



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة: مصحة إبن حيان بالوادي -

تحت إشراف الدكتور:

عزري أمين

إعداد الطالبتين:

جغل خولة

ختة منال

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
خلف منى	دكتورة	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
عزري امين	دكتور	مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
لخضريجي	أستاذ محاضراً	ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الموسم الجامعي: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة: مصحة إبن حيان بالوادي -

تحت إشراف الدكتور:

عزري أمين

إعداد الطالبتين:

جغل خولة

ختة منال

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
خلف منى	دكتورة	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
عزري امين	دكتور	مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
لخضريحي	أستاذ محاضراً	ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الموسم الجامعي: 2022/2021



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا على فضله ودوام نعمه والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء محمد خير خلقه وعلى آله الكرام.

يطيب لنا في البدء أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "عزري أمين" الذي أشرف على هذه المذكرة برحابة صدر دون أن يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة وإبداء الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة لتفاصيلها.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الطاقم العامل في "مصلحة ابن حيان بالوادي" وكل من ساعدنا في عملنا هذا.

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل.

جزاهم الله عنا خير الجزاء ..

إهداء

أحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك
إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي
إلى من قال فيهما الله عز وجل: "... وبالوالدين إحسانا..."
بحر الحنان، ريحانة الدنيا ونور عيناى "أمى" حفظها الله لى.
الذى لم يبخل على يوماء، الشمعة التى تضىء درى قره عىنى "أمى" حفظه
الله لى.

إلى الأزهار الفنىة والمبتهجة سندی وعضدى فى أفراحي وأحزانى "إخوتى
وزوجة أخى"

إلى عنوانى وسندى رفىقة فرحى وحزنى "جمىدة"
إلى جمىع الأقارب والأصدقاء والزملاء، من تلقىت منهم النصح والدعم
أهدىكم خلاصة جهدى وثمره نجاى



إهداء

اللهم إني أسألك إيماناً دائماً وقلبا خاشعا وعِلما نافعا ويقينا صادقا ودينا قيما، وأسألك دوام النجاة من كل بلية ودوام العافية.

أهدي ثمره عملي هذا إلى الغالية التي لم يكتب لها أن تعيش لحظة نجاحي وتهنئي على تفوقي على الصعاب اللهم اجعل عملي هذا صدقة يصلها ثوابها، إلى روح أُمي الطاهرة رحمها الله.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشمّلني بالعطف والحنان، وكان لي ورع أمان أحتني به من نائبات الزمان وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان، إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى كل أخوتي وإخوتي الذين كانوا لي صحة وسندا وزرعوا في طريقي زهرا ووردا.

إلى صديقاتي اللواتي جمعتني بهن عاطفة المحبة في الله.

إلى رفيقات الدراسة والزميلات اللواتي لم يخلن علي بالنصيحة والمساعدة وقت الشدة.

إلى أستاذي الدكتور "عزري أمين" الذي رافقني في إنجاز هذا العمل

إلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إليكم أهدي هذا العمل.

خولة جغل



ملخص الدراسة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في مصحة ابن حيان الاستشفائية بالوادي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وطبقت هذه الدراسة على عينة ضمت جميع الفئات العاملة بالمصحة من إطارات وأطباء وعمال، وقد تم توزيع 120 استمارة استبيان على العاملين بالمصحة وتم استرجاع 107 استمارة، منها 100 استمارة استبيان كانت صالحة للتحليل، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية إذ تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير مهاراتها في القيادة مما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وأهمها: ضرورة تبني المؤسسة الاقتصادية أساليب استراتيجية واضحة وفعالة لتفعيل دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، وأيضا الاتصال بالجامعات ومراكز البحث العلمي لتبادل المعارف والخبرات.

Résumé:

This study aimed to identify the impact of leadership in achieving competitive advantage in the Ibn Hayyan Hospital El-Oued. Tires, doctors and workers. 120 questionnaires were distributed to the clinic workers, and 107 questionnaires were retrieved, of which 100 questionnaires were valid for analysis, The study concluded several results, the most important of which were: The existence of an impact of leadership in achieving competitive advantage, as economic institutions seek to develop their leadership skills, which helps in achieving competitive advantage. Achieving a competitive advantage, by providing all the administrative, technical, technological and human requirements that contribute to achieving this goal, as well as contacting universities and scientific research centers to exchange knowledge and experiences.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة	
تمهيد	09
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة	10
المطلب الأول: مفهوم القيادة	10
المطلب الثاني: مبادئ القيادة	16
المبحث الثاني: وظائف القيادة	25
المطلب الأول: ماهية التحفيز	25
المطلب الثاني: ماهية الاتصال	40
خلاصة الفصل	46
الفصل الثاني: أهمية القيادة في تحقيق الميزة التنافسية	
تمهيد	48
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	49
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	49
المطلب الثاني: مداخل الميزة التنافسية	51
المبحث الثاني: أهمية القيادة في تحقيق الميزة التنافسية	55
المطلب الأول: أهمية القيادة في تقليل التكاليف	55
المطلب الثاني : أهمية القيادة في تحسين تطوير الجودة	57
خلاصة الفصل	60

	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
63	المطلب الأول: نشأة مصحة ابن حيان بالوادي
63	المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية والمادية لمصحة ابن حيان بالوادي
65	المطلب الثالث: أهداف المصحة
67	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
68	المطلب الثاني: تصميم استبيان الدراسة
68	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
69	المطلب الرابع: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
70	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
71	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
79	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة
90	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الأطباء العامون والمختصون في المصحة	64
02	الطاقم شبه الطبي والإداريون في المصحة	64
03	الأجهزة الطبية للمصحة	65
04	فرز الاستبيانات الموزعة	67
05	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	69
06	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	69
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	72
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	73
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	74
11	مقياس ليكارت الخماسي	75
12	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	76
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	77
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	78
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	79
16	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	80
17	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	81
18	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	81
19	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)	82
20	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الرابعة)	83

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	نموذج القيادة التبادلية	01
30	هرم سلم الحاجات لماسلو	02
32	هرم الحاجات لألدفير	03
34	الفرق بين النظرية x و النظرية y	04
37	نظرية العدالة في التحفيز	05
52	مراحل تطور الميزة التنافسية	06
72	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
73	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	08
74	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
75	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	10

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	نتائج ألفا كرونباخ
03	نتائج الاتساق الداخلي
04	نتائج توزيع عينة الدراسة
05	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة
06	نتائج اختبار الفرضية الأولى
07	نتائج اختبار الفرضية الثانية
08	نتائج اختبار الفرضية الثالثة
09	نتائج اختبار الفرضية الرابعة
10	قائمة الأساتذة المحكمين

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في سعيها الدائم للبقاء والحفاظ على ميزتها التنافسية، العديد من التحديات التي تفرضها بيئات العمل، مما يحتم عليها الاستجابة لتلك التحديات من خلال اعتماد آليات متجددة واستراتيجيات تنطلق من تحليل نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديات الفرص والتهديدات.

تعتبر القيادة محورا مهما ترتكز عليه نشاطات المؤسسات المختلفة ولقد حظيت باهتمام المفكرين والباحثين ويرجع ذلك الى دور العنصر البشري في المؤسسة والذي بدوره يبرز دور القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى الاهداف المراد تحقيقها بشكل واقعي من خلال الاتصال والتحفيز وغيرها من وظائف القيادة.

وفي ظل تنامي العولمة والتطورات الحاصلة على جميع المستويات عرفت بيئة الاعمال شدة المنافسة وكثرة المنافسين، هذا من جهة ومن جهة أخرى حجم التغيرات البيئية السريعة كل ذلك ألزم المؤسسات الاقتصادية إتباع استراتيجيات مختلفة من أجل توسيع الحصة السوقية وجلب أكبر عدد ممكن المستهلكين، وهذا قصد التميز على منافسيها لضمان البقاء والتطور على المدى الطويل، لذلك لم تعد الميزة التنافسية ذات مفهوم داخلي أو مؤقت بل أصبحت عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين، إلا أننا سوف نتطرق إلى أثر القيادة على الميزة التنافسية داخليا.

وبناء على ما سبق نطرح الاشكالية الرئيسية:

أولاً: الإشكالية

✓ كيف تؤثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإلمام بكل جوانب الدراسة نجزئ هذه الاشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل توجد قيادة رشيدة وما نوعيتها لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

✓ ما نوعية الاتصال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

✓ ما نوعية التحفيز لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

✓ ما مدى أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية؟

ثانيا: الفرضيات

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تم تبني الفرضيات الآتية:

- نعم توجد قيادة ذات كفاءة ورشد.
- وجود اتصال فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- وجود نظام تحفيز فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- نعم يوجد أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

- علاقة البحث بطبيعة تخصص إدارة الأعمال.
- مدى أهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة والسعي إلى تحقيق الميزة التنافسية في بيئات العمل.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى مصحة ابن حيان بالوادي.
- التعرف على درجة ممارسة القيادة في مصحة ابن حيان بالوادي.

خامسا: أهمية الدراسة

- الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة والميزة التنافسية.
- معرفة مدى تأثير القيادة في تحقيق الميزة التنافسية.
- إيجاد طبيعة العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية.

سادسا: الدراسات السابقة

سنتطرق إلى أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تناولت جانبي إشكالية دراستنا الحالية.

✓ الدراسات العربية:

1. دراسة خيرة شبيح ومنال بن الذيب بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة- " مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في الإدارة الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021/2020، هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية

ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يتم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال ثلاث أبعاد، وهي ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة بالشخصية الاستراتيجية وممارسات مرتبطة بالتغيير الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثتين استبيان موجه لـ 40 موظفا بالمجمع الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة، وأهم نتيجة تم التوصل إليها أن كل من اكتساب الميزة التنافسية وتحقيقها يتم من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.

2. دراسة الصالح جيلح بعنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة مجمع صيدال-

" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006/2004 حيث حاول من خلالها الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات التي يجب توفرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريين لرفع الأداء في المؤسسة، وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه لقادة مؤسسة صيدال والثاني لمرؤوسيهن، وأهم نتيجة توصل إليها الباحث أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

3. دراسة مسغوني نجوى وقدة حياة بعنوان "دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل بالوادي- " مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2017/2018، حيث حاولت الباحثتين من خلال الدراسة إظهار دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي والمتمثلة في: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والمخاطرة. والميزة التنافسية، وقد استخدمت الباحثتين استبياناً موجهاً لـ 33 عاملاً في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، ومن أهم النتائج التي تم توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الابداع التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الابداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

4. دراسة كيرد عمار بعنوان "تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونالغاز مديرية التوزيع بالاغواط- " مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، 2015/2014، حيث هدفت دراسة الباحث إلى التعرف على أثر القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونالغاز -مديرية التوزيع بالاغواط-، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على استجابات العاملين لتأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث استبيان موجه لـ 64 عينة من العمال، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونالغاز - مديرية التوزيع بالاغواط-، وأوصى الباحث المديرين بالمحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروؤوسيههم والاصغاء الجيد لهم، كما اقترح عليهم تخفيف الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، واتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين.

5. دراسة عليان حسين باديس بعنوان "دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية - دراسة حالة مدبغة المليية بجيجل-" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2014/2013، تناولت هذه الدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية لا تظهر بشغل عشوائي وإنما تنتج عن تبني مسؤولي الادارة العليا للمؤسسة لمجموعة من السلوكات والممارسات ينبثق عنها توجهات واستراتيجيات تساعد المؤسسة على التميز عن منافسيها من خلال التحكم في التكاليف وتميز المنتجات والتركيز على أو قطاع جغرافي معين، وقد استخدم الباحث استبيان موجه لعينة من عمال مدبغة المليية بجيجل، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها بروز الأهمية البالغة التي تساهم بها ممارسات القيادة الاستراتيجية من أجل تحسين الميزة التنافسية، وقد أوصى الباحث المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بالموضوع ومحاولة الاحتكاك به من أجل تطوير قدرات مدرائها أو قادتها إلى قادة استراتيجيين قادرين على خلق مزايا تنافسية لمؤسساتهم والمحافظة عليها.

✓ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Huang & Fei Lee (2012) بعنوان **“Strategic management for competitive advantage: A case study of higher technical and vocational education in Taiwan”** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر والمؤشرات للميزة التنافسية من حيث تطبيقها بشكل خاص على مؤسسات التعليم العالي المهني والتقني في تايوان، بالإضافة إلى تحليل نماذج الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي المهني والتقني في تايوان، والتي تتناسب بشكل أفضل مع بيئاتها الداخلية والخارجية، كما هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين هيكل الصناعة الخارجي، الموارد الداخلية، والأداء المؤسساتي، وقد اعتمد الباحثان على استبيان لـ 89 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي المهني والتقني في تايوان، ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها: وجود تأثير كبير للإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي المهني والتقني بتايوان، ومن عناصر الميزة التنافسية التي يمكن الاعتماد عليها ميزة التكلفة الأقل، كما تبين من خلال الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الموارد الداخلية والأداء المؤسساتي.
2. دراسة Bavarsad (2015) بعنوان **“Analyzing the impact of entrepreneurial marketing on sustainable competitive advantage in SMEs”** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية، استخدم الباحث استبيان لـ 179 فردا من العاملين في الشركات العاملة في صناعة المعادن النفيسة والذهب والأحجار النفيسة في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: وجود علاقة معنوية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة أصفهان الإيرانية لم يكن معنويا.
3. دراسة Russell (2018) بعنوان **“Strategic leadership in technology implementation : A case study on the principal’s role in classroom technology”** هدفت الدراسة لمعرفة مسؤوليات القيادة الاستراتيجية التي يؤديها القادة التربويين لتعزيز وقيادة وتحسين المدرسة، استخدم الباحث استبيان وزع على 185 معلما

ومديرا في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم النتائج المتحصل عليها أن قادة المدارس هم الذين ينشئون رؤية استراتيجية ويوفرون الموارد ويطورون خطوط الاتصال ويديرون عملية التغيير بشكل منهجي ويطورون ثقافات داعمة تعزز الابتكار والتعلم المتمركز على الطالب.

أما ما تميزت به دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تحاول التأكيد على الدور الفعال للقيادة من خلال تحديد مفهومها وأبعادها ومن أهم هذه الأبعاد: الاتصال والتحفيز، ومساهمة هذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والحفاظ عليها.

سابعاً: منهج الدراسة

- اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الأول والثاني.

- ثم منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة (مصححة ابن حيان بالوادي) وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

ثامناً: حدود الدراسة

▪ **الحدود الموضوعية:** هناك عوامل من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، إلا أن دراستنا انصبت على معالجة أثر واحد وهو القيادة، وقد اعتمدنا في ذلك تحليلاً جزئياً أي دراسة الموضوع على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

▪ **الحدود المكانية :** تم تطبيق الدراسة في مصححة ابن حيان بالوادي.

▪ **الحدود الزمانية :** إجراء دراسة ميدانية بمصححة ابن حيان بالوادي في الفترة الممتدة من ماي إلى جوان 2022.

تاسعاً: أهم مصطلحات الدراسة

▪ **الميزة التنافسية:** هي قدرة الفرد أو الشركة أو البلد على إنتاج سلع وخدمات تلبي الحاجات ذاتها، لكن بسعر أقل من المنافسين أو بجودة ومزايا أفضل.

▪ **القيادة:** هي القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس.

