) أن قيمة معامل بيرسون إذا كانت تساوي الصفر لا يوجد ارتباط، وكلما اقتربت من القيمة 1 كان الارتباط قوي ومرتفع، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 03: نتائج اختبار معامل بيرسون

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	702.0**	0.000	16	0.519**	0.000
02	0.670**	0.000	17	0.767**	0.000
03	0.790**	0.000	18	0.541**	0.000
04	0.614*	0.000	19	0.819**	0.000
05	0.308**	0.007	20	0.704**	0.000
06	0.571**	0.000	21	0.565*	0.000
07	0.788**	0.000	22	0.536**	0.000
08	0.739**	0.000	23	0.758**	0.000
09	0.569**	0.000	24	0.631**	0.000
10	0.449**	0.000	25	0.601**	0.000
11	0.778**	0.000	26	0.726**	0.000
12	0.666**	0.000	27	0.450**	0.003
13	0.690**	0.000	28	0.726**	0.000
14	0.657**	0.000	29	0.758**	0.000
15	0.720**	0.000	30	0.631**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01. * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS، (الملحق رقم 2)

يتضح من خلال الجدول رقم 03 أن كل قيم مستوى الدلالة لعبارات الاستبانة أقل من مستوى المعنوية 0,05، كما أن قيم معامل الارتباط الخاص بكل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع عبارات البعد الذي تنتمي إليه كانت موجبة ومرتفعة حيث تراوحت بين 0,308 و 0,819، ويمكن تفسير هذه النتائج بأنه يوجد ارتباط موجب ومعنوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات كل بعد، وعليه فهذه الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي تأسيسا على دراسة (Melike s deniz, 2013, p. 499)

الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبانة

يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ والذي يعتبر من أهم الاختبارات وأكثرها انتشارا في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية كمؤشر للتأكد من جودة أداة الدراسة، حيث أشار Keith إلى أنه يتم الاستشهاد بأن قيم ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من 0.6 لكي تعتبر مقبولة وأن الاستبانة تتمتع بالثبات، (Keith, 2018, p. 06) والنتائج المتحصل عليها يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	0,615
	الرقابة الاستراتيجية	0,620
	الممارسات الأخلاقية	0,732
	قيادة التغيير	0,682
محور القيادة الاستراتيجية	20	0,709
محور التفوق التنافسي	10	0,764

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS، (الملحق رقم 3)

من خلال الجدول رقم 04 يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha تراوحت بين (0,764) و(0,615)، وهي أكبر تماماً من القيمة (0,60) وتأسيساً على دراسة (Keith, 2018, p. 06) يتضح أن جميع العبارات المكونة للقيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي تتمتع بثبات مقبول.

الفرع الثالث: اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم حساب معاملي الالتواء والتفلطح والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: معاملي الالتواء والتفلطح.

المتغيرات	الالتواء	التفلطح
التوجه الاستراتيجي	-0,783	1,313
الرقابة الاستراتيجية	-0,407	-0,378
الممارسات الأخلاقية	-0,838	2,239
قيادة التغيير	-0,475	-0,224
التفوق التنافسي	-0,927	1,710

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS، (الملحق رقم 4)

تشير دراسة (Ewan & ahmad, 2020, p. 692) أنه يجب أن يكون معامل الالتواء أقل من 2 ومعامل التفلطح أقل من 7 لكي تخضع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث يتضح من خلال الجدول رقم 05 أن معامل الالتواء (Asymetrie) محصور بين (-0,153) و(-0,927) وهو أقل من القيمة 2، كما يتضح أيضاً من خلال الجدول السابق أن معامل التفلطح (Kurtosis) يتراوح بين (-0,224) و(2,239) وهو أقل من القيمة 7، وتأسيساً على دراسة (Ewan mohd matore, Ahmad zamri khairani, 2020) فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الرابع: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

يتم التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها بالاعتماد على اختبائي معامل تضخم

التباين والتباين المسموح والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (Vif)	التباين المسموح (tolerance)
التوجه الاستراتيجي	1,442	0,694
الرقابة الاستراتيجية	1,370	0,730
الممارسات الأخلاقية	2,221	0,450
قيادة التغيير	1,911	0,523

