جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

دراسة حالة مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين:

- مريا مجبر
- وسيلة يخلف عبد الصمد

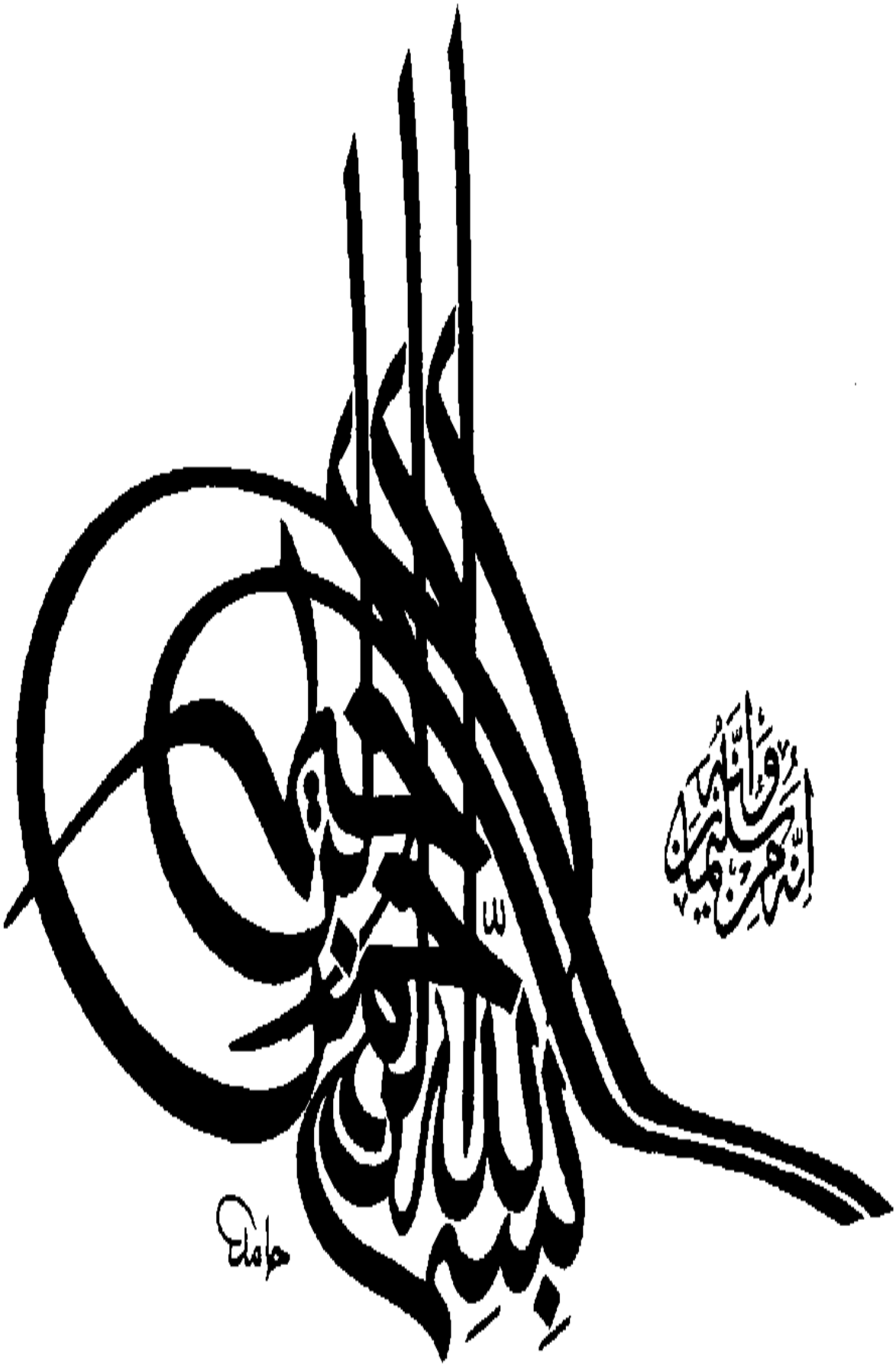
الأستاذ المشرف:

أ.د/ حسين يرقي

أعضاء لجنة المناقشة:

أ/ تهتان مراد	رئيسا
أ.د/ يرقي حسين	مشرفا و مقررا
أ/بن عمور سمير	عضو ممتحنا

السنة الجامعية:2015 / 2016


بسم الله الرحمن الرحيم
إنه من سليمان وإنه

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة حيث شمل على 28 عبارة صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى معالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.spss

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

✓القيادة الإدارية أمر حتمي وضروري للتحكم في سلوكيات و تصرفات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المخططة في المنظمة.

✓ضرورة اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية لضمان النمو والبقاء والاستمرارية من خلال تشجيع الأفكار الخلاقة والمبدعة لأّنها جوهر الميزة التنافسية واستدامتها.

✓هناك علاقة خطية طردية قوية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية.

Abstract

This study aimed to reveal the role of leadership in achieving competitive advantage in the antibiotics branch Medea Saidal Complex, and to achieve the goal of the study we used a questionnaire as a tool for this study, which included 28 words designed according to Likert scale quintet, so as to gather the necessary data from the study sample, and in light that has been processing and analysis of data and test hypotheses using the statistical package for social Sciences spss.

The study found a number of findings, including:

✓ Administrative leadership is inevitable and necessary to control the behavior and actions of employees and directing them towards achieving the planned goals of the organization.

✓ The need to acquire and achieve competitive advantage to ensure the growth, survival and continuity through the promotion of creative and innovative ideas because they are the essence of competitive advantage and sustainability.

✓ There is a strong linear direct relationship significant differences between the administrative leadership and achieve competitive advantage in the antibiotics branch Saidal complex.

شكـــر وعرفان

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيمي سلطانك والصلاة والسلام على حبيب الله وخير عباده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

الأستاذ المشرف حسين يرقي لإشرافه على هذا العمل وعلى التوجهات والنصائح القيمة التي قدمها لنا.

للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام.

للأساتذة المحكمين على تعاونهم.

كما نقدم الشكر والتقدير إلى كل من أمدنا بيد العون والمساعدة في إعداد هذا العمل

ونخص بالذكر :

-أساتذة جامعة المدية خاصة الأستاذة هبه قدندل والأستاذ شوقي قبطان والأستاذ عماد معوشي والأستاذ شعيب أتشي والأستاذ محمد بولصنام والأستاذ مراد تهتان.

- إلى العائلتين الكريمتين.
- عمال مكتبة جامعة المدية.
- عمال فرع المضادات الحيوية خاصة الآنسة حسين خيرة والسيد محمد فهيس.
- زملائنا في الدراسة.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل :

إلى قلبي وسر سعادتي ...أمي.