- **الاتصال:** هو تفاعل طرفين أو أكثر معاً في حدثٍ أو موضوعٍ معين بهدف تبادل المعلومات، للوصول إلى تحقيق التأثير المطلوب لدى طرفٍ واحدٍ من الأطراف أو كليهما معاً.
- **التحفيز:** هو الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة (03) فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للقيادة، وتم من خلال مبحثه التطرق إلى المفاهيم العامة للقيادة من حيث مفهومها ووظائفها (التحفيز والاتصال).

أما الفصل الثاني بعنوان "أهمية القيادة في تحقيق الميزة التنافسية" وتم تقسيمه إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الميزة التنافسية من حيث المفهوم والمداخل، أما المبحث الثاني فيتمحور أساساً حول أهمية القيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة. وأخيراً الفصل الثالث والمتعلق بالجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة الحالة بمصحة ابن حيان بالوادي، من أجل إسقاط وتحليل المفاهيم النظرية للدراسة على الجانب التطبيقي.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

تمهيد

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة، ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الهام للمورد البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية من خلال التحفيز والاتصال لتحقيق الفاعلية والوصول إلى الأهداف وتحقيق التميز على منافسيه.

وستتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.

✓ المبحث الثاني: وظائف القيادة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

يعتبر مفهوم القيادة من الموضوعات الهامة، ليس فقط على مستوى مؤسسة معينة فالقيادة ضرورية في كل المنظمات سواء كان في القطاع العام أو الخاص وفي كل المجالات الادارية، لذلك نرى أن العديد من المؤسسات الناجحة يعود سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيههم وتحفيزهم على تقديم أكبر طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين على أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا، فالقيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

أولاً: تعريف القيادة

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء، فكل كاتب وضع التعريف الذي يتفق وطبيعة ما يرى.¹

- عرفها رالف ستوجد يل (Ralph Stogdill 1950): "القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف وتحقيقه."²
- ويعرفها "ثانينبوم ومساريك (Massarik & Tannenbaum 1957): "القيادة هي عملية التأثير الذي يزاوئها القائد بين الأفراد لتوجيههم من خلال الاتصالات إلى تحقيق أهداف محددة."

- ويعرفها روبرت ليفجستون (Robert Lvingston): "أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها."
- وكون (Kohn): "يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد."

¹ - حسين مرضي الدوسري، الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص 21

² - د.مدحت أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2011، ص 18.

- وعرفها رنسيس ليكارت (Rensis Likret): "القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة الكفاية من أجل تحقيق

الأهداف المرسومة".¹

- وعرفها فيدلر (Fiedler): "بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد يحاول إقناع جماعته بتنفيذ أوامره".²

ثانياً: أهمية القيادة

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به للتغيرات المستمرة في مشاعره وكذلك التغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم.³

وتعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية إذ تعمل القيادة على:

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح قدر الآراء؛
- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.⁴

¹ - صالح سعيد علي، حسين وليد عباس، الشخصية القيادية، طبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص41.

² - د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص41.

³ - د. نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات القيادة والإدارة، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص57.

⁴ - د. أيمن حسين الديراوي، د. أحمد فاروق أبو غن، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسة والاقتصادية، برلين - ألمانيا، 2021، ص43-44.

ثالثا: خصائص القيادة

- **الرؤية:** أن يكون القائد ذو رؤية ثابتة للأمور وأن يتصور المنظور الكلي للمؤسسة وأن يكون قادرا على رؤية المدى الزمني البعيد والأكثر جدية، وأن يكون قادرا على التخطيط لمستقبل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لدى القائد القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته؛
 - **الواقعية:** أن يكون القائد واقعا ويستجيب للوقائع ويتجنب الأوهام التي تبني على الأماني وليس الوقائع.
 - **الأخلاقيات:** أن يكون القائد أخلاقيا يتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية؛
 - **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية ويدعم رؤوسه في العمل، لذلك يجب أن يكون لديه التصميم الكافي لدفع العمل وإستمراريته حتى النهاية، ولذلك يقال عنه "أن جل قوته تكمن في حماسه".
- بالإضافة إلى الخصائص سابقة الذكر إلا أن القيادة تتميز بخصائص إضافية هي:
- **إحساس عالي بالمحيط:** أي أن يكون لدى القائد إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة؛
 - **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيرات:** أن يكون للقائد المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغير كمفتاح للتقدم والتطور؛
 - **الابتكار:** أن تتوفر لدى القائد القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك؛
 - **القدرة على التحفيز وبناء فريق العمل:** الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه؛

- **التعلم المستمر:** من الضروري أن يقوم القائد بالتقييم الذاتي من أجل تحقيق التنمية الذاتية الضرورية لعمله ولنفسه، وبالتالي يجب عليه ان يضمن لنفسه عملية التعلم المستمر التي توسع دائرة معارفه ومهارته.¹

رابعا: ماهية القائد

1. تعريف القائد:

- يرى الزعبي وآخرون: أن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة جديدة يعد نفسه صاحبها، هو صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه سامية، ومعاييره مرتفعة، قدوة يقلده الناس، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، يتميز بالثقة العالية، والإصرار الذاتي العالي ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، ويقدم لهم حلولاً جذرية، وأحيانا حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، ويستخدم كل الأساليب الالهامية، يحرك تابعيه فكرياً ويشجعهم على دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة.²
- ويعرف القائد على أنه الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين كذلك فإنه من النادر أن تجمع الصفات اللازمة للقائد العظيم كلها في رجل ويجب أن يوازن القائد بين الذكاء والمقدرة والشجاعة فالقائد من الممكن أن يكون مديراً ولكن ليس كل مدير قائداً.
- وقد أمر النبي ﷺ تعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليومروا أحدهم". فالقائد له عدة أدوار من أجل أن يتمكن من القيام بها بشكل فعال وناجح.³
- ويعرف كذلك بأنه الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة.¹

¹ - موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع عشر 2013، ص 298-299.

² - خلدون الخوالدة، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة عمان، 2017، ص 20 .

³ - فتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 29-30.

2. المهام الرئيسية للقائد:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالنصيب أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد إضافة إلى التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة بل لابد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:²

✓ **مهام رسمية تنظيمية:** وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بإنضباط وجدية، وأبرز هذه المهام مايلي:

- **التخطيط:** ويقصد به رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية في ذلك، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فعال وناجح يجب عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعة الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم.
- **التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف.

- **التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:** وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه

¹ - د. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال المبادئ والأسس، دون طبعة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000، ص17.

² - د. وفيق النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص52-60.

الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار وتحفيزهم للتعاون ولخلق روح الفريق المتكامل.

• **تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:** وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتقليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم متطلباته.

• **المتابعة والإشراف:** نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الانجاز وتحقيقا للنجاحات.

✓ **مهام غير رسمية:** تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام:

• **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية:** وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، ولكل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الاقليمي أو الديني، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات.

• **الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:** بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور، مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع والاضطرابات التي قد تحدث، وبهذا يكون ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

• **المشاركة:** تتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم ورعايتهم، فيجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة، بفضل أسلوبه الحكيم وكيفية التأقلم والتعامل معهم وكسب ثقتهم.

• **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول** الناجحة لها بروح جماعية: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي

والقرار يقلل من شأن المدير، بل تعطيه قوة فوق قوته، واحتراما وتقديرا له، وقد لا يحصل عليها إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

• **درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم الإنسانية والأخلاقية في التعامل:** تتمثل في قيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والتصافح والكرم وغيرها من الصفات الإنسانية النبيلة التي تجعله قدوة للجميع، فبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.¹

• **مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:** وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها، ليكون قادرا على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

• **المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:** وذلك من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة

أولا: عناصر القيادة

يمكن تلخيص عناصر القيادة في النقاط الآتية:

• **القائد:** يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة، فهو يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين، وهو من يحدد الهدف ويحفز ويدفع الآخرين نحو إنجازه، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

• **التأثير:** يعتبر التأثير لب القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو التابعين بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة، فإن القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة بل تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

¹ -د.وفيق النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- وهناك عدة أنواع من التأثيرات يعتمدها القائد وهي:¹
- التأثير القسري: وهو تأثير مبني على قدرة القائد على الاكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض الميزات، وإجراء عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والإنذار وغيرها.
 - التأثير بالمكافأة: وتعني قدرة القائد على التأثير في الافراد من خلال ما يملكه من المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد والقيام بما يطلب منهم، ومن أمثلة التأثير بالمكافأة المديح والثناء والترقية أو منح مكافأة مادية... الخ.
 - التأثير المعرفي: يستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة أو الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات، ويكون تأثير القائد في هذه الحالة على المرؤوسين نابعا من معرفته الجيدة بموضوع معين، والتي تعطيه قوة التأثير على الآخرين.
 - الجماعة: لا يمكن أن يتصور أحدنا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتى وجد لدينا مجتمع أصبح لدينا حاجة للقيادة، التي هي فالواقع الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - تحقيق الأهداف: فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد لجهودهم وتحقيق الأهداف المنشودة.²

ثانيا: أساليب القيادة

- هناك أساليب عديدة يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي:
- الموهبة: يعتمد القادة الموهوبون على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز، وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الانجازات، ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة، ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال.

¹ - أ. هدى بنت عبد الله الحديثي، أ. هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير، مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، بحث ميداني، دون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، السعودية، 2020، ص 26-28 .

² - أ. هدى بنت عبد الله الحديثي، أ. هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير، مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص 26-28.

- الديمقراطية: المدير الاستبدادي يفرض قراراته، ويستخدم موقعه في إجبار الأفراد على تنفيذ ما يقال لهم أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التمكن: المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق، أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعته.
- الإجرائية: المدير الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمن بالطاعة، أما المدير التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيد من الأهداف.¹

ثالثا: نظريات القيادة

فيما يلي شرح لأهم نظريات القيادة:

1. نظرية الرجل العظيم: ينطلق أنصار هذه النظرية من كون القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة بالطبيعة يمتلكون المواهب التي تؤهلهم للقيادة، والقادة عبارة عن رجال عظماء يظهرون في المجتمع ويبرز دورهم بسبب ما يراه فيهم الآخرون من قدرات ومهارات غير متوفرة في أقرانهم. ويمكن تحديد أهم مقولات أو افتراضات هذه النظرية فيما يلي:
 - الرجال العظماء يملكون حرية الإرادة المطلقة؛
 - يتمتع هؤلاء القادة بالقدرة على تحديد ورسم مسارات التاريخ حاضرا ومستقبلا من خلال كفاحهم؛
 - يتمتع هؤلاء القادة بالقدرة على السيطرة على الأزمات وبما يتلاءم مع رؤيتهم.²
2. نظرية السمات: سادت تلك النظرية حتى الحرب العالمية الثانية، وتقوم هذه النظرية على أساس فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، على ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد، ومن أهمها القدرة القيادية، ومهارة الإنجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على تفهم الموقف، وهذه الصفات عادة غير مكتسبة حيث تؤكد النظرية على أن تلك الصفات ذات جذور عميقة داخل الشخص، ولا يستطيع

¹ - د. السيد فتحى الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - إستراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2013، 128-129.

² - د. سمر وصفي علي المداح، كامل فتحى كامل محمد خضر، القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب الأمنية، دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية، ألمانيا - برلين، 2021، ص 27.

الحصول عليها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، واهتم الباحثين فيها بالتركيز على تحديد سمات القائد.

تختلف هذه النظرية عن نظرية الرجل العظيم في أنها أكدت على أن ترى سمات القائد ليست بالضرورة أن تكون وراثية واختلف الباحثين داخل هذه النظرية حول تحديد كم ونوع السمات التي يجب توفرها في الشخص حتى يوصف بالقائد.¹

3. النظرية السلوكية: توجه الباحثون إلى الاهتمام بدراسة سلوك القائد أي بمعنى آخر دراسة كيف يتم تفويض السلطة من خلال القائد وكيف يتصل القائد مع الآخرين ويؤثر فيهم وكيف يمارس المهام المطلوبة منه، إن النتائج التي نادت بها نظرية السمات لم تكن كافية للتمييز بين القائد الفعال وغير الفعال فظهرت هذه النظرية التي سميت بالنظرية السلوكية والتي ظهرت في نهاية الأربعينيات واستمرت حتى أوائل الستينيات.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الذي يدفع الشخص لأن يكون قائدا بالمعنى العلمي هو التوازن بين الأهداف الموضوعية من جهة، وتحقيقها وإشباع رغبات الجماعة من جهة أخرى، وركزت هذه النظرية على سلوك القائد من خلال دراسة سلوكه، وهل القائد يركز في سلوكه على العمل أم العاملين.²

4. النظرية الموقفية: ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت الدراسات على أهمية الأدوار والمهارات والسلوك القيادي للقائد يعتمد بشكل أساسي على الموقف الذي يكون فيه القائد، أي أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا وفرت البيئة المحيطية ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته (موقف مناسب لصفاته) وأن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة، فالقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة لمعالجة موقف معين.

يرى فدلر أنه ليس هناك صفات معينة يجب توفرها في كل قائد وليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الاوقات كما أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وعلى القائد أن يكون مرنا في استخدامه لأساليب القيادة.

¹ - د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص 23-

24.

² - فائق عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 78.

تتماز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة فلا تقتصر على عدد محدد من الناس وإنما تجعل القيادة مشاعة بين الجميع، ومن عيوبها المبالغة في الاعتماد على المواقف بحيث اذا نجح الشخص في مواجهة مواقف أو

موقف معين حتى لو كان صدفة فإنه يعتبر قائد في هذه النظرية.¹

5. النظرية التفاعلية: جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقف وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير على الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابيا على التنظيم.

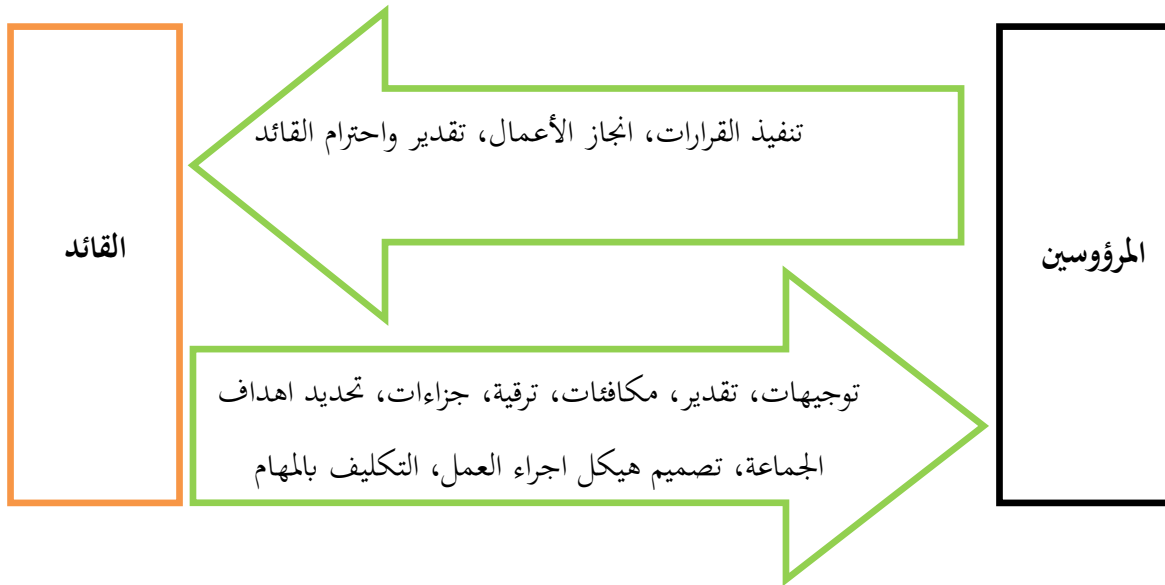
وتدور متغيرات هذه النظرية حول ثلاث محاور رئيسية:

- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه: وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الاحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجماعي وثقته بالمرؤوسين.
- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين، وتشتمل على:
 - مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال؛
 - الاستعداد لتحمل المسؤولية؛
 - المعرفة والخبرة المتوفرة فيما يخص العمل؛
 - القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماما؛
 - المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.
- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد، من أهمها:
 - نوع المنظمة والتنظيم؛
 - مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها؛

¹ - د. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 68.