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss، (الملحق رقم 8)

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من 10 والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة حسب ما أشار إليه الباحث (O'Brien, 2007, p. 688) ومن خلال الجدول رقم 06 يتبين أن قيم معامل تضخم التباين (Vif) تتراوح بين (1,370) و(2,221) وهي أصغر من القيمة 10، كما أن قيم معامل التباين المسموح (tolerance) تراوحت بين (0,450) و(0,730) وهي أكبر من القيمة 0,1، وتأسيسا على دراسة (Robert m O'Brien, 2007) يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين بين المتغيرات المستقلة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

المحور الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

الفرع الأول: التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الاستراتيجية

يتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات أبعاد القيادة الاستراتيجية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من التوجه الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، وقيادة التغيير والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

أبعاد القيادة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التوجه الاستراتيجي	3,360	0,540	متوسطة	04
الرقابة الاستراتيجية	3,555	0,528	مرتفعة	03
الممارسات الأخلاقية	3,781	0,480	مرتفعة	01
قيادة التغيير	3,763	0,489	مرتفعة	02
متغير القيادة الإستراتيجية	3,615	0,307	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss، (الملحق رقم 5)

من خلال الجدول 07 يتضح أن المتوسطات الحسابية لأغلب أبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجات مرتفعة وكانت محصورة بين 3,781 و 3,360 ويتضح من خلال الجدول أنه في المرتبة الأولى من حيث درجة

الموافقة جاء بعد الممارسات الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ 3,781 ما يشير لدرجة الموافقة العالية نحو عبارات هذا البعد كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تشتت منخفضة في الإجابات حيث بلغ 0,480، أما في المرتبة الثانية فقد جاء بعد قيادة التغيير بمتوسط حسابي بلغ 3,763 والذي يشير لدرجة موافقة مرتفعة نحو عبارات هذا البعد، كما بلغ الانحراف المعياري 0,489 وهو ما يشير لدرجة تناسق في الاجابات مقبولة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد الرقابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي يساوي 3,555 وهو ما يشير لدرجة موافقة متوسطة نحو مضمون عبارات هذا البعد بدرجة تشتت منخفضة حيث بلغ الانحراف المعياري 0,528، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي يساوي 3,360 وانحراف معياري يساوي 0,703، حيث تشير هذه القيم لدرجة متوسطة من الموافقة نحو مضمون عبارات هذا البعد.

حيث تشير هذه النتائج أن مؤسسة الخزف الصحي لديها رؤية قيادية معاصرة تعتمد على التخلي عن الممارسات القديمة والتقليدية للقيادة التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، وتعتمد على الممارسات القيادية الاستراتيجية وإدخال الرؤية الاستراتيجية في أهداف المؤسسة لمواجهة التحديات التي تواجهها من خلال التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها التطبيق الصارم للقوانين والإجراءات التنظيمية لتحسين الأداء الجماعي، وتبني المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال كما تسعى المؤسسة لتبني فلسفة التغيير لتحسين مكانتها التنافسية في السوق المحلية والدولية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الأولى

يتم اختبار صحة الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية لها من خلال حساب اختبار معامل T للعينة الواحدة (One samples t-test)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: نتائج اختبار T_test للفرضية الأولى.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	3,615	0,307	17,447	1,665	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 06)

من خلال الجدول 08 يتبين أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة الاستراتيجية قد بلغ 3,615 وهو ينتمي للمجال الرابع من فئات مقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة مرتفعة، كما أن قيمة T المحسوبة للقيادة الاستراتيجية تساوي 17,447 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,000) وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05، ما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أنه يوجد مستوى مرتفع للقيادة الاستراتيجية بالمؤسسة، وتأسيساً عليه فإن الفرضية الأولى للدراسة "مقبولة" والتي تنص على: " مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية مرتفع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ".

