

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

The Strategic Leadership: A Trend Towards the Consolidation of The Competitive State in The Contemporary Organizations

بن عمارة أحمد

جامعة تيارت / الجزائر

مخبر تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
ahmed2018benamara@gmail.com

محبي عائشة

جامعة تيارت / الجزائر

مخبر البحث في تشريعات حماية النظام البيئي
aicha.yahia@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2025/12/25

تاريخ القبول: 2025/11/14

تاريخ الإرسال: 2025/10/06

الملخص:

إن التطورات التكنولوجية كالتحول الرقمي وانتشار استخدام الإنترنت وظهور الذكاء الاصطناعي... كلها عوامل ساهمت في إعادة بناء وتشكيل الكثير من مجالات الحياة، ولعل أبرزها بيئة المنظمات والأعمال والتي تأثرت بشكل مباشر بهاته التطورات؛ إذ أصبحت أمام واقع تبني تلك التكنولوجيا التي تؤثر وبشكل كبير ومباشر في طبيعة أسلوب عمل المنظمة ليصبح أكثر حيوية ومرونة يتماشى ومتطلبات العصر من جهة وتطلعات الفئة المستهدفة من جهة أخرى، وهذا ما يساهم في الرفع من كفاءة وجودة خدماتها وأعمالها بالإضافة إلى المحافظة على مكانتها في بيئة تتسم بكثرة وحدة المنافسة فيها، وعليه فإن إشكالية البحث تتمحور حول إمكانية القيادة الاستراتيجية كفاعل محوري في جعل المنظمات تواكب مختلف التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والتكيف معها ضمانا وحفاظا على استمراريتها ولتحسين أدائها، وإنتاجيتها، وخدماتها، وتقوية وضعها التنافسي، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة فحسب بل تحولت إلى قوة ووسيلة استراتيجية في يد القيادة، وهنا يظهر دور هذه الأخيرة في توظيفها وتسييرها لصالح أهداف المنظمة والعاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المنظمات المعاصرة، البيئة التنافسية، التحول الرقمي.

Abstract:

The technological developments, such as the digital transformation, and the spread of internet and AI are factors that contributed to reshaping many life fields, mainly the business environment that was highly influenced, as it found itself in front of the reality of adopting technology that affects its work and make it more flexible and in harmony with the era

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

requirements and users' aspirations. Besides, technology improves the efficiency and quality of businesses and protects their position within a very competitive environment. Based on what was said, our study revolves around the possibility of considering the strategic leadership as a pivotal actor in pushing the organizations towards coping with the rapid technological developments and changes to ensure their survival and enhance performance, productivity, services, and competitive position. In this regard, technology is no more a tool; rather, it is a power and a strategic medium for the leadership to be used in achieving the workers and organization goals.

Keywords: strategic leadership; competitive advantage; contemporary organizations; competitive environment; digital transformations.

مقدمة:

أصبح العالم اليوم بمثابة حلبة للصراع، تتنافس فيه جميع الأطراف والجهات من أجل الظفر بمكانة قوية تمكنها من بسط سيطرتها على نظرائها وباقي الأطراف التي تنافسها؛ إذ أصبح لزاما على الجميع التسلح بالمهارات والقدرات التي تمكنها من التفوق والمحاربة من أجل البقاء في الساحة التنافسية.

احتلت القيادة الإدارية اليوم مكانة هامة في جميع المجالات؛ إذ أصبحت آلية هامة في يد القادة للتحكم في مكانة المنظمة وضمان بقائها واستمرارها في ظل وجود منافسين لها وذلك من خلال بناء نظام إداري يتفوق على الأنظمة الإدارية الأخرى، فتتوعد هذه الأخيرة دليل على أن لكل منظمة استراتيجيات وإجراءات وبرامج وتدابير تتفوق أو تتفوق على غيرها، وهذا راجع إلى النظام الإداري وسياسات القيادة الإدارية لكل منظمة.

غدا الحصول على مركز تنافسي للمنظمة أمرا لازما ومهما أمام كل هاته التحديات المتواجدة في البيئة العالمية، وهذا ما زاد في حاجة المنظمات لقيادات استراتيجية واعية مدركة لحجم المسؤولية التي تتطلبها المنظمة، فبيئة اليوم، أي البيئة المعاصرة تتميز بتحديات وتغيرات مستمرة تتجدد بشكل متواصل وسريع، مما يجعل من الضروري على القيادة الإدارية العمل على تحسين أداء المنظمة بما يتوافق مع التغيرات البيئية لتحسين مكانتها وضمان بقائها واستمرارها في تقديم الأفضل وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تعزز من قدرات المنظمة على التكيف والابداع والابتكار في سبيل ضمان التفوق لها.

أهمية البحث:

يكسني موضوع القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء ميزة تنافسية للمنظمات أهمية بالغة على المستويين الأكاديمي وذلك بتزايد الدراسات والأبحاث الأكاديمية حول هذا الموضوع كونه مجال نشط ومتطور باستمرار، وعلى المستوى العملي أي على أرض الواقع وهذا ما يظهر في سعي المنظمات لتنفيذ استراتيجيات قيادية فعالة تحقق من خلالها مكانة هامة وبارزة أمام باقي المنظمات.

يحي عائشة، بن عمارة أحمد

وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في تقديم تحليل شامل لموضوع استراتيجيات القيادة الإدارية وأثرها على بناء ميزة تنافسية للمنظمات وإثراء الجانب الأكاديمي بهذا الموضوع الذي يمتاز بالتغيير والتجديد المستمر، كما أنه في تطور دائم بما يتناسب والمستجدات البيئية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل حول أهمية دور القيادة الاستراتيجية في توجيه وإدارة مسار تطبيق التحول الرقمي داخل المنظمات المعاصرة واستكشاف أساليبها في بناء الميزة التنافسية، كما تسعى أيضا إلى إبراز مدى انعكاس فكر التحول الرقمي على فعالية ومردودية الأداء داخل المنظمة، إلى جانب عرض أبرز التحديات والعوائق التي قد تواجهها القيادة الاستراتيجية في تجسيد هذا الفكر مع تقديم حلول لمعالجتها وتجاوزها.

إشكالية البحث:

في ظل التطورات والتغيرات المستمرة في ساحة الأعمال الدولية تواجه المنظمات صعوبات كبيرة للحفاظ على مكائنها، فأمام هذه التحديات أصبحت الحاجة إلى قيادة استراتيجية فعالة أمرا ضروريا لتوجيه وتسيير المنظمة نحو التكيف مع كل التغيرات وتحقيق مكانة هامة لها في الساحة، ولكن يبقى التساؤل حول مدى قدرة تأثير الاستراتيجيات التي تتبناها القيادة الإدارية على مكانة المنظمات ووضعها التنافسي، وعليه تطرح الإشكالية التالية:

ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما العلاقة بين تبني القيادة الاستراتيجية وتعزيز الوضع التنافسي للمنظمات؟
- ما دور القيادة الاستراتيجية في تهيئة المنظمات للتكيف مع المستجدات الرقمية؟
- ما أهم التحديات التي تواجهها القيادة في البيئة المعاصرة؟

فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- للقيادة الاستراتيجية تأثير إيجابي ومباشر في تعزيز الوضع التنافسي - للمنظمات في البيئة المعاصرة، وهذا يتحقق من خلال الاستثمار في الموارد والكفاءات وتوجيهها نحو تحقيق الميزة التنافسية.
- يرتبط نجاح استراتيجيات القيادة في البيئة المعاصرة اليوم بقدرة القيادة والمنظمة على التكيف مع كل المستجدات التكنولوجية والتحول البيئية.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم دراسة واستقراء الأطر والمفاهيم النظرية والأسس الفكرية ذات الصلة بكل من القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما ومدى تأثيرهما وتأثرهما بالبيئة المعاصرة، وتحديد أبرز التحديات والفرص التي تواجه القيادة في المنظمات اليوم، وبالتالي يقدم هذا المنهج فهماً شاملاً للموضوع الدراسة وتحليلها في إطار نظري متكامل.

تم تقسيم البحث إلى جزأين اثنين:

أولاً: القيادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز تنافسية المنظمات: دراسة مفاهيمية.

ثانياً: القيادة الاستراتيجية في ظل التحول الرقمي: نحو تعزيز قوة المنظمات التنافسية.