- مدى فعالية الجماعات واستعداد الافراد للعمل في صورة فرق عمل؛
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما.

6. النظرية التبادلية: تنظر النظرية التبادلية إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل لمروؤسيه مقابل احترام وتقدير المروؤسين لهم. ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء وعلى قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معانة وتنمية أعضاء الجماعة حيث ترتفع مكانته لديهم.¹



الشكل (01): نموذج القيادة التبادلية

7. نظرية دورة حياة القائد: تنطلق هذه النظرية من أن السلوك الإداري المناسب يختلف بدرجة اختلاف النضج الوظيفي للمروؤسين، وبالتالي تتوقف القيادة على قدرتها في تحديد النضج الوظيفي للمروؤسين وترى هذه النظرية أن دورة حياة التابعين في تحملهم للمسؤولية تزداد، ويترتب على ذلك درجات مختلفة من السلوك القيادي الذي يهتم بالنشاط والعلاقات.

¹ - طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص44.

هذه النظرية لا تصلح لوضع استراتيجية دائمة ومستقبلية للبناء عليها، حيث لا يمكن الاعتماد عليها إلا خلال فترة زمنية وجيزة.¹

ويمكن الاستنتاج من دراسة النظريات السابقة في القيادة بأنه لا وجود لطريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادرا ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها.

وعلى الرغم من مزايا النظريات السابقة ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية تلك النظريات لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث لتلبية متطلبات الإدارة وتحقيق الفاعلية الإدارية.²

رابعا: أنماط القيادة

تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت والتصنيفات التي تمت، وأدناه نوضح أربعة أنماط، وهي:

1. نمط القيادة الأوتوقراطية:

وهو القائد الذي تركز بيده السلطة، يتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يريدها، يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع من القيادة إلى التفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديد الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة.

ويعتبر القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غير المرؤوسين، ويعتقد أنه يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتيازات، كما أنه يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل

¹ - د. سمر وصفي علي المداح، د. كامل فتحي كامل، محمد خضر، القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب الأمتية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - د. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 41-42.

ذلك ما يشاء، وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه ويغامر بأعماله وقل ما يعترف بأخطائه، يوهم المرؤوسين بالاهتمام بآرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرار.

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاتوقراطية قد تفيد في المدى القصير، وخاصة في الأزمات، أو عند نشأة الجماعة، حيث يتحول المرؤوسين من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه، وعدم الرضا عنه وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجهم كما أن هذا النمط من القيادة يبعث على التراخي في العمل حال غيابه.

2. نمط القيادة الديمقراطية:

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها ويتخذ القرارات بشكل جماعي مع المشاركة الفعالة لجميع المواقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصيات ولكنه يهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل.

والقائد هنا مهمته الرئيسية تنظيمية أكثر من أن أنها توجيهية أو رقابية، أما أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتمثل في أنها ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلهام بشؤون جماعتهم وما يحيط بها من ظروف حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم، من الواضح في الأسلوب الديمقراطي أن التفاعل بين جميع العاملين سمة واضحة تحققها الاجتماعات التي تعقد من وقت لآخر للبحث في مختلف القضايا المتصلة بالعمل.¹

3. النمط التسيبي (الفوضوي):

قد يترك القائد الحرية للأفراد في اتخاذ قراراتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع اللامبالاة.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين، ليبيت، وايت) ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاث أساليب من القيادة هي الأسلوب التسلطي، والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسيبي، اختلفت انجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة.

¹ - د. أيمن حسين الديراوي، د. أحمد فاروق أبو غبن، القيادة الادارية، مرجع سابق ذكره، ص 53-55.

فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء والانتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط.

وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجيتها و دافعيته، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.

4. النمط الدبلوماسي:

وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بالمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية.

فهو يحاول إيجاد الاحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.¹

¹ - د. بشير العلاق، القيادة الادارية، الطبعة العربية، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2009، ص 22-23.

المبحث الثاني: وظائف القيادة

إن الفرد هو محور النجاح والتقدم، ويعتبر العنصر الفعال والأساسي الذي يعمل على تحويل وتنظيم وتنسيق ودمج مدخلات العملية الإدارية للحصول على المخرجات، وفق ما تم التخطيط والتصميم له من قبل، وإلا فقد تخرج هذه المخرجات عن الإطار المبرمج له، فيتم التعديل أو البحث عن الأخطاء واكتشافها ومحاولة تصحيحها، ولا يحدث هذا العمل إلا من خلال فريق عمل منظم وروح عالية وإصرار على بلوغ الأهداف المرجوة، وحتى تسير هذه الجماعة وهؤلاء الأفراد وفق العمل المراد إنجازه وتحقيقه لابد أن يكون هناك مجموعة من الحوافز يجب على القائد مراعاتها ودراساتها بالإضافة إلى الاتصال الفعال لتحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الأول: ماهية التحفيز

أولاً: تعريف التحفيز

تعددت تعريفات التحفيز ونذكر منها:

- عرفه (دينيس واتلي) في كتابه -التحفيز من الناحية النفسية- على أنه: "حالة تكونها رغبة المرء، فعندما تسيطر عليك رغبة ما أو تود تحقيق هدف معين بشكل كبير، أو تواجه تحدي يستنزف كل جهودك ومشاعرك فإنك في هذه الحالة تكون محفزا بشكل كبير، أو تواجه بشكل كبير وبالتالي يكون تصميمك على بلوغ هدفك كبير وغير قابل للإخفاق أو الفشل".¹
- وعرف كل من (Torrington & Hall) التحفيز: " التحفيز هو جزء من التنظيم المعقد للتعبير عن علاقات العمل والمحافظة عليها بين رب العمل والعاملين، حيث أنها لربما لا تظهر ما تسعى الإدارة لتحقيقه وإنما ما يعتقد المدراء بشأن تلك العلاقة".²
- وأعطى (Leheny) تعريفاً آخراً للتحفيز حيث عرفه على أنه: " التحفيز هو منهج يولد السلوكيات الصحيحة يمارس في فترات زمنية سابقة من فترات القيادة الإدارية، بوجود قوى دافعة متمثلة

¹ - إبراهيم الفقي، سحر القيادة "كيف تصبح قائدا فعالاً"، الطبعة الأولى، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص28-

29.

² - Torrington & Hall, Human Resources Management, 4thed, Prentice Hall Europe, 1998, p618.

في المنافسة المستمرة، المشاركة، تضيق الانفاق المتزايد، الاتصالات، والفلسفة في أن الحوافز في طريقها نحو التبدل وليس الدافعية.¹

• كما يمكن تعريف التحفيز على أنه: "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".²

• وبناء على التعريفات السابقة يمكننا تعريف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف الصحيح والمناسب لتحقيق الهدف المراد تحقيقه".

ثانيا: أهمية التحفيز

تعتبر الحوافز أداة مهمة لدى أي مؤسسة، لذلك فهو يعود بالفائدة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد، المجموعة، المؤسسة) وسنقوم بتصنيف أهمية التحفيز حسب المستويات التنظيمية الثلاث:

• على مستوى المؤسسة: وتكمن فيما يلي:

أ. يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة والتطوير التنظيمي: حيث أن أهداف التحفيز تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطوير التنظيمي لتحقيقها، حيث للتحفيز آثار إيجابية لأنه يوفر الفرصة للإبداع والابتكار، ويساعد على تخفيض التكاليف، وأخيرا فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية؛

ب. زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالأفراد المحفزين يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين مستويات الأداء، وهذا بدوره أيضا يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية، والذي يعود بالنفع على المؤسسة؛

ج. زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم مهارات جديدة؛

¹-Leheny, Claire, Total Rewards: The practitioner's view, 2004, p02.

² - محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص403.

د. زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية: يساعد التحفيز المؤسسة على اللحاق بالمؤسسات الأخرى في بيئتها المحيطة، والمقصود هنا أن المؤسسة من خلال التحفيز الفعال لعمالها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسات المنافسة؛

هـ. إنشاء مؤسسة دائمة التعلم ذات مستوى أداء عالي: وهذه مجرد ذاتها تعتبر من أهم الأهداف للعمل في المؤسسة؛

و. الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء: ومثال ذلك تقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون والقدرة على المنافسة.

• **تطوير فريق العمل:** يمكن تطوير فريق العمل من خلال فعالية تحفيزهم، فعندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد.

أ. بناء فريق قوامه الثقة: عندما تقوم الإدارة بتحفيزهم فإن هذا ينمي ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده، إن الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند لهم بها تلك الأعمال مهمة للغاية، فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم؛

ب. زيادة قدرة الفريق على الابداع والمخاطرة: إن أهم معوقات الابداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الايمان بأهمية تحفيز وتفعيل المشاركة من قبل العاملين وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت؛

ج. مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم: حث الفريق على العمل حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم، وبالتالي يقدمون أفضل ما عندهم، وبهذه الطريقة تحصل المؤسسة على أفراد قادرين على تنفيذ وتحقيق التغير للأحسن؛

د. الحصول على موظفين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة: هناك وعي بأهمية وقيمة العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الفريق والإدارة وهنا يتم الاعتراف بأهمية التحفيز لتنمية الثقة والاعتماد المتبادل بين الفريق والإدارة؛

هـ. يعتبر التحفيز من أقوى الأساليب المستخدمة لزيادة مشاركة العمال في الوقت الذي أصبحت المشاركة في اتخاذ القرارات من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات والتأقلم مع المنافسة وحاجات الزبائن المتغيرة والمتجددة.

- على مستوى الأفراد: وتتمثل فوائد التحفيز على مستوى الأفراد فيما يلي:
 - أ. يعتبر التحفيز من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية إذ تعبر ممارسات التحفيز عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة؛
 - ب. يؤدي التحفيز إلى زيادة انتماء الموظفين لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف المؤسسة، فعلى سبيل المثال المؤسسة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة ترك الموظفين أعمالهم، أيضا تقلل من تكاليف التدريب¹؛
 - ج. زيادة الرضا الوظيفي حيث عندما يعلم التحفيز الفعال للموظفين، هذا يساعدهم على الاستجابة لأعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا؛
 - د. تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين، حيث أن التحفيز يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم والخروج من منطقة الراحة والتبلد؛
 - هـ. عندما يتم تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا، فإن هذا يزيد من كمية مساحة التغير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير كل ما تحتاجه المؤسسة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة؛
 - و. التقليل من مقاومة التغير إذ عندما يملك الموظفون كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمؤسسة وبالتالي يكونون مدركين لأهمية التغير؛
 - ز. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المؤسسة ومع أنفسهم؛
 - ح. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المؤسسة وقدرتها على تلبية مطالب الأفراد وأهدافهم؛
 - ط. المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه؛
 - ي. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها في صفوف الأفراد؛

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 403.

- ك. المساهمة في تعزيز الأفراد لأهداف المؤسسة أو سياستها وتعزيز قدراتهم للتكيف معها؛
- ل. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها؛
- م. المساهمة في تحقيق أي أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد.¹

ثالثاً: نظريات التحفيز:

سنحاول التطرق وشرح أهم النظريات التي تناولت عملية التحفيز لدى الأفراد فيما يلي:

● **نظرية ماسلو أبراهام (نظرية سلم الحاجات):** تعتبر من أشهر النظريات وتقوم على الافتراضات الآتية:

- إن الدوافع في الفرد معقدة للغاية وليس لدافع معين أثر على السلوك إذ أن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت.
- إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي حسب أهميتها بدء من الحاجات الدنيا بحيث يتعين الإشباع الجزئي لها قبل الانتقال لإشباع الحاجات التي تليها.
- إن الحاجات المشبعة لا تشكل دافعا، فعندما يتم إشباع إحدى الحاجات تبرز حاجات أخرى لتحل مكانها تحتاج إلى إشباع ويمكن القول أن للإنسان حاجات متجددة ليس لها حدود، كما أن الحاجات تعتمد على بعضها البعض وتتداخل مع بعضها، وإن إشباع حاجات معينة لا يجعلها تختفي تماما حينما تظهر الأخرى كما أن الحاجات تميل إلى عدم الاشباع الكامل.
- بالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد بطرق كثيرة مختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا.

وقد قام ماسلو بتحديد خمس (05) حاجات للأفراد وفق تدرج هرمي كما هو مبين في الشكل:²

¹ - مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 14-15.

² - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 41-42.



الشكل (02) : هرم سلم الحاجات لماسلو (حنا نصر الله)

1. **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الانسان، وتتمثل هذه الحاجات ذات العلاقة بتكون الانسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء والهواء والغذاء، وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى الدوافع لدى الفرد فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور، ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تباعاً.¹
2. **حاجات الأمان:** يمكن التعبير عن حاجات الأمان في صورة الرغبة في الحماية من الأخطار التي يتعرض لها الانسان مثل الحرائق أو الحوادث أو أخطار التهديد أو الحرمان من الأمن الاقتصادي، فالتأمينات المختلفة من الحوادث والمرض وما إلى ذلك تمثل عناصر إشباع لحاجات الاشباع الاقتصادي، ومن ثم نوع آخر من حاجات الأمان وهو ذلك الذي يتعلق بتفضيل الفرد للحياة في بيئة مستقرة نسبياً

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

يستطيع التنبؤ بها في المستقبل، كما يتعلق بسعي الانسان لضمان عمل دائم ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة هو وأفراد أسرته وحاجاته إلى التأمين الصحي أو التأمين على الحياة أو التأمين ضد الحوادث بمجرد أن تشبع الحاجات الأساسية الفسيولوجية تصبح حاجة الأمان هي المسيطرة وتتركز جهود الانسان هنا أن يكون آمناً.¹

3. **الحاجات الاجتماعية:** تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة كدافع رئيسي يوجه السلوك، ويقصد بها تلك المتعلقة بالرغبة في الانتماء والقبول من الآخرين، وهي ظاهرة طبيعية تعبر عن الشعور والحاجة لتفاعلات إنسانية واجتماعية توطد العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

4. **حاجة الشعور بالاحترام:** وهذه الحاجة لها شقين يتعلق الأول بالاعتزاز بالنفس ويشمل ذلك الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال، ويقود إشباع هذه الحاجات إلى الشعور بالمقدرة والقوة وبأنه مفيد وله مكانة في هذا العالم، ويتعلق الشق الثاني بحاجته إلى الشعور باعتراف الآخرين به، فاعتزاز الفرد بنفسه ليس كافياً إذا لم يتم تدعيمه بإظهار الآخرين له بأنه مهم فعلاً.

