



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال



دور القيادة في اكتساب الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة بمؤسسة أومبالاج ميطاليك الجزائرية بولاية البليدة -

تحت إشراف الأستاذ:

د. عزري أمين

إعداد الطلبة:

لعور جعفر

غريسي نشوة

فريتح مروى

عثماني مريم

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
عزري أمين	دكتور	مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
قديري سعد	دكتور	مناقش	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
ريم بن عيسى	دكتورة	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام
لنيل

المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي
بتضحيات جسام

مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي
رعتني

حقا لرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة
في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أُمي أعز ملاك
على

القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين
إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكل من أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي
وأخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

إلى المرأة المعجزة التي تجعل كل شيء ممكنا بصبرها ودعمها
زوجتي الغالية

إلى أبنائي الذين وثقوا بي على الدوام أهدي هذا البحث راجيا أن أكون لهم مصدر فخر
وقوة دائما.

إلى رفقاء الدرب وأصدقاء الأيام جميعا بحلوها ومرها
كل الاحترام و التقدير لكل من ساندني و ساعدني فجزاهم الله خيرا، ونسأل الله بأسمائه
الحسنى و بصفاته العلى أن يجمعنا و اياكم في جناته جنات النعيم، برحمته انه أرحم الراحمين

لعور جعفر

الإهداء

من قال أنا لها ... نالها

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها
الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام
(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي الا بالصبر و الإصرار، الى النور
الذي أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا، من بذل الغالي و النفيس و استمديت
منه قوتي منه و اعتزازي بذاتي

(والدي العزيز)

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، الى الانسانية العظيمة
التي طالما تمننت أن تقر عينيها برويتي في يوم كهذا
(والدتي الحبيبة)

الى ضلعي الثابت و أمان أيامي، الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي
منها، أختي العظيمة و اخواني الغاليين

الى المؤنسة الغالية و حبيبة قلبي و فرحة أيامي ابنة أختي (زمزم)
الى الجندي المجهول الذي طالما كان معطاة كريما داعما لي ... زوج أختي
لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق ... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين من
أفاصني بمشاعره و نصائحه المخلصة اليكم عائلتي.

أهديكم هذا الانجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيت، ها أنا اليوم أتممت ثمراته بفضل
من الله عز وجل، فالحمد لله على ما وهبني , و أن يعينني و يجعلني مباركة أينما كنت .

غريسي نشوة

الاهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...
ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله , اللهم صل وسلم على سيدنا محمد
أهدي نجاحي .. لي الذي تعب وبذل مجهوداً فرحلت قبل أن يقطف ثمار الزرع ويعانق
هذا النجاح الذي لولاه لم يكن... إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل أسمه بكل
افتخار أرجو من الله يرحمك ويتقبلك من الشهداء إلى من رحل باكراً تاركاً في قلبي غصة لا
تزول الآخر العمر.. أبي العزيز رحمه الله
إلى مصدر الأمان الذي استمد منه قوتي إلى نور عيني و حظي الجيد وفخري لى من
كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي وملجائي إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها
تحيطني.. أمي الغالية
إلى من كان قدوتي ومثلي الأعلى دوماً.. الأقرب والأحب إلى قلبي إلى المساند والداعم
والكتف الذي أتكئ عليه عندما تقرر الحياة أن تميل بي أخوتي الأعزاء
إلى اللواتي أمسكن بيدي حين توقفت الحياة عن مدّ يدها لي.. أخواتي الغاليات
إلى من يهدأ ضجيج قلبي عند لقياهم.. وتستكين روحي بقرب طيب أرواحهم بنات
وأولاد أخي وأختي
إلى من شاركوني الألم والأمل النجاح والفشل إلى من جمعتني بهم أجمل الصدف في
الحياة، فكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء فاطمة هدى احلام نشوة مريم وفاء إلهام سارة
إلى من أبصر في عيونهن الأمل، وأستشعر من نظراتهن حب الخير لي... نساء اخواتي
الحبيبات
إلى عزي في هذه الحياة، حماء المولى لقلبي ورعاه.. خطيبي

مروة فريتح

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا درباً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال.

وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبى وارفع قبعتي بكل فخر الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام إلى الذي زين أسمى بأجمل الألقاب، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، الى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي , أهدي تخرجي هذا الى والدي الغالي, إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الى وهج حياتي (والدتي)ربي يحفظها لي إلى روح جدتي رحمها الله وغفر لها واسكنها فسيح جناته. الحمد لله وصلت الى ما كانت تتمنى وتمت على خير بفضل الله ثم دعوة جدتي رحمها الله .

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفرحي وأحزاني إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، ويحزنهم فشلنا أهدي هذا البحث إلى الأقارب قلباً ودمًا ووفاءً إلى من تشرفنا بصحبته طيلة الوقت الماضي. وأنسونا بحضورهم الغالي وضحكاتهم المبهجة إلى الأصدقاء والأحباب. وفي الختام إهداء إلى التي لم ولن تقبل يوماً إلا أن تكون في الصفوف الأولى ، إلى نفسي اللهم كما أنعمت فزد، وكما زدت فبارك، وكما باركت فتمم وكما أتممت فثبّت .

مريم عثمانى

﴿ شكر وعرفان ﴾

الحمد لله رب العالمين، تبارك وتعالى، له الكمال وحده والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه و رسوله الأمين وعلى سائر الأنبياء والمرسلين , نحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام بحثنا هذا ونتقدم بجزيل الشكر و خالص الامتنان إلى كل أساتذتنا الأفاضل ، الذين كان لهم الفضل في سلوكنا هذا الدرب , و نخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور أمين عزري

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في اتمام هذا البحث .

دون أن أنسى كل من أمد لنا يد العون لإنجاز بحثنا هذا ليرقى الى المستوى المطلوب إن شاء الله .

الملخص

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة " أومبلاج ميتاليك الجزائرية بولاية البليدة " , ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات و تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS, و تمت هذه الدراسة على عينة ضمت جميع العاملين في هذه المؤسسة من اطارات وفنيين و عمال عاديين, وزعت 80 استمارة استبيان على العاملين بالمؤسسة , وتم استرجاع 72 استمارة, منها 65 استمارة استبيان كانت صالحة للتحليل.

حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها : وجود دور للقيادة في تحقيق المؤسسة الاقتصادية اذ تهدف المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير مهاراتها القيادية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية , و قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها : تحقيق التوازن بين القيادة والميزة التنافسية وتحويلهما إلى عملية متكاملة و ايضا يجب على المؤسسات الاقتصادية اتباع منهج استراتيجي واضح وفعال في تفعيل القيادة لتحقيق الميزة القدرة التنافسية، وذلك بتوفير كافة المتطلبات الإدارية والفنية و التكنولوجية والبشرية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف .

الكلمات المفتاحية : القيادة , الميزة التنافسية .

Abstract :

The aims of this study was to focus on the role of leadership in the continuation of the company "Omblage Italian Metalic Algerian, Blida". In fact, the aim of the study was to rely on a descriptive structure that relied on data collection and. then analyzing it using the SPSS program. This study was carried out on Artica, which included the factor All were technicians and ordinary workers of this company. 80 questionnaires were distributed to employees of the company, and 72 questionnaires were collected. of which 65 questionnaires were valid for the analysis.

The study resulted in several results, the most important of which was: the existence of a leadership role in achieving the economic enterprise, because economic enterprises aim to develop their leadership skills that help them achieve a competitive advantage, and the study presented several recommendations, the most important of which are: achieving a balance between leadership and competitive advantage and transforming them into an integrated process. Economic institutions must also follow a clear and effective strategic approach to activate leadership in order to achieves a competitive advantage, providing all the administratives, technical, technological means and human requirements that contribute to achieving

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصاصات
	مقدمة
	الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة
3	المطلب الاول: مفهوم القيادة واهميتها
9	المطلب الثاني: مبادئ القيادة
15	المبحث الثاني: وظائف القيادة
15	المطلب الاول: التوظيف والانتقاء المورد البشرية وعلاقته بالميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: التحفيز لتحقيق الأهداف
31	المطلب الثالث: الاتصال الفعال بين مختلف أقسام المؤسسة
35	المطلب الرابع: دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتنميتها
	الفصل الثاني : أهمية القيادة في اكتساب الميزة التنافسية
43	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
49	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس
59	المبحث الثاني: دور القيادة في اكتساب الميزة التنافسية
59	المطلب الأول: دور القيادة في خفض التكاليف
61	المطلب الثاني: دور القيادة في تحسين تطوير الجودة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

66	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "أومبالاج ميपालيك الجزائرية " بولاية البليدة
66	المطلب الأول: نشأة وتطور "مؤسسة أومبالاج ميपालيك الجزائرية"
66	المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسة "أومبالاج ميपालيك الجزائرية بولاية البليدة"
68	المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة "أومبالاج ميपालيك الجزائرية " بولاية البليدة
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني: تصميم استبيان الدراسة
71	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
72	المطلب الرابع : الثبات و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
74	المبحث الثالث: عرض والتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات
74	المطلب الأول: عرض وتحليل اجابات عينة الدراسة
80	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
85	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة
87	الفرع الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
91	خلاصة الفصل
92	خاتمة
96	قائمة المراجع
101	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
27	الجدول رقم (01-01) الفرق بين العوامل الدافعة والوقائية
67	الجدول (02-03): المدراء والمسؤولين العامون في المؤسسة
70	الجدول رقم (03-03) يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة
71	الجدول رقم (04-03): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح
72	الجدول رقم (05-03): يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبيان
73	الجدول رقم (06-03): يوضح الاتساق الداخلي لمحاوّر الدراسة
74	الجدول رقم (07-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
75	الجدول رقم (08-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
76	الجدول رقم (09-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
77	الجدول رقم (10-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
78	الجدول رقم (11-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي
79	الجدول رقم (12-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التي تمت الاستفادّة منها
80	جدول رقم (13-03): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:
81	جدول رقم (14-03): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني
82	جدول رقم (15-03): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث
84	جدول رقم (16-03): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع
85	جدول رقم (17-03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة
87	جدول رقم (18-03): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الأولى

88	جدول رقم (03-19): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الثانية
89	جدول رقم (03-20): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الثالثة
90	جدول رقم (03-21): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الرابعة

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
21	الشكل رقم (01-02) هرم سلم الحاجات " لماسلو "
23	الشكل رقم (01-03) المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع
25	الشكل رقم (01-04) المتغيرات الأساسية لنظرية المساواة
29	الشكل رقم (01-05) سلم الحاجات عند " الدرفير "
30	الشكل رقم (01-06) الفرق بين نظرية X و نظرية Y
39	الشكل رقم (01-07) نموذج تطوير خطة ادارة الموارد البشرية
52	الشكل رقم: (02 , 03) سلسلة القيمة.
53	الشكل رقم: (02,02) الاستراتيجيات التنافسية حسب "porter "

مقدمة

المقدمة العامة:

تتميز المؤسسة الاقتصادية اليوم بالتحول السريع والمستمر نتيجة التطور التقني والتكنولوجي و تطور تقنيات الإعلام ، الأمر الذي زاد من حدة التنافس وجعل التغيير واقعا تعايشه المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى التحولات الكبيرة التي تعرفها السوق العالمية والوطنية التي تجبر أصحاب القرار على الاهتمام بالتغيير والتطوير في مجال العمل من أجل تحسين الفعالية و الإنتاجية ومن الحقائق الواضحة أن الحاجة إلى قيادة حكيمة وممكنة، كون القائد هو المورد البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في التسيير فالقيادة تمثل حلقة الوصول بين الرئيس والمرؤوسين وهي بداية تحقيق الهدف على أرض الواقع القائد الجيد هو الذي يكون قادر على تحقيق ميزة تنافسية، فالقيادة لها تأثير كبير على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي تؤثر على تنافسية المؤسسة.

إن البيئة التنافسية التي تعمل بها المؤسسة، تتطلب أنواع من القيادات التي تساعد على النمو والبقاء، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة وحتى يمكن الإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب ان تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية توسيع الحصة التسويقية وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، والتي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية إن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة للأفراد، والشيء المؤكد أن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، هذا مما يساعد على تحقيق التفوق والبقاء، إلا أننا سوف نتطرق إلى دور القيادة في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

ومن خلال ما سبق تبلور اشكالية بحثنا كما يلي:

أولا: الإشكالية:

- ما دور القيادة لدى المؤسسة الاقتصادية في اكتساب الميزة التنافسية ؟
- وللإجابة على هذه الاشكالية ارتأينا الى طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- هل توجد قيادة ذات كفاءة ورشد لدى المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل للقيادة دور في تفعيل المورد البشري؟
- هل يوجد دور للقيادة في تحسين الجودة؟

- هل للقيادة دور في تدنئة التكاليف؟

ثانيا: الفرضيات:

للإجابة على الاشكالية المطروحة وبناء على الأسئلة الفرعية للدراسة تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

- نعم توجد قيادة ذات كفاءة ورشد للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ؛

- وجود دور للقيادة في تفعيل المورد البشري ؛

- وجود دور للقيادة في تحسين الجودة ؛

- نعم يوجد دور للقيادة في تدنئة التكاليف .

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

- صلة الدراسة بالخبرة تخصص ادارة الاعمال؛

- أهمية الموضوع في ضوء التغير المتسارع والسعي لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل .

رابعا : أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- تحليل دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة " أومبلاج ميطاليك الجزائرية بالبليدة " ؛

- تحديد مدى ممارسة القيادة في مؤسسة " أومبلاج ميطاليك الجزائرية بالبليدة " .

خامسا : أهمية الدراسة:

- التعرف على أهم مفاهيم القيادة والميزة التنافسية ؛

- التعرف على مدى تأثير القيادة في تحقيق الميزة التنافسية ؛

- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية.

سادسا : الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

1- دراسة رانيا حافظ و علي عبد الله بعنوان " أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية "تيرسام" - "مجلة جزائرية للأمن الانساني, المجلد 05, العدد 01, السنة 2019/10/01, الجزائر , ص ص 633-654 , حاول الباحث التعرف على أهمية اليقظة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال دور القائد المبتكر في توليد الأفكار الابداعية و اتخاذ القرارات و ترجمتها الى مخططات و برامج عمل لضمان تعلم الأفراد و المنظمة في تحسين أدائها حيث تطرق الباحثان الى المتغير المستقل القيادة الابتكارية كما تم تحديد المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها و المتمثلة في الكفاءة و الجودة والمرونة والابتكار) استخدم الباحثان منهج وصفي تحليلي وذلك من خلال القيام بتوزيع الاستبيان موجه نحو اطرار مؤسسة "تيرسام" و باستخدام برنامج SPSS , كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة وأثر للقيادة الابتكارية بالميزة التنافسية بمؤسسة "تيرسام" ومن أظهر أهمية تبني القيادة في بناء سلوك و تفكير ايجابي من أجل دعم الأفكار الميزة التنافسية .

2- دراسة صالح حميدات وأحمد سلامي بعنوان " القيادة الادارية الاسلامية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بمؤسسات "الصغيرة والمتوسطة" _دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعي والخاص بولاية جيجل الجزائر - "مجلة العدد الاقتصادي, المجلد رقم 07, العدد 02, 2016, جامعة الأغواط , ص ص 63-84, حاول الباحثان التعرف على القيادة الاسلامية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تطرقنا للمتغير المستقل القيادة الادارية الاسلامية بأبعادها المتمثلة في (الايمان و العلم و الفصاحة و اللين و العفو و الشورى في الأمر و الجرأة في الحق) كما تم تحديد المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستمرة بأبعادها (المرونة و التعليم و القيادة و الثقافة و التمكين و الالتزام) , استخدم الباحثان منهج وصفي تحليلي و ذلك من خلال القيام بتوزيع استبيان على عينة دراسة بلغ عددهم 359 مستخدم بين اطرار و اداريين وعمال و تم استرداد 223 استبيان قابل للدراسة وتم استبعاد 36 استبيان , لقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج : بحيث تعتبر الايمان و اللين و الفصاحة و العلم و العفو و الجرأة في الحق من أهم مقومات القيادة الادارية الاسلامية , كما تلعب القيادة الادارية الاسلامية دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة و لما لها

من دور في تفجير طاقات العاملين و زيادة ابداعاتهم ,ولقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات التالية : يجب على القادة أن يتحلون بالعدل في التعامل مع العملاء و يحرصون على مراقبتهم مما يؤدي الى نجاح المؤسسة.

3- دراسة عبلة بزقاري و مجنح عتيقة بعنوان " أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة بمديرية الصيانة لمؤسسة "سونطراك" ببسكرة –", مجلة العلوم الادارية و المالية , المجلد رقم 01, العدد رقم 01, ديسمبر 2017, جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي , الجزائر , ص ص 375-390, حاول الباحثان قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الصيانة للمؤسسة "سونطراك" ببسكرة , بحث تم التطرق للمتغير المستقل و هو القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير النموذجي و الاعتبارات الفردية و الاستشارة الفكرية و التحفيز الإلهامي), كما تم تحديد المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعاده و المتمثلة في (التكلفة و الجودة و المرونة و التسليم و الابداع) , كما استخدمنا الباحثان منهج وصفي تحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية من المسيرين في المؤسسة بلغ عددها 30 استبيان وتم استرجاعها كليا كما كانت صالحة للتحليل و الدراسة حيث تم تحليل بيانات و اختبار الفرضيات المدروسة باستخدام برنامج spss ,ولقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي: أن هنالك تطبيق لنمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع حسب عينة الدراسة المدروسة , كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية .

4- دراسة أمل جواد كاظم بعنوان " أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية في شركة عامة لصناعات القطنية في بغداد –" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد 50, 2017, بغداد, حاولت الباحثة التعرف على أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة "القطنية" ببغداد كما تم تحديد المتغير المستقل القيادة و المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها و المتمثلة في (التكلفة و الجودة و المرونة و التسليم) , كما استخدمت الباحثة منهج وصفي تحليلي , ذلك من خلال القيام باستبيان تم توزيعه على عينة بلغ عددها 53 وتم استرجاعها كليا كما كانت صالحة للتحليل و الدراسة حيث تم تحليل بيانات و اختبار الفرضيات المدروسة باستخدام برنامج spss , و لقد توصلت الدراسة الى أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة "القطنية" ببغداد كما وجد أن هنالك أثر ايجابي للقيادة في تطوير مستوى العمل و تحسين جودة أداء العمل , و لقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات التالية : تعميق الوعي لدى المدراء في الشركات حول علاقة الارتباط و الأثر بين اليقظة و أبعاد الميزة التنافسية , ترصين جوانب القوة في المؤسسات في ما يتعلق بأنواع القيادة و العمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في مجال الانتاج .

5- دراسة سناء كاسب عواد الرقاد بعنوان " القيادة الاستراتيجية و علاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري " المدارس الثانوية الحكومية" في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير , تخصص قسم الادارة و المناهج , كلية العلوم التربوية , جامعة المشرق الأوسط , ايار - 2020, حاولت الباحثة التعرف الى القيادة الاستراتيجية و علاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري "المدارس الثانوية الحكومية" في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين, وتم تطرق للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية , كما تم تحديد المتغير التابع القدرة التنافسية المتمثلة أبعاده (رأس المال البشري و الريادة والابداع), استخدمت الباحثة منهج وصفي ارتباطي من خلال القيام باستبيان موجه نحو مجتمع الدراسة 169 على 4 مديريات , و لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج : أن درجة ممارسة مديري " المدارس الثانوية الحكومية" في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة, ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : ضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية و رسالة طويلة الأجل لمؤسساتهم التعليمية شاملة أهداف استراتيجية , واقعية , وقابلة للتطبيق و القياس و التعديل للتوصل الى أفضل المخرجات التربوية و التعليمية .

الدراسات الاجنبية :

1- دراسة Shehrazad Khan and Mohammad Asif Anjum , entitled “The Role of Leadership Style and Its Impact on Obtaining Competitive Advantage,” European Journal of Applied Sciences, Volume 05, Issue 2, 2013, pp. 53-61, Europe, حاول الباحثان معرفة القيادة على الميزة التنافسية كما تم التطرق للمتغير المستقل القيادة و المتمثلة أبعاده في (القيادة المعاملاتية و القيادة التحويلية و القيادة الكرزمية) كما تم تحديد المتغير التابع وهو الميزة التنافسية ,استخدما الباحثان منهج وصفي تحليلي و ذلك من خلال القيام باستبيان وزع على عينة من طلبة جامعة بيشاور , باكستان , وتم استرجاعها كليا كما كانت صالحة للتحليل و الدراسة حيث تم تحليل بيانات و اختبار الفرضيات المدروسة باستخدام برنامج spss , و لقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج كالتالي أن هنالك علاقة قوية بين ارادة القيادة المعاملاتية للموارد البشرية والقدرة التنافسية .

2-دراسة (2015) Bavarsad بعنوان :

"Analyzing the impact of entrepreneurial marketing on sustainable competitive advantage in SMEs"

حاولت الدراسة التعرف على التسويق الريادي على الميزة التنافسية المستدامة في " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في أصفهان بالجمهورية الإيرانية , حيث تطرقنا للتسويق الريادي كمتغير مستقل و الميزة التنافسية , استخدم الباحث منهج وصفي تحليلي من خلال القيام بتوزيع استبيان على عينة ن الأفراد العاملين في الشركات العاملة في صناعة المعادن النفيسة و الذهب و الحجارة النفيسة , في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية , البالغ عددهم 179 فردا , ولقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج : وجود علاقة معنوية بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الصغيرة و المتوسطة الا أن تأثيره لم يكن معنويا .

3- دراسة (2012) Huang & Fei Lee بعنوان

for competitive "technical and vocational education in Taiwan

"Strategic management advantage: A case study of higher", حاول الباحثان التعرف على تحديد عناصر ومؤشرات الميزة التنافسية من حيث تطبيقها بشكل خاص على مؤسسات "التعليم العالي" , المهني , التقني في تايوان بالإضافة الى تحليل نماذج الاستراتيجيات التي اعتمدها و التي تتناسب بشكل أفضل مع بيئتها الكلية , ولقد اعتمد الباحثان على منهج وصفي تحليلي من خلال توزيع استبيان على 89 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي , المهني , التقني , ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية : وجود أثر كبير للإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليم العالي , المهني , التقني في تايوان ومن عناصر الميزة التنافسية التي يمكن الاعتماد عليها أقل تكلفة و أحسن جودة .

سابعاً : منهج الدراسة

و للإجابة على اشكالية البحث و محاولة اثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي بغاية عرض ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الأول والثاني . كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث لعرض المعلومات النظرية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و المتمثلة في مؤسسة " أومبلاج ميطاليك الجزائرية بالبليدة" , باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات البحثية .

ثامنا : حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية :** تقتصر هذه الدراسة على معرفة القيادة في مؤسسة "أومبلاج ميपालيك الجزائرية" وفهم مدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها من وجهة نظر العاملين .
- **الحدود المكانية :** تم تطبيق الدراسة في مؤسسة "أومبلاج ميपालيك الجزائرية بالبلدية" .
- **الحدود الزمانية :** إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة "أومبلاج ميपालيك الجزائرية بالبلدية" في الفترة الممتدة من 16 ماي 2024.

تاسعا : أهم مصطلحات الدراسة

القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة.

الميزة التنافسية: هي السياسة المتفوقة التي تتبعها المؤسسة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية .

عاشرا : هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للقيادة، وتم من خلال مبحثيه التطرق إلى المفاهيم العامة للقيادة من حيث مفهومها و وظائفها (التوظيف والتحفيز 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 و المداخل و استراتيجيات التنافس، أما المبحث الثاني فيتمحور أساسا حول دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تدني التكاليف وتحسين الجودة وأخيرا الفصل الثالث والمتعلق بالجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة الحالة بمؤسسة "أومبلاج ميपालيك الجزائرية بالبلدية" من أجل إسقاط وتحليل المفاهيم النظرية للدراسة على الجانب التطبيقي .

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول القيادة

المبحث الثاني : وظائف القيادة

تمهيد:

تعتبر القيادة محورا مهما لمختلف أنشطة المؤسسات الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة. ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور المهم للموارد البشرية في المؤسسة، والتأكيد على مسؤولية القادة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية لتحقيق الفعالية وتحقيق الأهداف من خلال التحفيز والتواصل، وتحقيق التميز على منافسيه. ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.

- المبحث الثاني: وظائف القيادة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.

المطلب الاول: مفهوم القيادة وأهميتها:

- تعريف القيادة:

تعريف القيادة بعبارة مبسطة القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف¹.

✓ القيادة لغة : قال ابن منظور: القوْدُ: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، والإسم من ذلك كله القيادة.

✓ أما من الناحية الاصطلاحية: فيمكن القول إن هناك العديد من التعريفات للقيادة، بعضها ركز على شخصية القائد ودوره وسماته وأخرى ركزت على القيادة كعملية اجتماعية تنظيمية.

القيادة هي مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤديه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة².

- ويعرفها "هايمان": القيادة هي " القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقوم بمهمته كقائد³.

- يعرفها "تيد" بأنها: " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الأفراد حيث يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب⁴.

- عرفها الكاتب "رانسيسلايكرت- Rensisliker ": " انها قدرة الفرد على التأثير على شخص او جماعة و توجيههم و ارشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة⁵.

- كما تعرف أنها " السلوك الذي يوجه عددا معينا من الاشخاص في المجموعة لتحقيق الاهداف والغايات " ⁶.

¹ محمد عبد المقصود محمد القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 9.

² عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 20، 21.

³ محمد عبد المقصود محمد، مرجع سابق، 2006، ص 65.

⁴ ناهض عبد الرزاق القيسي، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2008، ص 117.

⁵ حنان نواصرة، سالف هواين، دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مديرية الضرائب بجيجل، مذكرة ماستر في العلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بجيجل، الجزائر، 2016/2017، ص 9.