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز تنافسية المنظمات: دراسة مفاهيمية

يعتبر موضوع القيادة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية للمنظمات من بين القضايا المفاهيمية الجوهرية في الأدبيات الإدارية الحديثة، فالقيادة الاستراتيجية هي الإطار الذي يمكن المنظمات من الاستثمار في مواردها وكفاءاتها بكل فعالية ممكنة، أما الميزة التنافسية فهي النتيجة الحتمية لنجاح استراتيجيات القيادة، وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي لهذين المتغيرين وإبراز العلاقة بينهما.

المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية:

ل للوصول إلى فهم ماهية القيادة الاستراتيجية وجب التطرق إلى تقديم تعريف لكل عنصر - على حدى وذلك من أجل بناء إطار مفاهيمي دقيق ومتكامل للقيادة الاستراتيجية.

الفرع الأول: تعريف القيادة: Definition Of Leadership

تعرف القيادة في قاموس oxford على أنها: "المنصب الذي يشغله الشخص بصفته قائداً...، كما تعني القدرة على أن يكون الشخص قائداً وذلك من خلال توفر الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح"¹؛ والقائد الناجح هو الذي يمتلك المهارات اللازمة لتحقيق غاية المنظمة وعملها، كما يمتلك مهارة التفكير الاستراتيجي والتخطيط للمستقبل.

أما في قاموس webster's فتعرف القيادة بأنها: "القدرة أو الكفاءة على توجيه الآخرين وقيادتهم"²، فحتى تكون هناك قيادة حقيقية فعالة يجب أن يكون القائد قادراً على التأثير في الآخرين، وأن يلهمهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي يجب أن تكون هناك علاقة تأثير وتأثر بين القائد وفريق العمل.

¹ Oxford Advanced Learner's Dictionary. 7th Ed. Oxford: Oxford University Press, 2005, P. 872.

² Webster's New College Dictionary. 3rd Ed, Houghton Mifflin, New York, 2005, P. 639.

يحي عائشة، بن عمارة أحمد

تناول Peter G. Northouse في كتابه "Leadership: Theory And Practice" موضوع القيادة بشكل معمق ونظرياتها، بحيث تطرق إلى تطور هذا المفهوم منذ القرن العشرين وصولاً إلى القرن الحادي والعشرين، واستنتج أن القيادة تنحصر- أو تتكون من أربع عناصر لخصها كالآتي: القيادة هي عملية، القيادة تتضمن التأثير، القيادة تحدث في مجموعات، وأخيراً أن القيادة تتضمن أهدافاً مشتركة¹، وهذا هو الأساس الذي توجد من أجله القيادة فهي المسؤولة عن العمليات الإدارية وتسييرها والتأثير في العاملين وتوجيههم للقيام بمهامهم على أحسن وجه، فالقيادة لا تكون بمعزل عن العاملين بل تتحقق من خلال مجموعات العمل، وكل هذا ينصب في هدف واحد ألا وهو بلوغ الغاية التي وجدت من أجلها المنظمة مع تحقيق الأهداف المشتركة للجميع.

بالتالي، ومن خلال هذه العناصر يعرف Peter G. Northouse القيادة أنها: "عملية يؤثر من خلالها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك"²، وعليه فإن القائد هو من يمارس تأثيراً على فريق العمل أو المجموعة التي يعمل معها بهدف تحقيق غاية أو مطالب مشتركة.

الفرع الثاني: تعريف الاستراتيجية: Definition Of Strategy

عُرف هذا المصطلح في المجال العسكري كأول مرة بمعنى فن القائد، ثم عُرِف انتشاراً واسع النطاق في مختلف المجالات والميادين كمال إدارة الأعمال، المنظمات، السياسة والحكومة، التعليم... الخ، كونه مصطلح يعبر عن إطار العمل الذي يحدد الأهداف والطريق الذي سيسلك في سبيل تحقيق الغاية النهائية لهذه المنظمة أو المؤسسة، وبالتالي نجد اختلافاً في الآراء حول مفهوم الاستراتيجية.

في هذه الورقة البحثية سيتم التركيز على مفهوم الاستراتيجية في بعدها الإداري من خلال تحليل دورها في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها وتحسين أدائها في بيئات العمل التنافسية.

عُرِفَت الاستراتيجية في قاموس oxford بأنها: "خطة تهدف إلى تحقيق غرض معين"³، بمعنى أنها عملية مخططة ومنظمة وموجهة لتحقيق غاية وهدف يكون محدداً ومعلوم مسبقاً.

كما عُرِفَ Alfred Chandler على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف"⁴، يركز Alfred في تعريفه هذا على الآليات التي تعتمدها الاستراتيجية لنجاحها فتحدد الأهداف الطويلة المدى وطريقة تنفيذها وما هي الموارد اللازمة لهذه العملية هي الخطوات الأساسية لانطلاق عمل المنظمة.

¹ Peter G. Northouse, Leadership: Theory and Practice. 7th Ed, Sage Publications, USA, 2016, P. 02.

² Peter G. Northouse, ibid, p. 02.

³ Oxford Advanced Learner's Dictionary. Op. Cit, P. 1516.

⁴ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغلي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص. 16.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

تعرف الاستراتيجية عند كل من Jay B. Barney, William S. Hesterly بأنها: "نظرية تتعلق بكيفية الحصول على مزايا تنافسية، فالاستراتيجية الجيدة هي التي تحقق فعلا هذه المزايا"¹، فهي إطار عمل يحدد مختلف الأساليب والطرق التي تستطيع من خلالها المنظمات تحسين وضعيتها التنافسية، وتكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما تنجح فعلا في تحقيق أهدافها بما يعزز من مكانة المنظمة وضمان تفوقها في بيئة العمل التنافسية.

الفرع الثالث: مفهوم القيادة الاستراتيجية The Concept Of Strategic Leadership

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة ومهارة الفرد أو الجماعة على قيادة وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة والمعلنة بنجاح وكفاءة عالية²، هذا التعريف يركز كثيرا على خلفية القائد وما يكتسبه من مهارات وقدرات التي تمكنه من قيادة وتسيير المنظمة والعاملين بها بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة للوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها.

القيادة الاستراتيجية هي "القدرة على التوقع، التصور، والإبقاء على المرونة وتشجيع الآخرين لخلق التغيير الاستراتيجي"³، وعليه فالقيادة الاستراتيجية هي "القيادة القادرة على التأثير في التابعين لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة بفكر وإدارة استراتيجية فاعلة"⁴، فالقيادة القادرة على التأثير في الأتباع بما يُنجح رسالة المنظمة ورؤيتها وتسعى لبنّي الفكر الاستراتيجي وتعتمد على الكفاءة والاحترافية في أدائها هي فعلا قيادة ذات اتجاه استراتيجي.

كما تعرف القيادة الاستراتيجية أيضا على أنها: "قدرة الشخص على الاستشراف والتصور، والحفاظ على المرونة والتكيف، والتفكير باستراتيجية، والعمل مع الآخرين لإحداث تغييرات تساهم في خلق مستقبل مستدام للمؤسسة"⁵، فمن يمتلك مهارة التنبؤ والتخطيط الاستشرافي، والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية وبحث ويساهم في العمل الجماعي بالفعل سيبنّي مستقبل ناجح ومستدام للمنظمة.

وعليه فإن أهم خصائص القيادة الاستراتيجية تتمثل في أنها:⁶

- ذات مدى واسع، تؤثر على مجالات خارج نطاق العمل الوظيفي.

¹ Jay B. Barney, William S. Hesterly, Strategic Management and Competitive Advantage- Concept, PHI Learning, New Delhi, 2012, P.04.

² Peter S. Delisi, Strategic Leadership and Systems Thinking, Routledge, New York, 2021, P. 26.

³ عادل هادي البغدادي، موسوعة الإدارة الاستراتيجية المعاصرة: منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، دار صفاء للنشر- والتوزيع، عمان، 2019، ص. 520.

⁴ خالد بن عبد العزيز الشعلان، وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018، ص. 38.

⁵ Lear L Wendy, The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High Performing Companies In South Africa, Doctoral Dissertation, University Of South Africa, 2012, P.05.

⁶ عطية محمد الزهراني، دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر- العلمي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، الإصدار العاشر، 05- 02- 2020، ص. 06.

يحي عائشة، بن عمارة أحمد

- نتائجها ملموسة على فترات زمنية طويلة.
 - تعتبر القيادة الاستراتيجية التغيير الجوهري أمراً ضرورياً داخل المنظمات.
 - تشجع التعلم المستمر وتنمية المهارات وقدرات الابداع التفكيرية.
- تعد القيادة الاستراتيجية جوهر المنظمات في العصر- الراهن، وذلك للتأثير الذي تمارسه والوظيفة المهمة التي تؤديها في هذه المنظمات، وهذا ما يدل على الأهمية البالغة التي تكتسبها داخل المنظمات ولما تُحدثه من أثر لها على الصعيدين الداخل والخارجي.