إلى قدوتي وحبيبي ...أبي.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى كل عائلتي.

إلى كل صديقاتي.

إلى كل زملاء الدراسة.

مريا

إهداء

إلى من أضأت في دربي المظلم.

إلى بسمت الحياة وسر الوجود.

إلى من كنت ومازلت أحتمي لدعائها الخالص وحنانها.

إلى التي تستحق العرفان وكل العرفان أمي الغالية حفظها الله.

إلى من تمنيت أن يكون معي في أسعد وأصعب اللحظات إلى الغالي أبي رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى .

إلى شريك حياتي زوجي العزيز وإلى فلذة كبدي هناء وآية.

إلى إخوتي وأزواجهم وأخواتي وأزواجهن وكتاكيت العائلة.

إلى أختي وصديقي ورفيقة دربي سهام .

إلى كل من مدى يد العون والمساعدة، والكلمة الطيبة من قريب أو بعيد.

وسيلة

الفهارس

فهرس المحتويات

العنوان: **الصفحة**

الملخص

شكر وعرفان

الاهداءات

فهرس المحتويات .....ص I

فهرس الأشكال .....ص IV

فهرس الجداول .....ص V

فهرس الملاحق .....ص VI

مقدمة .....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد ص02

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية ص03

المطلب الأول : مفهوم القيادة وأشكالها.....ص03

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها ص06

المطلب الثالث:أهمية القيادة الإدارية ووظائفها ص09

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.....ص11

المطلب الأول:نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ص11

المطلب الثاني:النظرية الموقفية والنظرية السلوكية ص13

المطلب الثالث:النظرية التبادلية والنظرية التفاعلية ص19

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة.....ص21

المطلب الأول:أنماط القيادة الإدارية ص21

المطلب الثاني:الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية ص26

خلاصة.....ص32

الفصل الثاني:الميزة التنافسية وأهمية القيادة الإدارية في تحقيقها

تمهيد ص34

المبحث الأول:ماهية التنافسية ص35

المطلب الأول:مفهوم التنافسية وأهميتها.....ص35

المطلب الثاني:أنواع التنافسية وأسبابها.....ص39

المطلب الثالث: تحليل قوة التنافس والإستراتيجيات العامة لتنافس ص43

المبحث الثاني: الميزة التنافسية ص57

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.....ص57

المطلب الثاني:محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها ص62

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومداخل تحقيقها ص65

المبحث الثالث: أهمية القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية ص70

المطلب الأول:تأثير القيادة الإدارية على الأداء.....ص70

المطلب الثاني: تأثير القيادة الإدارية في إدارة التغيير.....ص80

المطلب الثالث: تأثير القيادة الإدارية في إدارة الوقت.....ص85

خلاصة.....ص88

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد 90

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية.....ص91

المطلب الأول:تقديم مجمع صيدال ص91

المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية بالمدية.....ص96

المطلب الثالث:خصائص فرع المضادات الحيوية بالمدية وأهدافها.....ص102

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....ص103

المطلب الأول : منهجية الدراسة.....ص103

المطلب الثاني:تحليل نتائج الاستبيان.....ص108

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ص125

خلاصة.....ص132

خاتمة.....ص134

قائمة المراجع.....ص138

الملاحق.....ص152

الشكل رقم	عنوان	الصفحة
(1-1)	نظرية الشبكة الإدارية	15
(2-1)	هرمية مازلو	18
(1-2)	نموذج Porter للقوى التنافس الخمس	44
(2-2)	الإستراتيجيات العامة للتنافس الميزة الإستراتيجية	48
(3-2)	دورة حياة الميزة التنافسية	63
(4-2)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	74
(5-2)	قيادة التغيير	84
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	93
(2-3)	الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية	99
(3-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	110
(4-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	111
(5-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	112
(6-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية	113

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	افتراضات نظرية x ونظريةy	16
(1-2)	مقارنة الإستراتجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمنظمة	55
(2-2)	مخاطر الإستراتجية التنافسية الشاملة	56
(1-3)	تركيبة العنصر البشري في فرع المضادات الحيوية بالمدية	101
(2-3)	تعداد الاستبيانات	104
(3-3)	مدى الاستجابات	105
(4-3)	معامل الارتباط بين محاور الاستبيان	107
(5-3)	معامل ثبات محاور الاستبيان	108
(6-3)	معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات	108
(7-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	109
(8-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	110
(9-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	111
(10-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية	112
(11-3)	نتائج المحور الأول	112
(12-3)	نتائج المحور الثاني	120
(13-3)	نتائج اختبار التباين الأحادي (F) لفرضية القيادة الإدارية في الفرع	126
(14-3)	نتائج اختبار التباين الأحادي لفرضية دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية	128
(15-3)	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية	130

الملحق رقم	العنوان	الصفحة
(01)	استمارة الاستبيان	152
(02)	نتائج spss	156
(03)	قائمة الأساتذة المحكمين	179
(04)	تركيبة العنصر البشري في فرع المضادات الحيوية بالمدية	180
(05)	شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000	181
(06)	شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1994	182

مقدمة

التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تتميز بشدة المنافسة وحدتها ، ولا سيما في ظل ما أفرزته العولمة من التطورات الكبيرة والسريعة فجعلت من العالم قرية صغيرة، كل هذا أدى إلى التحول من التركيز على الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة، والتي تتمثل أساسا في المورد البشري لتوفره على معارف مخزنة، مهارات، خبرات وتقنيات عمل وأساليب متعددة، بالإضافة إلى الصفات والخصائص التي تمكنه من قيادة المنظمات وتطويرها.

وباعتبار أن الإدارة المحرك الأساسي في كيان المنظمات وأداة لإحداث التغيرات الجذرية فيها، فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يكون مرهون إلى حد كبير بكفاءة وفعالية القيادة الإدارية فيها بالقيام بمهامها، فهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، حيث تجعلها أكثر ديناميكية وفعالية من خلال إدارة الأنشطة وقيادة العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية، عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم أثناء القيام بأعمالهم، لهذا يكون موقف العاملين تجاه المنظمة وأهدافها يتأثر بشكل كبير بأسلوب وتصرفات ومواقف قادتهم.

لذا نجد أن المنظمات التي تعاني من مشكلة ضبط سلوك العامل وتصرفاته يجب عليها الاهتمام بالقيادة الإدارية الناجحة ، وهذا لتوجيه سلوك العامل نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية مما يحقق لها إبداعات وابتكارات هذا ما يعني جودة شاملة تحقق لها ميزة تنافسية وتعززها.

فامتلاك المنظمة للميزة التنافسية يستدعي منها معرفة دقيقة بالمصادر التي تستمد وتحقق منها ميزتها التنافسية، وكذا تطويرها والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة حتى تحقق التفوق التنافسي على المنافسين.