⁶ Abbas mezeal musharf alsahlani ,Administrative leadership styles and their role in improving job satisfaction :an analytical research in Al Sadr medical city Najaf , net journa of Social Sciences , Vol057,n°2, Iraq , jun 2019 ,p52.

- "جون أددير" يرى القيادة : "هي عملية تأثير وشحن همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة"¹.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج : أن القيادة تعني منصباً تسيرياً هاماً لنجاح المؤسسة يجب على الشخص الذي يشغل هذا المنصب أن يتمتع بالصفات الشخصية و الصفات العلمية و العملية لإتمام العمل المطلوب على اكمل وجه .

- أهمية القيادة:

إن ما يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات هو وجود قيادة ذات كفاءة ديناميكية وتكمن أهمية القيادة من النقاط التالية :

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية؛
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية ؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان ؛
- السيطرة على المشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم ؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة ؛
- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها².

- خصائص القيادة:

للقيادة عديد من الخصائص نذكر منها:

- **الرؤية:** يجب ان يكون القائد يتمتع بالبصيرة والسرعة في قراءة الظواهر و الاحداث المتعلقة بمجال المؤسسة، ولتخيل الرؤية الشاملة للمؤسسة، وأن يكون قادراً على رؤية المدى الزمني الأطول والأكثر جدية مما يعني أنه يجب أن يكون قادراً على التخطيط لمستقبل المؤسسة علاوة على ذلك، يجب أن يكون لدى القائد القدرة على

¹John Adair : **the skills of leadership**, 1 pub, Hants publishing company limited, RoyaumeUni,1984,p12.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص 28

رؤية نهاية العمل الناجح قبل أن يبدأ حتى يتجلى أمامه بأروع شكل يمكن تخيله، وهذا ما يميزه عن باقي مديري المؤسسات المنافسة.

- **الحقيقة (الواقعية):** يجب على القادة أن يكونوا واقعيين وأن يستجيبوا للحقائق ويتجنبوا الخيال، إنه مبني على الرغبة وليس على الحقيقة.

- **الأخلاق:** يجب أن يتحلى القادة بالأخلاق وأن يكونوا حساسين للغاية تجاه الأفراد، وأن يسعوا جاهدين لخدمتهم حتى يساهموا بفعالية في تحقيق الأهداف بإيجابية.

- **الشجاعة:** يجب أن يتحلى القادة بالشجاعة، ويأخذ زمام المبادرة، ويتحمل المسؤولية، ويدعم مرؤوسيه المبادرة في العمل ولذلك يجب على القائد أن يكون لديه العزيمة الكافية لدفع العمل إلى الأمام ومواصلته حتى النهاية، ولذلك يقال إن معظم قوته تكمن في حماسه التي لا تنتهي، بل على العكس من ذلك يصبح حماسه هو جوهر العمل.

بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه في نموذج القيادة الماسة، تتمتع القيادة بالخصائص الإضافية التالية:

- **احساس عالي بالحيط:** أي أنه يجب أن يتمتع القائد بدرجة عالية من الوعي بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

- **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:** ان يكون للقائد أن المبادرة و المرونة و القدرة على مواكبة التغيير هي مفتاح التقدم والتطور.

- **الابتكار:** يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على اقتراح وتبني أفكار جديدة وتشجيع الآخرين على أن يفعلوا الشيء نفسه.

- **القدرة على تحفيز وبناء فرق العمل:** الاهتمام العميق بفريق العمل، من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتطويرهم كأحد أهم أولوياته.

- **المتعلم المستمر:** من الضروري ان يحتاج القادة إلى التقييم الذاتي من أجل تحقيق التطوير الذاتي اللازم لعمله ولنفسه، ولذلك يجب أن يضمن لنفسه عملية التعلم المستمر إلى توسيع نطاق معارفه ومهاراته¹.

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.

– صفات القائد و مهاراته :

– تعريف القائد :

يرى "كوهن" أن القائد: " هو الشخص الذي لديه نوع من القدرات و المهارات في التأثير على المرؤوسين بحيث ينجزون ما يحدده هو "1.

• **القائد:** هو المرشد والقُدوة والمرشد، وهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته للتأثير على سلوك واتجاهات الأفراد من حوله لتحقيق أهداف محددة. فهو يحترمهم، ويحظى بحبهم، ويفهم إمكانياتهم ويستخدم إمكانياتهم، ويضع كل منهم في المكانة التي تناسبه، ويخلق المساواة بينهم².

ويعرف ايضا بأنه " الشخص الذي يؤثر في اعضاء الجماعة اكثر من كل واحد منهم وذلك من حيث تحديد الجماعة و تحديد الهدف³.

ويعرف بعض الباحثين القائد على أنه يتمتع بخصائص شخصية تمكنه من التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف معينة.

– صفات القائد:

قد تختلف متطلبات الجودة للقادة بعض الشيء، ولكن البحث و التحليل للقادة قد حدد عدة خصائص عامة التي يتمتع بها القادة المؤثرين مع العلم بان "جون أدير" قد حدد الكفاءات التالية:

- شغوف بإنجاز الأشياء التي تربط الآخرين؛
- يتمتع بالثقة والإيمان بنفسه بطريقة يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي له بالثقة المفرطة التي يمكن أن تؤدي إلى الكبرياء الزائد عن الحد)،
- التزم بالمعايير العالية والمطالبة بها، واجتهد لكسب الاحترام،
- مراعاة الأفراد ومراعاة مشاعر الآخرين؛
- كن متواضعاً، مستعداً للاستماع لآراء الآخرين، وتحمل المسؤولية، ولا تتكبر؛
- المواهب والمهارات الفنية ذات الصلة بالمهام التي يقوم بها؛

¹ عيسوي عبد الرحمن , علم النفس الاجتماعي , دار النهضة العربية , بيروت , 1984, ص 346.

² بلحمو خديجة, علي شريف حورية, دور القيادة الادارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة , حالة سونلغاز فرع معسكر, مجلة التنمية الاقتصادية , جامعة الوادي , الوادي , الجزائر , المجلد 07 , العدد 02 , 2022, ص 209.

³ بوتدارة محمد , دور المهارة القيادية و علاقتها بتحفيز العاملين داخل المؤسسة , مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية , تخصص تنظيم عمل , جامعة احمد دراية , ادرا , 2019, 2020, ص05.

- المبادرات والمشاريع المباشرة؛
- التكامل مع الذات والصدق؛
- احساس، واضح بالهدف والتركيز والالتزام¹.

- مهارات القائد:

- **المهارات الذاتية:** تمثل المهارات الذاتية بعض السمات والقدرات الضرورية ومن حيث تنمية شخصية الفرد ليصبح قائداً، فهي تشمل:

- **السمات البدنية:** تشمل الخصائص البدنية كافة الميول الظاهرة التي تتعلق بالجوانب الجسدية: مثل القامة، والشكل، والصحة الجسدية والعقلية، والقوة البدنية، كل هذا يمكن القائد من زيادة الطاقة والحيوية. حيث يسعى مرؤوسيه إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- **القدرة العقلية:** هي مجموعة الاستعداد الفكري والعادات العقلية والمعتقدات الأساسية للشخص وهي القدرات التي تختلف من شخص لآخر حسب البيئة والمجتمع و يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة لأنه يسمح للقادة بالتعرف على المشكلات ومواجهتها في اقل وقت و اقل تكلفة.
- **المرح وروح الدعابة:** فهذا يبعده عن الصرامة ويساعده على بناء علاقات ودية مع مرؤوسيه.
- **ضبط النفس:** وتعني هذه السمة القدرة على التحكم في الحساسية والتهيج ومنع حدوثهما ويعتبر الشخص الذي يعاني من ضعف القدرات الجسدية والعقلية قائداً ناجحاً لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وعليه أن يبقى هادئاً.

- **المهارات الفنية:** وهذا يعني الخبرة في فرع من فروع العلوم وهي معرفة القائد العميقة بشيء أو معرفة أو مهنة، وكفاءته في استخدام الأساليب العملية الممكنة والوسائل التقنية اللازمة لإنجاز العمل، ويمكن اكتساب المعرفة من خلال الدراسة والخبرة والتدريب ومن أهم خصائصها ما يلي:

- القدرة والثقة في تحمل المسؤولية؛
- أن يكون لديك فهم عميق وشامل للأشياء؛
- قدرته على التمييز بين الجوانب العامة وغير العامة للمشكلة؛

¹ برهان الدين حسين السامرائي , دور القيادة في تطبيق اسس و مبادئ ادارة الجودة الشاملة , مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في ادارة اعمال , دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة , الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2012/2011 ص111, 112.

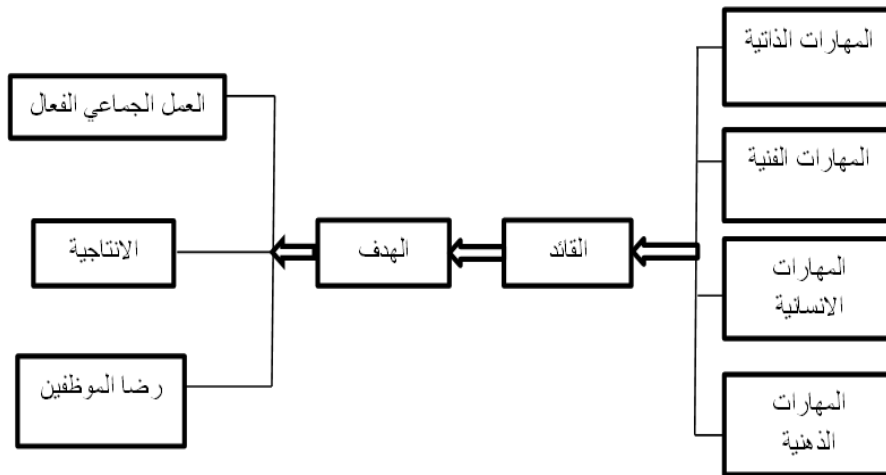
- الإيمان بالأهداف والقدرة على تحقيقها.

- **المهارات الانسانية:** تشير إلى قدرة القائد على الانسجام والتنسيق مع مرؤوسيه ولقد خلقت جهودهم روح الفريق بينهم، وهذا الأمر يتطلب التفاهم المتبادل بينهم وتشمل هذه الخصائص المتعلقة بمهارات التعامل مع الآخرين للقائد :

- الاستقامة وتكامل الشخصية؛
- قدرته على التعامل مع الأفراد وبناء علاقات جيدة مع الجميع؛
- السماح لهم بأن يكونوا مبتكرين في عملهم؛
- إدراكه الواعي لميول اتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم، وثقته بهم.

- **المهارات الذهنية:** ويقصد بها قدرة القائد على فهم المؤسسة التي يقودها، وفهمه للترابطات بين أجزاء وأنشطة المؤسسة المختلفة و إثر التغيرات التي قد تطرأ في أي جزء منها على باقي أجزائها، وعلى قدرتها على تصور وفهم علاقات الموظفين مع المؤسسة ومع المؤسسة ككل والمجتمع الذي تعمل فيه والشكل التالي يوضح مهارات القيادة¹:

الشكل رقم (01-01) مهارات القيادة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على ما تم دراسته

¹ نمرات ايمان, عباس نبيلة, القيادة الادارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، فرع علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال مالية، دراسة حالة -مطاحن عمر بن عمر -جامعة 08ماي 1945، قالملة، 2014/2013 ص7،8.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة:

- عناصر القيادة:

يمكن تلخيص عناصر القيادة في النقاط الآتية:

- **القائد:** يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة، فهو يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين ، فهو الشخص الذي يحدد الأهداف ويحفز الآخرين ويدفعهم لتحقيق أهدافهم ، وهذا ما يحدد مدى قدرة القائد على قيادة فريق العمل

لتحقيق أهدافهم ينجحون أو يفشلون من خلال تأثيره عليهم وتغيير سلوكهم لتحقيق أهدافهم؛

- **التأثير:** يمثل هذا العنصر الأسلوب الذي يتبعه القائد في ترك أثر إيجابي في نفوس أتباعه لتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المنشودة وتعتبر شخصية القائد وقدرته من العوامل الأولى التي تؤثر على رؤوسيه؛

- **البيئة التنظيمية:** وهي البيئة التي يتواجد فيها الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة؛

- **الأنشطة والعمليات:** هي كافة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها وإتمامها لتحقيق أهداف المنشأة؛

- **الفرد:** يشمل مصطلح "الفرد" كافة العوامل البشرية المتعلقة بعملية الإنتاج وتحقيق الأهداف، سواء كان

قائداً أو تابعاً ويعتبر الأفراد من العوامل المهمة في القيادة لأنهم هم الذين يحققون الأهداف المنشودة¹؛

- **تحقيق الأهداف:** الهدف الأساسي من عملية توجيه القائد لأتباعه هو توحيد جهودهم وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تأثيره على أتباعه².

- أساليب القيادة:

يتم استخدام الأساليب التالية من قبل القادة:

- **أسلوب التفويض:** السماح للمجموعة باتخاذ القرارات بحرية، مع خصائصها ويعتقد المرؤوسون أن لديهم

القدرة على العمل وعلى استعداد للعمل ولديهم ثقة في أنفسهم؛

- **التشاركية:** التأكيد على تبادل الآراء واتخاذ القرارات ومن سمات المرؤوسين أنهم قادرون، ولكنهم غير

راغبين وغير واثقين من أنفسهم من خلال أنفسهم؛

- **أساليب الإقناع:** تتضمن شرح المهام بطريقة تقنع المرؤوسون إنهم لا يستطيعون العمل لكنهم على استعداد

للعمل وواثقون؛

¹ Importance of Leadership", management studyguide, Retrieved .2018-6-27. Edited .

² هدى بنت عبد الله الحديثي، الهيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التعبير، مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، ص28، 26.

- أساليب الأمر: وتشمل التعليمات والأوامر المحددة والإشراف المباشر على العمل ويتميز المرؤوسون بضعف القدرة على العمل وعدم الرغبة وانعدام الثقة بأنفسهم¹.

- نظريات القيادة:

يتنوع مفهوم القيادة لأهميته من حيث مكانته وفعاليته ونتائج نجاحه أو فشله، كما أن المنظور الذي ينظر منه كل باحث إلى القيادة يلعب دوراً في تنوع المفاهيم يختلف عن كيف يراها المدبرون، ويختلف عن كيف يراها المجتمع، ويختلف عن كيف يراها القادة العسكريون، ولذلك ينعكس ذلك في النظريات المتعلقة بالقيادة تلعب الاختلافات في وجهات النظر وتنوع وجهات النظر، لكل خبير دوراً مهماً في اتساع وتنوع نظرية القيادة. إن المزج المعرفي، حتى لو أحدث اختلافاً في جانب أو آخر سيساعد على توسيع آفاق المتلقين والمحاويرين والباحثين، وستكون النتيجة أكثر من مجرد فكرة، بالنسبة للفكرة ليس هناك شك في أنها إذا لم تنجح في مرحلة ما فإنها ستساعد في إضافة ثقافة الأشخاص المتخصصين فيها ولقد تعددت نظريات القيادة في جميع الكتب الإدارية، ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان، ومن أهم النظريات في القيادة هي:

- نظرية السمات:

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها².

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة.

- النظرية الموقفية:

¹ علي احمد عياصرة , القيادة و الدافعية التربوية ,دار الجامعية للنشر و التوزيع , الاردن , 2006, ص78.

² عطوي,جودت, الادارة التعليمية و الاشراف التربوي , اصولها و تطبيقاتها , الاردن, الدار العلمية الدولية و مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع , 2001 .

وهذه نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لمرحلة من القيادة حسب موقف ما قد لا يصلح لموقف أو مرحلة أخرى:

فالقائد يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف¹. وهذه النظرية ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يهتمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم².

- النظرية السلوكية:

لا تركز هذه النظرية على صفات القائد بل على سلوكياته والتي تشمل تشجيع التركيز على العمل والإنتاج، ونشر الروح المعنوية وتلبية احتياجات التابعين وإشراكهم في اتخاذ القرار بدلاً من ترك المرؤوسين يتخذون القرارات. يشارك القادة بمفردهم في عملية صنع القرار وتوضح النظرية السلوكية أن القادة يهتمون بمروؤوسيه من منظور إنساني، ويشركون المرؤوسين في اتخاذ القرار، وبالتالي يتبعون نظاماً قيادياً أمثل لتحقيق زيادة في الإنتاج، مما يعني أن النظرية السلوكية صالحة في أي موقف.

وجذور المدرسة السلوكية تركز إلى بحوث العلماء المختلفة في علم النفس والاجتماع والطب والأنثروبولوجيا، وقد ركزت مفاهيمهم ومناهجهم على العوامل المؤثرة على سلوك المنظمات والعاملين فيها ومختلف المتغيرات التي تحكم ما يتخذ من قرارات ودراسة التفاعلات الاجتماعية في مكان العمل وعلاقات العاملين مع بعضهم البعض، الان سلوك العمال إزاء بعضهم البعض يبين للباحثين مسألة التأثير والتأثر والكفاءة والفاعلية ومن دون أن ننسى أو نتجاهل التفاعلات الحاصلة بين الإدارة والجمهور المتعامل معها³.

باختصار شديد فإن هذه المدرسة ركزت دراستها على الجانب الإنساني البشري ومختلف التفاعلات الاجتماعية بين العمال، أي فهم نفسية الفرد العامل وعلاقته بمختلف المواقف التي تواجهه في العمل⁴.

¹ القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، سنة 2003.

² العساف، احمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي و المطابع، الطبعة الاولى، الرياض، 2005.

³ حسين عبد الحيد احمد رشوان، الادارة و المجتمع (دراسة في علم اجتماع الادارة)، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2006.

⁴ محمد ابراهيم درويش ومحمد حمد بدران، مبادئ الادارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2008.

– نظرية المسار والهدف :

ربطت هذه النظرية بين السلوك القائد والدفاعية مشاعر المرؤوسين، أي أنه إذا حقق القائد رضا العاملين وعمل على اتساع حاجياتهم المادية والنفسية تمكنهم من تحقيق اهداف المؤسسة وهي من النظريات الحديثة في القيادة وقد اخذت هذه النظرية اسمها من القائد أثناء تأدية ادواره في المؤسسة بوضوح لاتباع الطرق والمسارات والتي تمكنهم من رؤية الاهداف التي تم تحقيقها¹.

فهذه النظرية ترى أن فاعلية القائد تتوقف على الاثر الذي يحدث سلوكه ونمط قيادته على دفاعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية وهذا الاثر يتوقف على قدرة القائد ان يحقق اهداف المرؤوسين وتسيير وتوضيح المسارات الموصلة والمحقة لهذه الاهداف وبناء على ذلك حدد "هاوس" أربعة انماط موزعة على أنماط القيادة كالتالي:

- **القيادة الموجهة:** وتميز هذا النمط بتحديد القائد ما ينبغي على المرؤوسين أتباعه دون أن تتيح لهم فرصة المشاركة أو أداء الرأي بشأن هذه الامور فيوجههم ويرشدهم الى ما ينبغي عليهم القيام به ؛
- **نمط القيادة الانسانية:** يتعامل القائد في هذا النمط مع مرؤوسيه بدون حوافز²؛
- **نمط القيادة المشاركة:** يقوم القائد بالاشتراك مع مرؤوسيه في انجاز العمل كما يتساوى لأخذ مقترحاتهم وآرائهم قبل أن يتخذ القرار؛

– **نمط المهتم بالإنجاز:** يحدد القائد هنا أهداف وطموح مرؤوسيه في انجاز العمل كما يتشاور معهم لأخذ مقترحاتهم وآرائهم قبل أن يتخذ القرار، ويمكن القول بان هذه النظرية تقوم على عنصرين هامين هما ،عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم واشباع حاجاتهم والمهمة التي يتولى القائد توضيحها وشرحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول الى الهدف من الجديد بالذكر أن المهمة كلما كانت واضحة للمرؤوسين فانه يقبلون قبولها للتوجيهات القائد وتدخلاته بينما يسعى هذا المرؤوس للحصول على توجيهات من القائد عندما لا تكون المهمة واضحة كذلك فان تدخلات القائد تحقق رضاهم الافراد بشكل اكثر عندما لا يكونوا لدى المرؤوسين رؤية واضحة ومحددة للمهمة، ولكن عندما يكون لديهم رؤية اكثر وضوحا وتحديدًا عن المهمة فان رضاهم عن التوجيهات القائد وقبولهم لها يكون قليلا.

¹ القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي ، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية، 2001، ص 83.

² احمد صفر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان ، 1985 .

ان قيام القائد بتسيير طرق ومسارات الوصول الى الاهداف الشخصية للمرؤوسين واهداف العمل الذي يقوم به، يتحقق في ضوء ما تقترحه النظرية باستخدام القائد نمط القيادة الذي يتناسب مع خصائص الموقف¹.

- نظرية قيادة الفريق:

القيادة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به، بل امتدت لتقود مجموعة وفرق العمل على انتاج الأداء الجماعي المميز جودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات، وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخرا فإن الحاجة إلى قيادة الفريق أصبحت ملحة، من هنا ظهر مفهوم قيادة الفريق والتي من أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفاعليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفريق لكي يتمكنوا من إنجاز عمل الفريق بكفاية وفعالية².

- النظرية التحويلية:

وضعت هذه النظرية من قبل 1978 "Burns James" الذي كان أول من ذكر أن هناك ارتباطا بين التحفيز والموارد وبين القادة والمرؤوسين.

وفي عام 1985، أنجز " Bass" العديد من كتابات " Burns"، وأظهرها عملياً وفي الميدان، وحدد السلوكيات والمرتكزات الأساسية لها على أساس إحصائي، مع تطوير رؤيته الخاصة أيضاً لهذا النوع من القيادة.

- يعرفها " Burns " " بأنها: القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل.

- ويعرفها " Bass ": على أنها التأثير في التابعين حيث يكونون محفزين للقيام بما يزيد عن المتوقع في العادة لإحساسهم بالإعجال والتقدير والثقة والاحترام للقائد، ويحدث أيضا ان هذا التحفيز عندما يجعل القائد تابعيه على وعي بأهمية قيمة ما، يقومون به ويجعلهم يفكرون في جماعة العمل والمنظمة إلى جانب مصلحتهم الشخصية، ويساعدهم على تحقيق ذاتهم ومن هنا يتبين لنا أن القائد يعمل على حفز مرؤوسيه وتغيير سلوكهم

¹ محمد فريد الصحن و اخرون , ادارة اعمال , الدار الجامعية للنشر و التوزيع الاسكندرية , مصر 2009, ص280.

² عبد الرحيم بوخلخال, القيادة الادارية مفاهيم و نظريات, مقال بمجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ,منصة الكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية ASGP, المجلد6, العدد2, 2013, 31, 12, ص272, 255.

من أجل تحقيق أهداف معينة، ويغرس فيهم الثقة والحماس، ويعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتكليفهم بالمسؤوليات¹.

- نظرية الرجل العظيم :

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية². وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على افتراض أن القادة يولدون ولا يصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء أرستقراطيين فقط) فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها وبني أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمته تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم، وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا " كالتون وودز Caition Woods " و " ويكام Wiggam " وكذلك " بارنارد Barnard " و " تيد Teed " ³.

المبحث الثاني: وظائف القيادة:

الفرد هو محور النجاح والتقدم ويعتبر العنصر الفعال والأساسي في تحويل وتنظيم وتنسيق وتكامل مدخلات العملية الإدارية للحصول على المخرجات وفق التخطيط والتصميم المسبق. قد تنحرف هذه المخرجات عن إطار العمل المبرمج وبالتالي تحتاج إلى تعديل أو العثور على أخطاء. اكتشفها وحاول تصحيحها، ولا يمكن لهذا العمل أن يحقق الأهداف المرجوة إلا من خلال فريق عمل منظم يتمتع بالروح العالية والإصرار. ولكي تتمكن هذه

¹ عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص 267.

² الخطيب، منذر هاشم، مفهوم القيادة ، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس ، سنة 2005.

³ ابو زينة، تيسير، نظرية الرجل العظيم ، منتديات العهد العربي للبحوث و الدراسات الاستراتيجية، 2008.

المجموعة وهؤلاء الأفراد من الماضي قدماً في العمل الذي يتعين القيام به وتحقيقه، لا بد من وجود مجموعة من الحوافز التي يجب على القادة مراعاتها والنظر فيها، بالإضافة إلى ذلك التواصل بشكل فعال لتحقيق الاهداف المرجوة.

المطلب الاول: التوظيف والانتقاء المورد البشرية وعلاقته بالميزة التنافسية:

تعتبر عملية التوظيف من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى توفير أفضل العناصر التي تتمتع بالكفاءات والصفات اللازمة وتسعى أهمية عملية التوظيف بشكل عام إلى تحديد دور التدريب والاختيار السليم للقادة والمديرين في جميع المنظمات البشرية نظراً لإدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد، وتتجلى أهمية الاختيار على مستوى الفرد في تعزيز المعارف والمهارات التي قد تؤدي إلى زيادة دافعية الفرد في العمل وكفاءته.

- مفهوم التوظيف:

"هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة"¹.

- شروط التوظيف:

نجد حسب المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة بالجزائر تنص على ما يلي:

- لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:
- أن يكون جزائري الجنسية؛
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية؛
- ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تنافي، وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها؛
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه لخدمة الوطنية؛
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها².

- علاقة التوظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية:

¹ ربح مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط، الأردن، 2007، ص 141، 142.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، ص 6-7.

يُعد التوظيف من أهم وظائف أي مؤسسة تسعى لاكتساب أشخاص يتمتعون بالكفاءات اللازمة لاكتساب ميزة تنافسية سواء بين العاملين أو بين المؤسسات و يمرت بمراحل تطويرية بفعل عدة متغيرات والمتمثلة في المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والفردية، وتطورها من العنصر البشري كقوة عضلية إلى إدارة استراتيجية بحكم أنه هو العنصر الفاعل والمؤثر في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة والتسيير الفعال للموارد البشرية يمكن من زرع روح التفاعل بين عمال إدارة الموارد البشرية ويزيد ذلك من تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين لتأدية جميع الوظائف التي تغطي مجالات العمل فاستراتيجية الموارد البشرية هي التي تعطي نظرة مسبقة لوظيفة الموارد البشرية في المدى البعيد أو القريب، ولتنفيذ الاستراتيجية على اتم وجه يجب الاهتمام بإستراتيجية التوظيف التي تعتمد على الاستقطاب والاختيار من خلال انتقاء العاملين الكفاء الذين يظهرون الرغبة في الاستمرارية بالعمل في المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة، ولتحقيق هذه الأهداف عليها أن تقوم بأدوار ووظائف تجعلها تحتل مكانة مرتفعة وميزة تنافسية عالية تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان البقاء في الصدارة وهذا ما سنتطرق له.

• المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:

إن انتقال العالم من عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية بالعديد من الوسائل منها:

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير الأداء الجيد لمهام وظائفها؛
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات؛
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة كذلك فإن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العاملين والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة وإنشاء انطباعات ذهنية إيجابية عن الموظفين والمؤسسة في المجتمع الذي تتواجد فيه¹.

• الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية:

لقد زاد في الأونة الأخيرة إدراك المؤسسات المختلفة لأهمية وفعاليات إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد القومي

¹قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتنمية الموارد البشرية، مذكرة لليل شهادة ماجستير جامعة تلمسان، 2010/2011، ص50.

ككل، كما أن توظيف الموارد البشرية الكفو يلعب دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة الى اعتبارها جزءا مؤثر في رأس مال المؤسسة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري أي الفكري والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة¹.

• تنمية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية:

يوجد عدة طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها دعم الميزة التنافسية، من بينها ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز.

- ميزة التكلفة الأقل:

تساهم تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية نذكر منها:

- دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، وذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج عن طريق تنمية الموارد البشرية تمكن من خلق كفاءات للعاملين تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة الفعالة وبالتالي ضمان الجودة؛
- تساهم تنمية الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية وهذا ما يساعدها عادة بالإنتاج الوفير والمستمر وبالتالي انشاء ميزة التكلفة الأقل؛
- المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى الإطارات والمدراء خصوصا، من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة².

¹ محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2009، ص30.

² عبدالحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، 2012/2013، ص130.

- ميزة التمييز:

كذلك تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التميز من عدة جوانب ونذكر من بينها:

- إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق نوع من التميز ما بين العمال لتقديم أفضل أداء، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين؛
- إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز؛
- تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والعمل على الحفاظ عليها؛
- تمثل الموارد البشرية المصدر الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات يعود نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية¹.

المطلب الثاني: التحفيز لتحقيق الأهداف:

- تعريف التحفيز:

لقد تعددت تعريفات التحفيز واختلفت اراء الباحثين والمهتمين لوضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز ونذكر منها:

- عرف كل من " Torington & 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، وما يعتقده المدراء بشأن تلك العلامة "2.
- عرفه " دينيس واتلي " في كتابه: التحفيز من الناحية النفسية على أنه: " حالة تكونها رغبة المزيد فعندما تسيطر عليك رغبة ما أو تود تحقيق هدف معين بشكل كبير، أو تواجه تحدي يستنزف كل جهودك ومشاعرك فإنك

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة، 2008، ص14.

² Torington & Hall, **Human Resources Management**, 4th ed, Prentice Hall Europe, 1998, p618.

في هذه الحالة تكون محفزا بشكل كبير، أو تواجه بشكل كبير وبالتالي يكون تصميمك على بلوغ هدفك كبير وغير قابل للإخفاق أو الفشل¹.

- حيث عرفه: "Leheny" على أنه : " التحفيز هو منهج يولد السلوكيات الصحيحة و يمارس في فترات زمنية سابقة من فترات القيادة الإدارية, بوجود قوى دافعة متمثلة في المنافسة المستمرة ,المشاركة تضيق الانفاق المتزايد, الاتصالات والفلسفة في أن الحوافز في طريقها نحو التبدل وليس الدافعية"².

ولقد عرفت الحوافز بأنها :

- "هي قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها، وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقا له"³.

- "هي شيء خارجي تجذب إليه الفرد، باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه "⁴.

- " هي الوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال، وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام، ومن ثمة كفاية إنتاجية المؤسسة"⁵.

وخلاصة القول أننا لاحظنا أن التعريفات الشاملة للحوافز التي قدمها العلماء والباحثون متقاربة في المعنى، فالحوافز في مجملها هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تستعد لها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العمال.

- أهمية الحوافز:

يمكن توضيح أهمية الحوافز في النقاط التالية :

- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد؛

¹ ابراهيم الفقيهي, سحر القيادة " كيف تصبح قائدا فعلا", ط1, دار اليقين للنشر والتوزيع, المنصورة, مصر, 2008, ص28.

³Leheny, Claire, Total Rewards: The practitioner's view, 2004, p2

³ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2000، ص149.

⁴ على غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2004، ص81.

⁵ بلوناس عبد الله، تقييم العمال في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19 أكتوبر 2002، ص7.

- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني اقسام المؤسسة الاقتصادية منها مثل (قدرات الإنتاج، ارتفاع معدلات التكاليف والغياب) ؛
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحري هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها امام المنافسين¹.

- عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر اساسية في عملية التحفيز فهي تعتبر بمثابة التغيرات التي تظهر قيمة دالة التحفيز وهي كالآتي:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل الذي لديه القدرة على القيام بعمل معين يمكنه تحسين أدائه من خلال التحفيز، على عكس الشخص العاجز الغير المدرب أو ببساطة غير المؤهل.
- **الجهد:** يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف محدد، وبمجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل حقًا يجب أن يبذل الجهود ويأخذ الوقت الكافي لفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** دون الرغبة تقل فرص إنجاز العمل بنجاح، حتى لو تم تنفيذ العمل فعليًا².

¹ عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات الجزائرية، (دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة)، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 12، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر، 2017، ص 351.

² الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

- نظريات التحفيز

سنحاول الان التطرق الى شرح النظريات التي اهتمت بدراسة الحوافز وهي عديدة نذكر منها:

- نظريات الحاجات الانسانية " لأبرهام ماسلو "

وهي واحدة من أشهر النظريات حول الاحتياجات الإنسانية، والتي قدمها "ماسلو" والمعروفة بنظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو: إذا نشأ الأفراد في بيئة لا تتوافق مع احتياجاتهم، فمن المحتمل أن يصبحوا أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيًا.

- ويرى "ماسلو" أن الحاجات الفيزيولوجية والأمن والأمانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان في حين الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته¹.

ولقد صنف "ماسلو" الاحتياجات الانسانية إلى خمس فئات مرتبة حسب الأولوية من الأسفل إلى الأعلى ووصفها على النحو التالي²:

الشكل رقم (01-02) هرم سلم الحاجات " لماسلو "



المصدر: (حنا نصر الله)

¹ مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز، اساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ط1، 2012، ص117.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص41-42.

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الاحتياجات الأساسية للأفراد وتلعب دوراً فعالاً لدى الإنسان، وترتبط هذه الاحتياجات بالتكوين البيولوجي والفسولوجي للإنسان مثل الماء والهواء والغذاء وغيرها، وتلعب هذه الاحتياجات دوراً في الحفاظ على توازن الجسم. والحفاظ على بقاء الفرد ومقاومته واستمرارية حياته. وكما يعتقد "ماسلو"، فهي أقوى دوافع الفرد فحاجة الإنسان إلى الأكل والشرب أقوى من احتياجاته الأخرى حتى يتم إشباع هذه الحاجات وتبدأ احتياجات أخرى في الظهور، ويرى "ماسلو" أنه إذا لم يتم تلبية جميع احتياجات الفرد فإن الحاجة الأولى التي تضغط عليه هي الحاجة الفسيولوجية، وسيتم تلبية الاحتياجات الأخرى واحدة تلو الأخرى.

- حاجات الأمان: يمكن أن تتجلى احتياجات الأمان في الرغبة في الحماية من الأخطار التي يتعرض لها الشخص، مثل الحرائق أو الحوادث أو المخاطر التهديدية أو الحرمان من الأمن الاقتصادي، تمثل التأمينات المختلفة ضد الحوادث والأمراض وما إلى ذلك احتياجات أمنية، عنصر إشباع الحاجة، وهو الإشباع المالي، ثم هناك فئة أخرى من الاحتياجات الأمنية، والتي ترتبط بتفضيل الفرد للعيش في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع من خلالها التنبؤ بالمستقبل وأيضاً يسعى الفرد إلى تأمين عمل دائم ودخل يمكنه بمواجهة الالتزامات المعيشية هو و أفراد أسرته، والحاجة إلى التأمين الصحي أو التأمين على الحياة أو التأمين ضد الحوادث بعد تلبية الاحتياجات الأساسية تهيمن احتياجات الأساسية الفسيولوجية و تصبح حاجة الأمان هي المسيطرة و تتركز جهود الناس هنا من اجل السلامة¹.

- الحاجات الاجتماعية: وتظهر هذه المتطلبات باعتبارها الدافع الرئيسي للسلوك، بعد إشباع الحاجات السابقة ونتيجة لذلك فهي مرتبطة بالرغبة في أن يتم الاعتراف بها وقبولها من قبل الآخرين و هي ظاهرة طبيعية تعبر عن الرغبة وضرورة التفاعل الإنساني والاجتماعي الذي يعزز الترابط بين الأفراد داخل المؤسسة.

- حاجات الشعور بالاحترام: وهذه الحاجة لها نوعان، الأول يتعلق بتقدير الذات ويشمل الثقة واحترام وتقدير الذات والاستقلالية، وإن إشباع هذه الاحتياجات يمنح الناس إحساساً بالكفاءة والقوة والشعور بأنهم مفيدون ولهم مكان في العالم وتتعلق الحاجة الثانية بالحاجة إلى الشعور بالاعتراف بالآخرين، فلا يكفي أن يتعزز احترام الذات إذا لم يظهر الآخرون أنهم مهمون.

- حاجات إشباع الذات: يحدث ظهور هذه الرغبة بعد إشباع الرغبات الأخرى بالفعل، وتمثل هذه الحاجة في أن تكون أكثر تميزاً عن الأفراد الآخرين وأن تكون قادراً على فعل كل شيء².

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

² الطجم عبد الغني، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية التطبيق، دار للنشر والتوزيع، جدة ، ط 4، 1421، 2003، ص127/126.

- نظرية التوقع:

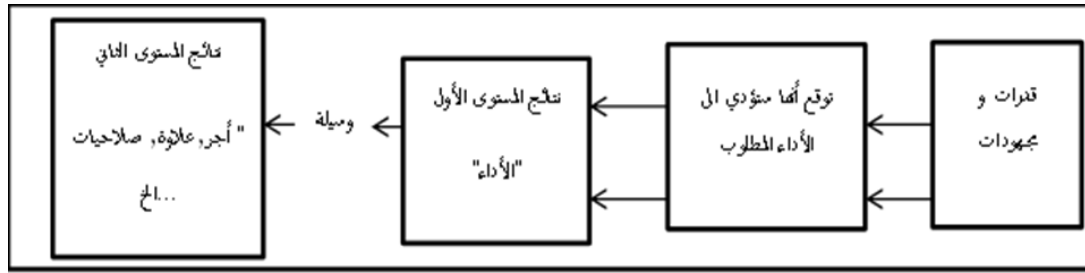
يفترض " فكتر فروم " في نظريته التوقع أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلاً، فالدافع الشخصي للفرد للقيام بعمل ما محكوم عدة أشياء، فالدافع لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد أن تتوفر به ثلاثة شروط أساسية:

- القيمة " **Valence** ": أن تكون للأشياء التي ستشبع حاجات الفرد قيمة إيجابية بالنسبة للفرد نفسه، هذه الأشياء أسمائها فروم نتاج المستوى الثاني، فالزيادة في الأجر، العلاوة، الحوافز المادية الأخرى والأمن الوظيفي قد تكون ذات قيمة إيجابية عالية لدى الأشخاص الموجودين في المستويات التنفيذية في المؤسسة والذين غالباً ما تكون دخولهم محدودة المشاركة، التوسع في الصلاحيات والمسؤوليات ، خطابات الشكر وغيرها من الحوافز المعنوية قد تكون ذات قيمة وتأثير إيجابي أكثر في سلوك القيايين والمستويات العليا في التنظيم. كما تختلف قيمة الأشياء من مستوى إداري لآخر فهي تختلف من شخص لآخر لاختلاف تكوينهم الشخصي، إدراكهم ، ميولهم، رغباتهم ، حاجاتهم ... إلخ من جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر لأن تقييم الأشياء في أي مجتمع تتأثر بمتغيرات أخرى كالعادات ، التقاليد ، الدين ، المبادئ ... إلخ وبالتالي تأثير هذه الأشياء كدوافع لسلوك الفرد .

- الوسيلة " **Instrumentality** ": أي وجود علاقة إيجابية بين الأداء ونتائج المستوى الثاني ، بمعنى أن يشعر الفرد بأن أدائه "Performance" مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب فيها فإذا كانت الترقية مثلاً ذات قيمة إيجابية لدى الشخص لكنه يشعر أن ارتفاع مستوى أدائه ما أسماه "فروم" نتائج المستوى الأول لن يؤدي إلى الترقية، قد يكون لعلمه المسبق بعدم وجود وظائف شاغرة يمكن ترقيته على إحداها انعدام هذه العلاقة بين المستويين نتائج المستوى الأول والثاني حال دون استخدام الترقية للتأثير إيجابياً على سلوك هذا الفرد فلو كان هنا حافزاً آخر كالعلاوة مثلاً ، أقل قيمة لدى الفرد من الترقية لكنه يشعر أن هناك علاقة بين ارتفاع أدائه وحصوله على العلاوة فمن الممكن استخدامها للتأثير على سلوكه .

- التوقع " **Expectancy** ": أن يتوقع الفرد بأن لديه قدرات، مهارات، خبرات، قوة جسمانية وعقلية ... إلخ التي تمكنه من الأداء المطلوب (نتاج المستوى الأول) للحصول على (نتاج المستوى الثاني)، و الشكل التالي يوضح المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع :

الشكل رقم (03-01) المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع



المصدر: (الطجم , السواط)

- نظرية الإنجاز:

يرى " ماكليلاند D. Macclelland " أن كل فرد لديه ثلاث حاجات أساسية، حاجة الإنجاز , الحاجة الى القوة و السيطرة, و الحاجة الى الاجتماع , هذه الحاجات توجد بدرجات متفاوتة لدى الافراد لكن لدى كل فرد يكون أحدهما هو الاقوى والموجه لسلوك هذا الفرد .

- الحاجة إلى الإنجاز: رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يكمن في أهدافهم من وجهة نظر "

ماكليلاند"

- مستوياتهم الاقتصادية جيدة؛
- يرغبون في الحصول على تقييم مستمر لأدائهم؛
- يضعون لأنفسهم أهدافاً ليست خيالية بل قابلة للتحقيق؛
- يحاول هؤلاء الأشخاص دائماً تفادي المخاطر التي قد تكون على حساب العمل؛
- يفضل الشخص من هذه الفئة فئة العمل باستقلالية لينسب له النجاح أو المشاكل الطارئة لحلها فضلاً عن تركها كما يرغب بمواجهة الظروف؛
- الدخل المادي في حد ذاته لا يمثل دافع قوي لهم.

يرى "ماكليلاند" أنه بالإمكان تصميم برامج تدريبية لتطوير وتنمية روح الحاجة للإنجاز لدى الأفراد, لذا من الممكن إحداث تغيير في الدول الأقل تقدماً بالتأكيد على أهمية وترغيب الأفراد في تلك المجتمعات في الإنجاز ويعتقد "ماكليلاند" كذلك أن نظام التعليم في الدولة يعكس وجود أو عدم وجود الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز.

- **الحاجة إلى القوة :** الشخص الذي لديه هذه الحاجة يحصل على الرضا من مدى قدرته على السيطرة على الآخرين لإنجاز وتحقيق أهداف التنظيم أشياء ثانوية بالنسبة لهؤلاء الأفراد, لكن وسائل تحقيق هذه الأهداف التي يستطيع هؤلاء الأفراد من خلالها إبراز ما يتمتعون به من سيطرة ونفوذ تعتبر هي الأهم.

- **الحاجة إلى الاجتماع :** الأشخاص الذين لديهم حاجة عالية للاجتماع يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل مع الأصدقاء , لذلك مثل هؤلاء الأشخاص يفضلون العمل مع الأصحاب والأصدقاء على العمل مع الشخص الغريب حتى ولو كان هذا الأخير لديه من المهارة والخبرة في أداء العمل ما يفوق سابقه.

- نظرية المساواة:

يرى " آدمز Adams" وكما يتضح من اسم هذه النظرية أن الافتراض الأساسي التي تقوم عليه هو أن رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأشخاص تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه، فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن من بين ما يقدم للمؤسسة من خدمات، مجهود جسمي، فكري ، وقت .. إلخ وبين ما يحصل عليه منها في شكل دخل مادي، معنوي، ترقية، علاوات.. إلخ فالشخص مدفوع لتحقيق العدالة بين ما يحصل عليه وما يقدم للمؤسسة مقارنة بغيره من منسوبيها من الذين يقومون بنفس العمل. فهناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها هذه النظرية:

- الشخص الذي يشعر بعدم وجود العدالة؛
- مجموعة المقارنة للتأكد من وجود العدالة أو انعدامها؛
- المدخلات المتمثلة في خصائص الفرد وما يقدم للمؤسسة (المستوى العلمي، الخبرات، المهارات، المجهود الجسمي والفكري ، الوقت ... إلخ) ؛
- المقابل أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله كفرص الترقية، التقدم الوظيفي، الدخل المادي والنواحي المعنوية، المسؤوليات ... إلخ.

طريقة دفع الأجر، سواء على أساس الساعة أو بالقطعة، وشعور الفرد بأن أجره أقل مما يستحق أو أكثر تمثل المتغيران اللذان يستخدمهما الشخص لتحقيق العدالة كما هو موضح بالشكل رقم (04)¹.

الشكل رقم (04-01) المتغيرات الأساسية لنظرية المساواة

¹ الطجم عبد الغني، طلق بن عوض السواط، مرجع سبق ذكره، ص125، 122.

شعور بأن الدخل أكثر من الاستحقاق		شعور بأن الدخل أقل من الاستحقاق	
الأجر على اساس القطعة	السلوك المتوقع		
	- تخفيض الكمية - رفع الجودة		- زيادة الكمية - خفض الجودة
	- رفع الجودة والكمية معا		- الجودة والكمية ستتخفض
الأجر بالساعة			

المصدر: (الطجم , السواط)

- نظرية العاملين:

تعتبر نظرية "هرزبرج F. Herzberg" نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع، فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال، و أن العوامل التي تجعل الفرد غير راض عن عمله إذا تغيرت ستؤثر إيجابيا على رضا الموظف، كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف فانعدامها يسبب له عدم الرضا و بإجراء دراسة ميدانية بمقابلة ٢٠٠ مهندس ومحاسب، وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا أو الرضا وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم، بعد تحليل إجاباتهم توصل "هرزبرج" وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الموظف، وسميت هذه بالعوامل الدافعة "Motivators"، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت، وهذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية "Hygienes"، بمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل، كما في الجدول رقم (01).

نجد أن المجموعة الأولى "العوامل الدافعة" بوجه عام مرتبطة بطبيعة العمل نفسه بينما المجموعة الثانية "العوامل الوقائية" مرتبطة ببيئة العمل، لذلك اعتقد "هرزبرج" أن كلا المجموعتين مختلفتان لأن مصدرهما مختلفان¹.

1 الطجم عبد الغني، طلق بن عوض السواط، مرجع سابق ذكره، ص 117/118.

الجدول رقم (01-01) الفرق بين العوامل الدافعة والوقائية

العوامل الدافعة "Motivators"	العوامل الوقائية "Hygienes"
- الانجاز Achievement	- السياسات و طرق العمل Policy & Ad
- الاعتراف Recognition	- الاشراف Technical Supervision
- التقدم الوظيفي Advancement	- العلاقات الشخصية R . Ingterpersonal
- طبيعة العمل Work Itself	- الراتب Salary
- النمو الوظيفي Possip. of Growth	- الامن الوظيفي Job Security
- زيادة المسؤوليات Responsibility	- ظروف العمل Working Conditions
	- العائلات Fringe Benefits

مصدر: (الطجم ,عوض السواط)

- نظرية "كلينتون الدرفير":

لقد شكل هرم "ماسلو" للحاجات قاعدة نظرية لعالم النفس "الدرفير" في إعادة تصنيف الحاجات إلى ثلاثة مستويات مرتبة تصاعديا وهي حاجات البقاء وحاجات الانتماء وحاجات التطور، ويرى "الدرفير" أن فرضية "ماسلو" في أولوية الحاجات غير مبررة وتقوم على إدراك وضعيات خاصة للطبيعة البشرية ويوضح تصنيفه للحاجات على النحو التالي :

- حاجات البقاء:

وهي تمثل حسب "الدرفير" كل المتطلبات الضرورية لحياة الإنسان كالحاجة للطعام والماء والسكن والأمن وكذا الراتب والظروف المادية المناسبة لأداء العمل وهي تقابل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والسلامة لدى "ماسلو".

- حاجات الانتماء:

وتشمل حاجة الفرد إلى إقامة علاقات الصداقة مع الغير ومشاركتهم في العمل والشعور بالتقبل من طرفهم وكذا الحاجة إلى الإحساس بالتميز والمكانة الاجتماعية وسط الجماعة التي ينتمي إليها، وتقابل هذه الحاجات مستوى الحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات عند "ماسلو".

- حاجات التطور:

وتتمثل في كل ما يسعى إليه الفرد من أعمال تزيد من مستوى إحساسه بالإنجاز من خلال استعمال قدراته وكفاءاته بصفة مستمرة وفعالة, من اجل تحقيق ذاته وتطويرها وتظهر في ميدان العمل بصفة خاصة عن طريق مباشرة مهام صعبة تتحدى قدرات الفرد وتقابل هذه الفئة من الحاجات مستوى تأكيد الذات وبعض حاجات تقدير الذات عند "ماسلو", وعلى هذا الأساس يتضح أن نظرية "الدرفير" تتفق مع نظرية "ماسلو" في كونها تقوم على مبدأ الرضا والتقدم الذي يعني أنه كلما اكتمل إشباع حاجة في المستوى الأدنى انطلقت رغبة الفرد نحو إشباع حاجة في المستوى الأعلى كأن تشبع حاجة الأمن والسلامة مثلا، فتصبح حاجة الانتماء هي الملحة¹ والشكل التالي يوضح سلم الحاجات عند "الدرفير".

¹ صوشي كمال, مساهمة في دراسة اثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس, تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية,جامعة منتوري, قسنطينة, 2006,ص23.

الشكل رقم (05-01) سلم الحاجات عند " الدرفير "



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على ما تم دراسته

- نظرية (Y و X) " لدوغلاس ماك غريغور "

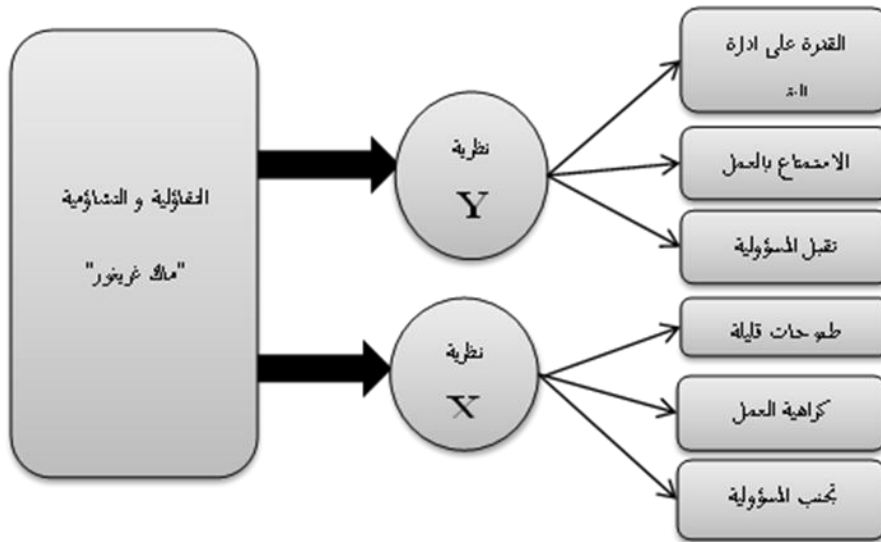
قدم عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور" (1906-1964)، الذي عمل أستاذا بمعهد "ماساشوسيتس" للتكنولوجيا وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية حول السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين حول الطبيعة البشرية، أسماها نظرية X ونظرية Y في كتابه الذي يحمل عنوان "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال".

الفئتين الرمزيتين X و Y لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه جيدا أو رديئا، أو متشددا أو متساهلا، لكنه يوصي باختيار النظريتين عمليا باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة مناقضا للأخرى. وتنطلق نظرية X من افتراض مفاده أن الفرد العادي هو كسول بطبيعته، لا يجيد العمل ولا يطمح إلى الأفضل ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا، كما أنه إنسان منغلق داخليا، لا تهمه أهداف المؤسسة وإنما يهتم بمصالحه فقط، كما أنه يرفض التغيير، وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم وتغيير سلوكهم لما يتوافق وأهداف المؤسسة وإلا فسيسودهم الملل والتراخي واللامبالاة، ولكي تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها في مثل هذه الحالة عليها أن تبدو قوية ومتشددة في مواجهة سلوك الأفراد وأدوات الإدارة، وفي هذا السبيل تتمثل في الإشراف والرقابة المباشرة، وهذه هي فلسفة الضغط التي هي امتداد لفلسفة "العصا والجزرة" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور ومكافآت وغيرها وهي جميعها لا تخرج عن كونها "الجزرة" التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في أداء هذه الأعمال يحول هذه العمليات إلى "عصا" تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد كيف ما شاءت وفي الوقت الذي تريد.