من هذا المنطلق يمكن ادراج أهمية القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية:¹

- صياغة وتوجيه أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وصنع القرارات الاستراتيجية، تطوير الهياكل التنظيمية، رعاية وتجهيز القادة الإداريين، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ...
- التشجيع على الابداع والتغيير ومواجهة البيئة المحيطة والمتغيرة مع الحفاظ على رأس المال البشري.
- تطوير القدرات واقتناص الفرص لتجنب التهديدات في الوقت المناسب، والعمل على بناء موارد المنظمة وقدراتها من أجل الحصول على مزايا تنافسية مستدامة.
- كما تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية أيضاً في:²
- توفير استراتيجية لتحقيق النجاح المبني على تعزيز القدرة التنافسية.
- توفير وعي استراتيجي من أجل ضمان نجاح المنظمة.
- التعامل بمرونة أمام التغييرات المستمرة خاصة في ظل وجود التكنولوجيا المستمرة.
- تحقيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسات.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية: منظور مفاهيمي

ظهر مصطلح الميزة التنافسية كخصيلة للتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة الاعمال وظهور نوع من التنافس بين المنظمات وسعي كل منها لإبراز مكانتها ومحاولة بسط سيطرتها وقوتها في بيئتها، بحيث برزت الميزة التنافسية كاستجابة لهذه المنظمات من أجل ضمان بقاءها وتفوقها أمام منافسيها، خصوصا مع التطور العلمي والتكنولوجي والتقني الرهيب الذي يشهده هذا العصر؛ ما دفع المنظمة اليوم للبحث المستمر والدائم عن أحدث هذه التقنيات والمعلومات للتميز على منافسيها وتحقيق الأداء الأمثل لها.

¹ نبيل عبد الحميد العساف، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابداع التنظيمي متغيرا وسيطا في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2020، ص. 30.

² عطية محمد الزهراني، مرجع سابق، ص. 07.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

حسب كل من: Hergert et Porter. Shanket Gorindarajamp فإن الميزة التنافسية "تعرف بأنها تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة، بحيث ميّز porter ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك وهي: السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والتكثيف، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية"¹، فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على تلبية احتياجات ورغبات زبائنها من خدمات أو منتجات كلما ساعدها ذلك في السيطرة على السوق واكتساب مركز أفضل لها في البيئة التنافسية .

كما يقدم kotler تعريفا للميزة التنافسية، فعزفها على أنها: "قدرة المنظمة على أداء مهامها بالطرق أو الطريقة التي يصعب على المنافسين تقليدها حاليا أو مستقبلا"²، فكل منظمة استراتيجيتها الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات المنافسة لها، فإذا كانت المنظمة قادرة على صياغة وتطبيق استراتيجياتها بكفاءة، وتعمل على استغلال كل ما لديها من الإمكانيات والموارد بفعالية، فهذا سيحقق لها الميزة التنافسية.

وهذا ما أشار إليه الدكتور أحمد عبد السلام في تعريفه للميزة التنافسية وقال أنها: "تشير إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق"³، هذا يعني أن كل منظمة لديها سمات مميزة تفرد بها عن باقي المنظمات وهي التي تشكل مصدر القوة والقيمة التي تنافس بها.

تعتبر الميزة التنافسية قدرة المنظمة على التفوق والابداع عن غيرها من المنظمات المنافسة لها، كما تعد أساسا ضروريا لوضع استراتيجيات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق تقدم ونمو مستدام⁴.

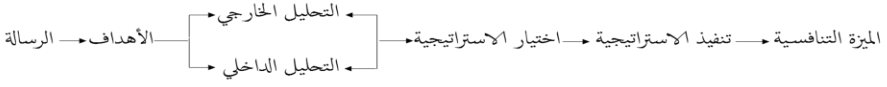
وبالتالي يمكن القول بأن الوصول إلى الميزة التنافسية يتطلب خطوات مهمة، فلا بد من وجود رسالة واضحة للمنظمة والتي تعكس الغاية التي وجدت من أجلها وتسعى لتحقيقها أو بمعنى آخر التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والاعتماد على هذا لتحديد الأهداف والتي بتحقيقها تتحقق رسالة المنظمة، مع مراعاة البيئتين الداخلية والخارجية لها والقيام بتحليل كل العوامل المؤثرة فيها مع فحص مواطن الضعف والقوة بما يمكن المنظمة من إدراك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتمحيص مواردها وقدراتها في البيئة الداخلية، وعلى هذا الأساس يتم اختيار الاستراتيجية اللازمة والمناسبة لها وتنفيذها بالشكل المطلوب، وعند نجاح عملية التنفيذ فإن المنظمة ستحقق ميزة تنافسية لها تمكنها من التفوق على باقي المنظمات المنافسة لها، والمخطط التالي يبين هذه العمليات الاستراتيجية في المنظمة:

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص.47.

² Nilanjan, Ray. Managing Diversity Innovation and Infrastructure in Digital Business, USA, IGI Global, 2019, P.09.

³ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص.341.

⁴ Potjanajarawit, Pisit. Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in Thailand, Journal of International Studies, 10, N.1, 2018, P.106.



Source: Jay B. Barney, William S. Hesterly, op.cit, p. 05.

تتسم الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص وتمثل في النقاط التالية:¹

- الميزة التنافسية نسبية، أي أنها تثبت بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تساهم في إحراز التفوق وتحقيق الأفضلية على منافسيها.
- تولد من داخل المنظمة وتكتسب ميزة لها.
- تنعكس في كفاءة المنظمة وأدائها لمهامها وفي قيمة ما توفره للمتعاملين معها.
- أن تؤثر في سلوك الزبائن ومتطلباتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؟
- تتحقق على المدى البعيد، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وبهذا فإن للميزة التنافسية أهمية كبيرة وبالغة نذكر منها كالتالي:²

- تمنح الميزة التنافسية للمنظمة موقعا قويا لها في السوق، وذلك لحصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.
- الميزة التنافسية هي معيار مهم للمنظمات الناجحة وهي من تخلق باستمرار نماذج جديدة للميزة التنافسية.
- هي عنصر أساسي وعامل جوهري يؤثر على أداء المنظمات بمختلف أنواعها، كما تعد الأساس الذي تنشأ منه الاستراتيجية التنافسية.
- للميزة التنافسية أهمية بالغة في دراسة الإدارة الاستراتيجية، ولها علاقة وطيدة إذ لا تخلو أي دراسة تتضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية سلاحا استراتيجيا للتنافس ومواجهة تحديات السوق وكذا المنظمات المنافسة، ولذلك يقع على عاتق المنظمة تنمية مهاراتها ومعرفتها التنافسية والعمل على تلبية احتياجات عملائها في المستقبل بإيجاد التقنيات الإنتاجية حتى تتمكن من التكيف مع البيئة المتغيرة والفرص المتاحة بشكل أسرع.

¹ عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 225، 226.

² سعدون حمود جثير الريعاي، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، المهمل، الأردن، 2015، ص 561، 562.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

المطلب الثالث: القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية: العلاقة والتأثير

تعد القيادة الاستراتيجية المسؤول وبشكل كبير عن فشل أو نجاح المنظمة؛ كونها هي من تقوم بتسليط استراتيجيات المنظمة الطويلة المدى، كما تقوم بتحديد ورسم الاتجاه الذي ستسير عليه المنظمة للوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتضع الآليات الكفيلة بإنجاح المنظمة كإعداد الخطط المستقبلية لها، العمل على تطوير العمليات الإدارية من خلال دعم الابداع والابتكار، اختيار الموارد اللازمة والضرورية لكل مهمة إدارية... وغيرها من المهام الضرورية التي تبني من خلالها المنظمة مكانة هامة لها أمام باقي المنظمات الأخرى والتي قد تكون منافسة لها، فهذه الإجراءات التي يتخذها القائد الاستراتيجي لها دور كبير بل وبالغ الأهمية في الرفع من أداء المنظمة وتطويرها وجعلها أكثر قدرة على مواكبة جميع المستجدات والتكيف معها ومع التغيرات التي تطرأ في البيئتين الداخلية والخارجية وتحقيق التميز لها بحيث تصبح رقما صعبا في البيئة التنافسية.