بناءا على ما تقدم يمكن التعبير على الإشكالية بالنحو التالي:

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

– ما لمقصود بالقيادة الإدارية؟ وما هي أهميتها؟

– ماذا نعني بالميزة التنافسية؟ وما هي مصادر تحقيقها؟

– هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية؟

1.فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

– **الفرضية الأولى**: تعتبر القيادة الإدارية مفتاح الإدارة حيث تقوم بعمل أساسي في جوانب العملية الإدارية، وتأثيرها على سلوك العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

– **الفرضية الثانية:**تعتبر الميزة التنافسية عنصر التفوق على المنافسين في تقديم قيمة مضافة للزبون، ولا تتحقق إلا بالقيادة الإدارية الناجحة.

– **الفرضية الثالثة**:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في فرع المضادات الحيوية بالمدية .

2.أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع لأسباب عديدة منها:

– الإطلاع على بعض المذكرات أثار اهتمامنا بموضوع القيادة الإدارية وأهميتها في المنظمة، وبموضوع الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها.

– محاولة معرفة العلاقة ومدى التأثير بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

– تطابق موضوع الدراسة مع مجال تخصصنا.

– المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي.

3.أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله كون موضوع القيادة الإدارية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على قياداتها لما تملكه من قدرات ومواهب إبداعية.

كما تنبع أهمية الدراسة من الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في التحكم والتأثير على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

4.أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

– عرض وتقديم الإطار النظري للقيادة الإدارية والميزة التنافسية .

– تعميق الفهم بموضوع القيادة الإدارية كأسلوب معاصر يساعد على حل المشاكل وتحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة.

– محاولة إبراز دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.

– معرفة واقع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في فرع المضادات الحيوية بالمدية.

5.المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المتبناة، اخترنا إتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث نستعمله في الجانب النظري للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والميزة التنافسية، واستعملناه في الجانب التطبيقي من أجل الحصول على نتائج جيدة من الواقع وذلك من خلال الاستبيان للقيام بالدراسة الميدانية لمعرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في فرع المضادات الحيوية بالمدية.

6.الأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة فإننا اعتمدنا على المصادر والأدوات المساعدة على ذلك أهمها :

أ_ **المسح المكتبي**: الذي كان الهدف الأساسي منه هو الوقوف على المصادر والمراجع العربية والأجنبية القيمة منّها والجديدة في هذا الموضوع.

ب_ مواقع الانترنت: استخدام بعض مواقع الانترنت من أجل الحصول على المعلومات من خلال الملتقيات، المجلات، المذكرات من الجامعات العربية.

ج_ المقابلة: لجمع البيانات المتعلقة بفرع المضادات الحيوية بالمدية.

د_ اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة للدراسة حيث صممناه وفقا مقياس ليكرت الخماسي، بغيت التعامل مع بياناتها فإننا اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي ساعدنا على إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة بأهداف البحث التي نذكر من بينها:

– حساب التكرارات والنسب المئوية.

– حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والإنحرافات المعيارية.
– حساب معامل بيرسون للاتساق الداخلي.
– حساب معامل ألفا كرونباج لثبات وصدق الاستبيان.
– حساب تحليل التباين الأحادي ANOVA، وتحليل الانحدار الخطي البسيط .
بإضافة إلى برنامج (Excel) الذي اعتمدنا علية في رسم الأشكال.

7. مصطلحات الدراسة:

– **القائد:**هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة.
– **المدير**: شخص لديه الصلاحية والمسؤولية عن ترجمة السياسات والخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة.
– **القيادة:** هو النشاط الذي يمارسه الشخص لتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها.
– **القيادة الإدارية:** توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة.
– **الميزة التنافسية**:المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي ينتج للمنظمة إنتاج قيم ومنافع لزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون.
– **تنافسية المنظمة**: القدرة على إنتاج السلع والخدمات الصحيحة بالجودة والنوعية الجيدة والسعر المناسب، وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

8.حدود الدراسة:

– الحدود الزمنية: تتعلق بالفترة الدراسية الميدانية التي قمنا بإجرائها ابتداء من فيفري 2016 إلى أفريل 2016.
– الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية.

9.صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية من أهمها:

– صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة على مستوى المكتبة.

– عدم التجاوب الفعال في ملء استبيان الدراسة و التأخر في أعادتها.

10. الدراسات السابقة:

بما أن موضوع الدراسة يجمع بين شقين القيادة الإدارية والميزة التنافسية، فإن الدراسات السابقة لم تتعرض لنفس موضوعنا تماما، ولكن هناك دراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية وأخرى تناولت موضوع الميزة التنافسية كما يلي:

✓ **دراسة النعاس صديقي،أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة البليدة،2005.**

وكانت إشكالية الباحث" إلى أي مدى يمكن أن تساهم نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية؟"

ومن بين النتائج التي توصل إليها أن الاستثمار في المعلومة كمورد استراتيجي سيؤدي حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية مستديمة تضمن للمؤسسة البقاء والنمو.

كما توصل إلى أن التكنولوجيا المعلومات الحديثة الوسيلة الأنجع للحصول على المعلومة بالدقة المطلوبة وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن.

✓ **دراسة أحمد محمد الفيومي،أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة-دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط،2010.**

وكانت إشكالية الباحث"ما مدى أهمية الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة؟".

ومن بين النتائج التي توصل إليها هي وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة بمكوناتها رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلاقات، رأس المال المعلومات، في تحقيق التميز في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة(0.05) .

كما توصل إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية (التميز، وسرعة الاستجابة) في الجامعات الرسمية والخاصة عند مستوى دلالة (0.05) .

✓ **دراسة محاسنة رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة- حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.**

إشكالية الباحثة"إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل؟

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة أنه لا تُحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، ولإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكّنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تُحقق هذا التميز من خلال:

- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يُعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكّن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى.

-حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تُتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

✓ **دراسة نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة بسكرة،2014.**

إشكالية الباحث"ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟.

من خلال دراسته توصل إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

✓ **دراسة دريوش شهيناز،أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.**

إشكالية الباحثة"كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"؟

وتوصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الذي ينمي ويدعم الإبداع لدى الموارد البشرية في مؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

✓ **دراسة كيرد عمار،تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة،2015.**

إشكالية الباحث"ما مدى تأثير القيادة الإدارية على رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للأغواط؟"

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

✓ وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

✓ وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الإعداد الوظيفي .

✓وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و ارتفاع الأداء الوظيفي .