أما نظرية (Y) فتقوم على افتراض أن الإنسان بطبيعته يرغب في العمل وله القدرة والفعالية في الإنجاز وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة، وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة وتترك له الحرية في توجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته، ولهذا يكون من المفيد للإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية، وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن هذا المنطلق يبدو أن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تتأسسان عليها، وقد اعتبرهما "ماك غريغور" حالتين لفئتين من المديرين، فإما أن يتبنى المدير النظرية X أو النظرية Y كل على حدة، ولا يمكن الجمع بينهما لأن الفلسفة التي تقوم عليها النظرية الأولى هي فلسفة متشائمة ومتشددة، حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها النظرية الثانية هي فلسفة متفائلة ومرنة، كما أنها تزواج قدر المستطاع بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة، فالمدير من النمط X يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين وغير مسؤولين، ولا يستحقون الاحترام، لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة وترهيب العمال في حين يكون المدير من النمط Y عكس ذلك تماما¹. والشكل التالي يوضح الفرق بين النظريتين:

الشكل رقم (06-01) الفرق بين نظرية X ونظرية Y



المصدر: من اعداد الباحثين

¹ صوشي كمال، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

المطلب الثالث: الاتصال الفعال بين مختلف أقسام المؤسسة:

- **الاتصال الداخلي:** تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه: " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات"¹.

- أهمية الاتصال في المجالات الإدارية:

وتبرز أهميته في المجال الإداري من خلال العمليات والوظائف التالية:

- **الاتصال والتخطيط:** يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية ويتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت البيانات كمية أو نوعية، وبعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، لذلك تبدو أهمية الاتصال في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتتوفر هذه المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في التخطيط.

- **الاتصال والتنظيم:** وهذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم عمل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل، وبحيث تكفل نوع من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات².

- **الاتصال والتوجيه:** يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويرشح لفهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط1، 2000، ص 149.

² محمد السيد فهمي : تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 136.

- الاتصالات والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة مهما كان نوعها أو لجهود أي جماعة من الجماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث يسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة¹.

- الاتصال والرقابة:

الاتصال ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع عن طريق التقارير، وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل و في مراحل التخطيط المختلفة معنى ذلك مقارنة النتائج المتوقعة، مما يوضح الانحرافات في الأداء تمهيدا لتصحيحها وعلاجها وفقا لمعايير وخطط . وبالتالي فهناك ارتباط بين الاتصال والهيكل، فنجد المؤسسات تحاول دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وقد أشار "مارس وسيمون" إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقرر تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية وبذلك فهي تمثل (القنوات الرسمية) وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسة².

- الاتصال واتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرف من نوع ما وكذلك فهناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات، فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف

¹ عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة والتنظيم - العمليات - المفاهيم - الوظائف ,دون دار النشر 2001، ص 231-232.

² صبرينة رماش : معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية, معهد علم الاجتماع, جامعة قسنطينة, 2003, 2004 ص 92.

أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وأيضا عن البدائل المتاحة¹.

- خصائص وفعالية الاتصال:

حتى يكون نظام الاتصال جيدا وأكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر له عدد من الشروط والخصائص الضرورية نذكرها:

- الوضوح: بحيث يجب أن تكون الرسالة مباشرة وتصاغ بمنطقية؛
- الشمول: فالسعي وراء صياغة رسالة بسيطة يؤدي إلى الوقوع في الخطأ، لذلك على المرسل أن يفترض نفسه هو المستقبل ليعدها في ضوء ذلك ؛
- الإيجاز والاختصار: فاختيار الكلمات بعناية ودقة يسهل الاتصال؛
- المحسوسة: فالبعض يلجأ إلى العموميات حينما لا يكونوا متأكدين من الحقائق الفعلية الملموسة وبذلك يكون ضياع للوقت، ولذا فمن المهم اختيار المصطلحات الملموسة والمحسوسة؛
- الدقة والصحة: فلا فائدة من الرسالة غير الصحيحة بل أحيانا تؤدي إلى أضرار ومخاطر كبيرة².

- دور المدير الفعال في تحسين الاتصالات:

حتى تتحقق فعالية الإدارة والتنظيم للعمل على تحسين الاتصالات في المؤسسة يجب توفر العديد من العناصر منها على الخصوص:

- نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بينها ومع المحيط الخارجي لها؛
- عدم النظر إلى السلطة من منطق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة؛
- العمل على أداء الاتصال بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأفكار، وتحسين علاقات العمل، وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة؛

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص231.

² ناصر داديعدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 84،85.

- النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات؛
- ضرورة حسن تفهم الإدارة لجو العمل والجو التنظيمي والاتصالات ومحيط المؤسسة وعوامله الاقتصادية، السياسية والاجتماعية وغيرها؛
- التمسك بمفهوم الكفاءة والفعالية للعناصر المستعملة في المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فعالية الاتصال؛
- العمل على التكوين الذاتي والمستمر لمختلف قدرات المديرين في مختلف المجالات الإدارية والفكرية للتمكن باستمرار من تفهم التغيرات الاجتماعية التكنولوجية وغيرها.
- القدرة على التنسيق، وتبادل المعلومات أفقياً لدى المديرين، لتفادي ازدواجية العمل والاضطراب في البرامج...الخ.

إذن ففعالية التنظيم هي بلا شك ناتج عن فعالية المدير الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والإمكانات استخداماً أمثل وبتابع أساليب وطرق اتصال فعالة. فمن خلال الاتصال الفعال تستطيع المؤسسة ويستطيع المدير من تحقيق الأهداف المسطرة في ضوء الإمكانيات الأساسية والمتوفرة¹.

- فعالية عملية الاتصال وزيادة فعاليته:

إن أي نشاط داخل المؤسسة يقوم أساساً على مدى توفير المعلومات يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال، وبالإضافة إلى ذلك فإن العملية الاتصال دور هام في التأثير على بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات الكفيلة بتعريفهم بواجباتهم وسلوكياتهم، كذلك فالاتصال إلى جانب ضرورته في عملية اتخاذ القرار فإنه ضروري أيضاً لتحسين العلاقات الإنسانية وجود العمل داخل المؤسسة كذلك ضروري لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، وتحقيق التكامل والانسجام بين جهود عدد كبير من الأفراد يعملون لتحقيق هدف مشترك، يتطلب تبادل مستمر للمعلومات فيما بينهم وكذلك يسمح الاتصال في إحكام الرقابة حول سير العمل داخل المؤسسة، فالمعلومات والتقارير تصل تبعا إلى الإدارة العامة حول سير العمل ومستويات الأداء المحققة تسمح بالوقوف على مواطن الداء والضعف داخل المؤسسة ومنه إمكانية علاجها وتقويمها، وتعتمد فعالية الاتصالات على العوامل التالية :

- عوامل تنظيمية: تتعلق بخطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية، وبصفة عامة طبيعة التنظيم ؛

¹ ناصر داديدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 86-87 .

- عوامل فنية: وتتعلق بمحتوى الرسالة ومدى وضوحها وصعوبة فهم مصطلحاتها وتنظيمها وللحصول على الكفاءة والفعالية في الاتصال¹.

المطلب الرابع: دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتنميتها:

- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الافراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه"².
ويحصر الدكتور " أحمد منصور " عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد: (التكوين أو التدريب) وتفسر عملية التطوير على أنها عملية تنمية قدرات الإنسان في جوانبها الفنية والسلوكية .
ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن المقصود بتنمية الموارد البشرية هو تعزيز عمليات المعرفة والمهارات والكفاءة لقوى عاملة قادرة على العمل في أي مجال، يتم اختيارها في ضوء اختبارات مختلفة من أجل تعظيم مستوى الكفاءة الإنتاجية.

- أهمية تنمية الموارد البشرية:

ازدادت أهمية تنمية الموارد البشرية لكونها العنصر الوحيد الذي لا يمكن الاستغناء عنه حقاً، وحتى مع انتشار التكنولوجيا على نطاق واسع لاتزال هناك حاجة إلى العنصر البشري لبرمجتها وصيانتها.
- **زيادة الانتاج:** سيتم عكس هذا التأثير حيث أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الموظف وتسعى جاهدة لتحسين أداء الموظف فهو يزيد الإنتاجية بشكل مباشر، سواء من حيث الجودة أو الكمية و يتم التعبير عن جزء الجودة بجودة المنتج وقدرته التنافسية في السوق، لأن جودة المنتج يتم تحسينها من خلال التدريب أو تطوير الموارد البشرية، فمن ناحية يساهم التدريب أيضاً في تطوير المنتج وتحسينه ومن ناحية أخرى يساهم التدريب أيضاً في تطوير المنتج وتحسينه ومن ناحية أخرى يتم تحقيق كمية الإنتاجية جزئياً عن طريق تقليل خسائر المنتج وزيادة عدد الوحدات التي ينتجها كل شخص أثناء الإنتاج .

¹ سهيل فهد سلامة : نظم الاتصالات في المنظمات, مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 46، 1985 ص 140.

² برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف، الجزائر، 2001، ص276.

- **زيادة الرضى الوظيفي للعمال:** يساعد التركيز على تطوير الموظفين من خلال تدريبهم وتعليمهم وتطويرهم يساعد في تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، كما أن إدراك العامل لأهميته في المنظمة وسلسلة الإنتاج يزيد أيضاً من ثقة العامل بمؤهلاته وقدراته ويحسن سلوكه واتجاهاته بما يصب في مصلحة المؤسسة والعامل نفسه.

- **تخفيض حوادث العمل:** يمكن لكل من العمال والمنظمات الاستفادة من برامج التنمية عن طريق الحد من حوادث مكان العمل، ويمكن أن يساعد ذلك بالنسبة للعمال تساعد برامج التعليم والتدريب على تقليل حوادث العمل والحفاظ على الصحة والدخل، أما بالنسبة للمنظمات هناك تكلفتان لاستبدال العاملين واستبدالهم بآخرين جدد: تكلفة التدريب والتوظيف الجديد وتكلفة التراجع على مستوى الأداء والتشغيل ولا تزال العوامل الجديدة في مراحلها الأولى.

- **تحسين سمعة المؤسسة:** من أهم خصائص المؤسسات المعاصرة قدرتها على استقدام الايدي العاملة الماهرة، التي يتم الحصول عليها من سوق العمل والمؤسسات الأخرى، ولذلك تهتم المؤسسات بتدريب العاملين لديها وتطويرهم حتى يتمكنوا من تحقيق الرضا المادي والمعنوي، وقد رسخت الميزة صورة وسمعة جيدة في سوق العمل مما يسهل استقطاب المواهب الفنية وهو مورد مهم للمؤسسات المعاصرة¹.

- وظائف تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

أصبحت عملية تنمية الموارد البشرية اليوم من أهم المهام في المنظمات سواء بسبب التطورات التكنولوجية المطلوبة فيها أو الخطط الإستراتيجية المرتبطة بها وخاصة في حالة عدم توفر الموارد الداخلية الكمية والنوعية الكافية لتنفيذ البرنامج، لذلك تعتبر تنمية الموارد البشرية داخل الشركة أحد الحلول البرمجية طويلة المدى بالنسبة للمدى المتوسط والبعيد، وتنقسم عملية تنمية الموارد البشرية إلى عدة وظائف تتنوع في جميع أنحاء العالم، ولكن هناك أربع وظائف أساسية نوردتها هنا:

- التكوين المستمر:

يعتبر التكوين وظيفة مهمة للموارد البشرية حيث أن المؤهلات والترقيات لا تتحقق إلا من خلال التكوين حيث أنه يمكن العاملين من تحسين كفاءتهم باستمرار لمواكبة التغيرات التي تحدث في عالم العمل، حيث أن النظرة الحديثة لعملية تكوين الموارد البشرية في عصر المعلومات هي استثمار في المستقبل وليست تكلفة كما كان الحال في السابق (الحالة السابقة التي تتحملها المؤسسة).

¹ علي حميدوش، علي قدور، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسات، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد الاول، 2018، ص 303.

يعرف التكوين على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأفراد في عملهم".

ولكي تكون برامج التكوين فعالة يجب أن تعتمد على العلم والمنهجية، وهو ما يتطلب وضع خطة شاملة لعملية التكوين تشمل الأفراد أو (الاحتياجات التدريبية) وجودة البرنامج التكويني (التصميم)، وأخيراً العملية التكوينية (التقييم) والمؤسسات التي تتابع عملية التكوين و للمؤسسة حرية اختيار مكان إجراء العملية التكوينية أو الاستعانة بمصادر خارجية لها، كما قد يكون الفرد الذي يقوم بعملية التدريب من داخل المؤسسة أو خارجها¹.

- تقييم الاداء:

وهو العملية التي تصمم لتقدير الإنجازات الفردية وتقييم الأفراد الذين يستحقون الترقية حيث تسمح لنا بـ:

- الاعتراف بالأفراد الذين يستحقون الترقية؛
- تبرير المكافآت والزيادات في الأجور؛
- تحديد العاملين الذين ينبغي تدريبهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى أو الاستغناء عنهم؛
- إظهار تقدم الفرد في الوظيفة واقتراح طرق لزيادة الفعالية الإشرافية؛
- السماح بمقارنة الأداء بالتوقعات والإشارة إلى الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها².

- التدريب: هناك العديد من المفاهيم لوصف التدريب كعملية فالتدريب يعكس التعلم، فإن التدريب محدد

وصريح ومبرمج ويجب قياس نتائجه بسرعة على عكس عمليات التعلم التي تستغرق نتائجها وقتاً لتتبلور.

يمكن تعريف التدريب على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي، بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة " ³.

¹ علي حميدوش، علي قدور، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسات، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد الاول، 2018، ص303.

² سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص17/16.

³ بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص274.

كما يعرف التدريب على أنه "العملية التي يحصل الفرد بموجبها على مؤهلات تمكنه من أداء المهام والأعمال الموكلة إليه بكفاءة أكبر" أي أنه عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة التي يحتاجونها لأداء وظائفهم، وبالتالي تحسين أدائهم¹.

- التعلم الفردي والتعلم الجماعي:

من بين وظائف تنمية الموارد البشرية التعلم الفردي والجماعي وهي مدرجة أدناه:

- التعلم الفردي:

إن الفعاليات التدريبية التي تطلع الموظفين على المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المطلوبة في مكان العمل وتوفر لهم فرصاً لفهم واستيعاب وممارسة التطبيق في بيئة التدريب والتغلب على مقاومة الموظفين لتغيير السلوك في مكان العمل.

لذلك وبالإضافة إلى إبداء الوعي بالاحتياجات التدريبية وإبداء الرأي حول مدى ملائمة الفعاليات التدريبية المصممة، ولا بد من التأكيد على أهمية المشاركة الفعالة والمستمرة للموظفين من جانب الموارد البشرية في تفعيل الاستراتيجية من خلال التفاعل والحوار المستمر مع القادة والمشرفين لتهيئة ظروف التطبيق.

- التعلم الجماعي:

يشير هذا إلى التعلم واكتساب المهارات في مجموعات فردية أو دورات تدريبية بحضور متخصصين في التعليم من داخل المؤسسة أو خارجها، ويتطلب ميزانية إضافية خاصة على حساب المؤسسة².

- التكوين المستمر وتقييم الاداء والتدريب، التعلم الفردي والجماعي، هذه الأنشطة تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية في المؤسسة وهذا يمنحها دافعاً قوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية.

¹ علي حميدوش، علي قدور، مرجع سبق ذكره، ص301.

² قادري احمد، دور ادارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص، اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019، ص31.

– دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتنميتها:

تلعب القيادة دوراً رئيسياً في تنظيم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال تعيين المهام وتحسين مهاراتهم ومعارفهم من خلال تخطيط وتوجيه مساراتهم المهنية ومراقبة تقدم العمل.

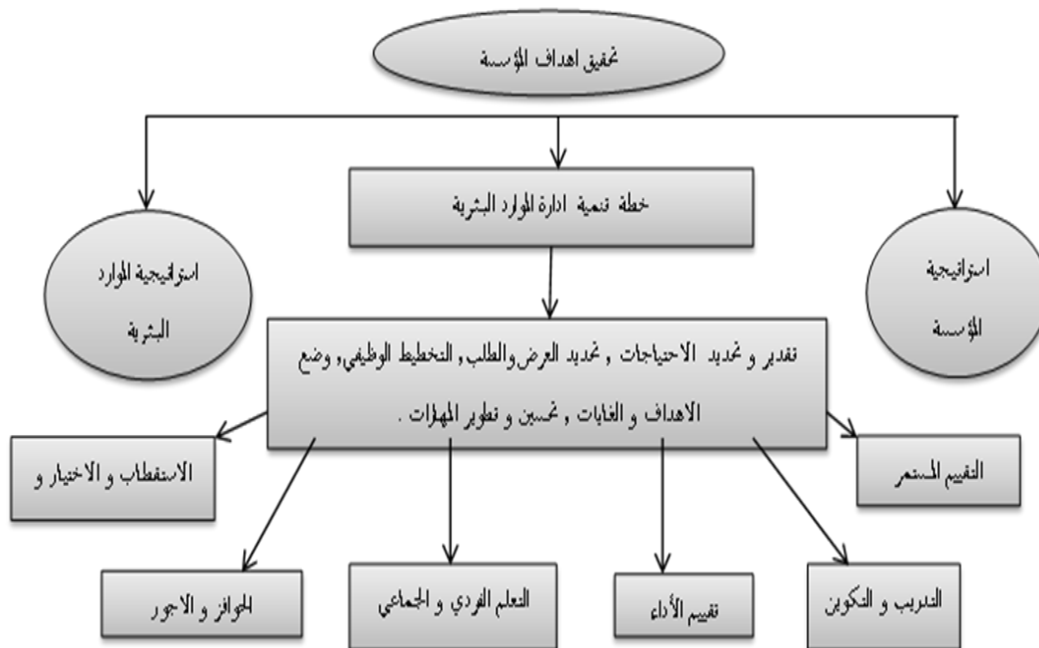
ولذلك فإننا ندرك بوضوح أن القيادة الفعالة يمكنها توجيه الموظف الفرد لتحقيق الأداء المناسب وإرشاده لتحقيق متطلبات الوظيفة والأهداف الشخصية.

بالإضافة إلى شخصية القائد ونوعيته وقدرته التنظيمية، فإن القيادة تأتي أيضاً من تماسك أفراد المجموعة الاجتماعية والتفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه في ظل ظروف محددة وهذا ما ينمي روح التعاون بين مجموعات من العاملين وخلقوا تماسك فريق للعمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي ضوء هذه الرؤية تعتبر القيادة حلقة مهمة في برامج إدارة الموارد البشرية ولذلك أصبحت القيادة من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة والمديرون المعاصرون لمواجهة تحديات المستقبل ولذلك فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد على مدى كفاءة قادتها في إدارة مواردها البشرية باستخدام أساليب تمكنهم من التأثير فيها وكسب تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وكما تحدثنا من قبل فإن القيادة تلعب دوراً مهماً في التأثير على المجموعة التي تقودها، ويعتبر التأثير والتوجيه والإقناع أحد المحاور الأساسية في التعرف على هذه الظاهرة، والتي من خلالها نفهم القائد الناجح يعتبر القادة ناجحين من خلال ممارسة تأثير إيجابي على الأتباع والمرؤوسين، ولذلك لا بد من التعرف على الدور الذي يلعبه القادة في تنمية الموارد البشرية لتوجيههم في تحقيق أهداف المؤسسة¹. والشكل التالي يوضح نموذج تطوير خطة إدارة الموارد البشرية:

¹ سعاد مقدم، دور القيادة في تسيير الموارد البشرية و تنميتها، التواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار _عنابة_ العدد 44، ديسمبر 2015، ص 159.

الشكل رقم (01-07) نموذج تطوير خطة ادارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحثين واستنادا على ما درسناه

خلاصة الفصل:

مما قدمناه في هذا الفصل نلاحظ في هذا الفصل واسع ويصعب التطرق إليه وفهم كافة جوانبه وتعتبر القيادة عاملاً مؤثراً في المؤسسة والقدرة على تحفيز وتوجيه وإقناع الموظفين، وإن تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق أهدافها، و إن نجاح أي مؤسسة يرتبط ارتباطاً بمستوى اداء الموظفين و يجب أن يتمتع القادة بشخصية قوية وقادرة على التواصل والإقناع .

الفصل الثاني : أهمية القيادة في اكتساب الميزة

التنافسية

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني : دور القيادة في اكتساب الميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر الميزة التنافسية هدفًا استراتيجيًا تسعى

المؤسسات لتحقيقه بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها في ظل الظروف والمتغيرات الجديدة المحيطة بالمؤسسات والتي قد تهدد استقرارها، أصبحت الميزة التنافسية طموحًا تسعى لتحقيقه ليس فقط المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق، بالإضافة إلى أولئك الذين يريدون التميز والتفرد عن منافسيهم وتلعب القيادة دورًا محوريًا في تحقيق هذه الميزة التنافسية، خاصة من خلال وظيفتي التحفيز والاتصال. وبناء على ذلك قسم الفصل الى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: دور القيادة في اكتساب الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وتحقيقها أصبح غاية تسعى كل مؤسسة إلى الوصول إليها، لذلك التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المؤسسات باعتبارها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرص جوهريّة للمؤسسات. وعليه سَنحاول التعرف على الميزة التنافسية من حيث مفهومها وخصائصها، وكذا أبعادها واستراتيجياتها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى تفرد المؤسسة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المؤسسات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها وفي هذا المطلب سنتعرف على مفهومها من وجهة الكتاب والباحثين وأهميتها.

- مفهوم الميزة التنافسية:

ارتبط مفهوم الميزة التنافسية باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعريفات التي تناوّلها مختلف الباحثين والكتاب:

يعرفها 1985, porter "على أنها مكانة موقع المؤسسة في الصناعة التي تحدد إذا ما كانت ربحتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمؤسسة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكتسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً"¹.

وعرفها أيضاً: الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل"¹.

بينما "العلاقي والطائي"، 2001 عرفها على أنها "القابلية والقدرة على إجراء التعديلات والتحويلات التي تراها مناسبة وضرورية لمتطلبات العصر التي فيه، أو الخصائص الفنية لصناعاتها لغرض تحقيق ميزات تنافسية لصالحها، مما يجعلها قادرة على تمييزها من غيرها أي : " يزداد الطلب على صناعاتها وتزداد أرباحها فيه " ²،

¹ عز الدين علي سويسبي، ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام، 2014، ص 70.

² محمد نجيب مروان، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية. مصر: درا الكتب القانونية، 2011، ص 65.

أو الخصائص الفنية لصناعاتها لغرض تحقيق ميزات تنافسية لصالحها، مما يجعلها قادرة على تميزها من غيرها أي: "يزداد الطلب على صناعاتها وتزداد أرباحها"¹.

أما "صادق"، 2006 فيعرف الميزة التنافسية على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"².

ولذلك باختصار نستنتج أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي ديناميكي يعكس الراحة النسبية للمنظمة وموقعها التنافسي المستمر في مواجهة منافسيها من أجل تقديم منتجات ذات خصائص فريدة، جعل العملاء على استعداد لدفع المزيد أو تقديم منتج لا يقل قيمة عن منتج المنافس، ولكن بسعر أقل، تم تخفيضها بسبب انخفاض التكاليف.

- أهمية الميزة التنافسية:

- من التعاريف السابقة يمكننا القول إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في مجال الأعمال فهي تعتبر:
- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
 - معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
 - هدف أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغبتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده؛
 - مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب³.
 - الميزة التنافسية هي عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها الاستراتيجية التنافس، أو هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده.

¹ محمد نجيب مروان، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² خالد حسين سعيد العسيري. استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية: منظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013 ص 24.

³ أحمد يوسف، ومحمد الأمين دلهوم. تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2019، ص 153.

- خصائص الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية جملة من الخصائص نذكر منها:

- مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل؛
 - الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو في الفترات الزمنية المختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق؛
 - متجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
 - مرنة، يمكن إحلالها بسهولة؛
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج المراد تحقيقها على المدى القصير والبعيد؛
- نادرة وصعبة التقليد¹.

وهناك من حدد خصائص الميزة التنافسية أيضا في :

- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما².

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسات وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وعادة ما يشار إلى وجود الميزة التنافسي من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط، وتكون المؤسسات ذات الأداء الأعلى من الصناعة لعدة فترات زمنية، وهناك العديد من النواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والتنوع التي تشير إلى إجمالي مبيعات المؤسسة منسوبا الى اجمالي مبيعات الصناعة، وكثافة التصدير والتي تشير إلى حجم الصادرات منسوبا إلى الطلب المحلي³.

وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية:

¹ برهوم أسماء، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر تخصص علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019، ص 25-26.

² باديس مجاني، ورعمة طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. ألفا للوثاق، الجزائر، 2017، ص 94.

³ سليم، أحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2010.

- الحصة السوقية: فتعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات المؤسسة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير ارض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات المؤسسة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد والأرباح التي حققتها المؤسسة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة المؤسسة في السوق.¹

وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد والاهتمام بزبائنهم الحاليين.²

وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للمؤسسة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة المؤسسة والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق، ولما كانت الحصة السوقية تلعب دوراً محورياً في تعظيم الأرباح، وتمكين المؤسسة من توسيع دائرة زبائنهم والأسواق التي تتوجه إليها، والحصول على عائد ثابت على الاستثمار وتوفر لها نوع من الاستقرار الإيجابي في السوق وتجعلها تنفتح على الأسواق العالمية، تسعى صناع القرار والإدارات إلى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها وتطوير أدائها، والعمل جاهداً لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم، من أجل تعظيم الحصة السوقية ورفع مكانة المؤسسة على الصعيدين المحلي والدولي.

- النوعية: كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للمؤسسة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق، تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية كما تعرف بأنها سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلي توقعات العميل.³

¹ العنوم، محمد فوزي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009.

² بوبعة، عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس) سالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

³ سليم، أحمد عبد السلام، مرجع سابق ذكره.