5. **الحاجة إلى إثبات الذات:** يأتي ظهور هذه الحاجة بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده.

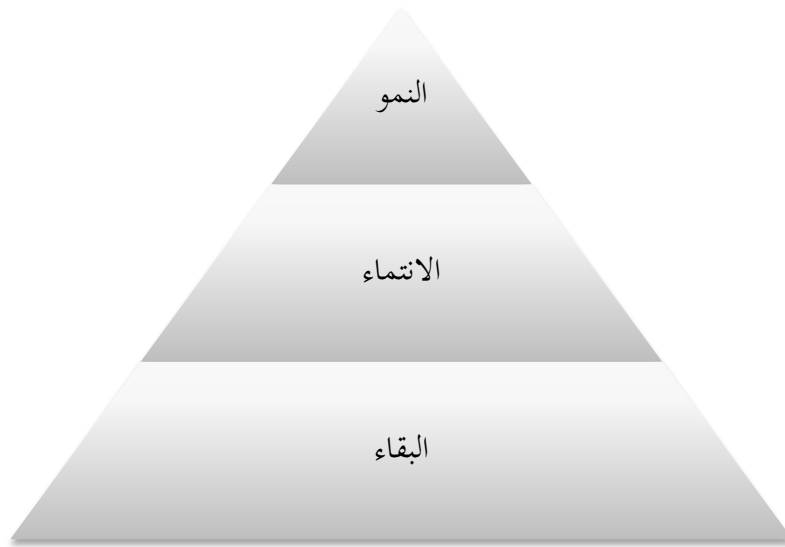
تقييم النظرية: من أهم الانتقادات التي واجهت هذه النظرية ما يلي:

حدد ماسلو الحاجات ورتبها وفق الأهمية وعمم هذا الترتيب على سائر الأفراد في التنظيم إلا أن هذا التعميم لم ينطبق مع الواقع ولم يخضع إلى تجارب واقعية، فقد تكون هناك حالات يهتم بها الأفراد بالشعور بالذات أكثر من شعورهم لحاجة الأمان، وأن حاجتهم الاجتماعية تفوق في درجة الأهمية من شعورهم بالأمان نظراً لاختلاف فلسفة وتفكير ونشأة الأفراد والبيئة التي ينتمون إليها.

تنطبق نظرية ماسلو على دوافع الأفراد الأصحاء في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية، ففي الدول النامية يبقى العديد من الأفراد بصفة أساسية عند المستويات الدنيا من المدرج (الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان)

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 210.

- **نظرية ألدرفير:** قدم ألدرفير نظرية أطلق عليها "نظرية GRE" وهي اختصار لثلاث (03) مجموعات من الحاجات وهي البقاء والانتماء والنمو وقد طرح ألدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي واجهتها نظرية ماسلو، حيث لا تشترط نظرية ألدرفير ضرورة التدرج في إشباع الحاجات كما في نظرية ماسلو فأى حاجة يمكنها أن تنشط في أي وقت، وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو، حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير وتحقيق الذات.¹



الشكل (03): هرم الحاجات لألدرفير (مدحت أبو النصر)

- **نظرية دوجلاس ماك جريجور (نظرية X&Y):** لقد تأثر دوجلاس بشكل كبير بدراسات العديد من الباحثين مثل ماسلو وقد بدا هذا واضحا في كتابه (The human side of enterprise) الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسمها "النظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "النظرية Y".²

¹ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 121-122.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 68.

وتقوم النظريتين على المبادئ الآتية:

✓ النظرية X:

- يميل الانسان بطبيعته إلى مره العمل، ويحاول تجنبه قدر استطاعته.
- يجب استخدام أسلوب القهر والرقابة التفصيلية والتهديد بالعقاب لإجبار الآخرين على بذل الجهد وتحقيق الأهداف.

- يفضل الانسان العادي أن يوجهه الآخرين، ويميل إلى تجنب المسؤولية.

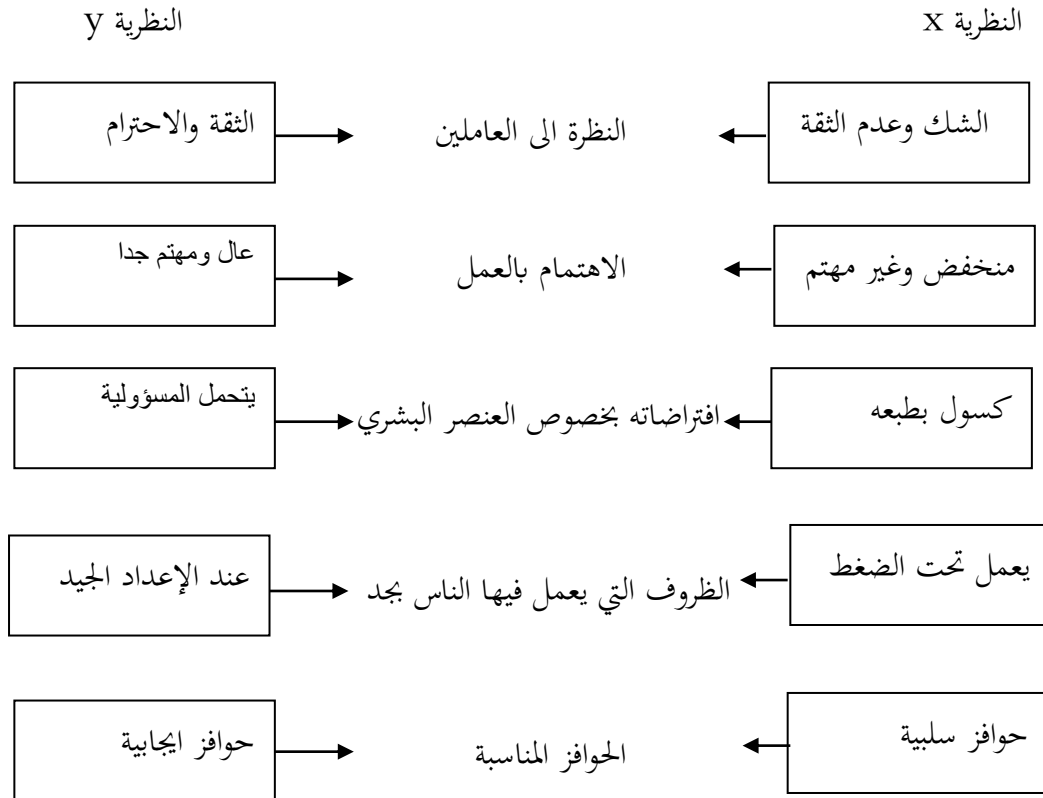
✓ النظرية Y: تختلف هذه النظرية عن السابقة تماماً فالمبدأ الأساسي لهذه النظرية هو خلق شروط تسمح للعمال بالوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم كما هو ممثل لدى ماسلو ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، ومن بين مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية كاللهو.
- هناك أساليب أخرى غير أساليب الرقابة والقهر والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين ودفعهم لإنجاز الأهداف.

- يستطيع الانسان ممارسة أسلوب التوجيه الذاتي.

- يتعلم الانسان العادي - في ظل ظروف عمل ملائمة - أن يتقبل المسؤولية ويسعى للحصول عليها.¹

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 53.



الشكل (04): الفرق بين نظرية X ونظرية Y (مدحت أبو النصر)

● نظرية ماكلياند: يؤكد العالم ماكلياند صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث (03)

رغبات (الإنجاز، الانتماء، النفوذ) ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو

الحاجات الرئيسية الثلاث التالية:

- الرغبة في الإنجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الأفراد؛
 - الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين؛
 - الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.
- يرى ماكلياند أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك ومتكامل، وبدون تسلسل، وتلك الحاجات الثلاث الموجودة في الإنسان ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة، وقد لاحظ على أصحاب كل حاجة من الحاجات ما يلي:

- ✓ المهتمون بالإنجاز: لهم أهداف معتدلة ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد لاحظ أن الأفراد ذوو المستوى العالي من الإنجاز يمتازون بخصائص، أهمها:
- الرغبة في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم وفيها بعض التحدي.

- الرغبة في أن يكون لهم سيطرة أو تحكم في الوسائل التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم.
 - الرغبة في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي.
 - الرغبة في الحصول على معلومات مرتدة وسريعة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم.
- وأضاف ماكلياند أن ذوي الإنجاز المرتفع يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

✓ المهتمون بالانتماء: حريصون على العلاقات الوطيدة، ويؤكد ماكلياند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والاشباع من خلال بناء علاقات وطيدة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساسا من خلال تأثير سلوكهم مع الغير، لذا فهم يضعون قيمة كبيرة للصدقات التي يقيمونها، فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولا، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الأصدقاء وقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

✓ المهتمون بالنفوذ: حريصون على التأثير على الآخرين للحصول على مكانة بينهم، فالذين يشعرون بالحاجة إلى القوة يختارون الناس الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم، فهم ينالون الرضا والاشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز نفوذ ومكانة مرموقة إلى العمل الجاد الذي تجنى ثماره من وراء امتلاكهم القوة والتأثير.¹

● **نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ (F. Herzberg):** احتوت نظرية هرزبرغ تحليلا مخالفا لنظرية ماسلو عن الرضا الوظيفي والأساس الذي تضمنته "أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا"، فبعد مراجعة قام بها فريدريك وماسنر (Mausner) وسيندرمان (Synderman) لاتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957 في خضم الدراسة الشاملة للبحوث التي قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم تبين أنه ثمة فئتين من الحاجات، الأولى حاجات الفرد التي تمنعه من الألم والثانية حاجات تنميه نفسيا، وبناء على ذلك قسم هرزبرغ العوامل إلى مجموعتين:

¹ - مدحت أبو النصر، الإدارة بالخوفز "أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 123-124.

✓ العوامل الصحية (الوقائية): هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته وصيانتته وتمثل في:¹

- الإشراف؛
- ظروف العمل المادية؛
- الحياة الشخصية؛
- الحالة الاجتماعية؛
- العلاقة مع الزملاء؛
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين؛
- الأجر.

✓ العوامل الدافعة: تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، وتمثل هذه العوامل في:

- الإنجازات؛
- الاعتراف من الزملاء والإدارة؛
- العمل؛
- التقدم والترقية؛
- النمو؛
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم؛
- المسؤولية.

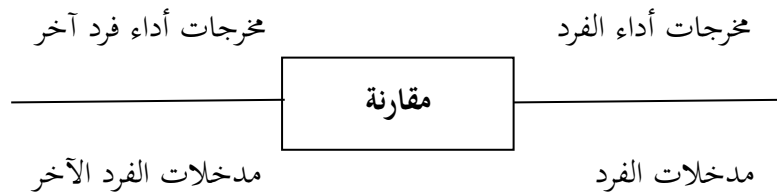
تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وتوفر العوامل الوقائية (الصحية) لا يؤدي إلى حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وبصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق حالة توفر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية معاً، ويؤكد لنا صاحب النظرية أن

¹ - عزيزي زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007، ص 59-60-61.

النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد.¹

● **نظرية فروم (نظرية التوقعات):** ترى نظرية التوقعات أو التوقع أن الانسان يعمل ليزيد من سعادته ويقلل من آلامه، فالفرد لكي يصل إلى أهدافه يضع مجموعة احتمالات أساسها التوقع للعلاقات المدركة بين الجهود والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، وتقوم هذه النظرية على تقدير الآتي:

- ✓ النتائج: النتيجة النهائية للسلوك.
- ✓ التوقع: قدرة الشخص على أداء السلوك المطلوب.
- ✓ الارتباط: مدى ارتباط مستويات الأداء بحوافز الأداء.
- ✓ قوة جذب الفعل: القيمة التي يضعها الفرد لحوافز معينة.
- ✓ القوة الدافعة للأداء: ما يستطيع الانسان فعله وليس ما ينوي أو يرغب في فعله.
- ✓ الدافعية: حجم المكافآت المرغوبة، التوقع، المنفعة المقدرة.²
- **نظرية هومانز (نظرية العدالة في التحفيز):** تركز نظرية العدالة في التوزيع على الأسس الآتية:
- ✓ أهمية المكافآت في تحفيز السلوك
- ✓ شعور الفرد بالعدالة في التوزيع تزيد من دافعيته في السلوك الإيجابي.
- ✓ لتحقيق العدالة لابد من عقد المقارنة التالية:



الشكل (05): نظرية العدالة في التحفيز

¹ - عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 59-60-61.

² - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 138.

- ✓ تمثل المدخلات: الجهة، المهارة، المعرفة، الأداء.
- ✓ تمثل المخرجات: الراتب، الترقية، التقدير، الشعور بالإنجاز.
- ✓ توفر النظرية توجيه للمدير بموجب:
- التركيز على المكافآت العادلة للعاملين.
- قرار الإنصاف يدخل فيه عنصر المقارنة.¹

• **نظرية كوفي:** قدم ستيفن كوفي (Stephen R. Covey) نظرية التوازن " Balance Theory" والتي ركزت على موضوعات النجاح في الحياة، وإدارة الحياة الشخصية، والفاعلية والإنتاجية وترتيب الأولويات وغيرها.

واستنتج كوفي مجموعة من الحقائق حول الاحتياجات الإنسانية ولقد لخصت نظريته أربعة احتياجات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ليعيش الانسان حياة متوازنة، وهذه الاحتياجات هي:

- ✓ الاحتياجات المادية: وتتضمن الحاجات الفسيولوجية المرتبطة بأسباب الوجود والبقاء.
- ✓ الاحتياجات الروحية: وتتضمن الحاجات المعنوية المرتبطة بالإيمان والقيم والأخلاق والعبادات.
- ✓ الاحتياجات الاجتماعية: وتتضمن الحاجات النفسية والعاطفية المرتبطة بالانتماء والولاء والحب والعلاقات الإنسانية.

✓ الاحتياجات العقلية: وتتضمن الحاجات الفكرية المرتبطة بالعلم والثقافة والمعرفة والمهارات.²

رابعاً: أقسام التحفيز

قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاث (03) أقسام كالتالي:

1. **حافز حب البقاء (وهو الحافز الفسيولوجي):** وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليستقيم بها معاشهم ويعمر بها الكون.
2. **التحفيز الداخلي (وهو وجود الدافعية من ذات الانسان):** ويتمثل ذلك في شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل بها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم.

¹ -مدحت مُجد أبو النصر، الإدارة بالخوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² -مدحت مُجد أبو النصر، الإدارة بالخوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 140.

3. التحفيز الخارجي: وهذا يكون بإحدى الطرق الثلاث:

- التحفيز عن طريق الخوف: حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر فإنه يبذل معظم العاملين جهودا استثنائية لزيادة الإنتاج كالحضور مبكرا أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل.
- هذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة، ورغم أنها تسهم كثيرا في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمر طويلا، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر، وإذا رغب المسؤولون عن الشركة الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف، فإن ذلك سيولد الشك في مدى استمرارية العمل والنفور منه لاحقا.
- التحفيز عن طريق الخوافر: يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت ويضعونها نصب أعين العاملين لشحذ همهم، ولكن السؤال: ماذا بعد حصول هذه المكافأة؟ وإلى أين سيقود ذلك؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملا في الشركة، وبذلك ستكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من مهام وبخلاف ذلك لن ينجز العمال إلا الحد الأدنى من العمل.
- فرص التطوير الذاتي: إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولا أن تصنع لدى العاملين المقدرة على فهم الهدف الحقيقي من اختياراتهم في العمل في هذه المؤسسة، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.¹

¹ - وفيق النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، مرجع سبق ذكره، ص 121.