تتميز دراستنا عن باقي الدراسات الأخرى في كونها أن القيادة الإدارية هي التي تتحكم في الموارد الملموسة وغير الملموسة (الجودة، نظم المعلومات، تكوين ثقافة تنظيمية، تشجيع الإبداع،التأثير على كفاءة وفعالية العاملين من أجل رفع مستوى أدائهم) من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمواجهة حدة المنافسة.

11. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والفرضيات ومعالجة الموضوع من أجل الوصول إلى الأهداف وإبراز أهمية الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية وفق الخطة التالية:

تطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم العامة حول القيادة الإدارية بإبراز مفاهيمها وأهميتها وأنماطها ونظرياتها كما تناولنا الاتجاهات الحديثة لها.

أما الفصل الثاني فيتضمن مفاهيم الميزة التنافسية وأنواعها ومداخل تحقيقها ومحدداتها، كما تناولنا العلاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فيشتمل على دراسة ميدانية في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، حيث قمنا بتوزيع استبيان للحصول على معلومات حول اتجاه إجابات العينة الدراسية حول واقع القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية حيث تطرقنا في البداية إلى تعريف مجمع صيدال وهيكله التنظيمي ثم التعرف بالفرع وهيكله التنظيمي ثم عرض وتحليل نتائج الاستبيان كما قمنا باختبار الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها.

وفي الأخير هناك خاتمة عامة تتضمن اختبار الفرضيات، نتائج الدراسة والاقتراحات والأفاق .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد:

إنّ القيادة سلوك تلقائي من جانب الفرد (القائد/ المدير) والجماعة، حيث أن المهمة الأساسية للقائد، هي العمل على توجيه سلوك وتصرفات الجماعة وتنسيق جهودها وتنظيم عملها للوصول إلى الهدف من خلال التأثير عليهم، فالجماعة بدون قائد لا تستقيم ولا تدوم ومصيرها الزوال والفشل.

ومع نشوء منظمات الأعمال زادت الحاجة الملحة إلى قيادات إدارية ناجحة وكفأة ومؤهلة تعمل بكفاءة وفعالية، يمكن تطبيقها في الواقع العملي بحيث تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وشحن طاقاتهم وتنمية وتطوير قدراتهم وهذا لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف العاملين فيها على حدٍ سواء.

ومن أجل إيجاد وتحديد قيادة إدارية ناجحة وفعالة تنوعت واختلفت الدراسات والأبحاث وتباينت النظريات في تفسير طبيعة ظهور القادة والأنماط المتبعة في تحفيز العاملين وبناء الفرق، هذا ما سلط أضواء على الأنماط القيادة الإدارية وخصائص النمط القيادي الفعال.

وعلى هذا الأساس فإننا سنتناول هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية .

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية .

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات واقترن بشكل كامل بها، لكنه أصبح أحد مصطلحات العلوم الإنسانية، وقد اهتم علماء الإدارة وعلماء النّفس وعلماء الاجتماع بإعطاء تعاريف له، وتعددت هذه التعاريف بتعدد المنطلقات الفكرية بهؤلاء الباحثين، ومع تطور وتوسع المنظمات اهتم المفكرون بالجانب الإداري للقيادة أي القيادة الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وأشكالها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة وأشكالها.

أولاً : مفهوم القيادة

لقد تعددت واختلفت تعاريف القيادة الإدارية بتعدد واختلاف أراء الباحثين والمفكرين كالتالي:

أ. القيادة لغوياً:

هي القود في اللغة نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكانه في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

ب. القيادة اصطلاحا:

- فتعرف القيادةعلى أنّها "عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف"[1].

- وتعرف أيضا" هي القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة ويتولى القيادة شخص يدعى القائد الّذي له من الصفات التي تجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها[2].

- وتعرف كذلك على أنها "السلوك الذي يقوم به فرد حيث يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك"[3].

- كما تعرف بأنها "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة"[4].

---

[1] محمد عبد المقصود، **القيادة الإدارية**، ط1، مكتبة المجمع العربي، عمان، 2011، ص09.

[2] سوني نبيل، **دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجيل**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري بقسنطينة، 2011، ص53.

[3] طاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، ط1، دار الزهران، عمان، 2013، ص19.

[4] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط1، دار الحامد، عمان، 2006، ص 215.

- وتعرف بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين سواء هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم"[1].
- وكذلك تعرف على أنها" أن يكون لديك أتباع"[2].
- تعريف آخر "القدرة على تأثير في الأشخاص، جماعة، منظمة لتحقيق الأهداف"[3].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي:

"القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وهذا من أجل توجيه تصرفاتهم وسلوكياتهم نحو تحقيق أهداف معينة".

ولتعمق في مفهوم القيادة جيداً نتطرق إلى تحديد مفهوم بعض المصطلحات كالتالي:

-الإدارة: "هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى"[4].

أي التركيز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان لأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة[5]، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.

-الرئاسة: يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس الاعتراف التلقائي.

فالرئيس يستمد سلطته من خوف العمال من العقاب، فهو مفروضا على الجماعة ويهمه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد صونا لمركزه.

-الزعامة: مجموعة الخصال الزعامية، أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.

---

(1) فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، **اتجاهات القيادة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات**، مذكرة ماجستير كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض –السعودية، 2003، ص31.

(2) كيث جرينت، **القيادة**، ط1، مؤسسة هنداوي، قاهرة، 2013،ص10

(3) Alain Duluc , **leadership et confiance**, Dunod, paris, 2008 , p90.

(4) زيد سلمان، **إدارة اختيار الموظفين**، ط2، دار التراية، عمان، ، ص15

(5) طارق محمد السويداني، فيصل عمر باشراحيل، **صناعة القائد**، ط1، مكتبة جرير، رياض، 2004، ص60

فالفرق بين الزعيم والقائد يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتمادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم[1].

ثانياً: أشكال القيادة

للقيادة ثلاثة أشكال وهي[2]:

1-القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم، وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء، وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديدالأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية .

كما يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي، وهذا يعني تحويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية، ومن أهدافهم خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة، بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

2-القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية، كما يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه " تربية

---

[1] سميرة صالحي، **أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)-**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة،2008 ، ص ص 18-19.

[2] محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال**، ط1، دار المعتز، عمان، 2015، ص ص 148-150.

فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة.

3-القيادة الإدارية:

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثير في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها

نتناول في هذا المطلب المفهوم والعناصر للقيادة الإدارية كل في فرع خاص به كما يلي:

أولاً : مفهوم القيادة الإدارية

تعددت التعاريف الخاصة بالقيادة الإدارية بتعدد العلماء والباحثين كما يلي:

- تعرف القيادة الإدارية على أنها "عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل إدارة أداء الموارد البشرية في المنظمات بإتباع أنماط وأساليب تتوافق وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات"[1]

- وتعرف كذلك بأنها " مجموعة المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة"[2].