وخلاصة القول إن الحصة السوقية والجودة هما أهم أسس الميزة النوعية وكلما زادت الحصة السوقية زادت جودة الخدمات والسلع المقدمة، لهذا كلما زاد انعكاس ذلك على الميزة التنافسية عالية في السوق واستهداف الأسواق على المستويين الدولي والعالمي.

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر وهي:

- التكلفة: يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:

- الوافرات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج¹.

- المرونة : يقتضي هذا المفهوم القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تضم جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

- مرونة الحجم: وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

¹ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015.

- **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية¹.

- **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج².

- **الإبداع:** هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضاً من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه النقطة الاستراتيجية³.

- **التسليم:** تشير إلى قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة، وهذا يعني اعتياداً أن توفر المؤسسة الخدمات أو تقديمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه، كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم الأساليب التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية.

- **وقت التسليم السريع:** وهو ما يعرف بوقت الانتظار أي: الوقت الذي ينتظره الزبون حين تسلمه الخدمة.

- **سرعة التطوير:** وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي⁴.

ومن خلال ذلك يتضح أن تحقيق الجودة العالية والإبداع يتكاملان مع الاستجابة الفائقة للزبائن والكفاءة إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات الزبائن في كل سوق صغير إما

¹ إلهام بوحيلة، إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسويق. الجزائر، علوم التسويق، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف، 2020، ص 103.

² عز الدين علي سويس، ونعمه عباس الخفاجي. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الإيتام، عمان، 2014، ص 72.

³ عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص 50.

⁴ محمد نجيب مروان، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية. مصر: درا الكتب القانونية، 2011، ص 85.

على أساس الكلفة المنخفضة أو على أساس التمايز، ولأن خلق القيمة أصبح ينحصر بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون والاستجابة السريعة لمتطلباته في منظمات تقديم الخدمة.

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس:

- تحليل البيئة التنافسية:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداها إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا وتسمى هذه القوى بقوى التنافس ومن ثمة يمكنها انطلاقا من هذه التحليلات سواء لبيئتها الداخلية أو الخارجية بناء إستراتيجية تضمن لها مستوى مقبولا من التنافس، ويتيح لها الاستمرار ولما لا التفوق¹.

أ- تحليل البيئة الخارجية:

قد يتبادر للذهن أول وهلة أن تركيز المؤسسة يجب أن ينصب على بيئتها الداخلية لتحديد مواطن القوة في أنشطتها ومواردها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية مع إهمال البيئة خارجية وللدرد على هذا التصور يعرف "Sharplin" نقاط القوة بأنها صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة مع غيرها من المؤسسات الأخرى وبخاصة المنافسة منها والتي تمنحها ميزة التفوق عليهم، من هنا نرى أن مواطن القوة الداخلية بدون منافسين تعد بدون مغزى فقوة المؤسسة وضعفها يتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤثرات بيئية خارجية، وبخاصة مؤثرات وعوامل بيئة المهمة وهي البيئة التي تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة وأهدافها، وبشكل عام تتضمن بيئة المهمة العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بأنشطة وموارد وقدرات المؤسسة كالمنافسين، المجهزين المقرضين، حملة الأسهم وغيرهم .

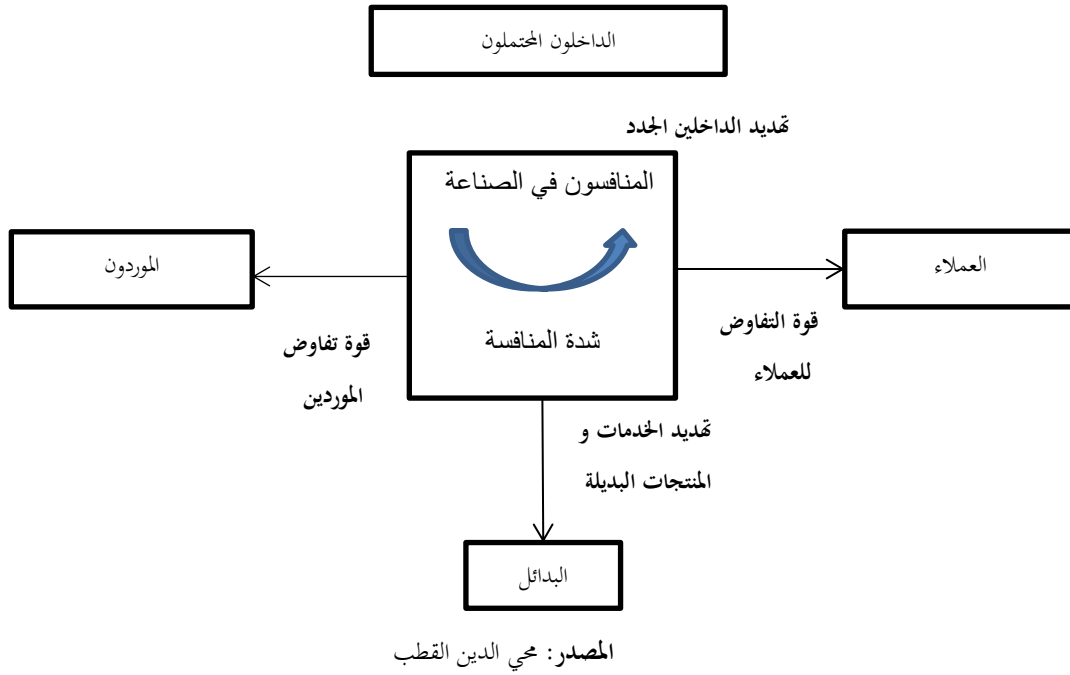
وتشكل الفرص والتي هي ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة والتهديدات والتي هي ظرف غير ملائم أبدا موجود في بيئة المؤسسة قبلية التحليل الإستراتيجي، فالفرص تمنح للمؤسسة اختيار إستراتيجية جديدة وتتبعها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، وأن قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة أو أكثر من المتعاملين معها².

¹ احمد طرطار، المسيرة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني و العشرون، جامعة بسكرة، 2011، ص362، 363.

² محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن، 2018، 84، 86، 2018.

ويرى "porter" أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية الخمس ، ويوضح طبيعة المنافسة ودرجتها والعوامل المؤثرة بها ضمن نموذج يوضحه الشكل التالي: ¹

الشكل رقم (01, 02) القوى الخمس المؤثرة في شدة التنافس للصناعة



- **قوة التفاوضية للموردين:** هل المورد في القطاع في المؤسسة القدرة على الضغط على عملائهم لفرض شروطهم؟

- **القوة التفاوضية للعملاء:** هل عملاء المؤسسة في القطاع في وضعية الاستبدال المنتجات؟

- **الداخلون المحتملون:** وتكون الخطورة كبيرة إذا كانت عراقيل الدخول إلى القطاع منخفضة أو الخوف من الانتقام من عدمه بمعنى وجود حرب تجارية بين المنافسين.

- **البدائل:** هل توجد منتجات يمكن أن تتنافس حالياً أو مستقبلاً منتجات المؤسسة كمنتجات بديلة خاصة إذا كانت منخفضة ووظائفها تشبع رغبات العملاء؟

- **المنافسون في الصناعة:** وهم المنافسون الموجودون فعلاً.

¹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص96.

بالإضافة إلى هذه القوى الخمس هناك القوة العمومية والتي لا يجب إهمالها فتأثيرها يبدأ أولاً بالموردين، الزبائن المنافسون ثم يتعدى ذلك إلى الداخلين المحتملين والمنتجات البديلة¹.

ب- تحليل البيئة الداخلية:

يقصد به معرفة المحيط الداخلي للمؤسسة أي بعد تحديد الفرص والتهديدات التي تطرحها السوق، يتم من خلال هذا التعرف على نقاط القوة التي تحوزها المؤسسة ومواطن الضعف التي تعاني منها، والهدف الرئيسي طبعاً وراء ذلك هو تحديد كفاءات استغلال تلك القوى والتفكير في طرق تصحيحه لتلك الفجوات، ولما لا تحويلها من كونها مواطن ضعف إلى مراكز قوة يمكن أن تشكل فيما بعد للمؤسسة مصادر تميز أو ميزات تنافسية. ولقد أوجدت العلوم الحديثة العديد من الطرق التي تساعد في تحديد وتحليل تلك النقاط²، مثل تحليل المؤسسات لوظائفها ومحافظها الإستراتيجية مثل تحليل الوظائف:

- التسويق (تشكيلة المنتجات، خصائص كل منتج، الحصة السوقية، سعر المنتج ...)
 - الانتاج (القدرة الإنتاجية، تكاليف الإنتاج، فترة الإنتاج، أثر الخبرة، اقتصاديات الحجم...)
 - البحث والتطوير (تطوير المنتجات، منتجات جديدة القدرة على البحث ...)
 - المالية (مستوى الديون مستوى المخزون مصادر التمويل السيولة...)
 - الموارد البشرية (المواهب، القدرة على استقطاب والاحتفاظ بالأفراد الأجور، نظام الاتصال ...)
 - التسيير (الهيكل التنظيمي الإجراءات الإدارية، إجراءات المراقبة، إجراءات اتخاذ القرارات ...).
- بعد القيام بتحليل وظائف المؤسسة يتم تقييمها ثم مقارنتها بالقدرة الداخلية للمنافسين فيما يخص نقاط القوة والضعف³.

بالإضافة إلى التشخيص الوظيفي الذي يظهر عند "Porter" ضمن أسلوبه في تحليل سلسلة القيمة في الثمانيات، إذ يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه

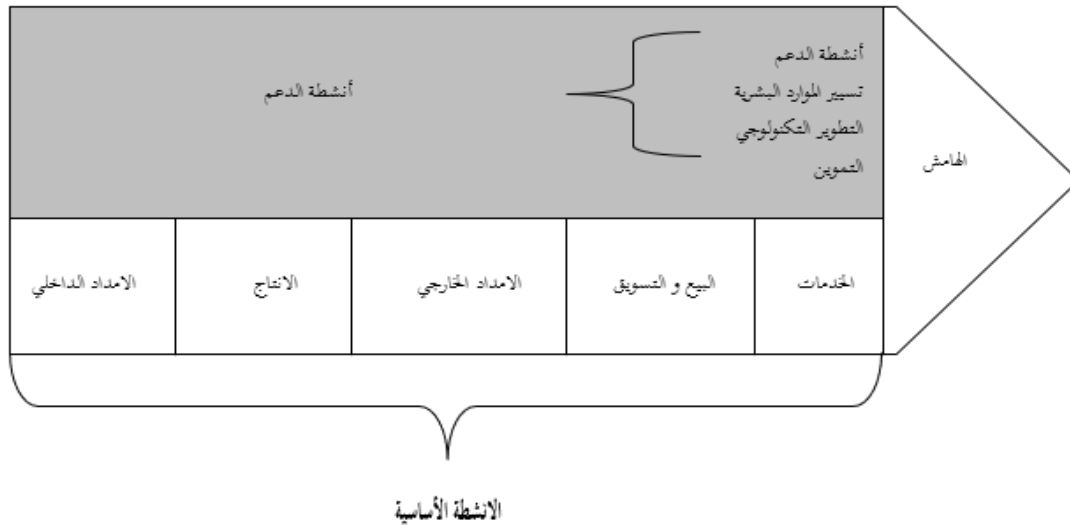
¹ زليخة تفرقيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاجة لخصر بابتة، 43، 44، 2005.

² احمد طرطار، مرجع سابق ذكره، ص 364.

³ Raymond-Alain Thielart، la strategie d'entreprise 2·edition·Ediscience international·paris·1996·pp 86·89

الأنشطة وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها ، يمكن الوصول إلى فهم عميق القابليات هذه الأنشطة في خلق القيم وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية¹.

الشكل رقم: (03 , 02) سلسلة القيمة.



المصدر: محي الدين القطبي

ووفق لهذا الإطار فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة ويطلق

عليها أنشطة القيمة، وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان وهي:

– **الأنشطة الأساسية :** وهي الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتوج أو الخدمة وتتضمن الإمدادات الداخلية (نقل استلام تخزين ...) العمليات (تحويل مدخلات إلى مخرجات ...) الإمدادات الخارجية (نقل توزيع تسليم المخرجات...) التسويق والمبيعات (تسعير، ترويج، بيع ...) الخدمة (خدمات ما بعد البيع)

– **الأنشطة الداعمة:** الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتتضمن البنى الأساسية (الإدارة التخطيط المحاسبة ...) الموارد البشرية (تعيين تدريب...) التطوير التكنولوجي (تصميم تحسين المنتجات ...) التموين (توفير المدخلات والمشتريات)².

وحسب "Porter" فإن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية³.

¹ احمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص364.

² محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص92، 90.

³ احمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص364.

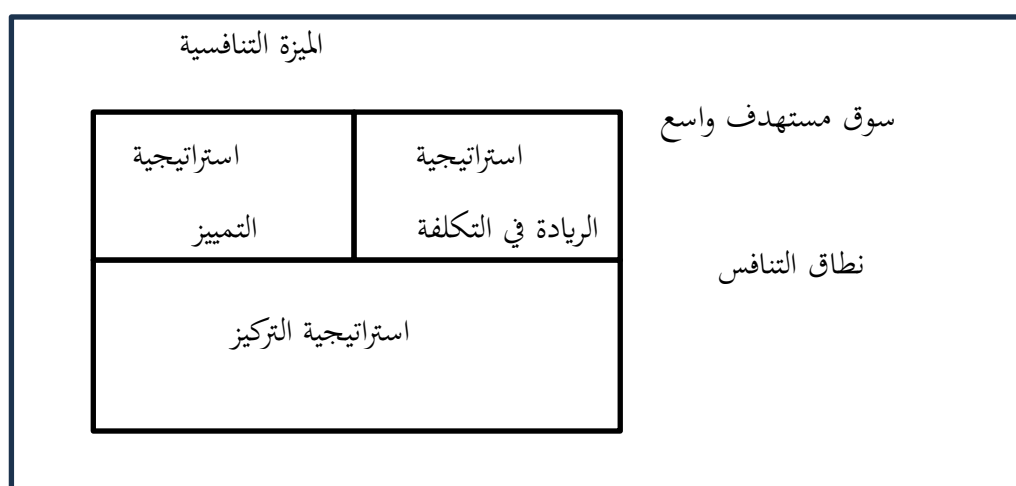
بعد تحليل البيئة التنافسية الذي تقوم به المؤسسة يسهل على هذه الأخيرة تحديد الإستراتيجية التي تعتمد عليها في سيرها حسب الهدف المرجو وكذا حسب حجمها وعلاقتها وقوتها في السوق¹.

– الإستراتيجيات التنافسية ل Porter :

تركز إستراتيجيات المؤسسات ل "Porter" على بيان الطرق الكفيلة بتحقيق المؤسسة مكانة تنافسية مرموقة وتعد التنافسية جوهر نجاح أي مؤسسة، فهي تحدد مدى ملائمة نشاطات الشركة المختلفة لرفع أدائها التنافسي.

اعتمد "Porter" ثلاث إستراتيجيات رئيسية وهي إستراتيجية التمايز عن المنافسين إستراتيجية قيادة التكاليف إستراتيجية التركيز، وهي إستراتيجيات عبر عنها "Porter" في عدة كتب ومقالات إبداعية، حيث يرى أن الإستراتيجيات كفيلة بتحقيق المؤسسات تفوق على منافسيها².

الشكل رقم: (02,02) الاستراتيجيات التنافسية حسب "porter"



المصدر: العيهار فلة

أ – إستراتيجية الريادة في التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وهناك عدة حوافز ودوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم الآثار المترتبة على

¹ زليخة تفرقنيت، مرجع سابق ذكره، ص47.

² عبد الحكيم عبد الله النصور الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الاقتصادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة تشرين، الجمهورية العربية السعودية، 2009 ص113.

منحنى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر.

ويقدم هذا النوع من الإستراتيجيات عدة مزايا جذابة للمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

- اهتمام الإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
- اهتمام التسويق أسعار اقتصادية تناسب الميزانية / قيمة مرتفعة؛
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة؛
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقعا أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي؛
- قبول هامش ربح منخفض مقابل أحجام كبيرة¹.

ب - إستراتيجية التمييز: وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة وترتكز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة².

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج؛
- عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج؛
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛

¹ النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة دحلب البلدة، 2005، ص117، 118.

² العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص103.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات¹.

ج - إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق وكذا بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء أو بالتركيز على سوق جغرافية محددة أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج، السمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي التخصيص في خدمة نسبة معينة من السوق بأكبر كفاءة وفعالية، ويكون تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

اما تمييز المنتج بشكل أفضل لإشباع القطاع المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج لهذا القطاع. التمييز والتكلفة الأقل معا.

ويكون هذا تطبيقا لبناء:

- هيكلية موجهة إلى الهدف؛
- ثقافة الخدمة؛
- مرونة داخلية للإشباع الزبائن؛
- القدرة على تكييف المنتجات الحاجات الزبائن؛
- وتستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الإستراتيجية أكثر من المؤسسات الأخرى، وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن التركيز على جزء محدد من السوق ذو فائدة كبيرة على المستوى العالمي ككل².

- الإستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المنافسة:

تتمثل أنواع الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

إستراتيجية الرائد في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

¹ عمار بوشناف الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتميتها وتطورها رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، 2002، ص32.

² زليخة تفرقنت، مرجع سابق ذكره، ص49.

-رفع الطلب الأولي: مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج وأيضا رفع مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع الزبون بشراء المنتج؛

- حماية حصة السوق: عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية؛

- توسيع حصة السوق: التمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ونوعية عالية وبسعر معقول¹؛

- إستراتيجية المتحدي: كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية الثالثة أو الرابعة في السوق تعتبر في وضعية متحدي وفي غالب الأحيان تكون من كبر المؤسسات، تكون المؤسسات المتحدية أمام عدة اختيارات إما الرفع من حصتها السوقية لتصبح متحدية أو المحافظة على وضعها الحالي لتصبح تابعة.

ان هدف كل مؤسسة متحدية هي تعظيم حصتها السوقية على حساب منافس آخر، يكون لها عدة خيارات التحديد منافسها إذ تكون أمام ثلاث خيارات مواجهة الرائد مهاجمة منافس من نفس المستوى أو منافسين ضعفاء².

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الإستراتيجيات التالية:

أ - إستراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل؛

ب - إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛

ج- إستراتيجية تنويع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجاهدة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنويع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛

د- إستراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري؛

¹ زليخة تفرقيت، مرجع سابق ذكره، ص49.

² نحاسية رتيبة، أهمية اليقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر، 2003، ص44، 45.

- هـ - إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للعميل بنفس السعر السابق؛
- و- إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصت تنمية وتطوير حصتها في السوق؛
- ز- إستراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد وكذا اقتصاديات اليد العاملة؛
- ح- إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار¹ ؛
- ط- إستراتيجية التابع: كل المؤسسات التي تكون في وضعية المتحدي لا تختار الهجوم على الرائد وذلك نظرا لنقاط قوته وردود أفعاله، فهي تعمل على الحفاظ على وضعيتها بدلا من التطور.
- ي- إستراتيجية التقليد: تستطيع أن تكون ذات مردودية أكثر من إستراتيجية الابتكار والتطوير، فالمبتكر هو الذي يتحمل تكاليف التطوير والابتكار بالإضافة إلى الإشهار للتعريف بالمنتج وتكاليف توزيعه، كل هذا من أجل السيطرة على السوق بالرغم من أن مؤسسات أخرى تأتي لتقلد منتج المؤسسة المبتكرة وتحقق في بعض الأحيان أرباح أكبر منها بدون تحمل جميع تكاليف الابتكار² ؛
- ك- إستراتيجية التخصص: هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث يتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- أن يكون مجال مهم من طرف المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه³.

1 Stephane etienne Marketing strategique edition CLE-tunis-2000-p181

² نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص46، 47.

3 Stephane etienne-opcit-p187.

- إن إستراتيجية المتخصص تعتبر ذات مخاطرة كبيرة، إذ أن قطاع أو مجال التخصص يمكن أن ينضج ويحف، لذلك فإستراتيجية تخصص متنوعة هي الأفضل بذلك فإن المؤسسة تقسم حظوظ بقاءها¹.

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص48.

المبحث الثاني: دور القيادة في اكتساب الميزة التنافسية:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، وتتجلى أهميتها في وضع الرؤية الاستراتيجية وتحفيز الموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية في أداء المؤسسات الاقتصادية ومساعدة الموارد البشرية على أداء وظائفهم بفعالية ويتجلى ذلك أكثر ما يتجلى في دعم تطوير واكتساب المهارات والخبرات. ويعتمد نجاح المؤسسة في المقام الأول على القيادة التي تحدد توجهات الموارد البشرية وتفعيل كل من التواصل الداخلي وأنظمة الحوافز.

المطلب الأول: دور القيادة في خفض التكاليف:

- أثر القيادة في تدنية 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 وأقل 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 المطلوبة¹.

- أثر القيادة في خفض تكاليف الإنتاج:

تلعب القيادة دورًا مهمًا في دعم عمليات تحسين الجودة، حيث أن جودة المنتج هي إحدى الأدوات التي تحدد مكانة السوق وتؤثر الجودة على أداء المنتجات والخدمات وترتبط ارتباطًا وثيقًا بقيمة المنتج كما يراها العملاء ورضاهم.

وذلك من خلال محاولات تحقيق تكاليف أقل للمنتجات التي تنتجها، وتساهم فوائد خفض تكلفة المنتجات في زيادة الطلب على المنتجات والهيمنة على السوق، مما يؤكد مبدأ أن المؤسسات الأكثر تنافسية هي تلك التي تستطيع تقديم منتجات بتكاليف أقل ورأس مال عامل، وموارد عمالة أقل، يجب تخفيض معظم عناصر

¹ أماني غازي جرار، الإداري والتميز، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠١٥، ص ٣٥٧.

التكلفة داخل المؤسسة والمتمثلة في الطاقة وغيرها من العمليات مقارنة بالمنافسين، باعتبار أن التكلفة المنخفضة آلية تنافسية قوية¹.

- تأثير القيادة في تقليل تكاليف التسويق:

يُعد التسويق أحد أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة ويتجلى دور القائد في هذه الوظيفة في تحديد الاحتياجات والرغبات غير المبالة للعملاء وتحديد الأسواق المستهدفة التي يمكن أن تخدمها المؤسسة، حيث يجب على المؤسسة توفير السلع والخدمات التي يحتاجها هؤلاء العملاء يضطلع القادة بعدد من المهام، بما في ذلك وضع استراتيجيات التسويق وتنفيذها ومتابعتها لتحقيق الهدف المنشود للمؤسسة من إنتاج وتسعير وتوزيع وترويج أفضل أنواع السلع والخدمات والحفاظ على الأرباح والفوائد المحققة نتيجة عملية التبادل في علاقة المؤسسة مع أعمالها والسوق المستهدف، وهنا يهتم القادة بوضع أهداف محددة لسياسات التسعير من أجل تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستهلكين المستهدفين عن المنتج بأقل تكلفة ممكنة.

من ثم يقوم القائد بتنفيذ عدد من المهام لتحسين وظيفة التسويق لتحقيق رضا المستهلكين ومنها:

- المساهمة في تحديد الأهداف التسويقية لكل وحدة عمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التسويقية لكل وحدة عمل داخل المؤسسة، كما سيساهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة؛
- المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة من أجل تحديد الفرص التسويقية والتحديات والمشكلات التي يجب استغلالها؛
- تصميم وإجراء البحوث الميدانية على المستهلكين المنافسين؛
- تحليل البيانات التي تجمعها بحوث التسويق ونظم المعلومات؛
- تحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها بواسطة بحوث التسويق ونظم المعلومات من أجل تقديم النتائج التي تمكن من اتخاذ القرارات المناسبة؛
- العمل على طرح منتجات جديدة تلي الاحتياجات والرغبات والتفضيلات المستجدة للمستهلكين، مع تعديل المزيج التسويقي لبعض المنتجات التي تنطوي على مشاكل، بالإضافة إلى إلغاء المنتجات الفاشلة التي تسبب خسائر مالية للمؤسسة؛
- تحديد السياسات المتعلقة بالاسم التجاري للمنتجات والخدمات، وكذلك حجم ولون وشكل العبوات وتحليل أسعار المنافسين؛

¹ - د. محمد خضير، إدارة المنتج والعلامة التجارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020، ص 178

- تحليل فعالية وربحية قنوات التوزيع للمنتجات المعروضة واختيار القناة الأنسب للمؤسسة والمستهلكين؛
- تحديد توقيت ومحتوى وشكل الحملات الترويجية التي تستهدف المستهلكين المستهدفين في السوق، وكذلك تحديد الأهداف والوسائل الترويجية المناسبة لكل منتج¹.

المطلب الثاني: دور القيادة في تحسين تطوير الجودة:

- أثر القيادة في تفعيل التكنولوجيا:

يجب على القادة إدراك أساسيات القيادة وفهم أن التحول لا يتعلق بالتكنولوجيا، بل بالكفاءات والاستراتيجيات والهياكل والثقافة والقدرات وفهم العملاء التي يمتلكها القادة وتشمل هذه الأساسيات وضع إطار عمل للتحول الرقمي حتى لا تتشتت الجهود واختيار النهج الصحيح والاستفادة من البيانات الضخمة وتعلم كيفية تحويلها إلى قرارات تحسن الأداء، وأن تكون على رأس جدول أعمال كل مسؤول تنفيذي على رأس جدول الأعمال ولكن أيضاً كيفية استخدامها لتحسين الأداء الفردي، حيث يحتاج القادة الرقميون إلى بناء تحليلاتهم على تطوير استراتيجيات قائمة على العملاء والمواطنين بدلاً من الخطط يحتاج القادة إلى فهم ليس فقط كيفية عمل التكنولوجيا، ولكن أيضاً كيفية استخدامها لخلق ميزة تنافسية من خلال التحولات السلوكية والاقتصادية والاجتماعية التي أوجدتها التقنيات الجديدة مثل الهواتف المحمولة والشبكات الاجتماعية والتقنيات الجديدة مثل الهواتف المحمولة والشبكات الاجتماعية والبيانات الضخمة، واستخدام هذه التحولات المهمة لتحسين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي².