المطلب الثاني: ماهية الاتصال

أولاً: تعريف الاتصال

يمكننا تعريف الاتصال من وجهين أساسيين:

نرى أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتهم ومفهومه له، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة حقل كل من يتناول هذا اللفظ، وأهم هذه التعريفات ما يلي:

• عرفه (Bloudin) على أنه: "عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أشكال التفاهم لنقل المعلومات الرسمية وغير الرسمية من المصدر إلى المستقبل"

• وعرف هوكنزوبرستون (Hawkins & Preston) عملية الاتصال بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف المرجوة"

• وعرفه ليلكو (Lillcor) كالتالي: "بأنه وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار"¹

• وعرفت الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية على أنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة مشتركة بين العناصر الانسانية في المنظمة"²

• من خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الاتصال إجمالاً على أنه: "عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

ثانياً: أهمية الاتصال

تتجلى أهمية عملية الاتصال فيما يلي:

• يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات وفي شتى المجالات؛

¹ - فائق عوض الغزو، الإدارة والاشراف، مرجع سبق ذكره، ص 246

² - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 369.

- يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، كما أن الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش، مما يساعده على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع؛
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى؛
- يستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة؛
- تلعب وسائل الاتصال المختلفة دورا هاما في عملية الإنماء، حيث يعد الإنماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة؛
- تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنظمة التربوية، وخاصة مجال التعليم عن بعد وتحقيق ما يسمى "الجامعة المفتوحة".¹

ثالثا: أنواع الاتصال

واضعوا نظريات الاتصال يصنفون الاتصال إلى عدة أنواع وذلك في ضوء أغراض وأهداف الاتصال، وهذه بعض التصنيفات للاتصال:

1) من حيث قنوات الاتصال: يتم تقسيم الاتصال في المؤسسة حسب قنوات الاتصال إلى قسمين وهما:

- **الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري والذي يسير وفق خطوط السلطة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجهاز.
- **الاتصال غير الرسمي:** وهي تلك الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحدث طبقا لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر، وتسعى لتحقيق الأهداف الشخصية، ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكملا للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه.²

¹ - خضرة عمر المفلح، الاتصال "المهارات والنظريات وأسس عامة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015، ص 33-34.

² - السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات والمرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 116.

(2) من حيث اللغة المستخدمة: يرى المهتمون بالاتصال أن كلمة (لغة) لا ينبغي أن تقتصر على اللغة اللفظية وحدها، لذلك فهم يعتبرون كل فهم منظم وثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره أو إحساس يجيش صدره، إنما هي لغة قائمة بذاتها، وعلى ذلك فإن التعبير بالصور والموسيقى والحركة واللون يصبح لغة إذا حقق للإنسان هدف في نقل أحاسيسه وأفكاره إلى الغير، وترى (سوزان لانجر) ضرورة توفر خاصيتين أساسيتين في اللغة وهما:

- تتكون اللغة من مجموعة من المفردات تحكم ترتيبها وتركيبها قواعد خاصة تمنح هذه المفردات معاني خاصة.

- أن يكون لبعض هذه المفردات نفس المعنى الذي تعبر عنه مجموعة من المفردات الأخرى.

ويمكننا تقسيم الاتصال حسب اللغة المستخدمة فيه إلى مجموعتين أساسيتين وهما:

• **الاتصال اللفظي (Verbal Communication):** يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع

الاتصال التي يستخدم فيها "اللفظ" كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقا فيدركه المستقبل بحاسة السمع، وقد بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معان محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع ويعتمدون على دلالتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم.

• **الاتصال غير اللفظي (Nonverbal Communication):** يدخل ضمن هذا

التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، ويطلق عليه أحيانا (اللغة الصامتة Silent Language) ويقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث (03) لغات هي:

• لغة الإشارة Silent Language: وتتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال مع غيره.

• لغة الحركة أو الأفعال Action Language: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريده من معان ومشاعر.

• لغة الأشياء Object Language: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة والأدوات والحركات، للتعبير عن معان وأحاسيس يريد نقلها للمتلقي.¹

¹ - حسن عماد مكاي وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 26-27.

(3) من حيث الاتجاه:

- **الاتصال ذو الاتجاه الواحد:** وهو الاتصال الذي يحدث من طرف واحد فقط (المرسل) دون وجود معلومات مرتدة.
- **الاتصال ذو الاتجاهين:** وهو الاتصال الذي يحدث بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).

(4) من حيث الناحية التنظيمية:

- **الاتصال الداخلي:** وهي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري أي اتصال الإدارة بالإدارة أو القسم بالقسم أو المركز الرئيسي بالفروع.
- **الاتصال الخارجي:** وهو الاتصال الذي يحدث بين جهاز وجهاز آخر سواء في نفس المنطقة أو في منطقة أخرى.
- **الاتصال الهابط:** وهي الاتصالات التي تجربها الإدارة مع مختلف العاملين في المنظمة، وتأخذ طابعا رسميا، وتتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل على شكل توجيهات وتعليمات وأوامر.
- **الاتصال الصاعد:** وهي الاتصالات التي تجربها المستويات الإشرافية أو العاملون مع المستويات الإدارية الأعلى منها إداريا، ويعبر هذا النوع من الاتصالات عن رغبات وأفكار وآراء وشكاوى العاملين.
- **الاتصال الأفقي:** وهي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات والأقسام والوحدات التي في مستوى إداري واحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها.
- **الاتصال المائل:** وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرؤوسين لا يتبعون لهم بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال.¹

رابعا: عناصر الاتصال

- الاتصال عملية ديناميكية (نشطة ومتحركة) حتى وإن كانت مجرد قراءة صحيفة أو الاستماع إلى المذيع أو مشاهدة التلفاز، كل حالة اتصال مهما كانت فريدة لا بد أن تشمل العناصر الآتية:
- **المتصل أو المرسل (Sender):** وهو منشئ الرسالة، قد يكون شخصا واحدا أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس صحيح، كما يحصل في

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 117.

حالة التقاء الطالب مع الأستاذ فقد يبدأ الأستاذ بإلقاء السلام على الطالب، وسرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد عليه الرسالة لفظيا أو بإشارة.

• **الرسالة (Message):** إن الرسالة هي مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر كما أنها تشمل الانطباع الذي يعطيه الانسان عن نفسه وأسلوبه في التعبير (واثق، خائف، متردد...).

• **التشويش على الرسالة (Noise or Interference):** كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشا عليها، وقد يكون مصدر التشويش داخليا أو خارجيا، فأصوات أبواق السيارات أو صوت المذياع المرتفع أو التحدث بصوت مرتفع جدا أو منخفض جدا قد يحدث تشويشا نفسيا وماديا بالغاً على المستمع، والأمر لا يقتصر على مجرد التشويش بل يؤدي إلى تشويه الرسالة وسوء فهمها.

• **المستقبل (Receiver):** يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة، وقد يكون المستقبل فردا أو جماعة أو حتى منظمة كبرى، والمستقبل قد يتحول إلى مرسل ومستقبل كما سلف الذكر، وذلك أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاث أمور، استقبال الرسالة وفك رموزها وتحويلها إلى معان ثم الاستجابة للرسالة.

• **رجع الصدى أو التغذية الراجعة (Feedback):** رجع الصدى هو عنصر آخر مهم ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر، وتؤكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو، ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإنه على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسالة إليه.

• **بيئة الاتصال والسياس الذي يتم فيه:** يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال.¹

¹ - عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15-

خامسا: أهداف الاتصال

- الاتصال عملية لا يمكن الاستغناء عنها، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق من المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى ما يلي:
- **هدف تعليمي تثقيفي:** يهدف إلى إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة تلاحق التغيرات والتطورات باستمرار حيث يمكن نقل المعرفة عن طريق الاتصال ومتابعة عمليات التطور.
 - **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض مما يخلق درجة من التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا ما يؤدي إلى تدعيم الصلات والروابط والعلاقات الاجتماعية، ويعمل على تعميقها ومن ثم زيادة درجة الترابط الاجتماعي بين الأفراد.
 - **هدف تنظيمي أو إداري:** يهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل من خلال عدة أبعاد من أهمها جمع الأفراد اتجاه هدف معين، ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة، وتوجيه سلوكهم اتجاه الهدف، وتوزيع المسؤوليات بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار.
 - **هدف توجيهي:** يقصد به عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه، ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات فكرية جديدة مرغوبة أو تعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوب فيها.¹

¹ - فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 71.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة والإلمام بكل جوانبه، حيث تعد القيادة باعتبارها عنصراً مؤثراً في التنظيم والقدرة على تحفيز العاملين، وتوجيههم وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح عاملاتها، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الإتصال والإقناع.

الفصل الثاني

أهمية القيادة في

تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تهدف إلى تحقيقه المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، وذلك بالنظر إلى الظروف والمتغيرات الجديدة المحيطة بالمؤسسات والمهددة لاستقرارها، لذلك أصبحت الميزة التنافسية طموحا تسعى إلى تجسيده المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق وودا الراغبة في التميز والتفرد على المنافسين، ومدى أهمية القيادة في تحقيق الميزة التنافسية خاصة بوظيفتي الاتصال والتحفيز.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

بالنظر إلى أهمية موضوع الميزة التنافسية، فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال، مما نتج عنه العديد من الاختلافات حول ماهية الميزة التنافسية نظرا لاختلاف المنطلقات الفكرية لهؤلاء، ودة اختلاف الزوايا التي ينطلق منها كل منهم.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولا: تعريف الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين، وقد عرفها بعض الباحثين كالتالي:

- عرفها كل من (Macmillan & Tampo) على أنها: "الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين".¹

- أما كل من "Evans & Collier" فقد أشار إلى الميزة التنافسية بالتعريف التالي: "الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: أن الإدارة العليا يجب أن تحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها للزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من أجل مقابلة الزبون في توصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أخذها بعين الاعتبار معدل القدرات التشغيلية"²

- وتعرف الميزة التنافسية على أنها: "تلك القدرة على التميز بين المنافسين من خلال السعر والجودة والخدمة المقدمة أو القدرة على التغير بشكل سريع أو ابتكار أو ابداع وأيضا بناء العلاقات المتينة التي تؤثر على العملاء للوصول إلى الرضا وزيادته وتحقيق الولاء، وذلك من خلال نظام متكامل ومتميز للمنظمة"³

- ومنه يمكننا تعريف الميزة التنافسية بأنها: "هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين".

¹ - Macmillan Hugh and Tampo, Mahen, "Strategic Management: Process, content, and Implementation": Great Britain: Oxford University, Press, 2000, P 88.

² - Evans and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South Western, U.S.A international, Student. W.w.w.swlearning.com, 2007, P118.

³ - عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 34/33، مارس 2014، ص 281.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات من خلال الجوانب الآتية:

- تعطي للمؤسسة الاقتصادية تميزا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق أداء عالي؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- يكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من صلب المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب عن طريق التقنيات والمهارات الانتاجية ممثلة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، أو ما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.¹

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة خصائص نذكر منها:

- النسبية: فهي ليست مطلقة وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق؛
- الاستمرارية: يجب أن تكون الميزة التنافسية مستمرة وتحقق للمؤسسة التميز على المدى الطويل وليس القصير فقط؛
- الملاءمة: يجب أن يتلاءم استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد؛
- التجدد: يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية ومن جهة قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

¹ - فاطمة الزهراء بورنان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسات، العدد الاقتصادي الثالث، 2017، ص

- البعد الاستراتيجي: تركز على المدى البعيد إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.¹

المطلب الثاني: مداخل الميزة التنافسية

أولاً: أسس بناء الميزة التنافسية

تحتاج الميزة التنافسية إلى دعائم وأسس لبنائها وتتمثل في التالي:

- **القدرة على التقليد:** وهي أسهل وأيسر هذه الأسس والدعائم وتتلخص في إنتاج سلع مماثلة للمنتجات المستوردة، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي، ليس فقط لتوفير نفقات البحوث والاختراع ولكن أيضاً لإنتاجه بكم كبير وتكلفة منخفضة ومن ثم بيعه بسعر منافس.

- **القدرة على التطوير:** أي عندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار وجوانب المنتجات كافة يقومون بإجراء دراسات لتطويرها، خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلك لها، ومن ثم يسند الأمر لوحدة ومراكز البحث والتطوير، وتركز على:

- تطوير أداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها والإشبعات التي تحققها لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي الوسيط؛

- تطوير المواد الخام المستخدمة لتصبح أقل سعراً وأكثر جودة.

- التطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكبر إنتاجاً.

وكلما كان التطوير والتحسين ملموساً، كلما كان نجاح المنظمة في بناء ميزتها التنافسية أكبر.

- **القدرة على الابتكار:** وهي من أهم الأسس والدعائم لبناء أو اكتساب الميزة التنافسية، خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المنظمة، حيث تعمل المنظمة على توجيه تلك الاختراعات إلى إنتاج منتجات تناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها، ومن ثم تكتسب المشاريع مزايا تنافسية تتصف بأنها:

- مزايا ابتكارية غير مسبقة؛

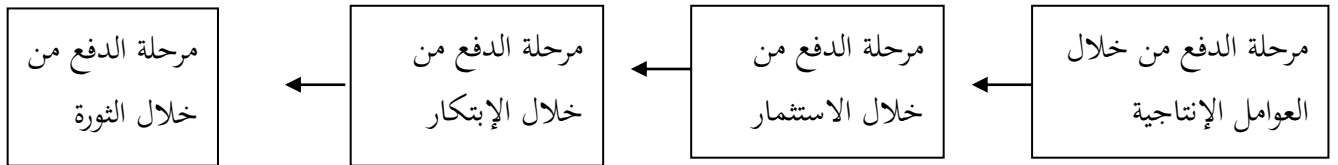
- تخاطب كافة المستهلكين؛

¹ - Porter, L'avantage Concurrentiel des nation, Inter Edition, Paris, 1993, P 48.

- لا يستطيع أحد من المنافسين الحصول عليها إلا بعد مرور الزمن.¹

ثانيا: مراحل تنمية وتطور الميزة التنافسية

إن كل مرحلة تختلف في خصائصها ودورها من دولة لأخرى وليس من الضروري أن تمر من خلال هذه المراحل وبنفس ترتيبها، إذ تمثل المراحل الثلاث الأولى فترة الارتقاء المتوالي (المتصاعد) للمزايا التنافسية، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة تفسير الانحراف أو الهبوط في النهاية.²



الشكل (06): مراحل تطور الميزة التنافسية

1. **مرحلة الدفع من خلال العوامل الإنتاجية:** في هذه المرحلة تستند جميع الصناعات الناجحة في تنافسياتها وبشكل منفرد على عوامل الانتاج الأساسية وتتضاءل في هذه المرحلة أهمية المحددات الأخرى للميزة التنافسية، ولكن الاعتماد على عوامل الانتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشّة يمكن فقدانها بسرعة أي تكون غير مستقرة.