كما يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم 09: نتائج اختبار T_test للفرضيات الفرعية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التوجه الإستراتيجي	3,360	0,540	05,814	1,665	0,05	0,000
الرقابة الإستراتيجية	3,555	0,528	9,164	1,665	0,05	0,000
الممارسات الأخلاقية	3,781	0,480	14,189	1,665	0,05	0,000
قيادة التغيير	3,763	0,489	13,589	1,665	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 06)

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعده التوجه الاستراتيجي 03,36 وهو ينتمي للمجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة متوسطة، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 05,814 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي sig= 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية، وعليه فإن أفراد العينة موافقين على وجود توجه إستراتيجي ولكن بدرجة موافقة متوسطة وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة والتي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع للتوجه الاستراتيجي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الرقابة الاستراتيجية 3,555 وهو ينتمي للمجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة مرتفعة، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 9,164 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي sig= 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة والتي تنص على: "مستوى الرقابة الاستراتيجية مرتفع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الممارسات الأخلاقية 3,781 وهو ينتمي للمجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة مرتفعة، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 14,189 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي sig= 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة والتي تنص على: "مستوى الممارسات الأخلاقية مرتفع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده قيادة التغيير 3,763 وهو ينتمي للمجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة مرتفعة، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 13,589 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي sig= 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة والتي تنص على: "مستوى قيادة التغيير مرتفع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

الفرع الثالث: التحليل الوصفي للتفوق التنافسي واختبار الفرضية الثانية

يتم اختبار الفرضية الثانية للدراسة من خلال حساب اختبار T لعينة الواحدة (One samples t-test) وكذلك المتوسط الحسابي لمتغير التفوق التنافسي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التفوق التنافسي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	3,769	0,405	16,556	1,665	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول رقم 10 يتضح أن المتوسط الحسابي لمتغير التفوق التنافسي بلغ 3,769 وهو بذلك ينتمي للمجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والذي يقابله درجة موافقة مرتفعة، حيث يتضح من خلال هذه النتيجة أن مؤسسة الخزف تسعى لتحقيق الريادة والتفوق في السوق الجزائرية من خلال على اقتناء حاجياتها بأقل تكلفة أي الاعتماد على تدنية التكاليف وتقديم منتوجاتها بأسعار منخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين، كما تتبنى المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لترقية جودة منتجاتها وجعلها ذات تنافسية عالية في السوق مما يخلق رضا وولاء الزبائن لها، وبالتالي فمؤسسة الخزف الصحي لديها استراتيجية تنافسية جيدة تساهم في تعزيز مركزها التنافسي.

كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 16,556 وهي أكبر تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي sig= 0,000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن أفراد العينة موافقين على عبارات متغير التفوق التنافسي بدرجة مرتفعة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية مقبولة والتي تنص على: مستوى التفوق التنافسي مرتفع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الثالثة

من أجل التأكد من صحة الفرضية الثالثة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 11: نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variiances (المتغير التابع = التفوق التنافسي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1 الانحدار	10,849	4	2,712	130,850	0,000	0,881	0,938
الخطأ المتبقي	1,472	71	0,021				
المجموع	6,223	75					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 08)

من خلال الجدول رقم 11 يتبين أن مستوى الدلالة يساوي sig F= 0,000 وهو أقل من 0,05 ما يشير لأن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل الارتباط تساوي R= 0,938 ما يشير لارتباط إيجابي وقوي جدا بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي بنسبة بلغت 93,8%، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي R²=

0,881 أي وجود أثر إيجابي بنسبة 88,1% للقيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي وباقي التأثير الذي نسبته 11,9% يرجع لعوامل أخرى غير واردة في النموذج الحالي، وعليه يمكن القول بأن الفرضية لثالثة "مقبولة" والتي تنص على: "للقيادة الاستراتيجية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

الفرع الخامس: اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد القيادة الإستراتيجية والتفوق التنافسي

بعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة نقوم باختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis)

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	A	الخطأ المعياري			
-			Beta	-	-
ثابت constant	0,012	0,205	-	-0,061	0,952
التوجه الاستراتيجي	0,116	0,037	0,155	3,138	0,002
الرقابة الاستراتيجية	0,095	0,037	0,124	2,579	0,012
الممارسات الأخلاقية	0,720	0,052	-0,852	13,945	0,000
قيادة التغيير	0,089	0,047	0,107	1,892	0,063