- أثر القيادة في تنشيط وظيفة البحث والتطوير:

تتمحور القيادة المتميزة حول تنشيط وظيفة البحث والتطوير المتمثلة في الإبداع والابتكار، ومن أهم أدوار القادة التنفيذيين والإداريين التطوير والإبداع والابتكار في المؤسسة، ومما لا شك فيه أن التطوير والإبداع

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

² حمدان بن محمد دخیل الله الحربي ، مجلة العربية لنشر العلمي ، واقع القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات توظيف 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.

يختلف بين القادة الإداريين باختلاف شخصية القائد وإدراكه ورؤيته وكفاءته ومهاراته ودوافعه وشجاعته في الإبداع والابتكار، وكذلك طبيعة المهام التي يقوم بها القائد في أنشطة البحث والتطوير وتمثل طبيعة مهام القائد في أنشطة البحث والتطوير، بالإضافة إلى تطوير المنتجات الجديدة وعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات الفنية للإدارات الوظيفية داخل المؤسسة ، في ضبط تكلفة وجودة المنتجات وتطوير حلول للمشاكل التي تواجهها، وذلك استناداً إلى قاعدة المعلومات التي يمتلكها دون الاعتماد على مصادر خارجية يظل القادة هم المحرك الأول للإبداع والابتكار، وذلك لأن إحدى المهام الرئيسية للقيادة هي البحث والتطوير، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الإبداع والابتكار المستمر¹.

- تأثير القيادة في إشراك العملاء في تطوير المنتجات:

عند البحث عن منتجات جديدة وتطويرها، تعتمد القيادة على البحث التقني في مختبرات البحث والتطوير. يبدأ التطوير الناجح للمنتجات الجديدة بفهم دقيق لاحتياجات المستهلكين وقيمهم، بينما يركز تطوير المنتجات الجديدة التي تركز على العملاء على إيجاد طرق جديدة لحل مشاكل العملاء وخلق تجارب أكثر إرضاءً للعملاء يسمح هذا التعاون مع العميل للمؤسسة بتوجيه بعض الخطوات فقط في عملية التطوير وتركز بعض المؤسسات على تسويق المنتج، ووفقاً لهذا النهج لا تحتاج المؤسسة إلى استثمار مبالغ طائلة من المال حيث تعتمد على كفاءة العميل.

تتضمن بعض الشروط اللازمة لاعتماد هذا النهج ما يلي:

- الاعتراف بالعلامة التجارية؛
- المعرفة الكافية بالعملاء وتوقعاتهم وتطلعاتهم؛
- الإنصاف والسرعة؛
- حماية المؤسسة من خطر التقليد².

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل الإطار النظري للميزة التنافسية وأهمية التميز لتحديات السوق، مما يجعلها أحد العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين وضمان الاستمرارية والنجاح ، كما توصلنا أيضاً

¹ أماني غازي جرار، الإدارة والتميز، مرجع سبق ذكره، ص4

² د. محمد خضير ، إدارة المنتج والعلامة التجارية، مرجع سبق ذكره، ص82

أن للقيادة أدوار جد مهمة في بناء والحفاظ على الميزة التنافسية وذلك سواء من ناحية المحاولة المستمرة تدنئة

التكاليف وكذا السعي المتواصل لتحسين الجودة ولاسيما من خلال تطوير وتفعيل وظيفة البحث والتطوير

وترجمة ذلك في تحقيق رغبات الزبائن وكل ذلك لا يؤتى إلا بدور القيادة الفعال نحو الميزة التنافسية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة "أومبالاج ميطاليك الجزائرية

" بولاية البليدة:

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض والتحليل الاحصائي واختبار

الفرضيات:

تمهيد:

يتوجب على أي مؤسسة اقتصادية أن تحسن استغلال وتسيير كامل إمكانياتها ووسائلها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها وتلائم مع طبيعة منتجاتها، وحجم إمكانياتها وقدراتها الاقتصادية، مع ضرورة تكييفها حسب ظروف السوق، وبعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف النظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة في الفصل الأول إلى عرض المفاهيم العامة للقيادة أما الفصل الثاني دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية.

وسنقوم في هذا الفصل الأخير بإسقاط ما جاء في الفصلين النظريين فقد خصص لدراسة الحالة بمؤسسة "أومبالاج ميطاليك الجزائرية" بولاية البليدة من أجل إسقاط وتحليل المفاهيم النظرية للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها وسنحاول التطرق الجانب التطبيقي للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "أومبالاج ميطاليك الجزائرية" بولاية البليدة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "أومبالاج ميطاليك الجزائرية" بولاية البليدة:

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف بالمؤسسة محل الدراسة "أومبلاج ميطاليك الجزائرية" أحد أهم المؤسسات الناشئة في ولاية البليدة في مجال صناعة ادوات التعليل والتغليف وسنقوم بعرض نشأتها وتطورها .

المطلب الأول: نشأة وتطور "مؤسسة أومبلاج ميطاليك الجزائرية":

تعد المؤسسة الخاصة "أومبلاج ميطاليك الجزائرية" أحد أهم المؤسسات الناشئة في ولاية البليدة في مجال صناعة ادوات التعليل والتغليف تم إنشاؤها في 4 نوفمبر 2020 , تقع المؤسسة الخاصة "أومبلاج ميطاليك الجزائرية" شارع الاخوة شعوة رقم 114 بلدية ولاد سلامة ولاية البليدة أما فيما يخص نظامها القانوني فهي مؤسسة ذات طابع ربحي تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي.

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسة "أومبلاج ميطاليك الجزائرية بولاية البليدة":

لدى مؤسسة "أومبلاج ميطاليك الجزائرية" مجموعة من المدراء والمسؤولين والفنيين و التقنيين يعملون على السيورة الحسنة للمؤسسة وتوفير الطلبات في الوقت المحدد بالإضافة الى الامكانيات المادية لتوفير الاحتياجات اللازمة للمؤسسة و سنتطرق إلى الامكانيات البشرية والمادية للمؤسسة.

1- الامكانيات المادية: يعد توفير الموارد المادية اللازمة من أهم عوامل جلب أمهر الفنيين في مجال الإنتاجية، حيث عملت المؤسسة على توفير الامكانيات المادية الضرورية من الات خراط وآلات رسم على الحديد وصناعة العلب لتلبية احتياجات الزبائن.

2- الامكانيات البشرية: تتوفر المؤسسة على موارد بشرية هامة من المدراء والمسؤولين والفنيين ... الخ.

الجدول (02-03): المدراء والمسؤولين العامون في المؤسسة

العدد	المنصب
1	المدير
2	مساعد إداري
4	مديرية الموارد البشرية
5	قسم المشتريات
3	المحاسبة والمالية
7	إدارة المخزن
2	رقابة الجودة
3	مدير الصيانة
13	عمال ورشة الصيانة
2	مدير الانتاج
3	مسؤولي ورشة الانتاج
35	عمال ورشة الانتاج
80	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة "أومبالاج ميطاليك الجزائرية" بولاية البليدة:

الأهداف العامة:

للمؤسسة أهداف مسطرة من قبل أصحابها وتتمثل في :

- المشاركة في توفير مناصب عمل المساهمة في الاقتصاد الجزائري من خلال توفير العملة الصعبة؛
- الاستثمار في الموارد البشرية بغية جلب أحسن وأمهر الكفاءات في مجال التعليب والتغليف.

الأهداف الخاصة :

أيضا تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف خاصة وذلك على مستوى الشركة وتتمثل هذه الاهداف فيما يلي :

- صناعة بعض المنتجات التي كان يتم استيرادها؛
- جلب أمهر الفنيين في مجال الإنتاجية؛
- جلب آخر التكنولوجيا في هذا المجال.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية:

سنطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى مجتمع وعينة الدراسة والطريقة والأداة المستخدمة 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 بمؤسسة "أومبالاج ميطاليك الجزائرية بالبليدة"، وهي مؤسسة ذات طابع ربحي تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي.

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 بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 80 عاملا.

موظفي مؤسسة "أومبلاج ميपालيك الجزائرية بالبلدية" حيث تم توزيع 80 استبيان على أفراد العينة حيث استردت 72 استمارة، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات نظرا لنقص البيانات فيها , وكان مجموع الاستبيانات الصالحة للمعالجة الاحصائية 65 استبيانا , وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات .

المطلب الثاني: تصميم استبيان الدراسة:

ولتسهيل إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة، تم إعداد استبانة ساعدت في جمع البيانات ودقة تصميمها، وتم تحديد الجوانب النظرية وأيضا الدراسات السابقة ومدى وضوح أسئلة الاستبيان وعباراته لتمكين أفراد العينة من الإجابة بشكل موضوعي، قمنا ببناء استبانة تتكون من 22 عبارة، والتي تتكون من الجزئين التاليين:

1. الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة من حيث: الجنسية، السنة، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي وعدد الدورات التي تمت الاستفادة منها.

2. الجزء الثاني: يشمل على متغيرات الدراسة ودورها تم تقسيمها إلى خمسة محاور كما يلي:

✓ المحور الأول: القيادة؛

✓ المحور الثاني: المورد البشري؛

✓ المحور الثالث: التكاليف؛

✓ المحور الرابع: الجودة.

الجدول رقم (03-03) يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	البيان
100%	80	عدد الاستبيانات الموزعة
90%	72	عدد الاستبيانات المسترجعة
10%	08	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة من قبل عينة الدراسة
8,75%	07	عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة)
81,52%	65	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على استمارة الاستبيان

فهااته العملية تفيد في التعرف على الموقف المشترك الإجمالي أفراد العينة المدروسة على كل عبارة

وعلى كل محور موافق بشدة وموافق ومحاييد أو لا أوافق و لا أوافق بشدة ومنه نحصل على المجالات كما يلي :

الجدول رقم (03-04): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الإجابة على الأسئلة حسب سلم ليكارت الخماسي
1	من 01 الى 1.80	مستوى منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	من 1.81 الى 2.60	مستوى منخفض	غير موافق
3	من 2.61 الى 3.40	مستوى متوسط	محايد
4	من 3.41 الى 4.20	مستوى مرتفع	موافق
5	من 4.21 الى 5	مستوى مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

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

1. 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.

2. الأساليب الاستدلالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداء 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 و الاتساق 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:

1. حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يظهر الجدول التالي معامل الفا كرونباخ المحاور الاستبانة والإجمالي فقراتها :

الجدول رقم (03-05): يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة	5	0.584
المحور الثاني: المورد البشري	5	0.505
المحور الثالث: التكاليف	5	0.843
المحور الرابع: الجودة	7	0.779
جميع فقرات الاستبيان	22	0.847

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ من الجدول السابق أن:

- المحور الأول: معامل الثبات الخاص به 0.584 أي 58.4% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ضعيفة ؛
- المحور الثاني: معامل الثبات الخاص به 0.505 أي 50.5% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ضعيفة؛
- المحور الثالث: معامل الثبات الخاص به 0.843 أي 84.3% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة؛

- المحور الرابع: معامل الثبات الخاص به 0.779 أي 77.9% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

أما الاستمارة ككلها قدر معامل ثباته 0.847 أي 84.7% وهي قيمة تفوق الـ 0.6 وذات درجة ثبات ممتازة ، مما يدل على توفر درجة عالية جدا من الثبات الداخلي ، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

2. 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 والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (03-06): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		ابعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson correlation	
0.000	0.650**	المحور الأول: القيادة
0.000	0.744**	المحور الثاني: المورد البشري
0.000	0.829**	المحور الثالث: التكاليف
0.000	0.872**	المحور الرابع: الجودة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محاور الدراسة كل من القيادة ، المورد البشري ، التكاليف، الجودة تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض والتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات:

يتم في هذا المبحث إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى عرض بيان موضوع البحث، من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والمهنية من حيث، الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل اجابات عينة الدراسة:

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

1. عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة :

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

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

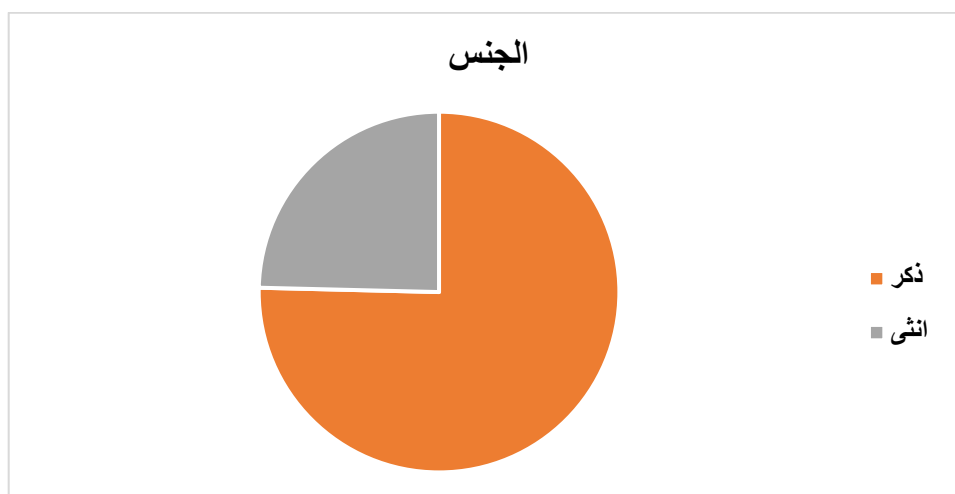
الجدول رقم (03-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر	49	75.4
		انثى	16	24.6
المجموع			65	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول (03-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم الذكور وذلك حيث بلغ عددهم 49 فرداً أي بنسبة 75.4 % من إجمالي أفراد العينة، فيما كان الإناث 16 فرداً بنسبة 24.6 %.

توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الجدول رقم (03-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

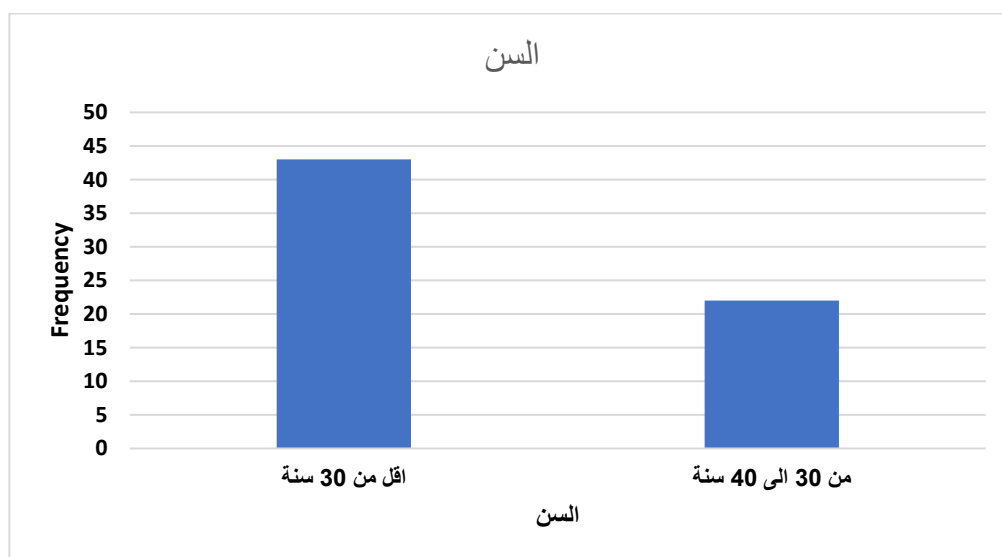
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	السن	اقل من 30 سنة	43	66.2
		من 30 الى 40 سنة	22	33.8
المجموع				
			65	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول رقم (03-05) الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب السن، يتضح أن أكبر فئة عمرية

هي أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتها 66.2 % تليها الفئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 33.8 %

توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	المستوى التعليمي	شهادة مهنية	12	18.5
		ثانوي	31	47.7
		ليسانس	20	30.8
		ماستر	1	1.5
		اخرى	1	1.5
المجموع			65	%100

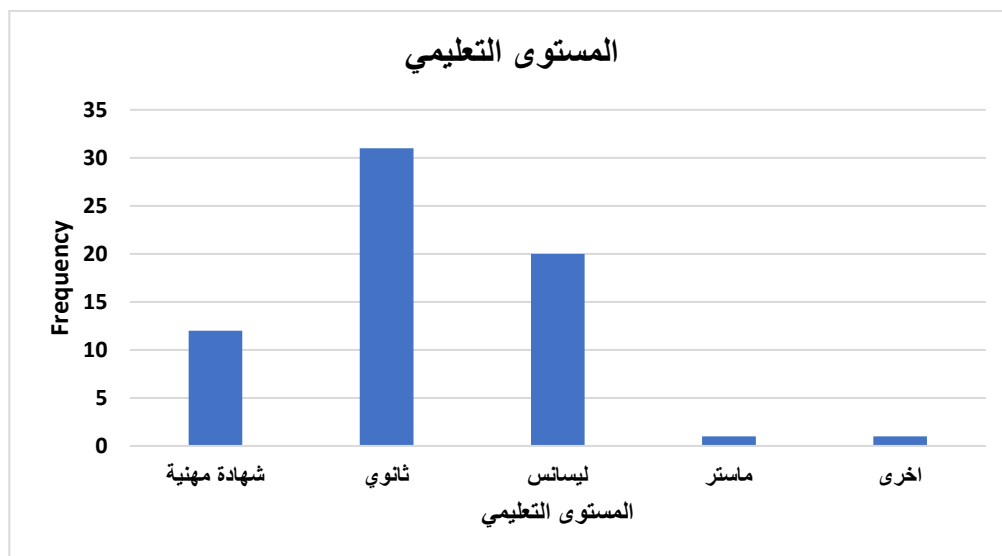
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول رقم (03-06) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، بأن معظم أفراد

العينة مستواهم ثانوي وذلك بنسبة 47.7%، يليها مستوى ليسانس بنسبة 20%، ثم المستوى شهادة مهنية

بنسبة 18.5%، ونلاحظ ان مستوى والمستويات الأخرى متساوية بنسبة 1.5%

توزيع العينة حسب مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الجدول رقم (10-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	44	67.7
		من 6 الى 10 سنوات	21	32.3
المجموع			65	%100

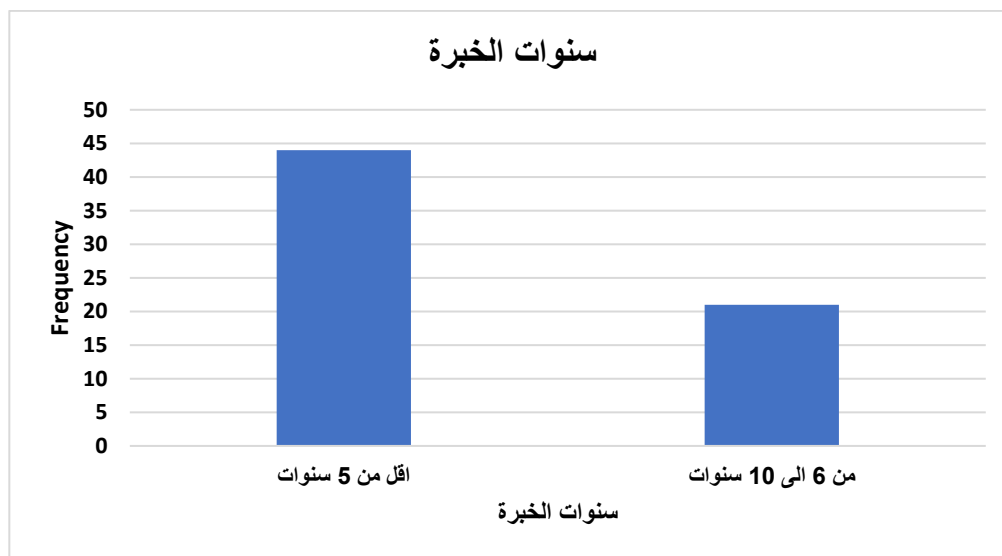
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول رقم (10-03) الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ أن أكبر

فئة ذات خبرة مهنية هي الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 67.7 %، تليها الفئة من 6 الى 10 سنوات بنسبة

32.3 % .

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	المنصب الوظيفي	مدير	3	4.6
		نائب مدير	2	3.1
		رئيس مصلحة	17	26.2
		رئيس قسم	8	12.3
		اخرى	35	53.8
المجموع			65	%100

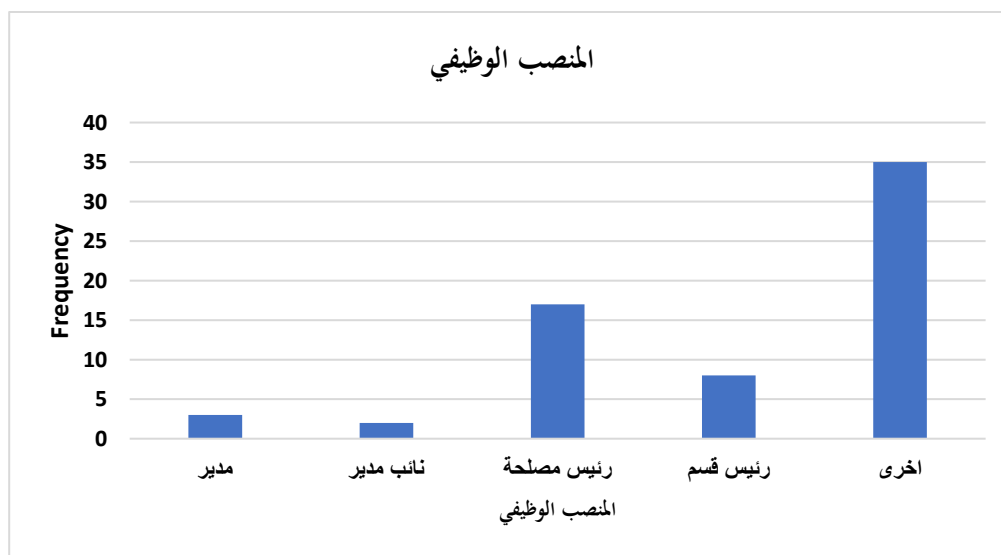
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال جدول رقم (03-08) الذي يوضع توزيع افراد العينة حسب الوظيفة نلاحظ ان اكبر نسبة وظيفية

هي الوظائف الأخرى بنسبة 53.8 % تليها رئيس مصلحة بنسبة 26.2 %، ثم رئيس بنسبة 12.3 %، ثم يليه

المدير بنسبة 4.6 %، وفي الأخير نائب المدير 301 %.

توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



الجدول رقم (03-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التي تمت الاستفادة منها

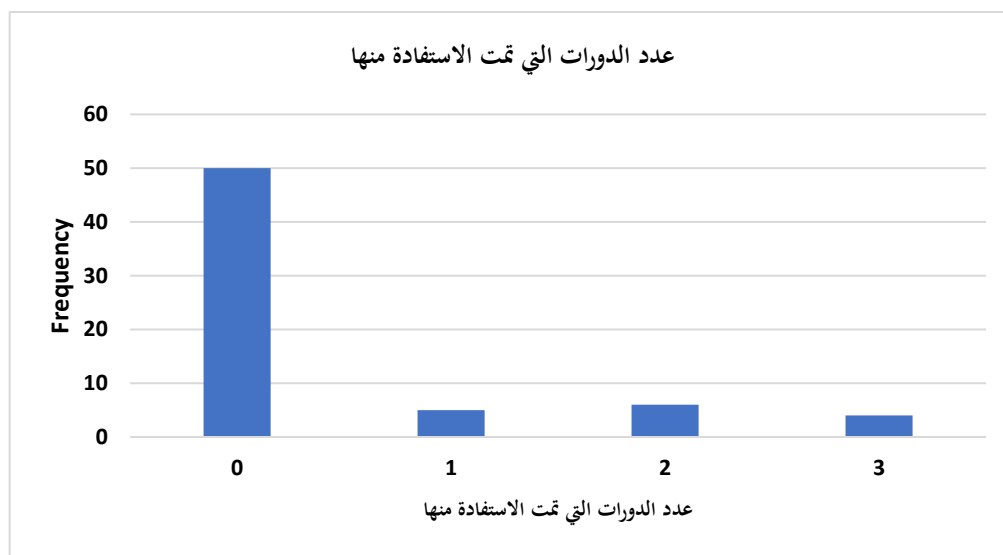
النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
76.9	50	0	عدد الدورات التي تمت الاستفادة منها	02
7.7	5	1		
9.2	6	2		
6.2	4	3		
%100	65	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلا الجدول رقم (03-09) الذي يوضح توزيع أفراد عينة حسب عدد الدورات التي تمت الاستفادة

منها، نلاحظ أن أكبر عدد دروات في الفئة 0 بنسبة 76.9 % ، تليها الفئة 2 بنسبة 9.2 % ، ثم الفئة 1 بنسبة 7.7 % ، وفي الأخير الفئة 3 بنسبة 6.2 %

توزيع العينة حسب الدورات التي تمت الاستفادة منها



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان:

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور القيادة:

جدول رقم (03-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	لدى القيادة كفاءات علمية ورصيد معرفي معتبرين	1.371	2.49	3	محايد
2	لدى القيادة خبرة مهنية معتبرة في مجال ادارة اعمال	1.031	1.45	4	غير موافق بشدة
3	لدى القيادة قدرات جسمية	0.727	1.18	5	غير موافق بشدة
4	للقائد اسلوب فعال للإقناع والتأثير على تنفيذ القرارات	0.575	3.17	2	محايد
5	لدى القائد نفسية تؤهله لإجراء مهامه كقائد	0.497	3.18	1	محايد
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور القيادة		0.551	2.29	مستوى متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الأول، ما يلي:
- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تستخدم المؤسسة كفاءات علمية ورصيد معرفي معتبرين " بانحراف معياري 1.371 وبمتوسط حسابي 2.49 واتجاه (محايد)
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " توفر المؤسسة خبرة مهنية معتبرة في مجال ادارة اعمال. " بانحراف معياري 1.031 وبمتوسط حسابي 1.45 واتجاه (غير موافق بشدة)؛
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تقوم المؤسسة للقيادة قدرات جسمية. " بانحراف معياري 0.727 وبمتوسط حسابي 1.18 واتجاه (غير موافق بشدة)؛
- المرتبة الرابعة الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تخصص المؤسسة ان القائد له أسلوب فعال للإقناع والتأثير على تنفيذ القرارات " بانحراف معياري 0.575 وبمتوسط حسابي 3.17 واتجاه (محايد)؛
- المرتبة الخامسة الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تخصص المؤسسة ان القائد له نفسية تؤهله لإجراء مهامه كقائد " بانحراف معياري 0.497 وبمتوسط حسابي 3.18 واتجاه (محايد)؛
- أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.551 ومتوسطه الحسابي 2.29 أي ان اتجاهه (مستوى متوسط).