2. **مرحلة الدفع من خلال الاستثمار:** هذه المرحلة مبنية على رغبة وقدرة المؤسسة في الاستثمار بشكل متواصل وهي بالاستثمار بالتسهيلات الانتاجية الحديثة والتطور التقني.

وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات بل يتم إجراء تحسينات عليها، وتأني المزايا التنافسية من خلال توافر عوامل الانتاج بالإضافة إلى استراتيجية الوحدة الاقتصادية والهيكل وطبيعة التنافس في السوق المحلي، وكذلك لا يكون الطلب المحلي على درجة عالية من التعقيد، ولا تكون الصناعات المرتبطة والمساندة متطورة إلى حد كبير، وتتصف هذه المرحلة في الغالب بزيادة في المستوى التوظيفي وارتفاع معدلات الأجور وأسعار المدخلات، وتتسم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر استقراراً و تقدماً عن المرحلة الأولى.

¹ - طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، بغداد العراق، 2014، ص 58.

² - مها محمد مصطفى الشال، بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، جامعة القاهرة، مصر، 2002، ص 17-16.

3. **مرحلة الدفع من خلال الابتكار:** في هذه المرحلة تتفاعل كافة محددات الميزة التنافسية بشكل ديناميكي وتكون موجودة في مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق بنجاح، ويكون طلب المستهلك أكثر تعقيدا بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية، وهنا يبدأ تكوين تجمعات صناعية من خلال تطوير الصناعات المرتبطة والمساندة لدات المستوى، وهنا يصبح اقتصاد الدولة أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية والأحداث الخارجية، وقد توصلت العديد من الدول المتقدمة إلى هذه المرحلة لكن الدول النامية كالجائر مازالت بعيدة المنال.

4. **مرحلة الدفع من خلال الثورة:** يتم الانخفاض في هذه المرحلة، حيث يصبح الاقتصاد مدفوعا بالتراكم السابق للثورة، ويصبح أقل حركا على توليد ثورة جديدة، وتبدأ الشركات في فقدان ميزتها التنافسية من خلال عدة أشكال منها حصار المنافسة وعمليات الابتكار وفقدان الموظفين لدوافع النجاح وتركيز السياسات الحكومية على إعادة توزيع الدخل بدلا من توليدها، وهنا تبدأ المؤسسات في فقدان ميزتها التنافسية لصالح الشركات الأجنبية.¹

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية

تختلف أبعاد الميزة التنافسية من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومنتجاتها وحجمها، ونذكر الأبعاد التالية:

- **التكلفة:** تعتبر التكلفة من الركائز الأساسية لنجاح وتفوق المنظمة، فهي تمكنها من تقديم أسعار منافسة تمنحها ميزة تنافسية أمام منافسيها، وإن إهمال المؤسسة لتخفيض تكلفة منتجاتها سيؤدي بها إلى التدهور والخروج من السوق نتيجة عدم قدرتها على الصمود أمام المؤسسات المنافسة.
- **الجودة:** إن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة لعملائها، وسيجعلها قادرة على فرض أسعار أعلى لما تقدمه من منتجات أو خدمات لضمان تحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق.
- **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على توفير مدى واسع من الخدمات والمنتجات، والتعديل عليها بشكل سريع لتلبية حاجات ورغبات العملاء، وما يفرض كون سرعة الاستجابة أحد أبعاد الميزة التنافسية هو أن

¹ - مها محمد مصطفى الشال، بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

حاجات ورغبات العملاء تتطور مع مرور الزمن، وبالتالي فإن سرعة الاستجابة تعتبر تحدي أمام المنظمة، وهذا يتطلب فهم عميق للعملاء وخصائصهم.

• **الوقت:** إن استغلال المنظمة لعامل الوقت في إنجاز العمليات وتسليم المنتجات للعملاء يعتبر سرا من أسرار نجاحها على منافسيها، وهذا يعتمد على تقليل دورة حياة المنتج منذ لحظة ولادة الفكرة إلى أن يتم تسليمه للعميل، وتقديم خدمات المتابعة بعد البيع، فإن نجحت المنظمة في ذلك ستحصل على ميزة تنافسية من خلال الوقت.

• **التحديث:** ويشار إليه في بعض المراجع (الابتكار) ويقصد به إدخال منتجات جديدة أو التغيير في مواصفات المنتجات الحالية أو استحداث طرق انتاج جديدة، تساهم في زيادة قيمة النشاط الذي تقوم به المؤسسة.¹

¹ - أحمد رسمي أحمد بعلوشة، أثر الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016، ص 37.

المبحث الثاني: أهمية القيادة في تحقيق الميزة التنافسية

تهدف القيادة إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية بشكل عام والذي يتأتي بعد تفعيل المورد البشري وكذا أداء المورد المادي وكما أن هذا الأخير يستحيل تفعيله إلا بعد تفعيل المورد البشري لأن المورد البشري هو المسؤول على تحقيق الميزة التنافسية.

هذا ونجد أن القيادة هي المسؤولة بالدرجة الأولى على تفعيل أداء المورد البشري من خلال إرساء وتفعيل كل من الاتصال الداخلي وكذا تفعيل نظام الحوافز، ذلك أن المورد البشري هو المسؤول على كسب الميزة التنافسية من خلال التقليل من حجم التكاليف والبحث والتطوير لتحسين جودة السلع والخدمات الموجهة للزبائن.

المطلب الأول: أهمية القيادة في تقليل التكاليف

أولاً: أثر القيادة في تدنئة تكاليف المواد الأولية

من المعروف أن المؤسسة لها من يمثلها عند التعامل مع الموردين وذلك أن القائد هو المسؤول على وضع كفاءات بشرية ومعدات مادية والتي تسهر على توفير المواد الأولية ومعدات الإنتاج ومنتجات نصف مصنعة وذلك بأقل الأسعار وبأقل وقت وبأعلى جودة، حيث أن للقيادة تأثير مباشر على اليد العاملة للمؤسسة ومن بين التأثيرات مايلي:

- التنظيم العادل والحازم للأدوار وتوزيعها؛
- كسب ثقة العاملين معه وبث روح الرضا بينهم؛
- دفع الآخرين للعمل بطريقة جديدة؛
- شدهم المستمر للأهداف المطلوبة.¹

ثانياً: أثر القيادة في تدنئة تكاليف الإنتاج

تلعب القيادة دوراً هاماً في دعم عمليات تحسين الجودة، حيث تعد جودة المنتج إحدى أدوات تحديد المكانة في السوق، تؤثر الجودة على أداء المنتج والخدمة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيمة المدركة للمنتجات من قبل الزبائن ورضاهم وتسعى كافة جهودها لتحقيق هدف أساسي وهو تخفيض تكاليف الإنتاج في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

¹ - أماني غازي جزار، الإدارة والتميز، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 2015، ص 357.

وذلك من خلال محاولتها لتحقيق كلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، كما أن ميزة تخفيض التكلفة للمنتجات تساهم في زيادة الطلب عليها، والهيمنة على الأسواق، وتأكيد المبدأ القائل بأن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل، كما يجب خفض معظم عناصر التكلفة داخل المؤسسة والمتمثلة في رأس مال العمل، الموارد، الشغل، الطاقة والعمليات الأخرى مقارنة بالمنافسين وذلك باعتبار أن التكلفة المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية.¹

ثالثاً: أثر القيادة في تدنئة تكاليف التسويق

يعتبر التسويق أحد أبرز الوظائف الإدارية داخل المؤسسات، حيث يتجلى دور القائد في هذه الوظيفة في تحديد حاجات ورغبات العملاء غير المشبعة، وتحديد الأسواق المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتها، حيث أن المؤسسات عليها أن تقدم السلع والخدمات المطلوبة والمرغوبة، فإنه على القائد مهام كثيرة منها تصميم الإستراتيجيات التسويقية وتنفيذها ومتابعتها من أجل خلق وبناء والمحافضة على المنافع والفوائد المحققة جراء عملية التبادل بين المؤسسة وعملائها والعلاقات مع الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة لإنتاج أفضل الأنواع من السلع والخدمات وتسعيها وتوزيعها والترويج لها، حيث يهتم القائد بوضع أهداف محددة للسياسات السعرية وذلك لتحقيق درجة عالية من رضا المستهلكين المستهدفين على السلع بأقل تكلفة ممكنة.

مما أدى بدوره القائد إلى ممارسة عدة مهام من أجل تحسين وظائف التسويق لتحقيق رضا المستهلكين نذكرها كالتالي:

- المساهمة في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التسويقية لكل وحدة عمل في المؤسسة؛
- المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وصولاً إلى تحديد الفرص التسويقية المتاحة والتحديات أو المشكلات التي يجب المساهمة في استثمارها؛
- تصميم وتنفيذ الدراسات الميدانية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين؛
- تحليل البيانات التي يتم جمعها بواسطة بحوث التسويق ونظم المعلومات وتفسيرها وذلك لتقديمها على شكل نتائج يمكن اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها؛

¹ - د. محمد خضر، إدارة المنتج والعلامة التجارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020،

- تعديل المزيج التسويقي لبعض السلع التي تعاني من مشكلات بالإضافة الى الغاء السلع الفاشلة والتي تحقق خسارة مالية للمؤسسة مع العمل على تقديم سلع جديدة تشبع الحاجات والرغبات والأذواق الجديدة لدى المستهلكين؛
- تحديد السياسات المرتبطة بتحديد اسم الماركة للسلعة أو الخدمة، بالإضافة الى تحديد أحجام العبوات وألوانها وأشكالها؛
- تحليل أسعار المنافسين مع تحديد الطرق والبيانات وتطويرها؛
- تحليل فاعلية أو ربحية منافذ التوزيع المتاحة للسلع المطروحة، واختيار الأنسب منها للمؤسسة من جهة ولمصالح المستهلكين من جهة أخرى؛
- تحديد أهداف الترويج وأدواته المناسبة لكل سلعة بالإضافة الى اختيار توقيت الحملات الترويجية المراد توجيهها للمستهلكين المستهدفين في الأسواق ومحتواها وشكلها.¹

المطلب الثاني : أهمية القيادة في تحسين تطوير الجودة

أولاً: أثر القيادة في جلب التكنولوجيا

على القائد إدراك أساسيات القيادة واستيعاب أن التحول لا يتعلق بالتكنولوجيا، ولكن يتعلق بالكفاءات التي يمتلكها القائد، وبالإستراتيجية والهيكل والثقافة والقدرات وفهم العميل، تتضمن هذه الأساسيات وضع إطار عمل للتحول الرقمي يضمن عدم تشتيت الجهود، واختيار المنهج المناسب، واستخدام البيانات الضخمة، وتعلم كيفية تحويلها إلى قرارات تعمل على تحسين أداء الأعمال على رأس كل جدول أعمال تنفيذي، ولكن يجب أيضا التفكير في كيفية استخدامه لتعزيز الأداء الفردي كما يتوجب على القائد الرقمي استخدام التحليل الذي يعتمد على تطوير إستراتيجية قائمة على العميل أو المواطن بدلا من الخطط الداخلية، وتحديد الإجراءات المتناسكة بدلا من برامج الأداء غير المترابطة. ومن جانب آخر التأكيد أن القائد لا يحتاج فقط إلى فهم كيفية عمل التكنولوجيا بل إلى كيفية استخدامها لخلق ميزة تنافسية، من خلال التحولات السلوكية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تخلقها

¹ - د. محمد عبيدات، عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر - القاهرة، 2014، ص16.

التكنولوجيا الجديدة، كالهاتف المحمول، الشبكات الاجتماعية والبيانات الضخمة واستخدام هذه التحولات الرئيسية في رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.¹

ثانياً: أثر القيادة في تفعيل وظيفة البحث والتطوير

تتم القيادة المتميزة بتفعيل وظيفة البحث والتطوير المتمثلة في الإبداع والتجديد، ومن أهم أدوار القادة والمديرون والإداريون التطوير والإبداع والابتكار في منشآت أعمالهم وأجهزتهم التي يعملون بها. ولا شك أن التطوير والإبداع يتفاوت بين القادة والمديرون وذلك حسب شخصياتهم وإدراكهم ورؤيتهم وقدراتهم ومهاراتهم ودافعيتهم وشجاعتهم في الإبداع والتجديد، كما أن طبيعة المهام التي يقوم بها القائد في نشاط البحث والتطوير هي التحكم في تكاليف المنتجات وجودتها ووضع الحلول للمشاكل التي يواجهها، انطلاقاً من قواعد المعلومات التي يمتلكها دون اللجوء إلى مصادر خارجية إضافة إلى تطوير منتجات جديدة وعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة. كما أنه يظل القائد هو المحرك الأول للإبداع والتجديد، لأن من مهامه الرئيسية البحث والتطوير ولن يتم ذلك إلا عن طريق الإبداع والتجديد المستمر.²

ثالثاً: أثر القيادة في إشراك الزبائن في تطوير المنتج

تعتمد القيادة عند البحث عن منتجات جديدة وتطويرها على الأبحاث الفنية في مختبرات البحث والتطوير الخاصة بها، حيث يبدأ التطوير الناجح للمنتجات الجديدة بفهم دقيق لما يحتاجه المستهلك وقيمه. ويتمركز تطوير المنتجات الجديدة المتمحورة حول الزبائن على إيجاد طرق جديدة لحل مشكلات الزبائن وخلق المزيد من التجارب المرضية لهم. سمح هذا التعاون مع الزبائن بأن تتم المؤسسة ببعض الخطوات فقط من عملية التطوير، فبعض المؤسسات تركز على عملية التسويق للمنتج، ووفقاً لهذا التوجه فإن المؤسسة لا تحتاج لاستثمارات ضخمة وذلك لاعتمادها على كفاءات الزبائن.

¹ - د. حمدان بن محمد دخيل الله الحربي، مجلة العربية لنشر العلمي، واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة المكرمة (التصور المقترح)، العدد السابع والعشرون، جامعة أم القرى كلية التربية، تاريخ الإصدار:

2- كانون الثاني - 2021، ص 86.

² - أماني غازي جزار، الإدارة والتميز، مرجع سبق ذكره، ص 405.

من الشروط الضرورية لتبني هذا المنهج ما يلي:

- أن تكون العلامة التجارية معروفة؛
- المعرفة الجيدة للزبائن وتطلعاتهم وآمالهم؛
- الإلتصاف بالسرعة؛
- حماية المؤسسة من خطر التقليد والقرصنة.¹

¹ - د. مُجَّد خضر ، إدارة المنتج والعلامة التجارية ، مرجع سبق ذكره، ص82.

خلاصة الفصل

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري للميزة التنافسية، وأهمية التميز في ظل تحديات السوق، مما جعلها من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وضمان الاستمرار والنجاح، كما تناولنا أهمية القيادة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بتدنية التكاليف وتحسين جودة المنتجات.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى عرض المفاهيم العامة للقيادة ووظائفها وتطرقنا في الفصل الثاني للميزة التنافسية ومدى تأثيرها على القيادة في المؤسسات الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل القيام باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي وذلك باعتماد منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان المناسبة للدراسة، وقد وقع اختيارنا على مصحة ابن حيان بالوادي، محاولين التعرف على مدى أثر القيادة على تحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسة الاستشفائية.

وستتطرق إلى كل هذا من خلال المباحث الآتية:

✓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

✓ المبحث الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مصحة ابن حيان الاستشفائية بالوادي، والتعرف على إمكانياتها البشرية والمادية، ومختلف المهام المنوطة لها وأخيرا أهم أهدافها.