يؤثر القادة الاستراتيجيون بشكل أساسي على سلوك وأفكار ومشاعر الأفراد العاملين في المنظمة، وبما أن رأس المال البشري هو أكثر مهارات القيادة الاستراتيجية حساسية¹ فإنه يعد مفتاحا للميزة التنافسية¹، وهذا ما يبين الدور الذي يلعبه القائد الاستراتيجي والممثل في توجيه العاملين فكريا وحتى سلوكيا بما يتماشى مع أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وبذلك فالمورد البشري هو المورد الثمين للمنظمة والعنصر - الأهم الذي تعول عليه القيادة في عملياتها التنافسية، وعلى هذا الأساس ف"على القيادة الاستراتيجية أن تعلم كيفية التأثير في السلوك البشري في محيط مليء بعدم التأكد، وذلك على اعتبار أن رأس المال البشري هو من أهم مصادر الميزة التنافسية"²، وهنا تكمن النقطة المهمة ألا وهي كيف يتم التأثير في سلوك الموظفين؟، هنا تأتي مسؤولية القيادة في تعلم الطريقة السليمة وتنفيذها مع مراعاة ما يجري في البيئة المحيطة بها، بالتقلبات وتأثر العمال بها...، وغيرها من الأمور التي يجب على القائد الاستراتيجي الانتباه لها.

"تعدّ قرارات القيادة الاستراتيجية بمثابة مصدر للميزة التنافسية خاصة إذا تجسدت هذه القرارات في ممارسات ذات قيمة وقدرة لا يمكن للمنافسين مجاراتها وتقليدها"³، فبعض قرارات القادة الاستراتيجيين تعتبر مصدرا للميزة التنافسية، وقد يكون عملهم ذا ميزة تنافسية بالتوافق مع مختلف المعايير والمؤشرات وذلك عندما يكون عملهم ذو قيمة وندرة أي لا يمكن تقليده ولا تعويضه، هذه الاستراتيجيات التي يعتمدها المدراء أو القادة بقصد توجيه المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية لها عند وضع الاستراتيجية المناسبة تتطلب بعض التحفظات التي يختصون بها هم فقط لكونها حساسة وضرورية لنجاح المنظمة⁴.

¹ علي كاظم حسين محل الشريفي، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2004، ص 57.

² موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بصرة، ع 04، ديسمبر 2013، ص 309.

³ موفق سهام، مرجع نفسه، ص 310.

⁴ علي كاظم حسين محل الشريفي، مرجع سابق، ص 57.

يحي عائشة، بن عمارة أحمد

يسعى القائد الاستراتيجي أن يكون شخصاً يمتلك رؤية المقاتل (أي يكون رائداً للأعمال وذا بصيرة ريادية وابتكارية)، وتكون لديه رؤية متكاملة أو فلسفة شاملة أو على الأقل يكون منتمي لمجموعة صغيرة من المنافسين لقيادة المنافسة¹، فالقائد لا يكتفي بتسيير الواقع فقط بل يعمل على الاستثمار في جميع الإمكانيات الغير مستغلة داخل المنظمة وتحويلها إلى فرص استراتيجية تعزز من تنافسيتها وتحقيق التطور التنظيمي لها.

وعليه تتمحور العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية على قدرة القيادة في الاستثمار في الموارد التنظيمية وتوجيهها وتوظيفها بكل كفاءة ممكنة لتحقيق التفوق والتميز المستدام، وذلك بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وترجمتها إلى خطط وقرارات مرنة تتواءم والتحولت البيئية، فالقيادة الاستراتيجية بدورها للابتكار وإتاحة فرص التعلم والمبادرة يجعلها قيمة مضافة للمنظمات يصعب تقليدها، ويمنحها وضع تنافسي- قوي يستمر في البيئة المعقدة.

ويتضح تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية من خلال عمل القيادة المتمثل في تخطيط السياسات ورسم الرؤية الاستراتيجية، وصياغة البدائل وصناعة القرارات المصيرية للمنظمة، إضافة إلى تسيير الموارد واستغلالها والتحفيز على الابتكار والابداع داخلها، كما تعمل على خلق البيئة التنظيمية المرنة والملائمة للعمل والقادرة على التكيف بسرعة مع مختلف التغيرات، هذا كله يعد عاملاً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها في ظل بيئتها المعقدة.

وبالتالي يمكن القول أن البيئة المعاصرة أصبحت تحمل كل ألوان وأشكال التطور والتقدم والتغير الذي لا زال لحد الساعة في تزايد، ما زاد في تعقد التفاعلات والتعاملات فيها، كل هذا يجعل المنظمات في سباق دائم نحو تبني كل ما هو جديد للظفر بالمراكز الأولى والتفوق على نظيراتها وعليه فإن القيادة الإدارية الناجحة والفعالة هي الوسيلة الأساسية والفاعل المهم في هذه العملية لأنها القوة الدافعة لدعم كفاءة سير مهام المنظمة وتحقيق التميز لها، وبالتالي فإن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية هي علاقة طردية مترابطة وتكاملية.

المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية في ظل التحول الرقمي: نحو تعزيز قوة المنظمات التنافسية

بعد التطورات العلمية والتكنولوجية التي شهدها العالم خصوصاً في الآونة الأخيرة، أصبحت المنظمات أمام واقع وتجدي جديد يفرض عليها تبني مختلف هذه التقنيات ومواكبتها وإعادة رسم ملامح عصرية للمنظمات. رغم التعقيدات التي تشهدها البيئة التكنولوجية اليوم إلا أنها تعد عنصراً ومحوراً استراتيجياً يفتح آفاقاً جديدة وفرصاً كبيرة للمنظمات وعليه فإن التكنولوجيا تعتبر أداةً وسلاحاً ذو أهمية في دعم القيادة الإدارية من خلال تعزيز رؤاهم وكفاءتهم وحتى في قدرتهم على التعامل مع مختلف المشكلات والتحديات التي قد تواجهها المنظمة، وبالتالي فإن كل هذا سيعزز من قدرتها على المنافسة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة لها، كما تكسبها تميزاً تنظيمياً تحقق من خلاله الريادة.

¹ علي كاظم حسين محل الشريفي، المرجع نفسه، ص 57.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

المطلب الأول: التحول الرقمي كوسيلة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

في ظل سيطرت التكنولوجيا اليوم على كافة المجالات فإنها قد أصبحت محورا أساسيا في عمليات التغيير والتطور والبحث عن الجودة في أداء المنظمات المعاصرة، ازدادت حدة التنافس بينها وصارت يبتثها أكثر تعقيدا، فأصبح دمج مختلف التقنيات الرقمية اليوم أمرا مهما للمنظمات التي تسعى لتحسين أدائها وجودة خدماتها، وعليه فإن التحول التكنولوجي والرقمي هو ضرورة وخطوة هامة لا بد منها لاستمرار المنظمة في العمل بكل كفاءة وفعالية وللرفع من إمكانياتها التنافسية.

التحول الرقمي Digital Trasformation هو: "آلية لإعادة النظر في مختلف مجالات العمل من أجل إيجاد أساليب واستراتيجيات أكثر نجاعة وفعالية في تقديم تجارب قيمة، مصممة وموجهة للعملاء"¹، فالتحول الرقمي هو مفتاح المنظمة لإعادة تحسين وتجديد أساليب العمل وتقويتها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية الجديدة التي تمتاز بالتغير المستمر.

يرى كل من Friedrichsen وKamalipoor أن التحول الرقمي هو نتيجة حتمية للمنظمات التي تسعى للديمومة والاستمرار، ولنجاح هذا التحول يجب الأخذ بعين الاعتبار تحسين وتطوير مؤشرات الأداء فيها كخدمة، التكلفة، الجودة، مراجعة الهياكل التقليدية الوظيفية، الإصلاح الإداري من خلال دعم الابتكار والابداع...، مع مراعاة التحولات التي تحصل في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تسببها التغيرات التكنولوجية²، فالمنظمات التي تأخذ بعين الاعتبار العمل على هذه المؤشرات والإصلاحات والتغييرات يجعل منها منظمات أكثر مرونة وتكيفاً مع كل المستجدات التي تفرزها البيئة المتواجدة فيها، بالإضافة إلى كل هذا المساهمة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لها ما يجعل منها رقما محما في بيئة المنظمات.