- وتعرف أيضا أنها " تعني تأثير في الأفراد وتنشطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"[3].

- كما تعرف بأنها "القدرة على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فاعلية ونجاح المنظمة"[4].

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتجية**، بدون طبعة، دار غريب، القاهرة، 2001، ص285.

[2] محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 43، العدد 90، جامعة ديالى، 2011، ص306.

[3] بوعلاق نوال، سعيدي يحي، منتج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014، ص186.

[4] علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول الأردن، يناير، 2012، ص135.

- وتعرف من جهة أخرى على أنها" هي القدرة على التأثير في الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة"[1].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف القيادة الإدارية كالتالي:

"ئئ هي فن التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة داخل المنظمة بكفاءة وفعالية".

هناك ثلاث مجالات هامة لنجاح القيادة الإدارية هي[2] :

- إعطاء الفريق المجال لتطوير الحلول.
- إعطاء الفريق المجال لاقتحام الحواجز.
- إعطاء الفريق حرية الفشل.

ثانياً: عناصر القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية عناصر أساسية جوهرية ملخصة في المعادلة التالية[3]:

القيادة الإدارية =(القائد، الجماعة، ظروف الموقف، التأثير، الأهداف).

وفيما يلي شرح العناصر المكونة للقيادة الإدارية:

1-القائد: يعتبر أهم عنصر في القائدة، والقائد هو من يقود الجماعات أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس[4] .

ولهذا القائد صفات ومميزات نذكر منها:

أ-الصفات القيادية:

وتتمثل الصفات القيادية في[5] :

– الإلهام وإلهاب الحماس.
– الاستمالة القائمة على الرشد

---

(1) حسين التهامي، **التفكير الإبداعي**، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، قاهرة، 2013، ص08.

(2) خليل فهد السبياني، **إدارة الوقت**، بدون طبعة،دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص54.

(3) محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 130.

(4) واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، **أنماط القيادة الإدارية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة**، دراسة حالة وحدة البريد الولائي، بسكرة، الجزائر، 2009، ص3، متاح على الخط: WWW,Fpedia , com/ arab/ up Content/ uplosds/ 2010/ 3/ 2016-02-18

(5) حسين حريم، السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ،بدون طبعة، دار الحامد، عمان، 2004، ص199.

– القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء
– القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
– الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصيصه واكتساب ثقة الغير.
– المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

ب-الصفات الشخصية وأهمها:

وتتمثل الصفات الشخصية في ما يلي[1]**:**

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم
- تجنب الأنانية ونبذها والحرص على البداية السليمة والقوية.
- الجرأة والشجاعة في اتخاذ القرارات الضرورية.
– مراعاة وانتهاج التنظيم العملي المجدي والفعال.

فالقيادة الملهمة تحدث عندما يتلاقى المخ والقلب، المشاعر والفكر، هذان هما الجناحان اللذان يسمحان للقائد أن يحلق، فالقادة ينفذون رؤية ما بواسطة التحفيز والتوجيه[2].

وهناك من لا يفرق بين القائد والمدير حيث أن **المدير** هو" مركز اتخاذ القرار في المنظمة والموجه الأساسي لمواردها"، وبالتالي فنجاحها يتوقف أساسا على مدى قدرة مديرها على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال[3]، لذلك مطلوب من المدير ألا يكون مديراً فحسب بل أن يكون قائد، وهناك اختلاف بين الاثنين، **فالمدير** هو من يفعل الأشياء كما تكون.

---

(1) بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، بدون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص ص26- 27.
عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014، ص18.

(2) دانيال جولمان وآخرون، ترجمة:عثمان الجبلي لمثلوني، بشير أحمد سعيد، **القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية**، بدون طبعة، دار المريخ، الرياض، 2004، ص55.

(3) يرقي حسين، جوال محمد السعيد، **المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 13/12 ماي 2010، ص02.

أما **القائد** هو الذي يعمل الأشياء التي يجب عملها، فالمديرون يديرون الأشياء والموارد، والقادة يقودون الأفراد[1].

2-الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري.

3-ظروف الموقف: هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ القرار في موقف ما[2].

4-التأثير:هو العملية التي من خلالها يقوم القائد بنجاح لتبني وتمثيل وجهة نظر الأخر[3].

5-الأهداف:أهداف المنظمة هي تعريف لمصطلح القيمة المضافة من أجل الزبون[4].

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية ووظائفها

للقيادة الإدارية أهمية ووظائف نتناولها كما يلي:

أولاً : أهمية القيادة الإدارية

القيادة مهمة في حياة الناس حتى تترتب حياتهم وتستقيم وتسير نحو هدف معين لابد من وجود قائد حتى لا يعم الفساد ويأكل القوي الضعيف فالأهمية تكمن في أنها[5]:

- تساعد على تقوية مميزات القيادة في الآخرين والاعتراف بها.
- مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية والمؤثرة بها بطرق مباشرة أو عبر مباشرة.
- تساهم القيادة الإدارية في تنفيذ كافة المفاهيم والسياسات والإستراتجيات.
- تساهم القيادة الإدارية في توجيه الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة.

---

(1) فريحة بوفاتح، **مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في كل واقع الأعمال المحاصرة**، حول تطبيق مخطط السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، الجزائر، 2012، ص 154.

(2) واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، مرجع السابق، ص03.

(3) Jean-Pierre testa ,et les autre, **la boite à outils du leadership**, Dunod, paris, 2013, p21 .

(4) Julian Russel et les autre, **Alpha leadership : les 3A :Anticiper-Aligner-Agi**r, boeck ,paris,2009,p123 .

(5) ياسر خالد سلامة، **الإدارة الحديثة**، ط1، دار عالم الثقافة، عمان، 2000،ص55.

- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، بدون طبعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2014، ص54.

- محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص66.

- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تعمم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذا أنهم رأس المال الأهم والموارد الأغلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ثانيا: وظائف القيادة الإدارية

تتمثل وظائف القيادة الإدارية في العناصر التالية[1]:

1-وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوبة انجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم انجازها في الوقت المحدد.

2-تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات مما يحقق المصالح الجماعة، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبيروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

3-تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك .

4-تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي توجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

5-توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء، فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

[1] أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الرّاية، عمان، 2013، ص ص27- 28.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد، قامت أخرى بافتراض أن فاعلية القائد تعتمد على المتغيرات السلوكية، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية بالدراسة والتحليل.