المطلب الأول: نشأة مصحة ابن حيان بالوادي

تعد المؤسسة الاستشفائية الخاصة ابن حيان أحد أهم المؤسسات الصحية في ولاية الوادي، تم إنشاؤها في 11 أوت 2006 وهو تاريخ وضع حجر الأساس وكانت بداية أشغال البناء في 07 فيفري 2007، وانتهت في 21 أوت 2010، حيث تم تجهيزها بمختلف التجهيزات الضرورية وفي 19 جوان 2016 كانت بداية مباشرة أعمالها وتم تدشينها في 01 أفريل 2017 من طرف الوزير الأول السابق عبد المالك سلال.

تقع المصحة الخاصة ابن حيان في موقع استراتيجي في حي 08 ماي 1945 (الشط)، حيث تم بناؤها في منطقة أهلة بالسكان بعد بحوث تقنية ودراسات، فالمنطقة تتوسط العديد من الدوائر والبلديات التابعة لولاية الوادي، تحديدا على يسارها مباشرة صندوق الضمان الاجتماعي، على يمينها المستشفى العمومي للصحة الجوارية بن عمر الجيلاني على بعد أمتار قليلة فقط.

أما فيما يخص نظامها القانوني فهي مصحة ذات طابع ربحي، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، تسير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07- مؤرخ في أكتوبر 2007 والذي يتضمن تنظيم المؤسسات الاستشفائية الخاصة وتسييرها.

المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية والمادية لمصحة ابن حيان بالوادي

لدى مصحة ابن حيان طاقم طبي وشبه طبي بالإضافة إلى مجموعة من الفنيين التقنيين في الأشعة والتحليل، يعملون على توفير الخدمات الصحية للمستهلك (المرضى) إضافة إلى الإمكانيات المادية لتوفير الاحتياجات اللازمة للمصحة، وسنتطرق إلى الإمكانيات البشرية والمادية للمصحة أ. الإمكانيات البشرية: تتوفر المصحة على موارد بشرية هامة من أطباء وممرضين وإداريين... الخ

1. الأطباء العامون والمختصون في المصحة:

الجدول رقم (01): الأطباء العامون والمختصون في المصحة

العدد	التخصص
02	الأطباء العامون الرئيسيون
03	الأطباء العامون
01	طب النساء والتوليد
01	جراحة عامة وبالمناظر
01	جراحة الكلى والمسالك البولية
01	جراحة العمود الفقري
01	جراحة الأنف والأذن والحنجرة
01	جراحة العظام وتركيب المفاصل الاصطناعية
01	جراحة المخ والأعصاب
01	جراحة القلب والأوعية الدموية
01	جراحة الأطفال والتشوهات الخلقية
01	مختصون في علم النفس العيادي
15	المجموع

2. الطاقم شبه الطبي والإداريون في المصحة:

الجدول رقم (02): الطاقم شبه الطبي والإداريون في المصحة

العدد	التخصص
04	القابلات
08	الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش
03	المخبريون للمصحة
04	مشغلو الأجهزة الطبية

08	مساعدون طبيون
10	مساعدوا التمريض
16	ممرضون للصحة العمومية
10	موظفوا الإدارة
10	المتعاقدون
73	المجموع

ب. الإمكانيات المادية: يعد توفير الموارد المادية اللازمة من أهم عوامل تقديم الخدمات الصحية الجيدة، حيث

عملت المصلحة على توفير الامكانيات المادية الضرورية لتلبية احتياجات المرضى

الجدول رقم (03): الأجهزة الطبية للمصلحة

العدد	الجهاز
02	IRM
01	Scanner
01	Ecography
02	Radio standard
06	المجموع

المطلب الثالث: أهداف المصلحة

أ. الأهداف العامة: للمصلحة أهداف مسطرة من قبل أصحابها وتتمثل في:

- توفير وسط علاجي جيد ومتميز من الناحية النوعية؛
- الاستثمار في مجال الأجهزة الطبية المتطورة؛
- الاستثمار في الموارد البشرية (جذب أحسن وأمهر الكفاءات في كل المجالات)؛

ب. الأهداف الخاصة: أيضا تسعى المصلحة إلى تحقيق أهداف خاصة وذلك على مستوى المصلحة وتتمثل هذه

الأهداف فيما يلي:

- تشخيص وعلاج الحالات المرضية المعقدة المحالة إليهم من المستشفيات والمرافق الأخرى؛
- توفير وسط ملائم وممتاز في مجال الخدمات الصحية؛
- جلب أمهر الأطباء والمختصين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سننتظر في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى مجتمع وعينة الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراستها الباحث، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بمصلحة ابن حيان بالوادي، وهي مؤسسة استشفائية خاصة ذات مسؤولية محدودة تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة.

2. عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة، نظرا لكون مفردات المجتمع معروفة ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها، يتكون مجتمع دراستنا من مجموعة من العاملين بالمصلحة والذي بلغ عددهم 138 عاملا.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة حيث تم تحديد حجمها بـ 83.33% من المجتمع لإسقاط الدراسة عليه، وهي نسبة تتعدى المستوى المطلوب والذي يقدر بـ 30%، قمنا بتوزيع عدد استبيانات أكثر من المطلوب حتى نحافظ على الحجم المحدد للعينة بلغت 120 استبيانا عبر زيارات ميدانية متفرقة، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات نظرا لنقص البيانات فيها، وكان مجموع الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية 100 استبيانا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): فرز الاستبيانات الموزعة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	120
الاستبيانات المستلمة	107
الاستبيانات المفقودة	11
الاستبيانات المستبعدة	2
الاستبيانات الصالحة للتحليل	100

المطلب الثاني: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح أسئلة وعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية، وأنه خلصنا إلى بناء استبيان مكون من 16 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

2. الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: القيادة؛
- المحور الثاني: التحفيز؛
- المحور الثالث: الاتصال؛
- المحور الرابع: الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الرابع: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في دراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من الثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي:

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
16	0.840

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.942 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالي توضح ذلك.

الجدول رقم (06): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.731**	المحور الأول: القيادة
0.000	0.785**	المحور الثاني: الاتصال
	0.750**	المحور الثالث: التحفيز
0.000	0.656**	المحور الرابع: الميزة التنافسية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محاور الدراسة كل من القيادة، التحفيز، الاتصال، الميزة التنافسية تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط يبرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي.

أولاً: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن، المستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

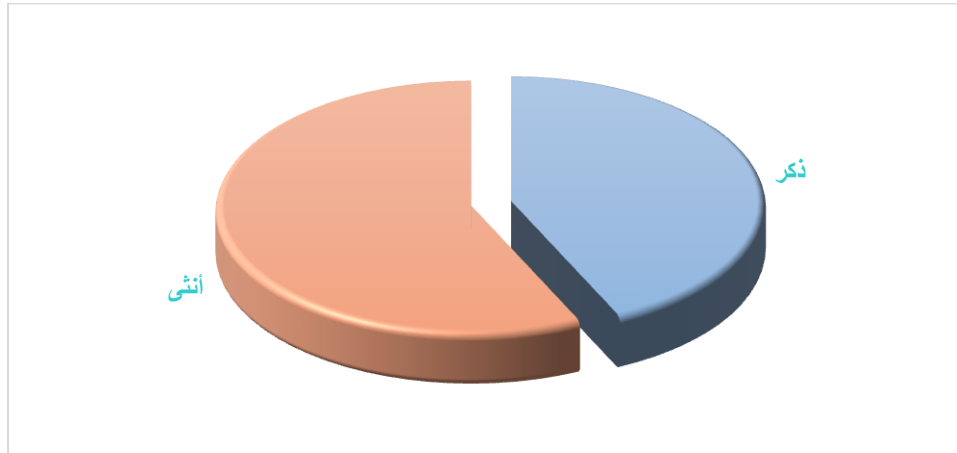
الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	43	43
أنثى	57	57
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 43% لصالح الذكور في حين 57% لصالح الإناث تفسر هذه النسب على أن المؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

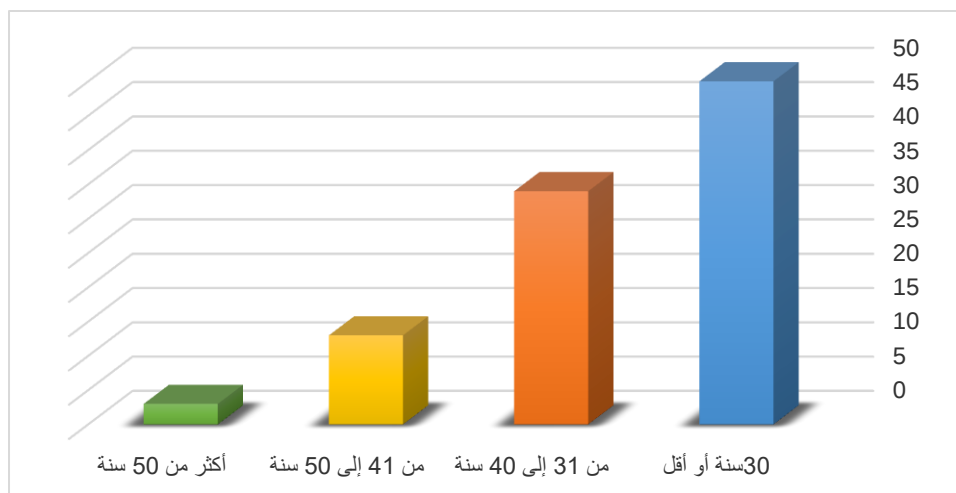
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
30 سنة أو أقل	50	50
من 31 إلى 40 سنة	34	34
من 41 إلى 50 سنة	13	13
أكثر من 50 سنة	3	3
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية أقل من 30 سنة بعدد 50 ونسبة 50%، تليها من 31 إلى 40 سنة بعدد 34 ونسبة 34%، في حين من 41 إلى 50 سنة بعدد 13 ونسبة 13%، أما أكثر من 50 سنة بنسبة 3% من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

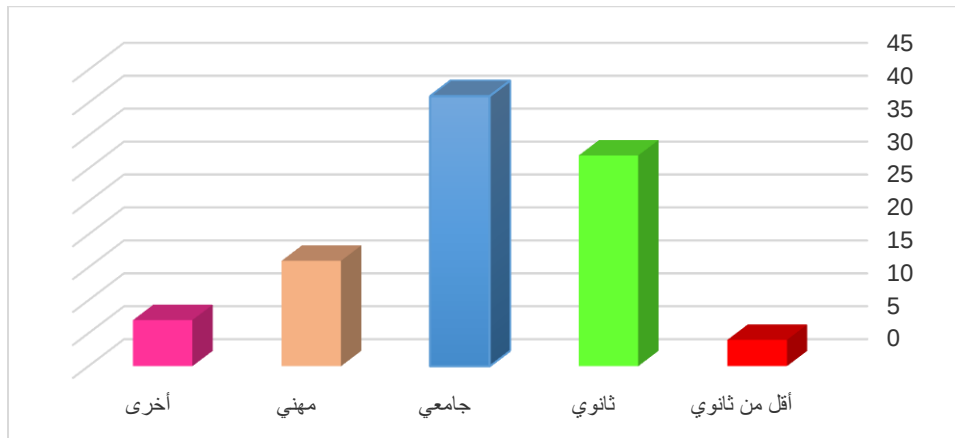
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4,0	4	أقل من ثانوي
32,0	32	ثانوي
41,0	41	جامعي
16,0	16	مهني
7,0	7	أخرى
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية ذات مستوى تعليمي جامعي بعدد 41 ونسبة 41%، تليها مستوى ثانوي بعدد 32 ونسبة 32% أما مستوى التعليمي مهني بعدد 16 ونسبة 16% في حين كل من أقل من ثانوي ومستويات تعليمية أخرى بنسب متقاربة على التوالي: 7%؛ 4% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

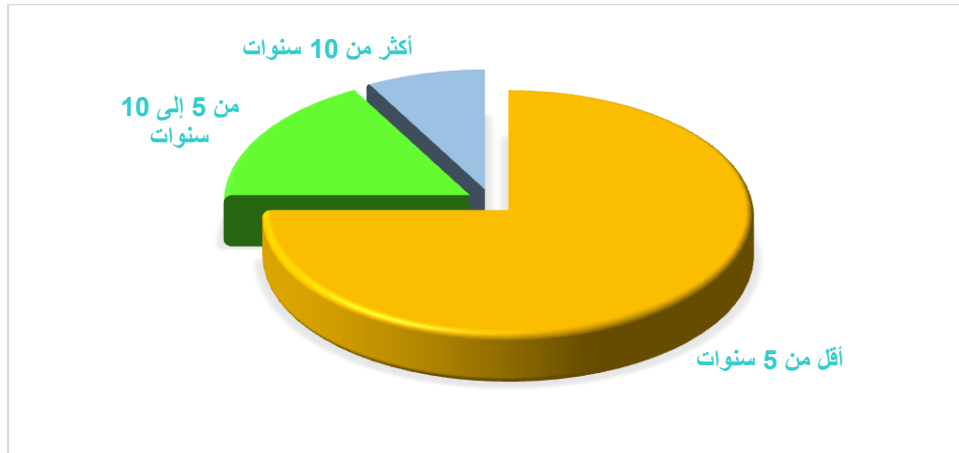
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
75	75	أقل من 5 سنوات
17	17	من 5 إلى 10 سنوات
8	8	أكثر من 10 سنوات
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة ذات خبرة مهنية بأغلبية أقل من 5 سنوات بعدد 75 ونسبة 75%، تليها خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 17 ونسبة 17%، أما الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بعدد 8 ونسبة 8% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (11): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفضة	1] - 1.60]
متوسطة	1.61] - 2.33]
مرتفعة	2.33] - 3]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي

SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.¹

¹ - إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول " القيادة "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات القيادة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,769	2,44	1 قيادة مؤسستك تتخذ قرارات رشيدة
متوسط	0,824	2,08	2 قيادة مؤسستك تتخذ قرارات بسرعة
مرتفع	0,783	2,35	3 قيادة مؤسستك تساهم في تحسين جو العمل
مرتفع	0,745	2,36	4 يعتمد القائد الاقناع لمؤوسيه بدل الإجبار
متوسط	0,529	2,30	المحور الأول: القيادة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول القيادة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.30) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (متوسط) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.08 - 2.44) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.44) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن قيادة المؤسسة تتخذ قرارات رشيدة، أما "العبارة رقم 04" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.36) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي يعتمد القائد الاقناع لمؤوسيه بدل الإجبار، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " قيادة مؤسستك تساهم في تحسين جو العمل " بمتوسط حسابي (2.35) ، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.08) ما يدل على أن قيادة المؤسسة تتخذ قرارات بسرعة.