إن المنظمات الناجحة والمتميزة هي التي تتطور دائما وتغير من أسلوب عملها بشكل مستمر بما يتناسب مع طبيعة عملها وما تستدعيه من تلبية حاجات وخدمات العملاء أو الفئة التي تسعى المنظمة لتوفير الخدمات لها، فلا تنتظر حتى تجبر على التغيير الذي يأتي غالبا بشكل مفاجئ وفي ظروف صعبة وخائفة للمنظمة، بل يكون التغيير فيها تلقائيا ودائما فكما يقول Lindsay Herbert حول التحول الرقمي للمنظمات "الحقيقة هي أن التحول الرقمي في الواقع لا يتعلق بالتكيف مع التكنولوجيا الجديد على الإطلاق، بل يتعلق بتوجيه المنظمة لتكون أكثر تكيفا مع التغيير نفسه"³، وهذا ما يجعلها أكثر سلاسة في التكيف مع أي تغيير قد يحصل.

إن المنظمات الناجحة ليست بالضرورة من تمتلك أحدث التكنولوجيا أو التقنيات الجديدة، بل هي التي باستطاعتها تفعيل وتوظيف هذه التقنيات بطريقة استراتيجية لتطوير مختلف أنشطتها والرفع من قدرتها التنافسية، وفي هذا الصدد يشير Lindsay Herbert على أن "التحول الرقمي الحقيقي لا يتعلق بجعل الشركة

¹ Krunoslav ris, milan puvacač, digital transformation handbook, fl: crc press, boca raton, 2024, p. 03.

² عهود يوسف محمد مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، د ب ن، 2024، ص 21.

³ Lindsay Herbert, Digital Transformation Build Your Organization's Future for The Innovation Age, Bloomsbury Business, London; New York, 2017, P. 15.

يحي عائشة، بن عمارة أحمد

تستخدم مجموعة محددة من التكنولوجيا الجديدة، بل يتعلق بقدراتها على التفاعل والاستفادة بنجاح من التقنيات والإجراءات الجديدة الآن وفي المستقبل¹، ويضيف "عهود يوسف" في نفس السياق أن التحول الرقمي ليس مجرد تحويل للبيانات إلى صيغ إلكترونية أو ملفات إلكترونية يمكن للحاسوب قراءتها، وليس هو استخدام للأجهزة الذكية لتبادل البيانات بل هو الاهتمام بالطريقة الإلكترونية لأداء الأعمال²، وعليه فإن بناء ثقافة رقمية داخل المنظمة يتيح لها الاستفادة من الفرص الآتية والمستقبلية وبالتالي لا يكون امتلاكها للتقنيات مجرد السعي لاقتناء أحدث الأجهزة أو العتاد دون هدف مدروس يتماشى واستراتيجياتها بما يخلق قيمة مضافة حقيقية وميزة تنافسية مستدامة لها، فالتكنولوجيا هي وسيلة مهمة وآلية وقوية لتطوير المنظمة ولكن ليست هي الغاية التي تسعى نحوها.

أعاد التحول الرقمي تشكيل مفهوم التنافسية في مجال الأعمال بحيث تأثرت نماذج الصناعة لتصبح أثر تركيزا على النظام البيئي للمنظمات، ومع التطور المستمر للتحول الرقمي يزداد تأثير مفهوم النظام البيئي للأعمال، حيث يتم استبدال فكرة التنافس بفكرة التعاون التنافسي CO-opetition، وفي ظل هاته التغيرات أصبح السعي نحو التحول الرقمي ضرورة للمنظمات³. ومنه نجد أن حتى شكل المنافسة قد تغير بفعل التحولات التكنولوجية من منافسة تقليدية تعتمد على التفوق على المنظمات الأخرى إلى منافسة تعاونية تكون عن طريق اتحاد وتعاون المنظمات في سبيل تحقيق منافع مشتركة مع استمرارية المنافسة بينها في مجالات أخرى.

"الأجهزة الجديدة، والشبكات الجديدة، والقدرات الجديدة، كل شيء جديد في عصرنا يمثل تهديدا وفرصة على حد سواء"⁴، فالتكنولوجيا اليوم تتيح الكثير من الامتيازات والفرص الثمينة للمنظمة كتحسين الكفاءة، توسيع وتطوير نشاط المنظمة، توفير الوقت والجهد والتكاليف، التقليل من الأخطاء...، لكن في الوقت نفسه هناك تهديدات تمس المنظمة بسبب التقنيات الجديدة كزيادة المنافسة، تهديد الأمن الداخلي للمنظمة كاختراق البيانات والمعلومات الخاصة بها وهو ما يعرف بالأمن السيبراني، ما يمكن أن تواجه المنظمة أيضا صعوبة في التكيف مع المستجدات الرقمية....، والمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في الفرص المتاحة لها مع إمكانية إدارة المخاطر التي تتعرض لها.

تكمن أهمية التحول الرقمي بالنسبة للمنظمات كونه يعتمد على ثلاث أبعاد ومزايا رئيسية:⁵

● التحول الرقمي المنظمي هو تحسين وتغيير عمليات المنظمة ونشاطاتها الحالية وجعلها ذكية.

¹ Lindsay Herbert, Op.Cit, P. 16.

² عهود يوسف نُجْد مظهر، مرجع سابق، ص 25.

³ Nirjhar Chakravorti, Digital Transformation: A strategic Structure for Implementation, Taylor & Francis Group, New York, 2022, p p. 01,02.

⁴ Lindsay Herbert, Op.Cit, p. 16.

⁵ عهود يوسف نُجْد مظهر، مرجع سابق، ص 27.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

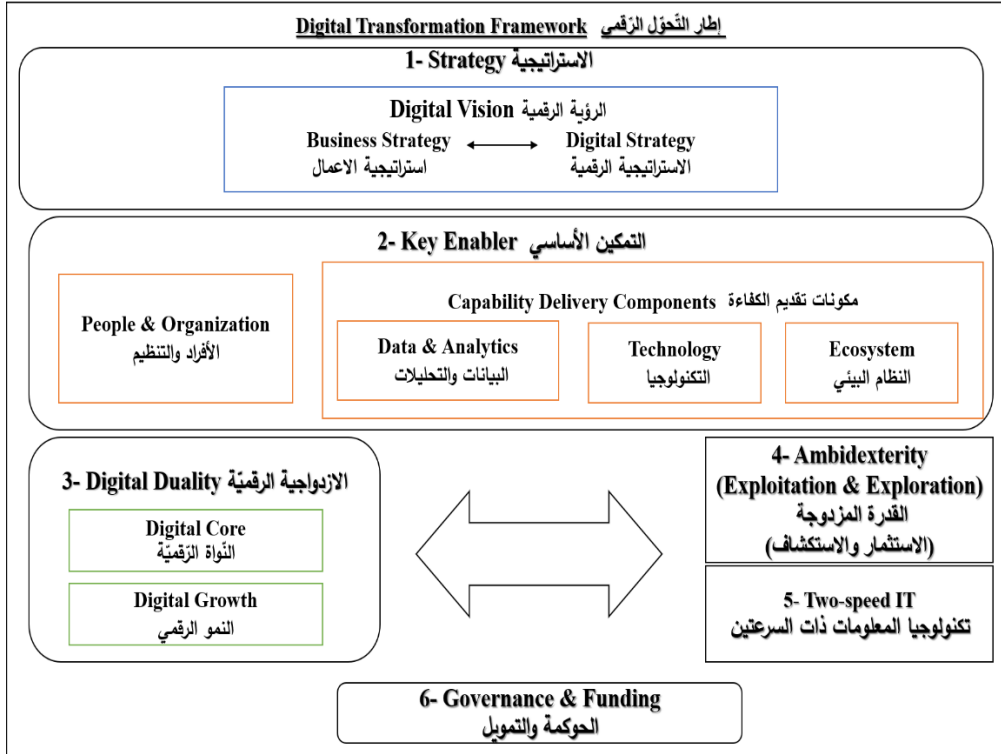
- التحول الرقمي في بعدها التكنولوجي يُعنى بإدخال المستجدات في التقنيات والابتكارات التي تستخدم لتحسين الجودة والكفاءة والايادات والجوانب التكنولوجية للرقمنة بالمنظمة.
- التحول الرقمي من المنظور الاجتماعي، ويقصد به العملية التي تركز على البيانات المستمدة من البيئة الرقمية والتكنولوجية في سبيل بناء شبكات ونماذج متطورة للمستفيدين وانشاء قنوات اتصال حديثة وتعزيز الثقافة والوعي الرقمي لديهم، وتوليد القيمة المضافة.