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

أولاً : نظرية الرجل العظيم

تعتبر نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات القيادية تعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة موروثة وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون "أن القادة العظام يولدون عظام" ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها، وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، ورسم مساره الحالي والمستقبلي، وتعتبر الأفكار والتطورات التي ارتكزت عليها النظرية انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي.

ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثير ما قدم التاريخ رجالاً من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظاما مثلهم[1].
- القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها[2].

---

[1] دريوش شهيناز، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري،قسنطينة، 2012، ص39.

[2] شهرزاد محمد شهاب موسى النعيمي، **بناء برنامج تطويري**، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010، ص61.

- منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة، وهذا يتنافى مع الواقع فالتعليم والتدريب بصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية[1].

ثانياً: نظرية السمات

تتشكل مهارات القيادة وفق عدة من التصورات الفسيولوجية والنفسية والعقلية والفنية والإنسانية وغيرها من المهارات التي ينبغي أن تتوافر في القائد.

1- المهارات الذاتية:

أ-السمات الفسيولوجية: وتشمل كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية عند القائد: كالقامة، والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية[2].

ب-السمات العقلية: يجب أن يكون القائد أكثر تفوق من ناحية الذكاء العام من الإتباع وأن يميل إلى أن يكون أعلى ثقافة وأكثر معرفة، وأوسع أفقا وأبعد بصيرة وأقدر على التنبؤ وأحكم في الحكم وأسرع في اتخاذ القرارات[3].

ج-المبادأة والابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى العمل وإبداء الرأي والمشورة[4].

2- **المهارات الفنية:**

وتتعلق بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يضمن إنجاز العمل وتحقيق الهدف، ومن أهم السمات ترتبط بالمهارة الفنية ما يلي:

- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الفهم العميق والشامل للأمور.
- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

3- **المهارات الإنسانية:** فهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم.

---

(1) دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص39.

(2) أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص268.

(3) ديلمي محمد، **القيادة الإدارية وانعكاسها على مردود وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية**، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2007، ص 14.

(4) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 268.

4- **المهارات الذهنية:** وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور وفهم العلاقات[1].

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.

- وأن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

المطلب الثاني: النظرية الموقفية والنظرية السلوكية

نتناول في هذا المطلب النظرية الموقفية والنظرية السلوكية

أولاً : النظرية الموقفية

نظراً إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرتا على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمولية وعدم اعتمادها لآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القادة[2].

ذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي يكون قائداً في موقف قد لا يكون في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية هم:(القائد، الجماعة، الموقف)، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه، أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين[3].

---

(1) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص 268- 269.

(2) خليل محمد حسن الشّماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 229.

(3) نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر بسكرة، 2014، ص 53.

كما تعرضت النظرية لانتقادات:

ومن المآخذ على هذه النظرية أن القيادة يصعب أن تكون متوقفة تاماً على الموقف والظروف، وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين[1].

ثانياً: النظرية السلوكية

بعد اكتشاف النقائص وتقديم الانتقادات نظريات السابقة قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة، من حيث[2]:

- ما يفعلونه؟
- ما يفعله القائد في الواقع؟

حيث قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استبان لوصف سلوك القادة، وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة بـ 1800 سلوك محتمل للقادة وهي ما تسمى الآن بالاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي وهي: الحفاظ على الجماعة، تحقيق الأهداف الموضوعة، التفاعل.

ومن مسلمات النظرية[3]:

- القادة لا يولدون وإنما يصنعون.
- القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف يمكن تعلمه.

ومن هذه النظرية انبثقت عدّة نظريات وهي:

1-نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور كل من بليك (Robert Blak) وجيمس ماوتون (James Mou Ton) هذه النظرية استطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما:

-الاهتمام بالأفراد.

-الاهتمام بالإنتاج.

---

(1) شهرزاد محمد شهاب موسى النعيمي، مرجع سابق، ص63.

(2) هديل عبد العزيز المحيميد، **نظريات القيادة وأنماطها**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص4.

(3) مرجع نفسه، ص4.

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليهما أساليب القيادة المختلفة، حيث يمثل المحور العمودي الاهتمام بالأفراد ويمثل المحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمس أساليب رئيسية للقيادة تبعاً لموقعها على الشبكة التالية[1]:

الشكل رقم (1-1): نظرية الشبكة الإدارية

9.1									9.9
					5.5				
1.1									1.9

المصدر: خالد عبد الوهاب الزيديين، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي**، بدون طبعة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2013، ص ص 69- 71.

- حيث أن نموذج (1.1): هو أسلوب قيادي يسمى القيادة الضعيفة، ويبدي القائد هنا اهتماماً ضعيفاً بكل من الإنتاج والأفراد ويكون اهتمامه بنفسه وبأصحاب المنظمة.
- النموذج (1.9): أسلوب قيادي يسمى القيادة المتسلطة، ويبدي هنا القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج وضعيفاً بالأفراد ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى تخفيض روح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة.
- النموذج (5.5):هو أسلوب قيادي يسمى القيادة المعتدلة وهنا يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الإنتاج والأفراد.
- النموذج (9.1): هو أسلوب القيادة الإنسانية، ويبدي هنا القائد اهتمام عال بالأفراد واهتماما ضعيفا بالإنتاج.
- النموذج (9.9): هو أسلوب لقيادة الفريق، ويبدي القائد هنا اهتمام عال بالأفراد وبالإنتاج.

[1] خالد عبد الوهاب الزيديين، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي**، بدون طبعة، دار الأيام، عمان، الاردن، 2013، ص ص 69- 71.

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلاّ أن الباحثين (بلاك وماوتون) أشار إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنظمة هو أسلوب (9، 9).

2-نظرية x ونظرية y

تقوم هذه النظرية على أساس أن المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل ببناء مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء تلك الافتراضات، وقد أطلق على المجموعة الأولى من تلك الافتراضات نظرية x، وعلى المجموعة الثانية نظرية y، وهي افتراضات لا تأتي إلا في الأعمال الإستراتجية[1].

والجدول التالي يلخص افتراضات نظرية x ونظرية y كما يلي:

الجدول رقم (1-1): افتراضات نظرية x ونظرية y .

افتراضات نظرية x	افتراضات نظرية y
- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم هذا. - معظم الأفراد لابد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب قبل قيامهم بالعمل. - يتطلب الأفراد رقابة وإشراف وتوجيه شديدة عندما يعملون. - معظم الأفراد يفضلون أن يواجهون.	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب أو الراحة. - الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملزمون بالأهداف. - الأفراد يكونونا أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية. - الفرد يمكنه تعلم قبول المسؤولية.

المصدر: راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص19.

3-نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير

[1] هديل عبد العزيز المحيمدون ، مرجع سابق، ص5.