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني " الاتصال "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور الاتصال من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الانحياز المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مرتفع	العبارة
3	2,46	0,770	مرتفع	5 وجود قنوات اتصال فعالة بينك وبين مديرك في المؤسسة
2	2,46	0,757	مرتفع	6 وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف أقسام المؤسسة
1	2,52	0,758	مرتفع	7 تستطيع في أي وقت الاتصال بالمدير العام للمؤسسة
4	2,43	0,700	مرتفع	8 يساهم الاتصال في نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم
مرتفع	2,46	0,541	مرتفع	المحور الثاني: الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني الاتصال وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.46) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3.00 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.43-2.52) حيث "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.52) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنهم يستطيعون في أي وقت الاتصال بالمدير العام للمؤسسة، أما "العبارة رقم 06" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.46) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف أقسام المؤسسة. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "وجود قنوات اتصال فعالة بينك وبين مديرك في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.46)، تليها العبارة رقم 08 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.43) ما يدل على أن الاتصال يساهم في نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

ثالثاً: تحليل عبارات المحور الثالث "التحفيز"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور التحفيز من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
9 وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة	1,96	0,863	1	متوسط
10 تشعر بالرضا اتجاه الحوافز المقدمة لك	1,76	0,767	4	متوسط
11 توفر لك المؤسسة بيئة عمل محفزة ومثالية للقيام بمهامك	1,94	0,850	2	متوسط
12 يغرس القائد في مرؤوسيه روح الحماسة والتحفيز ورفع الروح المعنوية للإقبال على العمل	1,90	0,758	3	متوسط
المحور الثالث: التحفيز	1,89	0,646		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثالث: التحفيز وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.89) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.76-1.96) حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.96) ما يدل على وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة، أما "العبارة رقم 11" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.94) ما يدل على أنه توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة ومثالية للقيام بالمهام. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يغرس القائد في مرؤوسيه روح الحماسة والتحفيز ورفع الروح المعنوية للإقبال على العمل" بمتوسط حسابي (1.90) ، تليها العبارة رقم 10 بالمرتبة الرابعة و الاخيرة بمتوسط حسابي (1.76) ما يدل على الشعور بالرضا اتجاه الحوافز المقدمة.

رابعاً: تحليل عبارات المحور الرابع: الميزة التنافسية

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور الميزة التنافسية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
13 وجود قنوات اتصال فعالة بينك وبين مديرك في المؤسسة	2,05	0,821	4	متوسط
14 وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف أقسام المؤسسة	2,22	0,773	2	متوسط
15 تستطيع في أي وقت الاتصال بالمدير العام للمؤسسة	2,20	0,765	3	متوسط
16 يساهم الاتصال في نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم	2,33	0,711	1	مرتفع
المحور الرابع: الميزة التنافسية	2,20	0,616		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الرابع: الميزة التنافسية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.20) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الرابع موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.05-2.33) حيث "العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.33) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يساهم الاتصال في نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم، أما "العبارة رقم 14" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.22) ما يدل على وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف أقسام المؤسسة. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تستطيع في أي وقت الاتصال بالمدير العام للمؤسسة" بمتوسط حسابي (2.20) ، تليها العبارة رقم 13 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2.05) ما يدل على وجود قنوات اتصال فعالة بين العمال و مديريهم في المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبين مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnova		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.200*	0.059	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.200* أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على نتائج الدراسة التطبيقية من خلال اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيماً إلى ثلاث فرضيات على النحو التالي:

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية: توجد قيادة ذات كفاءة ورشد.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد قيادة ذات كفاءة ورشد
- الفرضية البديلة (H_1): توجد قيادة ذات كفاءة ورشد

الجدول (17): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-13,084	99	0,000	-0,69250	-0,7975	-0,5875

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول توجد قيادة ذات كفاءة ورشد، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر ب (-0.69250)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.5875-0.7975] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الأول والمقدر ب (2.30) في حدود المجال [1.61-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات محور الأول

بناء عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: قبول نص الفرضية البديلة: توجد قيادة ذات كفاءة ورشد.

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية :

نص الفرضية: يوجد اتصال فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 ووفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اتصال فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اتصال فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الجدول (18): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى

-9,825	99	0,000	-0,53250	-0,6400	-0,4250
--------	----	-------	----------	---------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $Sig=0.002$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن يوجد اتصال فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.53250)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.4250-0.6400] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الثاني والمقدر بـ (2.46) في حدود المجال [3-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة مرتقعة حول فقرات محور الثاني

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: قبول نص الفرضية البديلة: يوجد اتصال فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد نظام تحفيز فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد نظام تحفيز فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

■ الفرضية البديلة (H_1): يوجد نظام تحفيز فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الجدول (19): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-17,162	99	,000	-1,11000	-1,2383	-0,9817

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $Sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه يوجد نظام تحفيز فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (-1.11000) ، وهذا الفرق في حدود المجال $[0.9817-1.2383]$ بمستوى ثقة (95%) ، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الثالث والمقدر بـ (1.89) في حدود المجال $[1.61-2.33]$ ، ويمثل مستوى الموافقة منخفضة حول فقرات محور الثالث.

■ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: قبول نص الفرضية البديلة: يوجد نظام تحفيز فعال لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3. نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: يوجد أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 ووفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الجدول (20): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الرابعة)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-12,977	99	0,000	-0,80000	-0,9223	-0,6777

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $Sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه يوجد أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية

لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.80000)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.6777-0.9223] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الرابع والمقدر بـ (2.20) في حدود المجال [1.61-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة منخفضة حول فقرات محور الرابع

■ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: قبول نص الفرضية البديلة: يوجد أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛ واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل وورقي تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الخاتمة العامة

الخاصة العامة

تناولت هذه الدراسة قياس مدى تأثير القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وانطلاقاً من ذلك فقد تم تقديم تأطيراً نظرياً لكل من المتغير المستقل والمتمثل في القيادة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اخترنا مصححة ابن حيان الاستشفائية بالوادي لإجراء الدراسة التطبيقية على عمالها، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها لمعرفة أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة

❖ النتائج النظرية:

- قدم الباحثون وظائف عديدة للقيادة، لكن أهم وظيفتين هما الإتصال والتحفيز، إذ ينصب الاهتمام عليهما باعتبارهما الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ينبغي أن تدرك المؤسسات الاقتصادية أنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة ومستمرة إلى الأبد، فالمؤسسة التي تطمح في الاستمرار بالنجاح هي تلك المنظمة التي تسعى إلى تحسين وتطوير جودة منتجاتها، وتخفيض تكاليفها؛
- يعد المورد البشري أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنه الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف والتي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة؛
- القيادة المناسبة هي أساس أي مؤسسة إذ تعتبر بمثابة بوابة نحو التميز والتفرد في السوق؛
- تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير مهاراتها في القيادة مما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ النتائج التطبيقية:

- توجد قيادة ذات كفاءة ورشد ذات دلالة إحصائية في مصححة ابن حيان بالوادي عند مستوى دلالة 0.05؛
- يوجد اتصال فعال ذو دلالة إحصائية لدى مصححة ابن حيان بالوادي عند مستوى دلالة 0.05؛
- يوجد نظام تحفيز فعال ذو دلالة إحصائية لدى مصححة ابن حيان بالوادي عند مستوى دلالة 0.05؛
- يوجد أثر للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية لدى مصححة ابن حيان بالوادي عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: التوصيات:

- ضرورة تحقيق الموازنة بين القيادة والميزة التنافسية وجعل ذلك عملية متكاملة؛

- ضرورة تبني المؤسسة الاقتصادية أساليب استراتيجية وواضحة وفعالة لتفعيل دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف؛
- الاستثمار في المورد البشري من خلال التحفيز والاتصال والتدريب المستمر، باعتبار أن العنصر البشري أهم عامل في المؤسسة؛
- انفتاح القيادة الادارية داخل المؤسسة وامتلاكها للرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستجدات والمتغيرات المستقبلية، يمكن المؤسسة من النمو والتوسع؛
- الاتصال بالجامعات ومراكز البحث العلمي لتبادل المعارف والخبرات.

ثالثا: آفاق الدراسة

- حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، ولأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد اقترحنا عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:
- دراسة أثر القيادة في تحسين الأداء المؤسسي؛
 - دراسة أثر وظائف أخرى للقيادة مثل (التدريب، اتخاذ القرار) في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - دراسة أثر متغيرات أخرى في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ المصادر العربية:

1. إبراهيم الفقي، سحر القيادة "كيف تصبح قائدا فعّالا"، الطبعة الأولى، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008
2. أحمد رسمي أحمد بعلوشة، أثر الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016
3. أماني غازي جرار، الإدارة والتميز، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015
4. أيمن حسين الديراوي، د. أحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الملركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسة والإقتصادية، برلين – ألمانيا، 2021
5. بشير العلاق، القيادة الادارية، الطبعة العربية، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2009
6. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
7. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2010
8. حسن عماد مكايي وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة، مصر، 1998
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010
10. حسين مرضي الدوسري، الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014
11. حمدان بن محمد دخیل الله الحربي ، مجلة العربية لنشر العلمي ،واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة المكرمة (التصور المقترح) ، العدد السابع والعشرون ، جامعة أم القرى كلية التربية ، تاريخ الإصدار : 2- كانون الثاني – 2021

12. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009
13. خضرة عمر المفلح، الاتصال "المهارات والنظريات وأسس عامة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015
14. خلدون الخوالدة، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة عمان، 2017
15. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات والمرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013
16. سمر وصفي علي المداح، كامل فتحى كامل محمد خضر، القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب الأمنية، دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية، ألمانيا – برلين ، 2021
17. السيد فتحى الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية – إستراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2013
18. صالح سعيد علي، حسين وليد عباس، الشخصية القيادية، طبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، 2016
19. طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012
20. طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، بغداد العراق، 2014
21. عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 34/33، مارس 2014
22. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،

23. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007
24. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010
25. فاطمة الزهراء بورنان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسات، العدد الاقتصادي الثالث، 2017
26. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2012-2013
27. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
28. مُجّد أكرم العدلوني، القائد الفعال المبادئ والأسس، دون طبعة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000
29. مُجّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
30. مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016
31. مُجّد خضر، إدارة المنتج والعلامة التجارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020
32. مُجّد عبيدات، عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر - القاهرة، 2014
33. محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012
34. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012

35. مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009
36. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2011
37. مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009
38. مها مُجد مصطفى الشال، بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، جامعة القاهرة، مصر، 2002
39. موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع عشر 2013
40. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
41. نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015
42. هدى بنت عبد الله الحديثي، أ. هيفاء بنت مُجد المطيري، قيادة التغير، مدى توافر قدرات قيادة التغير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، بحث ميداني، دون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، السعودية، 2020
43. وفيق النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.

❖ المصادر الأجنبية:

1. Evans and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South Western, U.S.Ainternational, Student. W.w.w.swlearning.com, 2007
2. Leheny, Claire, Total Rewards: The practitioner's view, 2004
3. Macmillan Hugh and Tampo, Mahen, "Strategic Management: Process, content, and Implementation": Great Britain: Oxford University, Press, 2000
4. Porter, L'avantage Concurrentiel des nation, Inter Edition, Paris, 1993
5. Torrington & Hall, Human Resources Management, 4th ed, Prentice Hall Europe, 1998

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

إستمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، وفي إطار إعداد مذكرة بعنوان:
"أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا
الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الاجابة عليه بكل موضوعية وأمانة،
كما نطمئنكم بأن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة،
شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام.

والسلام عليكم.

ملاحظة:

-الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

-الرجاء الاجابة على كل البيانات.

البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: 30 سنة أو أقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 ☐
- سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- تكوين مهني ☐ أخرى ☐
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الأول: القيادة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	قيادة مؤسستك تتخذ قرارات رشيدة			
02	قيادة مؤسستك تتخذ قرارات بسرعة			
03	قيادة مؤسستك تساهم في تحسين جو العمل			
04	يعتمد القائد الاقناع لمؤوسيه بدل الإجبار			

المحور الثاني: الإتصال

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	وجود قنوات اتصال فعالة بينك وبين مديرك في المؤسسة			
02	وجود قنوات اتصال فعالة بين مختلف أقسام المؤسسة			
03	تستطيع في أي وقت الاتصال بالمدير العام للمؤسسة			
04	يساهم الاتصال في نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم			

المحور الثالث: التحفيز

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة			
02	تشعر بالرضا اتجاه الحوافز المقدمة لك			
03	توفر لك المؤسسة بيئة عمل محفزة ومثالية للقيام بمهامك			
04	يغرس القائد في مرؤوسيه روح الحماسة والتحفيز ورفع الروح المعنوية للاقبال على العمل			

المحور الرابع: الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	يساهم مدير المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تدنئة تكاليف المواد الأولية			
02	يساهم مدير المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تدنئة تكاليف الانتاج			
03	يساهم مدير المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تدنئة تكاليف التسويق			
04	يساهم مدير المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطوير جودة المنتج			

الملحق رقم (02): نتائج ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,844	16

الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	TTTTT
XXXX1	Pearson Correlation	1	,480**	,406**	,311**	,731**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
	N	100	100	100	100	100
XXXX2	Pearson Correlation	,480**	1	,505**	,347**	,785**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
XXXX3	Pearson Correlation	,406**	,505**	1	,228*	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,022	,000
	N	100	100	100	100	100
XXXX4	Pearson Correlation	,311**	,347**	,228*	1	,656**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,022		,000
	N	100	100	100	100	100
TTTTT	Pearson Correlation	,731**	,785**	,750**	,656**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

المهنية.الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	75	75,0	75,0	75,0
	سنوات 10 إلى 5 من	17	17,0	17,0	92,0
	سنوات 10 من أكثر	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	43	43,0	43,0	43,0
	أنثى	57	57,0	57,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل أو سنة30	50	50,0	50,0	50,0
	سنة 40 إلى 31 من	34	34,0	34,0	84,0
	سنة 50 إلى 41 من	13	13,0	13,0	97,0
	سنة 50 من أكثر	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

التعليمي.المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	ثانوي من أقل	4	4,0	4,0	4,0
	ثانوي	32	32,0	32,0	36,0
	جامعي	41	41,0	41,0	77,0
	مهني	16	16,0	16,0	93,0
	أخرى	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	100	2,4400	,76963
X2	100	2,0800	,82487
X3	100	2,3500	,78335
X4	100	2,3600	,74563
XXXX1	100	2,3075	,52926
Valid N (listwise)	100		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F1	100	2,4600	,77094
F2	100	2,4600	,75772
F3	100	2,5200	,75852
F4	100	2,4300	,70000
XXXX2	100	2,4675	,54199
Valid N (listwise)	100		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
E1	100	1,9600	,86363
E2	100	1,7600	,76700
E3	100	1,9400	,85067
E4	100	1,9000	,75879
XXXX3	100	1,8900	,64679
Valid N (listwise)	100		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
W1	100	2,0500	,82112
W2	100	2,2200	,77303
W3	100	2,2000	,76541
W4	100	2,3300	,71145
XXXX4	100	2,2000	,61648
Valid N (listwise)	100		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTTT	,059	100	,200 [*]	,983	100	,215

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX1	100	2,3075	,52926	,05293

One-Sample Test

Test Value = 3					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
XXXX1	99	,000	-,69250	-,7975	-,5875

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX2	100	2,4675	,54199	,05420

One-Sample Test

Test Value = 3					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
XXXX2	99	,000	-,53250	-,6400	-,4250

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX3	100	1,8900	,64679	,06468

One-Sample Test

Test Value = 3					
				95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
				Lower	Upper
XXXXX3	-17,162	99	,000	-1,11000	-1,2383 - ,9817

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXXX4	100	2,2000	,61648	,06165

One-Sample Test

Test Value = 3					
				95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
				Lower	Upper
XXXXX4	-12,977	99	,000	-,80000	-,9223 - ,6777

الملحق رقم (10): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر أ	عبد الجليل شليق
أستاذ محاضر أ	رياض رعي