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 08)

من خلال الجدول رقم 12 يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة T المحسوبة لأثر التوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي تساوي 3,138 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig =0,002) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الأولى "مقبولة" التي تنص على: "للتوجه الاستراتيجي أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".
- قيمة T المحسوبة لأثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي تساوي 2,579 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig =0,012) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الثانية "مقبولة" التي تنص على: "للرقابة الاستراتيجية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".
- بلغت قيمة T المحسوبة تساوي 13,945 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,556، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig =0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مقبولة" التي تنص على: "للممارسات الأخلاقية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

- بلغت قيمة T المحسوبة لأثر قيادة التغيير في تعزيز التفوق التنافسي 1,892 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,665، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,063) وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيساً عليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة "مرفوضة" والتي تنص على: "لقيادة التغيير أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

الفرع السادس: تفسير نتائج الدراسة

- **يوجد مستوى مرتفع للقيادة الاستراتيجية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية:** حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة وهذا يشير إلى أن مؤسسة الخزف الصحي تسعى لتبني المفاهيم الإدارية المعاصرة بما يتماشى وأهدافها، كما أن الدراسة أجريت على فئة القادة في المستوى العالي والمتوسط بالمؤسسة وهو ما يعكس درجة الموافقة المرتفعة حيث يتمتع هؤلاء المسيرين بكفاءات عالية، وبالتالي فالقيادة الاستراتيجية أصبحت منهج إداري لا بد منه للاستمرار في المنافسة.
- **يوجد مستوى مرتفع للتفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية:** وتتفق هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة حيث يتضح أن مؤسسة الخزف الصحي من أقدم المؤسسات في هذا المجال بالجزائر ولها سمعة ومكانة هامة في السوق الجزائرية كما أن المسؤولين قاموا بإدخال بعض التحسينات في عمليات التسيير والانتاج وهو ما أكسبها مزايا تنافسية خاصة بها، ولكن بالرغم من درجة الموافقة المرتفعة إلا أنه هناك عدة تحديات تواجه هذه المؤسسة للبقاء في المنافسة وتحقيق النجاح باستمرار أهمها الاعتماد على الكفاءات من الموارد البشرية في التوظيف وتحسين ظروف العمال والاهتمام أكثر بالجانب التسويقي.
- **للقيادة الاستراتيجية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية:** وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، ويرجع السبب في هذه النتيجة لتبني المؤسسة نهج قيادي متميز ويتمشى مع المتغيرات البيئية الحالية والتي من أهمها المنافسة الشديدة حيث يلاحظ جليا اهتمام المؤسسة بالتوجه الاستراتيجي في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، بالإضافة لممارسة الرقابة الاستراتيجية في جميع الأقسام والعمليات والإدارات وهو ما من شأنه أن يعالج ويتنبأ بالخطأ والانحرافات قبل وقوعها، بالإضافة لتطبيق مفهوم الممارسات الأخلاقية بالمؤسسة بين العمال والموظفين والمسؤولين وبين العملاء وبالتالي تساهم كل هذه المفاهيم والممارسات في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة تميزها عن المنافسين وتحقق لها التفوق والاستمرارية في السوق.

الخاتمة

إن نجاح منظمات الأعمال اليوم وخاصة في الجزائر يرتكز على الاهتمام بالموارد البشري والممارسات الإدارية لأنهما مفتاح النجاح فالموارد البشري المؤهل قادر على تحقيق التفوق والتميز للمنظمة من خلال تبني المفاهيم الإدارية المعاصرة لمواجهة التحديات المتزايدة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ومن خلال التطرق لموضوع أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية توصلت الدراسة للنتائج التالية:

• نتائج الدراسة

- ✓ يوجد مستوى مرتفع للقيادة الاستراتيجية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ يوجد مستوى مرتفع للتفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ؛
- ✓ للقيادة الاستراتيجية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ للتوجه الاستراتيجي أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ للرقابة الاستراتيجية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ للممارسات الأخلاقية أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ لقيادة التغيير أثر إيجابي في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛

• التوصيات

- من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يتم تقديم الاقتراحات التالية:
- ✓ التشجيع على تقديم اقتراحات وآراء العاملين خلال الاجتماعات وإشراكهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في تحديد صورة المنظمة ورسالتها؛
 - ✓ تكييف ثقافة المؤسسة مع التحديات الراهنة وتشجيع التجديد والتغيير الذي يحسن من أداء المؤسسة ويحقق رغبات وتطلعات العملاء، والتخلي عن الممارسات القيادية التقليدية التي تركز على المركزية في اتخاذ القرارات؛
 - ✓ العمل على تدريب وتكوين وتنمية المديرين والقادة وتجديد معارفهم وتشجيع حلقات النقاش لتبادل الخبرات والمعارف على جميع المستويات؛
 - ✓ إن التغيير يعتبر أمر حتمي لاستمرار أي مؤسسة في نشاطها خاصة في الوقت الراهن الذي يعرف تناف شديد وقوي، وبالتالي لا بد من إنشاء قسم في المؤسسة يهتم بالأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة ويسعى لتطبيقها وإحداث التغييرات اللازمة في المنظمة.

• آفاق الدراسة

- من خلال معالجة موضوعنا المتمثل في " أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي " ظهرت عدة مواضيع ذات أهمية كبيرة تستحق البحث فيها ودراستها لتحقيق أكبر فائدة للمؤسسات الجزائرية، منه ما يلي:
- ✓ دور القيادة الاستراتيجية في تشجيع الابداع التنظيمي؛
 - ✓ علاقة قيادة التغيير بالتفوق التنافسي؛

- ✓ مساهمة الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي؛
✓ مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال.

قائمة المراجع

1. خويلدات محمد، و بوعمامة خامرة. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 10(01)، 110.
2. قعودة نصر الدين، و سلامي منيرة. (2020). أثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10(04)، 96.
3. محمد شتوح. (2017). الادارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال. *مجلة دفاتر إقتصادية*، 07(02)، 108
4. ahmed, a., & raheema , b. b. (2013). business strategies and competitive advantage of family hotel businesses in ghana: the role of strategic leadership. *the journal of applied business research*, 29(2), 534.
5. Ewan , m. m., & ahmad, z. h. (s.d.). the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient (A Q) for normality testing,. *international journal of future generation communication and networking*, 13(01).
6. johnson a, e., adesoga, a. d., & itunuoluwa, a. a. (2019). Strategic leadership dimension and competitive advantage : perspective of service firms in lagos and ogun states, nigeria. *international journal of management sciences and business research*, 8(5), 1.
7. keith, T. s. (2018). the use cronbachs alpha when developing and reporting research instruments in science education. *research in science education*(48), 06.
8. kisingu, t. m. (2017). Role of strategic leadership for sustainable competitive advantage in kenyan public and private universities. *a thesis submitted in partial fulfillment for the degree of doctor of philosophy in business administration in the jomo kenyatta university of agriculture and technology*, 1. kenya.
9. Leah, w. n., Esther, w. w., & Agnes, w. n. (s.d.). influence of strategic direction on organizational performance in tourism government agencies in kenya. *interntional journal of business and commerce*, 06(04), 20.
10. lee, T. c. (2011). using likert- type scales in the social sciences. *journal of adult education*, 40(01), 20.
11. Melike s deniz, a. a. (2013). Assessing the validity and reliability of a questionnaire on dietary fibre-related knowledge in a turkish student population. *journal of health population and nutrition*(04), 499.
12. O'Brien, R. m. (2007). a caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *quality & quantity*(41), 688.
13. omar, r. m., & mahmoud, k. a. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *social and behavioral sciences*(129), 289,296.
14. pawet , c. (2016). the concept of competitive advantages, logic, sources and durability. *journal of positive management*, 7(3), 61,63.
15. potjaruwit, p. (2018). competitive advantage effects on firm performance: a case study of startups in thailand. *journal of international studies*, 11(03), 106.
16. sibghatullah, a., & raza, m. (2020). The impact of strategic leadership on competitive advantage : the mediating role of ambidexterity and information system : evidence from islamic banks injordan. *inernational journal of informatics and information system*, 3(2), 67.