وبالتالي يمكن القول أن التحول الرقمي اليوم يحتل مكانة مهمة جدا في العالم وبصفة خاصة في بيئة الأعمال والمنظمات وهو أساس نجاحها وضمان استمراريتها، فهو يساهم في الرفع من مكانة المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، فالاستفادة من التقنيات الذكية يجعل المنظمة أكثر ابتكارا وكفاءة، تحسن عملياتها، وتزداد سرعة ودقة أدائها بما يضمن استمراريتها وتعزيز قدراتها التنافسية.

المطلب الثاني: استراتيجيات القيادة لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة ودورها في بناء الميزة التنافسية

يعتبر التحول الرقمي خطوة استراتيجية مهمة وضرورية لتطور المنظمات باختلاف طبيعة عملها بحيث تلعب القيادة الاستراتيجية دورا أساسيا في توجيه وتنفيذ هذه العملية، وذلك من خلال العمل على تحسين جودة الأداء، خفض التكاليف، فتح مجال الابداع والتفكير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق التميز وتعزيز قوتها التنافسية وبالتالي تكون أكثر مرونة من ناحية التعامل مع التحديات والعراقيل المحيطة بها.

قام "Nirjhar Chakravorti" في كتابه " Digital Transformation: Astrategic Structure For Implementation" بوضع إطار متكامل حول التحول الرقمي في المنظمة يجيب من خلاله عن كيفية تبني المنظمات للتحول الرقمي، وكيف تصاغ استراتيجية التحول الرقمي وكيف تستثمر هذه المنظمات في التقنيات الرقمية، وما لا شك فيه أن القيادة الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي- لكل هذه العمليات في هذه المرحلة والخطوة المهمة في طريق المنظمة.



Source: Nirjhar Chakravorti, Op.Cit, p. 24.

من خلال هذا الشكل الذي يمثل رحلة المنظمات نحو تحقيق تحوّل تكنولوجي ورقمي ناجح، شامل لجميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة، والذي يسهر على تطبيقه وتجسيده القيادة الاستراتيجية والتي تعد المسؤول الأول لتنفيذ أي استراتيجية على مستوى المنظمة، وعليه سيتم التطرق إلى كل مرحلة وكل عنصر- مبيّن في الشكل مع إبراز الأثر التنافسي لكل منها.

1- **الاستراتيجية strategy:** وهي الإطار الشامل والعام الذي يوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وضمان تجسيدها لخططها وإنجاحها، "ترتبط الاستراتيجية بشكل كبير بالقيادة والتي هي إحدى مسؤوليات القادة، حيث لا يمكن لأحد قيادة الشركة إذا لم يتوافق هو أو هي مع الاستراتيجية، وبالعكس فالمنظمات من دون قادة تواجه صعوبة في تحديد استراتيجيات واضحة حتى لو استمرت بمزاولة نشاطاتها اليومية"¹، وتستند هذه الاستراتيجية إلى مجموعة من العناصر الرئيسية، أهمها الرؤية الرقمية **digital Vision**: ف "أساس وجود تحول

¹ عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص 03..

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

رقمي ناجح يبدأ من قمة المنظمة، فكبار التنفيذيين* هم وحدهم من يمكنهم صياغة الرؤية الاستراتيجية والمستقبلية والتفاعل معها عبر جميع المستويات التنظيمية، بعدها تأتي مهام الأشخاص العاملين في المستويات المتوسطة والقاعدية وهي تجسيد تلك الرؤية إلى ممارسات ميدانية¹، وتندرج ضمن الرؤية الرقمية كل من استراتيجية الأعمال business strategy والتي "تركز على وحدة العمل الاستراتيجي والتي يطلق عليها أحيانا استراتيجية القطاع، حيث تعمل على تحسين المركز التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة، ويتم وضع هذه الاستراتيجية من قبل المدراء المسؤولين في مختلف وحدات النشاط"²، وهناك أيضا الاستراتيجية الرقمية digital strategy وهي دليل شامل يوضح طريقة استخدام الأدوات الرقمية، والتوجهات، والأساليب اللازمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتمتاز الاستراتيجية الرقمية بالمرونة فهي قابلة للتكيف مع المستجدات والتغيرات السريعة، فالاستراتيجية الناجحة هي التي تصف الواقع الحالي وتضع خارطة طريق تفضل فيها إجراءات الانتقال من الوضع (أ) إلى الوضع (ب)³.

كل هذا يُمكن المنظمة من صياغة توجهها المستقبلي وفق رؤية رقمية، مع ضمان تحقيق التكامل الوظيفي لتوجيه الإمكانيات والموارد نحو تحقيق قيمة مضافة، وميزة نوعية مستدامة للمنظمة تحافظ من خلالها على مكانتها وتميزها.

2- **التمكين الأساسي key enabler**: يجب على القيادة الاستراتيجية تحديد بشكل واضح الإطار الذي يبرز العوامل التمكينية أو القدرات التي تمتلكها المنظمة لتطبيق وإنجاح عملية التحول الرقمي، ويشمل الأفراد والتنظيم people & organization بحيث لا يقتصر التحول الرقمي على امتلاك التكنولوجيا فحسب بل يشتمل التغيير في عقلية وثقافة الموظفين وتغييرا جوهريا في أسلوب التنظيم بالمنظمة، فالأفراد هم أساس ومحور نجاح هذه العملية، لذلك لا بد من العمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعزيز مرونتهم لمواجهة طرق العمل الجديدة التي تساهم في تحقيق الابتكار في البيئة المتغيرة⁴.

كما يشمل التمكين الأساسي أيضا مكونات تقديم الكفاءة capability delivery components وهي الركائز الأساسية التي تعزز من قدرة المؤسسة في تجسيد استراتيجيتها الرقمية على أرض الواقع وهي:

1-2 **البيانات والتحليلات data & analytics**: تعدّ البيانات التي تجمعها المنظمة من البيئتين الداخلية والخارجية وقوداً ومورداً استراتيجياً لها يُساهم في صياغة قرارات استراتيجية سليمة، وكذا تقديم خدمات ومنتجات وفق ما يجب أن يكون، فالبيانات تمنح المنظمة موقعا استراتيجيا يتيح لها فهم واستيعاب متطلبات

* كبار التنفيذيين: ويقصد بهم القيادة العليا المسؤولة عن تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها، وتشمل على سبيل المثال القيادة التنفيذية، القيادة المالية، المدير التنفيذي للعمليات، وغيرها من المناصب العليا في المنظمة.

¹ George westerman, didier bonnet, andrew mcafee, leading digital: turning technology into business transformation, MA: Harvard business review press, boston, 2014, p100.

² رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص314.

³ Ryan sawrie, build your digital strategy, every step from a to f, digital zeal, n.p, 2021, P. xi.

⁴ Nirjhar Chakravorti, Op.Cit, p. 27, 28.

يحي عائشة، بن عمارة أحمد

العملاء بشكل أعمق وبالتالي إتاحة أفضل الخدمات لهم وبهذا تتمكن من بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها¹. هذا يتيح معرفة مواطن القوة والاستثمار فيها وأماكن الضعف ومعالجتها في المنظمة.

2-2- **التكنولوجيا Technology**: حيث تعد المحرك الأساسي في نجاح عمل المنظمة كونها تساهم في رقمنة المهام وتسهيل سير العمليات الإدارية مما يؤدي لتقليل الجهد والوقت والتكاليف، إضافة إلى هذا فالتكنولوجيا توفر طرقاً متقدمة لجمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معرفة ذات قيمة قابلة للاستعمال، وأيضاً إتاحة بيئة عمل تتسم بالمرونة والتفاعل مع مختلف الأطراف، فالتكنولوجيا هي من أهم الوسائل الأساسية في تعزيز وتنمية الميزة التنافسية اليوم كونها تتي قدرات المنظمة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها.

2-3- **النظام البيئي ecosystem**: نتيجة للتطورات التكنولوجية لم تعد المنظمات مغلقة على أعمالها بل سارعت لتكون جزءاً من النظام البيئي الجديد والذي يعزز علاقاتها بالموردين والمنافسين والعملاء من قطاعات مختلفة بما يضمن التعاون بينهم وتبادل الموارد والخبرات لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، وعليه فإن إطار التحول الرقمي يركز في هذا الجانب على مجموعة من الأسس والآليات التي تساهم في تطوير النظام البيئي للمنظمة وجعله أكثر استجابة لتغيرات، ويساهم في تفوقها في الأداء التنافسي ما يلي²:

- تعزيز المرونة في العمليات التشغيلية للمنظمة لتكون أكثر استجابة للتغيرات والتكيف معها.
- بناء الثقة وترسيخ روح الشراكة المتبادلة.
- إرساء ثقافة التنوع على مستوى الأفراد والعمليات والأفكار.
- التنبؤ بالمخاطر والفرص.
- بحث فرص التعاون مع المنظمات الأخرى وتقييم المخاطر المرتبطة بها.
- تشجيع روح المبادرة الفردية داخل المنظمة.