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور المورد البشري:

جدول رقم (03-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	يتبع القائد اسلوب فعال للاتصال الداخلي	0.687	3.68	4	موافق
2	يقدم القائد للعمال مجموعة من الحوافز المادية للعمال	0.589	4.48	2	موافق بشدة
3	يقدم القائد للعمال مجموعة من الحوافز المعنوية للعمال	0.499	4.57	1	موافق بشدة
4	تعمل القيادة على اشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية	1.222	1.77	5	غير موافق بشدة
5	تعمل القيادة على تعيين مناصب العمل لدى العمال وفق تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية	0.551	4.09	3	موافق
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور المورد البشري		0.438	3.71	مستوى مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الثاني، ما يلي:

- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يتبع القائد اسلوب فعال للاتصال الداخلي " بانحراف معياري 0.687 وبمتوسط حسابي 3.68 واتجاه (موافق)؛
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يقدم القائد للعمال مجموعة من الحوافز المادية للعمال. " بانحراف معياري 0.589 وبمتوسط حسابي 4.48 واتجاه (موافق بشدة)؛
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يقدم القائد للعمال مجموعة من الحوافز المعنوية للعمال. " بانحراف معياري 0.499 وبمتوسط حسابي 4.57 واتجاه (موافق بشدة)؛
- المرتبة الرابعة الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تعمل القيادة على اشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية " بانحراف معياري 1.222 وبمتوسط حسابي 1.77 واتجاه (غير موافق بشدة)؛
- المرتبة الخامسة الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تعمل القيادة على تعيين مناصب العمل لدى العمال وفق تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية. " بانحراف معياري 0.551 وبمتوسط حسابي 4.09 واتجاه (موافق)؛
- أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.438 ومتوسطه الحسابي 3.71 أي ان اتجاهه (مستوى مرتفع).

ثالثا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور التكاليف

جدول رقم (03-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	تعمل القيادة على إيجاد أفضل الموردين بأقل الاسعار	0.581	3.40	2	محايد
2	تعمل القيادة على التشخيص السريع لجميع عراقيل الانتاج والتسيير	0.598	3.35	3	محايد
3	تعمل القيادة على تدنئة تكلفة الانتاج للوحدة الواحدة من خلال زيادة كمية الانتاج	0.545	3.28	4	محايد
4	تأخذ القيادة بعين الاعتبار بعض اراء واقتراحات العمال الهادفة لتدنئة التكاليف	0.547	4.37	1	موافق بشدة
5	تأخذ القيادة بعين الاعتبار الوضعية التنافسية من ناحية التكاليف	0.501	3.25	5	محايد
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور التكاليف		0.435	3.52	مستوى مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الثالث، ما يلي:
- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تعمل القيادة على إيجاد أفضل الموردين بأقل الأسعار. " بانحراف معياري 0.581 وبمتوسط حسابي 3.40 واتجاه (محايد)؛
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تعمل القيادة على التشخيص السريع لجميع عراقيل الانتاج والتسيير. " بانحراف معياري 0.598 وبمتوسط حسابي 3.35 واتجاه (محايد)؛
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تعمل القيادة على تدنئة تكلفة الانتاج للوحدة الواحدة من خلال زيادة كمية الإنتاج. " بانحراف معياري 0.545 وبمتوسط حسابي 3.28 واتجاه (محايد)؛
- المرتبة الرابعة الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تأخذ القيادة بعين الاعتبار بعض اراء واقتراحات العمال الهادفة لتدنئة التكاليف. " بانحراف معياري 0.547 وبمتوسط حسابي 4.37 واتجاه (موافق بشدة)؛
- المرتبة الخامسة الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تأخذ القيادة بعين الاعتبار الوضعية التنافسية من ناحية التكاليف. " بانحراف معياري 0.501 وبمتوسط حسابي 3.25 واتجاه (محايد)؛
- أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.435 ومتوسطه الحسابي 3.52 أي ان اتجاهه (مستوى مرتفع).

رابعاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور الجودة:

جدول رقم (03-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	تعمل القيادة على إيجاد أفضل الموردين بأعلى جودة للموارد الأولية	0.557	3.31	6	محايد
2	تشجع القيادة على التكوين المستمر للعمال	0.501	4.55	1	موافق بشدة
3	تعطي القيادة أهمية معتبرة لقسم الأبحاث والتطوير	0.531	4.45	3	موافق بشدة
4	تأخذ القيادة بعين الاعتبار اقتراحات العمال التي تهدف لتحسين الجودة	0.561	4.46	2	موافق بشدة
5	تتطلع القيادة بصورة دائمة على آخر التطورات التنافسية وخاصة الداخلة الجدد لسوق	0.484	3.28	7	محايد
6	تأخذ القيادة بعين الاعتبار تنافسية السلع البديلة ومدى تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسة	0.615	3.32	5	محايد
7	تسهر القيادة على خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال الاطلاع المستمر على اذواق متطلبات الزبائن	0.567	3.34	4	محايد
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور الجودة		0.358	3.81	مستوى مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول المحور الرابع، ما يلي:
- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تعمل القيادة على إيجاد أفضل الموردين بأعلى جودة للموارد الأولية " بانحراف معياري 0.557 وبمتوسط حسابي 3.31 واتجاه (محايد)؛
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تشجع القيادة على التكوين المستمر للعمال. " بانحراف معياري 0.501 وبمتوسط حسابي 4.55 واتجاه (موافق بشدة)؛
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تعطي القيادة أهمية معتبرة لقسم الأبحاث والتطوير. " بانحراف معياري 0.531 وبمتوسط حسابي 4.45 واتجاه (موافق بشدة)؛

- المرتبة الرابعة الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تأخذ القيادة بعين الاعتبار اقتراحات العمال التي تهدف لتحسين الجودة " بانحراف معياري 0.561 وبمتوسط حسابي 4.46 واتجاه (موافق بشدة)؛
- المرتبة الخامسة الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تتطلع القيادة بصورة دائمة على اخر التطورات التنافسية وخاصة الداخلين الجدد لسوق. " بانحراف معياري 0.484 وبمتوسط حسابي 3.28 واتجاه (محايد)؛
- المرتبة السادسة الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " تأخذ القيادة بعين الاعتبار تنافسية السلع البديلة مدى تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسة. " بانحراف معياري 0.615 وبمتوسط حسابي 3.32 واتجاه (محايد)؛
- المرتبة السابعة الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " تسهر القيادة على خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال الاطلاع المستمر على اذواق متطلبات الزبائن. " بانحراف معياري 0.567 وبمتوسط حسابي 3.34 واتجاه (محايد)؛
- أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.358 ومتوسطه الحسابي 3.81 أي ان اتجاهه (مستوى مرتفع).

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة:

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الفرعية و الرئيسية للدراسة ، من خلال اجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية لإثبات صحتها أو نفيها .

الفرع الثاني :اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution Test):

جدول رقم (03-17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			نوع الاختبار
	Sig	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	البيانات
طبيعي	0.943	65	0.992	0.200	65	0.047	محور القيادة
طبيعي	0.998	65	0.995	0.200	65	0.050	محور المورد البشري
طبيعي	0.653	65	0.986	0.200	65	0.069	محور التكاليف
طبيعي	0.156	65	0.973	0.200	65	0.087	محور الجودة
طبيعي	0.762	65	0.988	0.200	65	0.052	جميع متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يختبر الجدول الفرضيات التالية:

- H_0 الفرضية العدمية : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي .
- $H_1=$ الفرضية البديلة : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي .

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى المعنوية للمحور الأول المتعلق بالقيادة ، حسب اختبار Shapiro-Wilk قدر بـ $\text{sig}=0.200$ وهي أكبر من 0.05، أما بالنسبة لبيانات المحور الثاني والمتعلق بالموارد البشري فقد قدر مستوى المعنوية بـ $\text{sig}=0.200$ وهي أيضا قيمتها أكبر من 0.05، أما بالنسبة لبيانات المحور الثالث و المتعلق بالتكاليف فقد قدر مستوى المعنوية بـ $\text{sig}=0.200$ وهي أيضا قيمتها أكبر من 0.05، أما عن بيانات المحور الرابع و المتعلق ب الجودة فقد قدر مستوى المعنوية $\text{sig}=0.200$ وهي أيضا قيمتها أكبر من 0.05، من هنا نلاحظ أن مستوى المعنوية للمحاور كانت أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية البديلة القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، هذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات الاحصائية المعلمية في تحليل إجابات وآراء أفراد العينة ومنه اختبار صلاحية النموذج.

الفرع الثاني : اختبار فرضيات الدراسة:

أولا: اختبار الفرضية الأولى:

- نص الفرضية الاحصائية: يصعب التعميم على كفاءة القيادة الجزائرية بشكل عام في المؤسسة الاقتصادية

حيث تختلف قدرات القادة وفعاليتهم:

■ H_0 = الفرضية العدمية : لا يوجد كفاءة ورشد للقيادة الجزائرية في المؤسسة الاقتصادية

■ H_1 = الفرضية البديلة : يوجد كفاءة ورشد للقيادة الجزائرية في المؤسسة الاقتصادية

الاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) العينة الواحدة المقارنة المتوسط العام الإجابات والمتوسط الإجمالي الفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي 3.41 عند مستوى دلالة وفقا البرنامج SPSS، والجدول التالي بين نتائج هذه الاختبار:

جدول رقم (03-18): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية

الأولى

الاختبار	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة
----------	--------	-----------------	-------------------	-------------	-------------------	---------------

الفرضية الفرعية الثالثة	65	2.29	0.551	64	16.155	<0.001
----------------------------	----	------	-------	----	--------	--------

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

تلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $sig < 0.001$ أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقا القاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فانه يمكن القول أنه يوجد كفاءة ورشد للقيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول ان القيمة T المحسوبة (16.155) اكبر من القيمة المفترضة (3.41) ، وتمثل مستوى الموافقة قوية حول فقرات المحور الأولى.

وبناء عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: تثبت نص الفرضية: يوجد كفاءة ورشد للقيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية الاحصائية: تساهم القيادة الجزائرية في المؤسسة الاقتصادية دورا محوريا في تفعيل المورد البشري .

▪ H_0 =الفرضية العدمية : لا تساهم القيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل المورد البشري

▪ H_1 =الفرضية البديلة : تساهم القيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل المورد البشري

الاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) العينة الواحدة المقارنة المتوسط العام للإجابات والمتوسط الإجمالي الفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي 3.41 عند مستوى دلالة وفقا البرنامج SPSS، والجدول التالي بين نتائج هذه الاختبار:

جدول رقم (03-19): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية

الثانية

الاختبار	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية الثالثة	65	3.71	0.438	64	5.826	<0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

- تلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $\text{sig} < 0.001$ أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقا القاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فانه يمكن القول إنها تساهم القيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل المورد البشري، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول ان القيمة T المحسوبة (5.826) اكبر من القيمة المفترضة (3.41) ، وتمثل مستوى الموافقة قوية حول فقرات المحور الثاني.

وبناء عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: تثبت نص الفرضية: تساهم القيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية

في تفعيل المورد البشري

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- **نص الفرضية الاحصائية:** يمكن للقيادة الفعالة ان تلعب دورا محوريا وهاما في تدنئة التكاليف وذلك من خلال

التأثير على العديد من الجوانب المتعلقة بعملية الإنتاج او تقديم الخدمات

■ H_0 =الفرضية العدمية :لا يمكن للقيادة الفعالة ان تلعب دورا محوريا وهاما في تدنئة التكاليف

■ H_1 =الفرضية البديلة : يمكن للقيادة الفعالة ان تلعب دورا محوريا وهاما في تدنئة التكاليف.

الاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) العينة الواحدة المقارنة المتوسط العام الإجابات والمتوسط الإجمالي الفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي 3.41 عند مستوى دلالة وفقا البرنامج SPSS، والجدول التالي بين نتائج هذه الاختبار:

جدول رقم (03-20): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية

الثالثة

الاختبار	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية الثالثة	65	3.52	0.435	64	2.395	<0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

تلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $0.001 < sig$ أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقا القاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه يمكن للقيادة الفعالة ان تلعب دورا محوريا وهاما في تدنئة التكاليف.. حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول ان القيمة T المحسوبة (2,395) اصغر من القيمة المفترضة (3.41) ، وتمثل مستوى الموافقة منخفضة حول فقرات المحور الثالث .

وبناء عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: تثبت نص الفرضية: يمكن للقيادة الفعالة ان تلعب دورا محوريا وهاما في تدنئة التكاليف.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

- نص الفرضية الاحصائية: تلعب القيادة دورا محوريا وهاما في تحسين الجودة وذلك من خلال التأثير على العديد من الجوانب المتعلقة بالمنتجات او الخدمات المقدمة

▪ H_0 =الفرضية العدمية :لا يمكن للقيادة ان تلعب دورا محوريا في تحسين الجودة

▪ H_1 =الفرضية البديلة : يمكن للقيادة ان تلعب دورا محوريا في تحسين الجودة

الاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) العينة الواحدة المقارنة المتوسط العام الإجابات والمتوسط الإجمالي الفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي 3.41 عند مستوى دلالة وفقا البرنامج SPSS، والجدول التالي بين نتائج هذه الاختبار:

جدول رقم (03-21): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الرابعة

الاختبار	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية الثالثة	65	3.81	0.358	64	9.337	<0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29

تلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $0.001 < sig$ أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقا القاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه يمكن للقيادة ان تلعب دورا محوريا في تحسين الجودة،

حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول ان القيمة T المحسوبة (9.337) اكبر من القيمة المفترضة (3.41) ، ويمثل مستوى الموافقة قوية جدا حول فقرات المحور الرابع.

وبناء عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: تثبت نص الفرضية: يمكن للقيادة ان تلعب دورا محوريا في تحسين الجودة

خلاصة الفصل:

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة والتي تهدف إلى معرفة دور القيادة في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي مؤسسة "أومبلاج ميطاليك الجزائرية" بالبلدية ، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (SPSS) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد كفاءة ورشد للقيادة الجزائرية في المؤسسة الاقتصادية؛
- تساهم القيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل المورد البشري؛
- يمكن للقيادة الفعالة أن تلعب دورا محوريا وهاما في تدنئة التكاليف؛
- يمكن للقيادة أن تلعب دورا محوريا في تحسين الجودة.

خاتمة

الخاتمة العامة:

تمحورت هذه الدراسة حول موضوع دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، واستناداً من ذلك فقد تم تقديم الإطار النظري للمتغير المستقل المتمثل في القيادة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار مؤسسة "أومبلاج ميطاليك الجزائرية بالبليدة" لإجراء الدراسة التطبيقية على العاملين فيه وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها لمعرفة دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية

نظريا توصلنا أن للمورد البشري وعلى رأسه القيادة لها دور معتبر وأساسي في بناء الميزة التنافسية سواء من ناحية تدنئة التكاليف بأنواعها ابتداءً من التموين مروراً بالإنتاج وصولاً إلى التسويق ؛ وعند بناء الميزة التنافسية لا بد من الحفاظ عليها وتقويتها وذلك من خلال تفعيل وتطوير وظيفة البحث والتطوير التي تتكفل بتنسيق بين استراتيجية المؤسسة و بين اذواق و احتياجات الزبائن هذا نظريا أما عن الدراسة الميدانية وفي سياق البحث توصلنا إلى النتائج التالية

اختبار الفرضيات الدراسية :

الفرضية الأولى : أثبتت الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية ان هناك مستويات قوية و يوجد كفاءة ورشد للقيادة الجزائرية في المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة "أومبلاج ميطاليك الجزائرية بالبليدة" وهو ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه :

- يوجد كفاءة ورشد للقيادة الجزائرية في المؤسسة الاقتصادية .

الفرضية الثانية : اثبتت الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية أن هناك مستويات قوية وتساهم القيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل المورد البشري وهو ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أن :

- تساهم القيادة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل المورد البشري .

الفرضية الثالثة : اثبتت الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية يمكن للقيادة الفعالة أن تلعب دوراً محورياً وهاماً في تدنئة التكاليف بدرجة منخفضة وهو ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أن :

- القيادة تلعب دوراً محورياً وهاماً في تدنئة التكاليف .

الفرضية الرابعة : أثبتت الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية أن هناك مساهمة قوية جداً، يمكن للقيادة أن تلعب دوراً محورياً في تحسين الجودة من خلال المتوسطات الحسابية وهو ما أثبتت صحة الفرضية التي تنص على أن :

- يمكن للقيادة أن تلعب دوراً محورياً في تحسين الجودة .
- النتائج المتوصل إليها :
- قدم الباحثون العديد من وظائف القيادة ولكن أهمها التحفيز والاتصال حيث يركز الناس على هاتين الوظيفتين لأنهم الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية ؛
- القادة الذين يدركون أهمية التكنولوجيا و يستثمرون في الأدوات و التقنيات الحديثة يمكنهم تحسين العمليات و زيادة الكفاءة و تحقيق الميزة التنافسية ؛
- ينبغي للمؤسسات الاقتصادية أن تدرك أنه لا توجد ميزة تنافسية ثابتة ودائمة. فالمؤسسة تطمح إلى النجاح المستمر والتي تسعى إلى تحسين وتطوير جودة منتجاتها وتدنئة تكاليفها ؛
- تعتبر الموارد البشرية أهم مصدر لتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات لأنها الأصل الوحيد الذي يمكن أن يمتلك المعرفة لأنه يمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة ؛
- القيادة السليمة هي أساس أي مؤسسة حيث تعتبر بوابة التميز والتفرد في السوق ؛
- تهدف المؤسسات الاقتصادية إلى تطوير مهاراتها القيادية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية .

ثانياً: التوصيات

- يجب تحقيق التوازن بين القيادة والميزة التنافسية وتحويلهما إلى عملية متكاملة؛
- التنبؤ بالتغيرات السوقية والتكنولوجية؛
- تطوير رؤية مشتركة ونقلها بوضوح للجميع في المؤسسة؛
- تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى اتباع منهج استراتيجي واضح وفعال في تفعيل القيادة لتحقيق الميزة القدرة التنافسية وذلك بتوفير كافة المتطلبات الإدارية والفنية و التكنولوجية والبشرية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف؛
- وبما أن العنصر البشري أهم عامل في المؤسسة و له أهمية قصوى ، يجب الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التحفيز والاتصال والتدريب المستمر ؛
- تعزيز القيم التنظيمية و التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثا : أفاق الدراسة

ومن خلال هذه الدراسة نحاول معالجة هذا الموضوع في سياق المشكلة الحالية وبناء على المعلومات والبيانات المتاحة و التي يمكن الوصول إليها ، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة تغطية كاملة لجميع جوانب الموضوع و بكل أبعاده، ولأنه لا تزال هناك نقاط تحتاج إلى فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، و يمكن مستقبلا اثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدهد , و يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تشكل مواضيع مستقبلية منها :

- أثر القيادة في تعزيز القيم التنظيمية و الالتزام بمعايير الجودة ؛
- أثر القيادة في تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية ؛
- دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئات ثقافية و اقتصادية مختلفة ؛
- أثر التدريب المستمر على مهارات القادة و قدرتهم على تحقيق الميزة التنافسي .

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

المصادر العربية :

1. احمد صفر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985 .
2. أماني غازي جرار، الإداري والتميز، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2015، ص 357.
3. احمد طرطار، المسيرة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرون، جامعة بسكرة، 2011، ص 362، 363.
4. إلهام بوحبيلة، إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. الجزائر، علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف، 2020. ص 103
5. أحمد يوسف، ومحمد الأمين دلهوم. تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2019، ص 153.
6. ابراهيم الفقيهي، سحر القيادة " كيف تصبح قائدا فعالا"، ط1، دار اليقين للنشر و التوزيع، المنصورة ، مصر ، 2008. ص 28.
7. ابو زينة، تيسير، نظرية الرجل العظيم ، منتديات العهد العربي للبحوث و الدراسات الاستراتيجية، 2008.
8. القريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، سنة 2003 .
9. العساف، احمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي و المطابع، الطبعة الاولى، الرياض، 2005
10. القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي ، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية، 2001، ص 83.
11. الخطيب، منذر هاشم، مفهوم القيادة، مجلة الاكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنة 2005 .
12. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، ص 6-7.
13. الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
14. الطجم عبد الغني، طلق بن عوض السواط ، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظريات التطبيق ، دار للنشر والتوزيع، جدة ، ط 4، 1421
- 2003، ص 126/127.
15. العتوم، محمد فوزي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009.
16. النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة دحلب البليدة، 2005، ص 117، 118.
17. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 103.
18. بلحمو خديجة، علي شريف حورية، دور القيادة الادارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حالة سونلغاز فرع معسكر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر ، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص 209.
19. بوتدارة محمد، دور المهارة القيادية و علاقتها بتحفيز العاملين داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم عمل ، جامعة احمد دراية ، ادارر ، 2020، 2019، ص 05.
20. برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق اسس و مبادئ ادارة الجودة الشاملة، مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في ادارة اعمال، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012، 2011، ص 111، 112.
21. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص 28

22. بلوناس عبد الله، تقييم العمال في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19 أكتوبر 2002، ص 7.
23. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة شلف، الجزائر، 2001، ص 276.
24. برهوم أسماء، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر تخصص علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019، ص 25-26.
25. باديس مجاني، ورعة طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص 94.
26. بوبعة، عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
27. حنان ناصرة، سالف هواين، دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مديرية الضرائب بجيجل، مذكرة ماستر في العلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بجيجل، الجزائر، 2016/2017، ص 9.
28. حسين عبد الحيد احمد رشوان، الادارة و المجتمع (دراسة في علم اجتماع الادارة) ، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
29. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 41-42.
30. حمدان بن محمد دخيل الله الحربي ، مجلة العربية لنشر العلمي ، واقع القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات توظيف الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة المكروم (التصور المقترح) ، العدد السابع والعشرون ، جامعة أم القرى كلية التربية ، تاريخ الإصدار 2-كانون الثاني 2021 ، ص 86.
31. خالد حسين سعيد العسيري. استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية: منظمة العربية للتنمية لإدارية، مصر، 2013 ص 24.
32. ربح مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط، الأردن ، 2007 ص 141-142.
33. زليخة لقوانيت تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاجة لخضر باتنة ، 43، 44، 2005.
34. سليم، أحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2010.
35. سعاد مقدم، دور القيادة في تسيير الموارد البشرية و تنميتها، التواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار _عناية_ العدد 44، ديسمبر 2015، ص 159.
36. سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 16/17.
37. سهيل فهد سلامة: نظم الإتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 46، 1985 ص 140.
38. عبد الحكيم عبد الله النصور الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الاقتصادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة تشرين، الجمهورية العربية السعودية ، 2009، ص 113.
39. عمار بوشناف الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتنميتها وتطورها رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، 2002، ص 32.
40. فاروق غزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015.
41. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 50.

42. قادري احمد، دور ادارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص، اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019، ص31.
43. محمد عبيدات عبد الله سمارة ، إدارة المبيعات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر - القاهرة ، 2014، ص16.
44. محمد خضير، إدارة المنتج والعلامة التجارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020، ص178.
45. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن، 84، 86، 2018.
46. محمد نجيب مروان، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية. مصر: درا الكتب القانونية، 2011، ص 85
47. محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995 ، ص 136.
48. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2008، ص163.
49. مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالخوافز، اساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ط1، 2012، ص117.
50. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة ، 2008، ص14
51. محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2009، ص30
52. محمد فريد الصحن و اخرون ، ادارة اعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الاسكندرية ، مصر 2009، ص280.
53. محمد ابراهيم درويش ومحمد محمد بدران، مبادئ الادارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2008.
54. 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 299، 298.
55. محمد عبد المقصود محمد القيادة الإدارية مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 9 .
56. ناهض عبد الرزاق القيسي، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص117.
57. نمرات إيمان، عباس نبيلة، القيادة الادارية كأداة لتدعيم و تعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، فرع علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال مالية، دراسة حالة- مطاحن عمر بن عمر - جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - 2013-2014، ص08، 07.
58. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 210.
59. ناصر داديعدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون دار نشر، الجزائر، 2004، ص84-85.
60. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر ، 2003، ص44، 45.
61. هدى بنت عبد الله الحديثي، اهيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير، مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، ص28، 26.