قائمة الملاحق

الملحق الأول: استبانة الدراسة

استبانة بحث

العاملين بمؤسسة الخزف الصحي الكرام السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لإنجاز دراسة بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل. نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لجمع البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة بكل صراحة وموضوعية لتحقيق أهداف هذه الدراسة، مع العلم أن الإجابات المقدمة ستكون سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي .
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية: نجد في هذا المحور العبارات التي تقيس إدراك القيادة الاستراتيجية من طرف إدارات مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الابعاد	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التوجه الاستراتيجي	1	يشترك إدارات المؤسسة في إعداد الرؤية الاستراتيجية					
	2	يتم تهيئة المناخ الملائم للقائد لتحفيزه على الابداع					
	3	لدى مسؤولي المؤسسة القدرة على صياغة الأهداف					
	4	تساهم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة القادة في تحقيق توقعاتهم					
	5	يتم الاهتمام بأفكار القادة في وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
الرقابة الاستراتيجية	1	يشارك جميع العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء					
	2	تقوم عملية الرقابة الاستراتيجية بمتابعة وتقييم تنفيذ العمليات الاستراتيجية وتقييمها.					
	3	تلتزم المؤسسة بالتطبيق الصارم للقواعد والقوانين.					
	4	تساهم مخرجات عملية الرقابة في التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها					

					5	تم ممارسة الرقابة على جميع العاملين بمختلف مستوياتهم في المؤسسة
					01	تؤكد إدارة المؤسسة على تبني المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال
					02	تعمل إدارة المؤسسة على مراعاة المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات
					03	تشجع إدارة المؤسسة على تبني المنافسة الأخلاقية بين الموظفين
					04	تقوم إدارة المؤسسة على نشر وتوضيح معايير السلوك الأخلاقي التي يجب الالتزام بها في العمل
					05	تراعي إدارة المؤسسة العدالة في التعامل مع جميع العاملين بها.
					01	يتم جمع معلومات عن البيئة الخارجية والداخلية عند إعداد استراتيجيات التغيير
					02	تسعى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال قيادة التغيير
					03	يتم تزويد جميع العمال بالمعلومات الضرورية عن التغييرات المحتملة في المؤسسة
					04	يتملك القادة المهارات الكافية لتحديد متطلبات التغيير وتوقع النتائج المحتملة
					05	تسعى المؤسسة من تبني فلسفة التغيير لتحسين مكانتها التنافسية.

المحور الثاني: التفوق التنافسي: في هذا المحور نجد العبارات التي تقيس مستوى التفوق التنافسي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية .

المتغير	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التفوق التنافسي	01	تحرص المؤسسة على اقتناء حاجياتها بأقل تكلفة					
	02	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منخفضة نسبيا					
	03	تتبني المؤسسة منافذ تسويقية لمنتجاتها بأقل تكلفة					
	04	تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل لتحسين جودة منتجاتها					
	05	تتبني المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لترقية جودة منتجاتها					
	06	تقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة لمنتجاتها					
	07	تسعى المؤسسة لمكافئة الأفراد المبدعين					
	08	يتم إشراك جميع العاملين في تطوير المنتجات من خلال تبني الأفكار المبدعة					
	09	تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبائن لتحسين مستوى الجودة					
	10	تلتزم المؤسسة بتوفير منتجاتها للزبائن في الوقت المناسب					

الملحق الثاني: نتائج بيرسون للمتغير الأول والثاني

Corrélations

		a	a	a	a	a	الاستراتيجي_التوجه
A	Corrélation de Pearson	1	,575**	,404**	,249	-,003	,702**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,030	,982	,000
	N	76	76	76	76	76	76
A	Corrélation de Pearson	,575**	1	,394**	,092	,008	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,431	,946	,000
	N	76	76	76	76	76	76
A	Corrélation de Pearson	,404**	,394**	1	,442**	,075	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,520	,000
	N	76	76	76	76	76	76
A	Corrélation de Pearson	,249	,092	,442**	1	,051	,614**
	Sig. (bilatérale)	,030	,431	,000		,662	,000
	N	76	76	76	76	76	76
A	Corrélation de Pearson	-,003	,008	,075	,051	1	,308**
	Sig. (bilatérale)	,982	,946	,520	,662		,007
	N	76	76	76	76	76	76
الاستراتيجي_التوجه	Corrélation de Pearson	,702**	,670**	,790**	,614**	,308**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,007	
	N	76	76	76	76	76	76