الإداري أكثر فعالية القيادة، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير على العمل والعاملين.

وبناء على الثلاثة أبعاد التي هي: العمل، العاملون، الفاعلية، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي[1]:

- النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماما عالياً .
- النمط القيادي المقبل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
- النمط القيادي المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.
- النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.

4-نظرية أبراهام مازلو:

تعتبر نظرية الحاجات الإنسانية لمازلو من ضمن نظريات السلوكية حيث تدور تلك النظرية حول الحاجات الإنسانية وكانت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري حيث قصد مازلو بالحاجة العوز المادي أو النفسي الذي يشعر به الفرد ويحاول الميل لإشباعه.

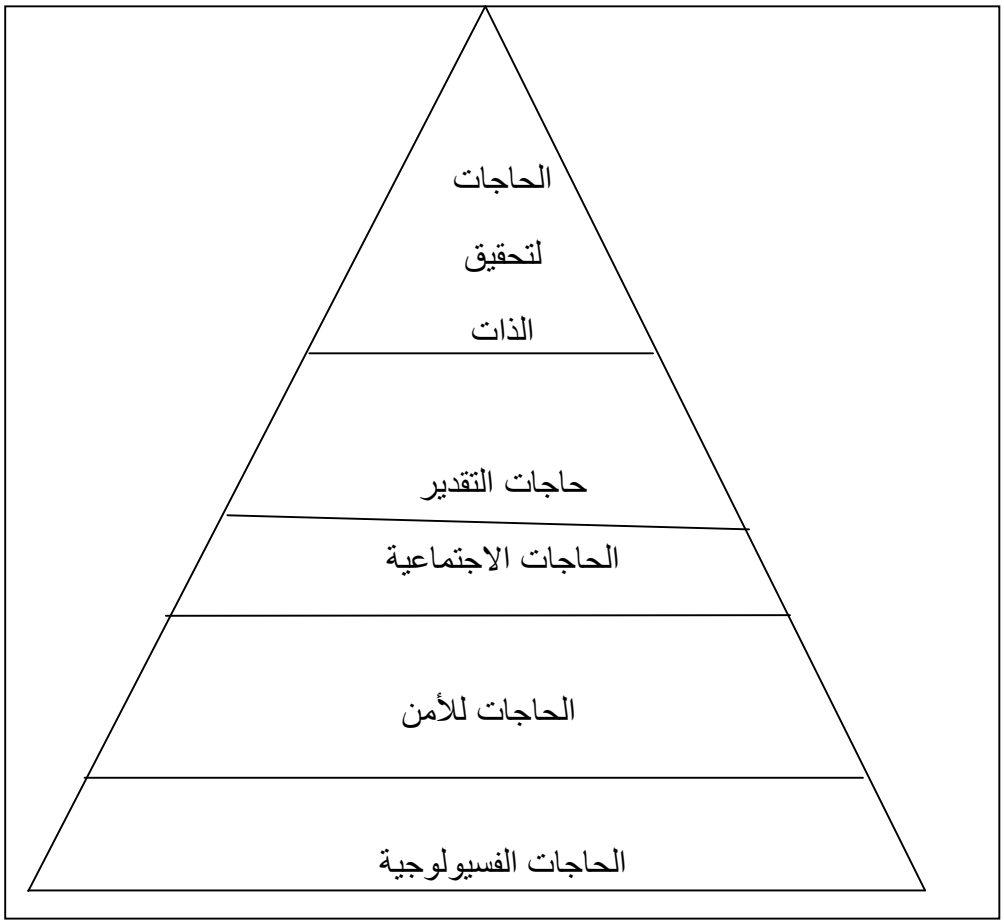
حيث أشار مازلو في نظريته إلى أن هناك خمسة مستويات من الحاجة صنفت على شكل تسلسلي هرمي.[2]

---

[1] مرجع نفسه، ص5.

[2] حسن أحمد طروانة وآخرون، **نظرية المنظمة**، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص 52.

الشكل رقم (1-2):هرمية مازلو.



المصدر: أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 147.

فيما يلي شرح هذه الحاجات كالتالي[1]:

أ-الحاجات الفسيولوجية: وتعمل هذه الحاجات أساسا على الحفاظ على الفرد والمحافظة على نوعه وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان.

ب-الحاجات إلى الأمن: بمجرد أن يشبع الفرد حاجته الفسيولوجية بدرجة مرضية فإنه ينتقل إلى حاجات الآمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث قد تحدث بحياة الفرد.

ج-الحاجات الاجتماعية: عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني.

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 200، ص 147- 148.

د-**الحاجات التقدير**: يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضا الشعور باحترام الآخرين وحاجته إلى إحساسه بالثقة في النّفس والقوة والمقدرة، والكفاءة ويمكن أن تلعب الحوافز والترقيات والألقاب البراقة دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير.

هـ-الحاجات تحقيق الذات: يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصياً .

المطلب الثالث: النظرية التبادلية والنّظرية التفاعلية

سيتم تناول في هذا المطلب النظرية التبادلية والنّظرية التفاعلية كما يلي:

أولاً : نظرية القيادية التبادلية

ينظر هذا المدخل إلى العملية القيادية على أنها تشمل الحدث والإقناع والتقليل من القوة فمن خلال العلاقات المشتركة ما بين القائد والمرؤوسين يبدأ أحدهم بالعمل منسجماً مع توقعات التبادلية.

1-نموذج هولا ندر للقيادة التبادلية:

قدم هولا ندر في عام 1978 مساهمة كبيرة في هذا المجال، حينما طور نموذج للقيادة التبادلية، وأشار إلى أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات الشخصية المستمرة بين القادة والتابعين، وعندما يحصل هذا فإنّ التابعين سوف يبادلونهم للاستجابة العالية التي تتماشى مع توقعاتهم، أي أن القادة يمنحون العدالة وفرص التقدم في العمل للمرؤوسين في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم، ويتضمن نموذج القيادة التبادلية الذي طور بواسطة هولا ندر على عنصرين هما[1]:

أ-الثواب الشرطي: ويعني أن القادة يقومون بثواب المرؤوسين في حالة تحقيقهم للمتوقعات والأهداف الموضوعة من قبل هؤلاء القادة.

ب-الإدارة الاستثناء: وتعني تدخل القائد في عمل المرؤوسين عندما تحدث أخطاء فقط، وهي شكل من أشكال القيادة التبادلية التصحيحية وتميل إلى أن تكون غير فعالة إلى حد كبير.

---

[1] يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، **الأنماط القيادية وعلاقاتها بإدارة الصراع التنظيمي للمنظمات الخاصة**، مذكرة ماجستير، جامعة افتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص32.