– المصادر الأجنبية :

1. Abbas mezeal musharf alsahlani ,Administrative leadership styles and their role in improving job satisfaction :an analytical research in Al Sadr medical city Najaf , net journa of Social Sciences , Vol057,n°2, Iraq , jun 2019 ,p52.
- 2.Importance of Leadership", management studyguide, Retrieved .2018-6-27. Edited .
- 3.John Adair : the skills of leadership, 1 pub, Hants publishing company limited, RoyaumeUni,1984,p12.
- 4.Leheney, Claire, Total Rewards: The practitioner's view,2004,p02.
5. Raymond-Alain Thielart,la strategie d'entreprise,2 edition,Ediscience international,paris,1996,pp86,89 .
- 6.Stephane etienne Marketing strategique edition CLE-tunis-2000-p181.
- 7.Torrington &Hall, Human Resources Management, 4thed, Prentice Hall Europe,1998,p618.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

استمارة استبيان

اخي الفاضل / اختي الفاضلة ... تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة لمعرفة " دور القيادة في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " نرجو منكم ان تتكرموا بالإجابة على اسئلة الاستمارة بكل صدق وموضوعية وذلك عن طريق وضع العلامة (X) في المكان المناسب. ونود الاشارة بان معلوماتكم واجاباتكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم الا لأغراض البحث العلمي، نحن نثق بآرائكم وسنكون موضع اعتزاز وتقدير. نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

من اعداد الطلبة:

جعفر لعور

نشوة غريسي

مروى فريتح

مريم عثماني

تحت اشراف الدكتور :

أمين عزري

الجزء الاول : البيانات الشخصية و الموضوعية

- 1- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐
- 2- الفئة العمرية : اقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ من 50 فأكثر ☐
- 3- المستوى التعليمي : شهادة مهنية ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه) ☐ اخرى ☐
- 4- سنوات الخبرة :
- 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنوات ☐ 16-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 5- المنصب الوظيفي :
- مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ متصرف اخرى ☐
- 6- حدد عدد الدورات التي تمت الاستفادة منها ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الاول: القيادة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
01	لدى القيادة كفاءات علمية ورصيد معرفي معتبرين				
02	لدى القيادة خبرة مهنية معتبرة في مجال ادارة اعمال				
03	لدى القيادة قدرات جسمية				
04	للقائد اسلوب فعال للإقناع والتأثير على تنفيذ القرارات				
05	لدى القائد نفسية تؤهله لإجراء مهامه كقائد				

المحور الثاني: المورد البشري:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يتبع القائد أسلوب فعال للاتصال الداخلي					
02	يقدم القائد للعمال مجموعة من الحوافز المادية للعمال					
03	يقدم القائد للعمال مجموعة من الحوافز المعنوية للعمال					
04	تعمل القيادة على إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية					
05	تعمل القيادة على تعيين مناصب العمل لدى العمال وفق تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية					

المحور الثالث: التكاليف:

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تعمل القيادة على ايجاد أفضل الموردين بأقل الاسعار					
02	تعمل القيادة على التشخيص السريع لجميع عراقيل الانتاج والتسيير					
03	تعمل القيادة على تدنئة تكلفة الانتاج للوحدة الواحدة من خلال زيادة كمية الانتاج					
04	تأخذ القيادة بعين الاعتبار بعض اراء واقتراحات العمال الهادفة لتدنئة التكاليف					
05	تأخذ القيادة بعين الاعتبار الوضعية التنافسية من ناحية التكاليف					

المحور الرابع: الجودة:

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تعمل القيادة على ايجاد أفضل الموردين بأعلى جودة للموارد الاولى					
02	تشجع القيادة على التكوين المستمر للعمال					
03	تعطي القيادة اهمية معتبرة لقسم الابحاث والتطوير					
04	تأخذ القيادة بعين الاعتبار اقتراحات العمال التي تهدف لتحسين الجودة					
05	تتطلع القيادة بصورة دائمة على اخر التطورات التنافسية وخاصة الداخلين الجدد لسوق					
06	تأخذ القيادة بعين الاعتبار تنافسية السلع البديلة مدى تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسة					
07	تسهر القيادة على خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال الاطلاع المستمر على ادواق متطلبات الزبائن					

مخرجات برنامج SPSS
Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
C	Valid	65	100.
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.
			0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.584	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
C	Valid	65	100.
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.
			0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.505	5

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	7

Correlations

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	22

		Correlations				Tota
		A	B	C	D	1
A	Pearson	1	.279	.268	.348	.650
	Correlation		*	*	**	**
	Sig. (2-tailed)		.024	.031	.005	<.001
B	N	65	65	65	65	65
	Pearson	.279	1	.535	.554	.744
	Correlation	*		**	**	**
C	Sig. (2-tailed)	.024		<.001	<.001	<.001
	N	65	65	65	65	65
	Pearson	.268	.535	1	.822	.829
D	Correlation	*	**		**	**
	Sig. (2-tailed)	.031	<.001		<.001	<.001
	N	65	65	65	65	65
Total	Pearson	.348	.554	.822	1	.872
	Correlation	**	**	**		**
	Sig. (2-tailed)	.005	<.001	<.001		<.001
	N	65	65	65	65	65
	Pearson	.650	.744	.829	.872	1
	Correlation	**	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	1	1	1	1	
	N	65	65	65	65	65

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

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

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Total	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%
A	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%
B	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%
C	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%
D	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total	.052	65	.200*	.988	65	.762
A	.047	65	.200*	.992	65	.943
B	.050	65	.200*	.995	65	.998
C	.069	65	.200*	.986	65	.653
D	.087	65	.200*	.973	65	.156

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

a. Lilliefors Significance Correction

Total

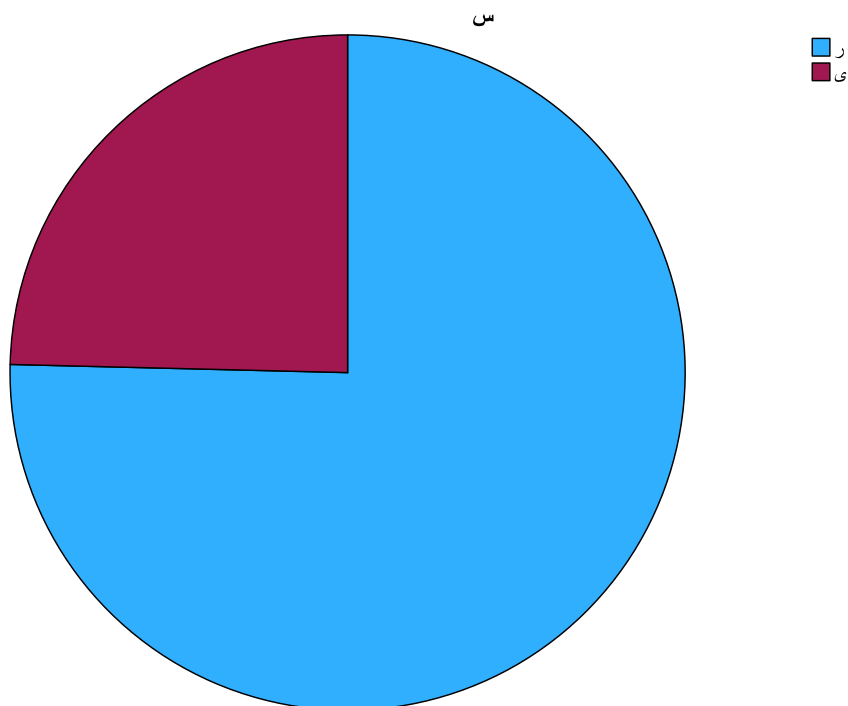
Frequencies

Frequencies

Statistics

N	Valid	الجنس
		Missing
		65
		0

V	الجنس	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذ	كر	49	75.4	75.4	75.4
ان	ثى	16	24.6	24.6	100.0
T	otal	65	100.0	100.0	



Frequencies

Statistics						
		السن	المستوى	الخبرة	المنصب	الدورات
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	43	66.2	66.2	66.2
	من 30 إلى 40 سنة	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

		المستوى			
		Freq uency	Perc ent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	شها	12	18.5	18.5	18.5
	دة مهنية				
	ثانو	31	47.7	47.7	66.2
	ي				
	ليس	20	30.8	30.8	96.9
	انس				
	ما	1	1.5	1.5	98.5
	ستر				
	اخر	1	1.5	1.5	100.0
	ى				
Tot		65	100.	100.0	
al			0		

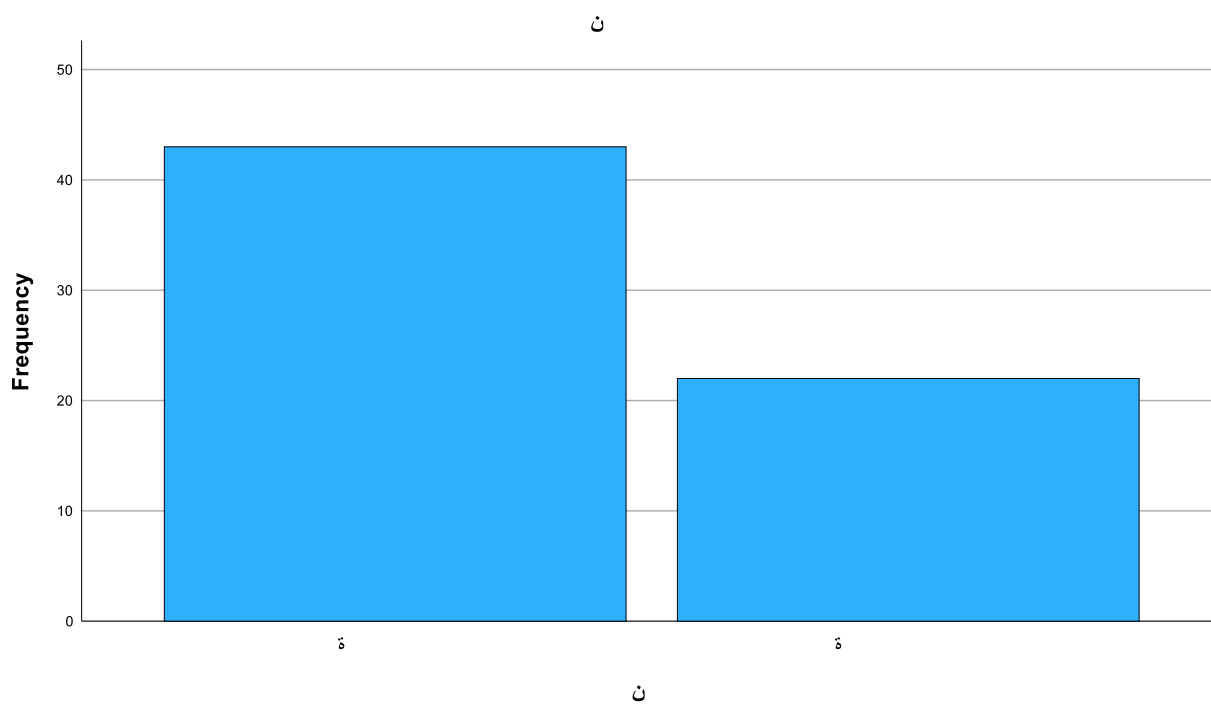
		الخبرة			
		Freq uency	Perc ent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	44	67.7	67.7	67.7
	من 6 الى 10سنوات	21	32.3	32.3	100.0
	Total	65	100. 0	100.0	

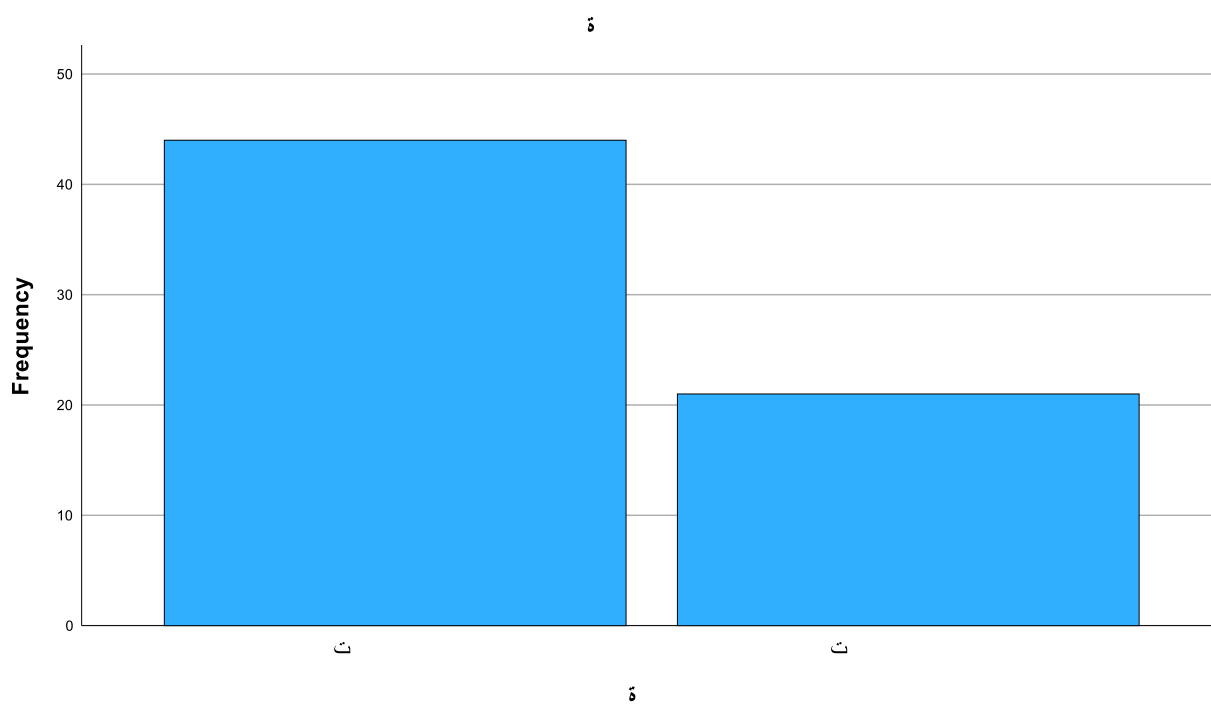
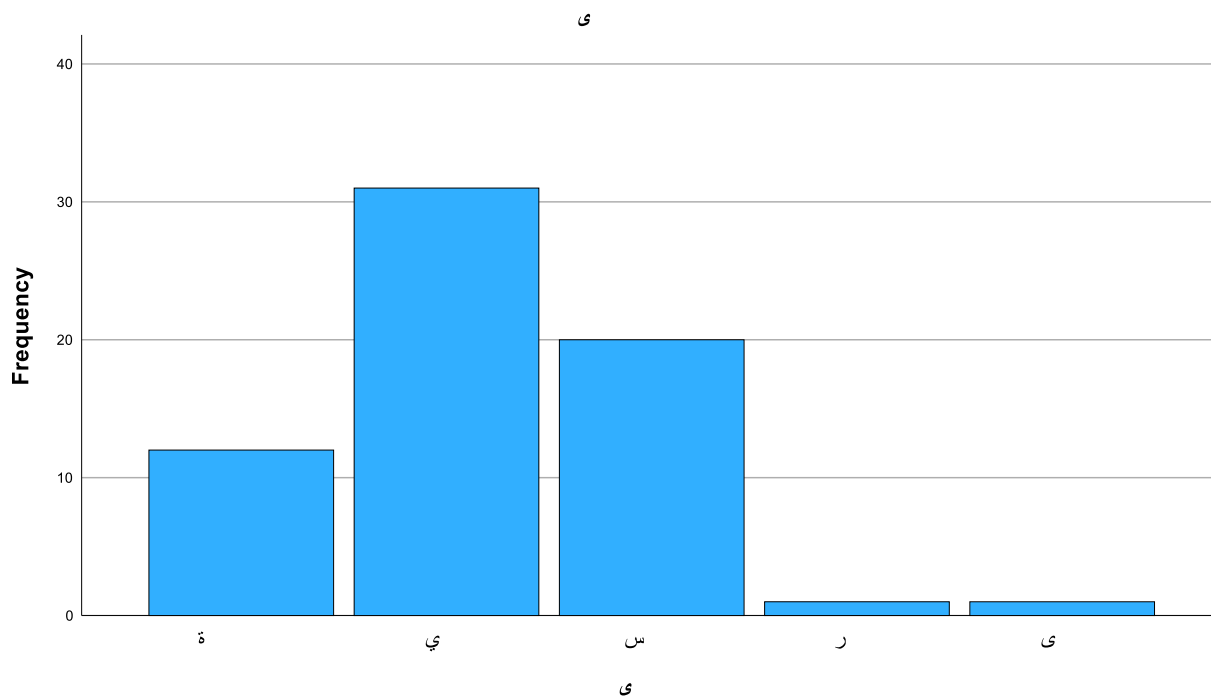
		المنصب			
		Freq uency	Perc ent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	مدير	3	4.6	4.6	4.6
	نائب	2	3.1	3.1	7.7
	مدير				
	رئيس	17	26.2	26.2	33.8
	مصلحة				
	رئيس	8	12.3	12.3	46.2
	قسم				
	اخرى	35	53.8	53.8	100.0
	Tota	65	100.	100.0	
	1		0		

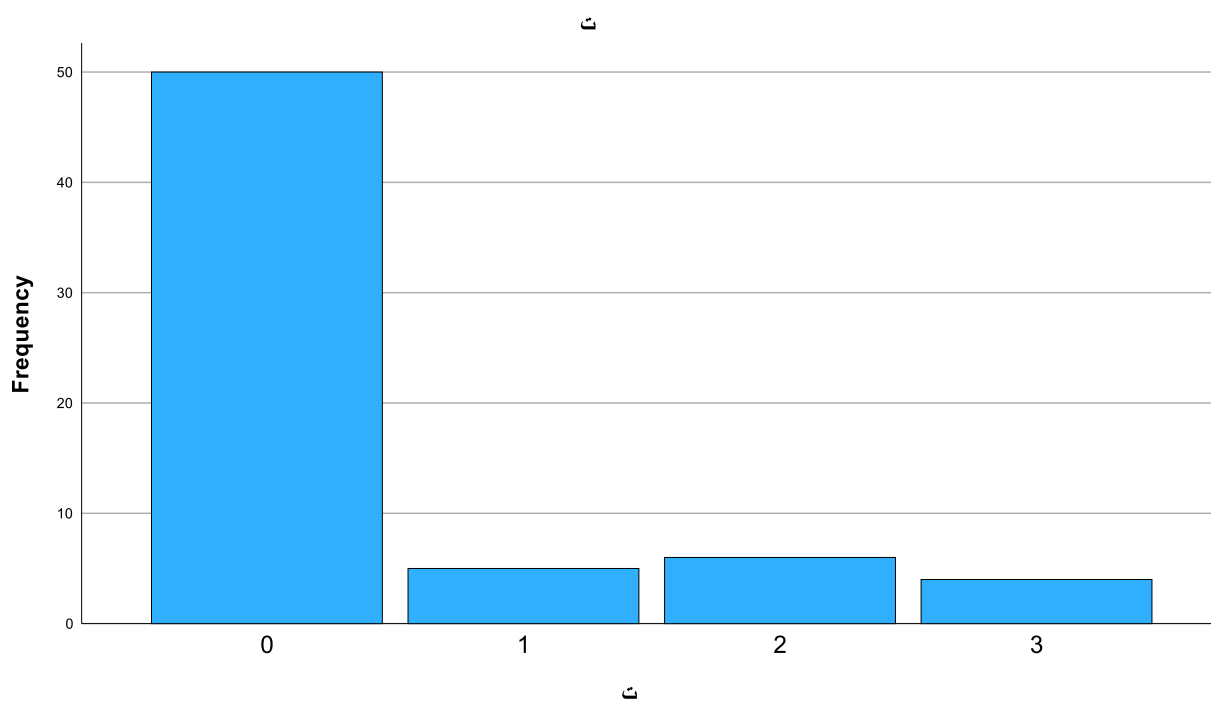
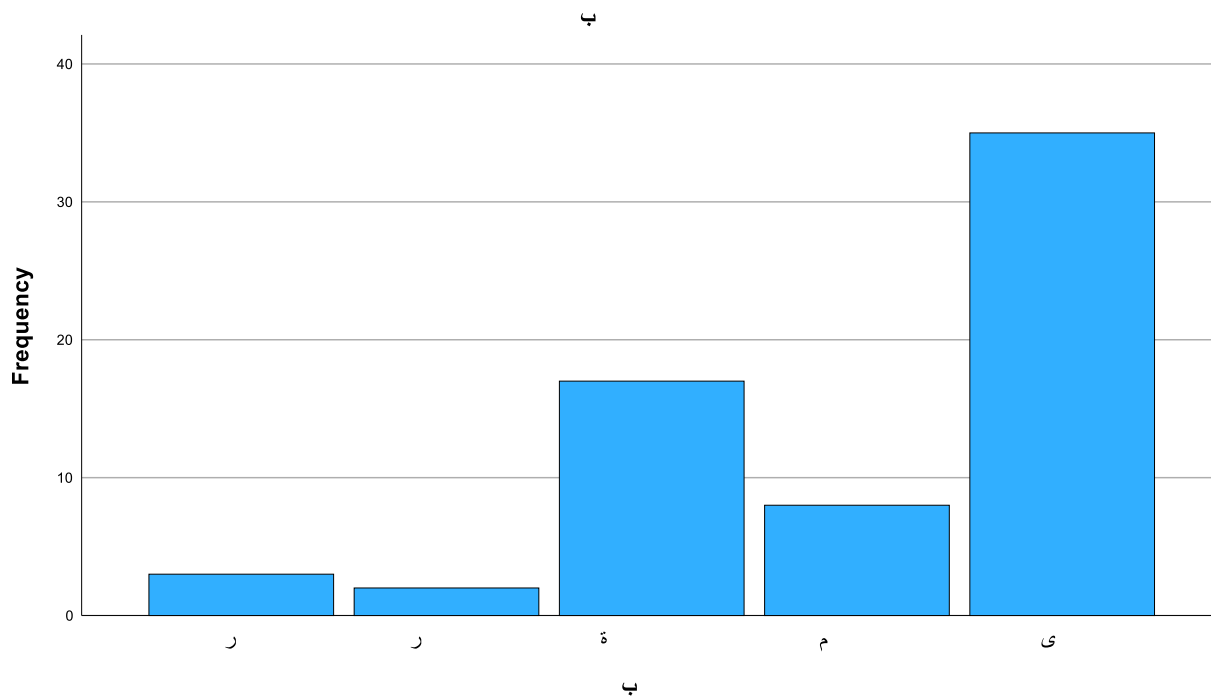
		الدورات		
	Freq uency	Perc ent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
0	50	76.9	76.9	76.9

V	1	5	7.7	7.7	84.6
alid	2	6	9.2	9.2	93.8
	3	4	6.2	6.2	100.0
T		65	100.	100.0	
otal			0		

Bar Chart







Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mini mum	Max imum	Mea n	Std. Deviation
A1	65	1	5	2.49	1.371
A2	65	1	5	1.45	1.031
A3	65	1	5	1.18	.727
A4	65	2	5	3.17	.575
A5	65	2	5	3.18	.497
A	65	1.40	4.20	2.29	.55126
				54	
B1	65	3	5	3.68	.687
B2	65	3	5	4.48	.589
B3	65	4	5	4.57	.499
B4	65	1	5	1.77	1.222
B5	65	2	5	4.09	.551
B	65	3.00	5.00	3.71	.43859
				69	
C1	65	3	5	3.40	.581
C2	65	3	5	3.35	.598
C3	65	3	5	3.28	.545
C4	65	3	5	4.37	.547
C5	65	3	5	3.25	.501
C	65	3.00	5.00	3.52	.43507
				92	
D1	65	3	5	3.31	.557
D2	65	4	5	4.55	.501
D3	65	3	5	4.45	.531
D4	65	3	5	4.46	.561
D5	65	3	5	3.28	.484
D6	65	3	5	3.32	.615
D7	65	3	5	3.34	.567
D	65	3.29	4.57	3.81	.35868
				54	
Total	65	2.95	4.45	3.38	.33719
				25	
Valid N (listwise)	65				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A	65	2.2954	.55126	.06838

One-Sample Test

Test Value = 0

				Significance		95% Confidence Interval of the Difference
				One-Sided p	Two-Sided p	
		t	df			Mean Difference Lower
A		33.570	64	<.001	<.001	2.29538 2.1588

One-Sample Test

Test Value

= 0

95%

Confidence

Interval of the

Difference

Upper

A	2.4320
---	--------

One-Sample Effect Sizes

			95% Confidence Interval		
		Standard izer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
A	Cohen's d	.55126	4.164	3.402	4.921
	Hedges' correction	.55782	4.115	3.362	4.863

a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A	65	2.2954	.55126	.06838

One-Sample Test

Test Value = 3.40

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower
A	-16.155	64	<.001	<.001	-1.10462	-1.2412

One-Sample Test

Test Value

= 3.40

95%

Confidence

Interval of the

Difference

Upper

A	-.9680
---	--------

One-Sample Effect Sizes

		Standard izer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
A	Cohen's d	.55126	-2.004	-2.424	-1.578
	Hedges' correction	.55782	-1.980	-2.396	-1.559

a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B	65	3.7169	.43859	.05440

One-Sample Test

Test Value = 3.40

		Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
		One-Sided p	Two-Sided p		
B	t	df			Lower
	5.826	64	<.001	<.001	.31692

One-Sample Test

Test Value

$$= 3.40$$

95%

Confidence

Interval of the

Difference

Upper

B	.4256
---	-------

One-Sample Effect Sizes

One Sample Effect Sizes			95% Confidence Interval		
		Standard izer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
B	Cohen's d	.43859	.723	.447	.994
	Hedges' correction	.44382	.714	.442	.982

a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C	65	3.5292	.43507	.05396

One-Sample Test

Test Value = 3.40

		Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Lower	Upper
C	2.395	64	.010	.020	.12923	.0214

One-Sample Test

Test Value

= 3.40

95%

Confidence

Interval of the

Difference

Upper

C	.2370
---	-------

One-Sample Effect Sizes

		Standard izer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
C	Cohen's d	.43507	.297	.047	.544
	Hedges' correction	.44026	.294	.047	.538

a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D	65	3.8154	.35868	.04449

One-Sample Test

Test Value = 3.40

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower
D	9.337	64	<.001	<.001	.41538	.3265

One-Sample Test

Test Value

= 3.40

95%

Confidence

Interval of the

Difference

Upper

D	.5043
---	-------

One-Sample Effect Sizes

		Standard izer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
D	Cohen's d	.35868	1.158	.840	1.470
	Hedges' correction	.36295	1.144	.831	1.453

a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Perc ent	N	Perc ent	N	Perc ent
المنصب *الدورات	65	100. 0%	0	0.0 %	65	100. 0%

Crosstabulation المنصب * الدورات

	الدورات				Count Total
	0	1	2	3	1
ال مدير	0	0	0	3	3
نائب منصب	1	1	0	0	2
مدير رئيس	10	2	4	1	17
مصلحة رئيس	5	1	2	0	8
قسم اخرى	34	1	0	0	35
Total	50	5	6	4	65