3- **الازدواجية الرقمية digital duality**: وتشير إلى وجود اتجاهين استراتيجيين داخل أي منظمة، أولهما؛ تحسين ما هو قائم وذلك من خلال تحويل الأعمال والوظائف من حالتهم التقليدية إلى عمليات رقمية تكون أكثر كفاءة وسرعة وأقل تكلفة وهذا بالاعتماد على تطوير نموذج الأعمال عبر توظيف البيانات وتبسيط العمليات ويسمى هذا الاتجاه **بالنواة الرقمية digital core**، أما الاتجاه الثاني؛ فيعني بالاستثمار في المنصات الرقمية لتوليد الأفكار الابتكارية الجديدة من تطوير المنتجات، الخدمات، نماذج الأعمال، ما يفتح المجال للتطور الدائم للمنظمة وقدرتها على مواجهة التقلبات السوقية ويطلق على هذا الاتجاه **بالنمو الرقمي digital growth**³، فالازدواجية الرقمية آلية استراتيجية فعالة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحقيق التوازن بين الاستقرار الوظيفي والابداع المتواصل، فالنواة الرقمية تضمن الكفاءة، والنمو الرقمي يتيح استكشاف فرص جديدة، وهذا يمكن المنظمة من التوفيق بين بين استغلال الكفاءات واستثمار فرص الابتكار لدعم استدامة الميزة التنافسية لها.

¹ Krunoslav ris, milan puvacač, Op.Cit, p. 45.

² Nirjhar Chakravorti, Op.Cit, p p. 30,31.

³ Nirjhar Chakravorti, Op.Cit, p p. 31, 32.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

4- **القدرة المزدوجة ambidexterity**: ويقصد بها قدرة المنظمات على التنسيق بين اتجاهين متضادين ظاهرياً أولهما الاستغلال exploitation ويقوم على تطوير العمليات التنظيمية والاستثمار في الكفاءات والموارد الموجودة لتحقيق الكفاءة والفعالية للأنشطة التشغيلية بشكل أفضل من المنافسين، والاتجاه الثاني هو الاستكشاف exploration وتتمحور الفكرة هنا حول الابتكار والقدرة على التكيف والبحث عن فرص جديدة بما يضمن ديمومة التطور للمنظمة على المدى الطويل¹.

إن نجاح المنظمات في تنفيذ وتحسيد هذا الازدواجية التنظيمية بهذا المفهوم يدعم ويقوّي ميزتها التنافسية بشرط توفر قيادة استراتيجية واعية ورشيّدة تتمكن من التوفيق بين هذين الاتجاهية المتعارضين ودمجها في هيكل استراتيجي متكامل يواكب متطلبات التحوّل الرقمي.

5- **تكنولوجيا المعلومات ذات السرعتين two-speed IT**: هي من المقاربات الحديثة في إدارة التحوّل الرقمي داخل المؤسسات، وترتكز على التنسيق بين نظامين مختلفين في فلسفة العمل وسرعة الاستجابة، فمن جهة يسعى النظام التقليدي legacy IT على ضمان استقرار الأداء التشغيلي للمنظمة، والتقليل من التعرّض للمخاطر والعمل على الالتزام بالضوابط التنظيمية عبر منهجيات دقيقة وصارمة، من جهة أخرى فإن النظام السريع fast IT يركز أكثر على الابتكار والمرونة وتقديم خدمات ومنتجات جديدة بسرعة أكبر؛ فهو يتفاعل مع احتياجات البيئة التنافسية فيقوم على التجريب المستمر والاستفادة من التجارب الفاشلة وإعادة خلق حلول متجددة تعزز من عملية التواصل مع العملاء²، وبالتالي فتكنولوجيا المعلومات ذات السرعتين تساهم في تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية بالتوفيق بين الأنظمة التقليدية وسرعة التطور الرقمي الجديد بما يساعد على مرونة الاستجابة ومواكبة المستجدات.

6- **الحوكمة والتمويل governance and funding**: وهما عنصران محمّان في دعم عملية التحوّل الرقمي؛ إذ من المهم تحديد كيف ستدار هذه العملية وما هي آليات التمويل، وعليه فإن إنشاء لجنة حوكمة داخل المنظمات وإعطائها صلاحيات اتخاذ القرار في كيفية تمويل الأنشطة والمشاريع الرقمية فيها ومتابعتها يعتبر أمر ضروري لإنجاح عملية الانتقال الرقمي كونها تساهم في توجيه عمليات المنظمة نحو مسارها الصحيح³، فتحقيق التوازن بين الابتكار والانضباط المالي من شأنه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات وهذا من خلال توجيه الموارد الرقمية بكفاءة، وبناء قرارات قيادية متكاملة وواضحة.

المطلب الثالث: القيادة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة وانعكاساتها على الوضع التنافسي: التحديات والحلول

رغم الفرص الهائلة التي تتيحها البيئة الرقمية اليوم للمنظمات المعاصرة ومكوناتها، إلا أن هناك جملة من العراقيل والتحديات تواجه القيادة المسيرة لهذه المنظمات، فالتغيرات والصراعات التي تحدث في البيئة المتسارعة

¹ Nirjhar Chakravorti, Ibid, p. 35.

² Nirjhar Chakravorti, Ibid, p. 39.

³ George westerman, Op.Cit, p. 133.

يحي عائشة، بن عمارة أحمد

فرضت على القيادة الاستراتيجية إيجاد توازن بين الاستثمار في القدرات الرقمية والتعامل مع العقبات والقيود التي تعرقل من فعاليتها.

فالتقنيات الرقمية جعلت بيئة الأعمال أكثر عدم استقرار ومرونة، حيث أصبح بإمكان مختلف المنظمات تطوير مفاهيم جديدة تؤدي إلى تغيير نماذج خدماتها وأعمالها القائمة، وهذا يؤثر وبشكل كبير على اتخاذ قراراتها ولذلك لابد أن تكون الاستراتيجية الرقمية جزءاً من الاستراتيجية العامة للمنظمات.¹

إن واقع المنظمات المعاصرة اليوم يطرح جملة من الإشكالات المتعلقة بمدى قدرة المنظمة على دمج متطلبات التحوّل الرقمي ضمن استراتيجياتها العامة والتكيف معها، وهذا ما يُحمّل القيادة الاستراتيجية أعباءً متزايدة تتعدّى حدود التخطيط الكلاسيكي لتشمل تنبّيات مقاربات أكثر مرونة، واتباع استراتيجيات تكيفية وشاملة، فلم يعد معيار نجاح المنظمات يُقاس بمدى امتلاكها للموارد والتقنيات، بل أصبح مرتبطاً بمدى كفاءتها في صياغة استراتيجيات قيادية تفاعلية، ومرونة تستوعب التحوّلات البيئية المتسارعة، وتستجيب لها بما يضمن استدامة تنافسيتها في البيئة المعاصرة.

من بين التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية هي غياب الرؤية الاستراتيجية التي يضعف قدرة المنظمة من الاستجابة للتحوّلات البيئية والتكيف معها، بل ويفقدها الاتجاه نحو المستقبل، ممّا يضعف من أدائها في مواجهة ديناميكية البيئة المعاصرة، وبالتالي تفقد إمكانية الابتكار والمبادرة، فالرؤية الاستراتيجية الواضحة تساهم في تشكيل نظرة مستقبلية متكاملة تساعد المنظمة على تحقيق توازنها الداخلي، ودعم ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة وترسيخ ثقافة التفاعل الإيجابي مع الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة.²

كما يمكن أن تواجه القيادة الاستراتيجية جملة من التحديات الأخرى كغياب الثقافة الرقمية على المستويات التنظيمية ما يخلق مقاومة للتغيير من طرف الموارد البشرية، وعليه لابد من بناء ثقافة رقمية مؤسسية شاملة تركز على التدريب والتوعية وتشجيع الابتكار، وعلى القيادة أن تكون قدوة لهم في استعمال التقنيات الحديثة. ويُعتبر التزايد المستمر في حدة المنافسة الرقمية العالمية من أبرز الإشكالات في البيئة المعاصرة إضافة إلى تغيير سلوك العملاء ورغباتهم، إلى جانب مخاطر الأمن السيبراني، وغموض آفاق ومستقبل المسار التكنولوجي وصعوبة الاستشراف الطويل الأمد...، وغيرها من المتغيرات المركبة للقيادة الاستراتيجية وأداء المنظمات.