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		b	b	b	b	b	الاستراتيجية_الرقابة
B	Corrélation de Pearson	1	,511**	,359**	,007	-,146	,571**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,950	,207	,000
	N	76	76	76	76	76	76
B	Corrélation de Pearson	,511**	1	,537**	,275	,094	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,016	,422	,000
	N	76	76	76	76	76	76
B	Corrélation de Pearson	,359**	,537**	1	,149	,166	,739**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,200	,151	,000
	N	76	76	76	76	76	76
B	Corrélation de Pearson	,007	,275	,149	1	,421**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,950	,016	,200		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76
B	Corrélation de Pearson	-,146	,094	,166	,421**	1	,449**
	Sig. (bilatérale)	,207	,422	,151	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76
الاستراتيجية_الرقابة	Corrélation de Pearson	,571**	,788**	,739**	,569**	,449**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		C	c	c	c	c	الاخلاقية_الممارسات
C	Corrélation de Pearson	1	,460**	,292	,312**	,783**	,778**
	Sig. (bilatérale)		,000	,011	,006	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76
C	Corrélation de Pearson	,460**	1	,359**	,217	,219	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,059	,058	,000
	N	76	76	76	76	76	76
C	Corrélation de Pearson	,292	,359**	1	,373**	,302**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,011	,001		,001	,008	,000
	N	76	76	76	76	76	76
C	Corrélation de Pearson	,312**	,217	,373**	1	,377**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,006	,059	,001		,001	,000
	N	76	76	76	76	76	76
C	Corrélation de Pearson	,783**	,219	,302**	,377**	1	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000	,058	,008	,001		,000
	N	76	76	76	76	76	76
الاخلاقية_الممارسات	Corrélation de Pearson	,778**	,666**	,690**	,657**	,720**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		D	D	d	d	d	التغيير قيادة
d	Corrélation de Pearson	1	,337**	-,018	,295**	,110	,519**
	Sig. (bilatérale)		,003	,875	,010	,343	,000
	N	76	76	76	76	76	76
d	Corrélation de Pearson	,337**	1	,181	,566**	,448**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,003		,117	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76
d	Corrélation de Pearson	-,018	,181	1	,454**	,244*	,541**
	Sig. (bilatérale)	,875	,117		,000	,034	,000
	N	76	76	76	76	76	76
d	Corrélation de Pearson	,295**	,566**	,454**	1	,504**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76
d	Corrélation de Pearson	,110	,448**	,244*	,504**	1	,704**
	Sig. (bilatérale)	,343	,000	,034	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76
التغيير قيادة	Corrélation de Pearson	,519**	,767**	,541**	,819**	,704**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	التفوق التقني
m	Corrélation de Pearson	1	,134	,308**	,444**	,221	,417**	-,273	,417**	,308**	,444**	,565**
	Sig. (bilatérale)		,247	,007	,000	,055	,000	,017	,000	,007	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	,134	1	,421**	-,017	,286*	,281*	,056	,281*	,421**	-,017	,536**
	Sig. (bilatérale)	,247		,000	,887	,012	,014	,629	,014	,000	,887	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	,308**	,421**	1	,365**	,296**	,387**	-,230	,387**	1,000**	,365**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000		,001	,009	,001	,045	,001	0,000	,001	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	,444**	-,017	,365**	1	,460**	,292	-,339**	,292	,365**	1,000**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,887	,001		,000	,011	,003	,011	,001	0,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	,221	,286*	,296**	,460**	1	,359**	-,312**	,359**	,296**	,460**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,055	,012	,009	,000		,001	,006	,001	,009	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	,417**	,281*	,387**	,292	,359**	1	-,334**	1,000**	,387**	,292	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,001	,011	,001		,003	0,000	,001	,011	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	-,273	,056	-,230	-,339**	-,312**	-,334**	1	-,334**	-,230	-,339**	-,214
	Sig. (bilatérale)	,017	,629	,045	,003	,006	,003		,003	,045	,003	,064
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	,417**	,281*	,387**	,292	,359**	1,000**	-,334**	1	,387**	,292	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,001	,011	,001	0,000	,003		,001	,011	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	,308**	,421**	1,000**	,365**	,296**	,387**	-,230	,387**	1	,365**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	0,000	,001	,009	,001	,045	,001		,001	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
m	Corrélation de Pearson	,444**	-,017	,365**	1,000**	,460**	,292	-,339**	,292	,365**	1	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,887	,001	0,000	,000	,011	,003	,011	,001		,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
التفوق التقني	Corrélation de Pearson	,565**	,536**	,758**	,631**	,601**	,726**	-,214	,726**	,758**	,631**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,064	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق الثالث: نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,615	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,620	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,682	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	20

الرابع: نتائج اختباري

الملحق

الانتواء والتفطح

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الاستراتيجي_التوجه	76	-,783	,276	1,313	,545
الاستراتيجية_الرقابة	76	-,407	,276	-,378	,545
الاخلاقية_الممارسات	76	-,838	,276	2,239	,545
التغيير_قيادة	76	-,475	,276	-,224	,545
التنافسي_التفوق	76	-,927	,276	1,710	,545
N valide (listwise)	76				

الملحق الخامس : المتوسطات والانحرافات لابعاد المتغير الأول

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاستراتيجي_التوجه	76	3,3605	,54064
الاستراتيجية_الرقابة	76	3,5553	,52824
الاخلاقية_الممارسات	76	3,7816	,48020
التغيير_قيادة	76	3,7632	,48958
الاستراتيجية_القيادة	76	3,6151	,30736
N valide (listwise)	76		

الملحق السادس: اختبار الفرضية الاولى وفرضياتها الفرعية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاستراتيجية_القيادة	76	3,6151	,30736	,03526
الاستراتيجي_التوجه	76	3,3605	,54064	,06202
الاستراتيجية_الرقابة	76	3,5553	,52824	,06059
الاخلاقية_الممارسات	76	3,7816	,48020	,05508
التغيير_قيادة	76	3,7632	,48958	,05616

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاستراتيجية_القيادة	17,447	75	,000	,61513	,5449	,6854
الاستراتيجي_التوجه	5,814	75	,000	,36053	,2370	,4841

(بوطالب جهيد)

الاستراتيجية_الرقابة	9,164	75	,000	,55526	,4346	,6760
الاخلاقية_الممارسات	14,189	75	,000	,78158	,6718	,8913
التغيير_قيادة	13,589	75	,000	,76316	,6513	,8750

الملحق السابع: اختبار الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنافسي_التفوق	76	3,7697	,40530	,04649

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنافسي_التفوق	16,556	75	,000	,76974	,6771	,8624

الملحق الثامن: اختبار الفرضية الثالثة وفرضياتها الفرعية، واختبار التباين والتباين المسموح

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التغيير_قيادة, الاستراتيجية_الرقابة, الاستراتيجية_التوجه, الاخلاقية_الممارسات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Toutes variables requises saisies.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,849	4	2,712	130,850	,000 ^b
	Résidu	1,472	71	,021		
	Total	12,320	75			

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق

b. Valeurs prédites : (constantes), التغيير_قيادة, الاستراتيجية_الرقابة, الاستراتيجية_التوجه, الاخلاقية_الممارسات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sg.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VF
1	(Constante)	-,012	,205		-,061	,952		
	التوجه_الاستراتيجي	,116	,037	,155	3,138	,002	,694	1,442
	الرقابة_الاستراتيجية	,095	,037	,124	2,579	,012	,730	1,370
	الممارسات_الاخلاقية	,720	,052	,852	13,945	,000	,450	2,221
	قيادة_التغيير	,089	,047	,107	1,892	,063	,523	1,911

a. Variable dépendante : التنافسي_التفوق