وعليه فإن التطور السريع في التكنولوجيا يفرض على القيادة الاستراتيجية تنبّيات أدوات مرنة واستثمارها بكفاءة لتعزيز الأداء التنظيمي، فقد أضحت القيادة مطالبة بإدارة التحديات المتزايدة والتي تتطلب اتخاذ قرارات رشيدة

¹ Nirjhar Chakravorti, Op.Cit, p p. 24, 25.

² عبد الله موسى السلحوت، التحوّل الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2025، ص 86.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

تضمن التوفيق بين متطلبات الواقع وآفاق المستقبل، وهذا يكون عبر التخطيط الفعال والمتكامل، والتواصل الفعال مع مختلف المتغيرات والقدرة على التكيف التنظيمي لضمان تحقيق الأداء المتميز واستدامة النجاح¹.

أمام كل هاته التحديات يجب على القادة الاستراتيجيون امتلاك مجموعة من الكفاءات والمهارات الإدارية والتي تلعب دورا حاسما في تحقيق المواقع الاستراتيجية على المدى القصير والطويل، مما يساهم في تحقيق أداء متميز داخل المنظمات، فهذه الكفاءات تمكن القادة من استثمار الموارد التنظيمية (الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، المعرفية...) بشكل فعال للوصول إلى الأهداف المسطرة².

وفي الأخير يمكن القول أن القادة الاستراتيجيون هم دائما بحاجة إلى امتلاك دافعية مستمرة للتعلم وتطوير مهاراتهم القيادية بما يساهم في تعزيز قدرتهم على توجيه المنظمات نحو تحقيق أداء أفضل في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة³، وهذا ما يتيح فرص أكبر للمنظمات للبقاء في الساحة التنافسية، ومواجهة التحولات البيئية بكل وعي والقدرة على المقاومة دون الخضوع للتغيرات أو الاستسلام لتداعياتها.

خاتمة:

ختاما، يمكن الاستنتاج أن التحولات التكنولوجية والرقمية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة والتي هي في تطور وتغير وتجدد دائم ومستمر، قد أثرت وبشكل جلي على الأفراد والأعمال والمنظمات، حيث كان لها دورا كبيرا في إعادة تشكيل موازين القوى وتحديد الأولويات في بيئة المنظمات، فأصبح وجودها مسألة مصيرية، حيث صار البقاء أو الزوال مرتبطا بقدرة المنظمة على التكيف معها، ومنه فإن للقيادة الاستراتيجية الدور الهام في المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها ليس لكونها مجرد إدارة للمهام اليومية، بل انطلاقا من كونها فاعل محوري وعنصر- محم في عملية التسيير والتخطيط وصياغة رؤية واضحة في المنظمة، وتوجيه الموارد والجهود بشكل منظم ومدرّوس على المدى المتوسط والبعيد، والقيادة الاستراتيجية المستبصرة والواعية هي التي تعمل على الاستفادة من الفرص الرقمية لتقوية أدائها وجودة عملياتها وخلق قيمة مضافة وتحقيق التميز من خلالها، كل هاته الأدوار القيمة تجعل من القيادة قوة ومحرك استراتيجي لدفع المنظمة نحو الارتقاء والابتكار وبالتالي تحسين مكانتها الاستراتيجية وتنمية قدرتها التنافسية المستدامة.

من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- القيادة الاستراتيجية هي المسؤول الأول عن رسم الملامح المستقبلية للمنظمة وتطوير رؤيتها الاستشرافية، وتوجيه مختلف مواردها نحو تحقيق أهدافها.

¹ عيد العزني، أسرار القيادة: الأسس النظرية للقيادة، دار مراس للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2025، د.ص.

² Nyaberi Justy P. Lumumba, Strategic Leadership and Organizational Performance: An Empirical Overview, International Journal of Social Science and Humanities Research, Vol.9, Issue 4, December 2021, P170.

³ Nyaberi Justy P. Lumumba, Ibid, p. 170.

يحي عائشة، بن عمارة أحمد

- استغلال التحوّلات التكنولوجية والرقمية في سبيل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات لا يتحقق إلا مع وجود قيادة استراتيجية واعية قادرة على الاستثمار في هذه التغيرات وتحويلها إلى فرص للابتكار والنمو والتجديد.
- إطار التحول الرقمي هو الركيزة النظرية والعملية التي يمكن للقيادة الاستراتيجية الاستعانة بها في مسار التحوّل وترجمته إلى نتائج ملموسة.
- القيادة الاستراتيجية هي الجهة التي تضمن توافق وانسجام الرؤية الرقمية مع الأهداف والاستراتيجية العامة للمنظمة وتعزيز وضعها التنافسي.
- التحوّل الرقمي ليس هدفا بل هو أداة استراتيجية لتجسيد رؤية القيادة وتحويلها إلى ميزة تنافسية تعزز من استمرارية المنظمة في البيئة المعاصرة.
- التوصيات:
- بناء وعي رقمي لدى القادة الاستراتيجيين وإبراز مكانته ليس كمسألة أو خيار تقني فحسب، وإنما قرار استراتيجي مصيري يحدد استمرارية المنظمة وموقعها التنافسي.
- الاستثمار في تنمية القدرات الرقمية داخل المنظمة عبر تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر بما يضمن التوافق والموازنة بين المهارات الرقمية والمهارات التقليدية.
- إرساء نظم التسيير الرقمي من خلال استحداث لجان متخصصة تتمتع بصلاحيات واضحة لصناعة القرارات الاستراتيجية، واستغلال الموارد الرقمية بطريقة منظمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة ممكنة.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
2. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
3. خالد بن عبد العزيز الشعلان، وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018.
4. رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
5. سعدون حمود جثير الربيعاوي، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، المنهل، الأردن، 2015.
6. عادل هادي البغدادى، موسوعة الإدارة الاستراتيجية المعاصرة: منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

القيادة الاستراتيجية: اتجاه نحو تعزيز الوضع التنافسي في المنظمات المعاصرة

7. عبد الله موسى السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2025.

8. عهود يوسف محمد مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2024.

9. عيد العززي، أسرار القيادة: الأسس النظرية للقيادة، دار مراس للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2025.

10. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغلي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

ب- المقالات العلمية:

11. عطية محمد الزهراني، دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، الإصدار العاشر، 05-02-2020.

12. موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، ع04، ديسمبر 2013.

ج- الرسائل الجامعية:

13. نبيل عبد المجيد العساسفة، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابداع التنظيمي متغيرا وسيطا في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.

14. علي كاظم حسين محل الشريفي، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2004.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

أ- المعاجم:

15. Oxford Advanced Learner's Dictionary. 7th Ed. Oxford: Oxford University Press, 2005.

16. Webster's New College Dictionary. 3rd Ed, Houghton Mifflin, New York, 2005.

ب- الكتب:

17. George westerman, didier bonnet, andrew mcafee, leading digital: turning technology into business transformation, MA: Harvard business review press, boston, 2014.

18. Jay B. Barney, William S. Hesterly, Strategic Management and Competitive Advantage- Concept, PHI Learning, New Delhi, 2012.

19. Krunoslav ris, milan puvacač, digital transformation handbook, fl; crc press, boca raton, 2024.

20. Lindsay Herbert, Digital Transformation Build Your Organization's Future for The Innovation Age, Bloomsbury Business, London; New York, 2017.

21. Nilanjan, Ray. Managing Diversity Innovation and Infrastructure in Digital Business, USA, IGI Global, 2019.
22. Nirjhar Chakravorti, Digital Transformation: A strategic Structure for Implementation, Taylor & Francis Group, New York, 2022.
23. Peter G. Northouse, Leadership: Theory and Practice. 7th Ed, Sage Publications, USA, 2016.
24. Peter S. Delisi, Strategic Leadership and Systems Thinking, Routledge, New York, 2021.
25. Ryan sawrie, build your digital strategy, every step from a to f, digital zeal, , n.p, 2021.

ج- الرسائل الجامعية:

26. Lear L Wendy, The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in Hight Performing Companies in South Africa, Doctoral Dissertation, University Of South Africa, 2012.

د- المقالات:

27. Nyaberi Justy P. Lumumba, Strategic Leadership and Organizational Performance: An Empirical Overview, International Journal of Social Science and Humanities Research, Vol.9, Issue 4, December 2021.
28. Potjanajaruwit, Pisit. Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in Thailand, Journal of International Studies, 10, N.1, 2018.