وفكرة هذا النموذج تقوم على تقييم المرؤوسين لأهلية قادتهم ومعيار النجاح في هذا النموذج هو مقدار الكفاءة والاعتمادية للقائد، فالقائد يحصل على نقاط كلما أظهر الأهلية والكفاءة وكل قواعد الجماعة، وقيمها أثناء سعيه لإنجاز مهام التنظيم.

2-نموذج الارتباط الثنائي العمودي (VDL):

طور هذا النموذج بواسطة جورج جراين وزملائه، يركز على عملية صنع الأدوار التي حدثت نتيجة العلاقات العملية بين القادة والتابعين، وتبعاً لهذا النموذج فإنّ القادة والتابعين يتفاوضون على أدوارهم ومسؤولياتهم في العلاقات القيادية، ويفحصون الخيارات في كيف من المحتمل أن يتفاعلوا حول مهمة غير مصممة، الأمر الّذي يمكن القائد والمرؤوسين من تطوير نموذج للتأثير المتبادل.

وقد وضع جراين بهذا النموذج الأساس لبحوث مستمرة تقوم بفحص العلاقات ما بين تأثير القائد والدافعية على الأفراد وتأثير ذلك على نجاح العملية القيادية[1].

ثانياً: النظرية التفاعلية

ترتكز القيادة في نظر الاتجاه على عمليتي التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، ولهذا التفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي[2]:

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر:
- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في أحداثه.
- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة ويبدو ذلك في الآتي[3]:

لم تنكر النظرية أهمية النظريتين (السمات والموقفية) ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

---

[1] يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، مرجع سابق، ص 33.

[2] كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، 2015، ص38.

[3] كيرد عمار، مرجع سابق، ص38

ومن المآخذ على هذه النظرية أنها عالجت الثغرات في النظريات السابقة، إلاّ أّنه من الصعب الاتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظراً لاختلاف ثقافات وإيديولوجيات الدول[1].

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة

هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الأعمال مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، فالقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية مما يتلاءم مع مختلف المواقف.

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

سوف نتناول الأنماط القيادية وفق ما يلي:

أولاً : من حيث سلطة القيادة:

1-**القيادة الرسمية:** وتتبع تلك القيادة من المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في عمله، ومن ثم فليس من الضروري أن تتوافر في من يشغل تلك القيادة مؤهلات قيادية معينة[2].

2-**القيادة غير الرسمية:** فإّنها تستمد سلطتها (غير الرسمية) وتأثيرها في الآخرين من خلال بعض الاعتبارات الشخصية أو الاجتماعية أو الدينية، ويتمتع القادة غير الرسمين بتأثير كبير على الأفراد المنظمة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا يلعبون دوراً هاماً في حل الصراعات داخل المنظمة[3].

ثانياً: من حيث الدافع

1- **القيادة الإيجابية:** وهنا يكون على القائد الإداري دفع مرؤوسيه إلى العمل على زيادة كفاءتهم وذلك من خلال استثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

---

(1) شهرزاد محمد شهاب موسى النعيمي، القيادة الإدارية ودورها في تأصير روابط العلاقات العامة ، دراسات تربوية، العدد 11 تموز، 2010، ص ص 116- 117.

(2) حسن التهامي، **التفكير الإبداعي**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 21.

(3) نبيل محمد مرسي، **المهارات والوظائف الإدارية**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص260.

2- **القيادة السلبية:** ففي هذا النمط يقوم القائد الإداري باستعمال العنف والشدة واستخدام أدوات الرَّدْع القائمة على التخويف والتهديد[1].

ثالثاً: من حيث مركزية السلطة:

1- **قيادة لامركزية:** تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ جملة من القرارات مع القيام بالرقابة خاصة في حالة ما إذا كانت القرارات مهمة وضروري[2].

فالتفويض يعتبر وسيلة لممارسة السيطرة وتنفيذ مسؤولياتها بشكل أكثر فعالية مع تنمية مهارات العاملين في نفس الوقت[3].

2- **قيادة مركزية:** تعتمد على تركيز السلطة في يدها والمركزية في اتخاذ القرار وتلجأ القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الأدنى المكلفة جداً، أو لأنها تود أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة[4].

رابعاً: وفق البعد السلوكي:

تعددت التقسيمات وفق هذا البعد ولكن الشائع هو كالتالي:

1- القيادة الأوتوقراطية:

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)، فتعني كلمة أوتوقراطي – وهي في الأصل كلمة لاتينية- حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر، وأراء، ونفوذ، واستبداد، وسلطة، وبطش شخص واحد داخل المنظمة[5].

---

(1) www.hrdixussion/ hr s2 554- htmh ; 2016/02/16

(2) مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص139.

(3) بورك برس، **القيادة الإدارية الفعالة**، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2001، ص21.

(4) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 139.

(5) أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، **فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم**، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، بغزة، فلسطين، 2009، ص183.

أ- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

-القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ولذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحاول جهده دائماً توسيع صلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعة بأّنه يجب أن لا يسمح إلاّ بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة[1].

-القيادة الأوتوقراطية الخيرة: فالقائد الخير يحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية إذ يستخدم هذا الأسلوب للثناء والإطراء حتى يضمن ولاء مرؤوسين وكسب رضاهم من أجل دفعهم لتنفيذ قراراته وضمان إنجاز أفضل الأعمال والمهام الموكلة إليهم.

والقائد الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عادلاً إيجابياً أحياناً في تعامله مع مرؤوسيه إلا أن اتجاهاته وميولاته استبدادية بشكل عام[2].

-القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المتعاملة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً، فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويعتمد هذا القائد على أسلوب المؤتمرات الإخبارية، والتي هي عبارة عن محاولة القائد للحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح للعمال أفكاره والحلول التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانية قبول والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الّذي ينوي اتخاذه.

ب- تقييم القيادة الأوتوقراطية:

من بين الآثار السلبية لانتهاج هذا الأسلوب نذكر:

- في حالة المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وخفض الروح المعنوية لديهم وقتل روح المبادرة والإبداع والابتكار، فإصدار الأوامر بشكل مستمر والزام العاملين بتنفيذها بحذافيرها من شأنه أن يكبت المهارات والقدرات لديهم.

---

[1] خلف بلال سكارني، **القيادة الإدارية الفعالة**، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص145.

[2] تواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الثقافة، عمان، 2007، ص 161.

- الحالة النفسية المتدهورة لدى المرؤوسين والمساهمة في نقص الأداء وظهور العدوانية وتشكيل جماعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي لحماية أنفسهم والتصدي للسلوكيات العدوانية للقائد والتخفيف من الضغوطات التي يمارسها عليهم.

- مهما كانت الدرجة العالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لدى القائد الإداري الأوتوقراطي إلاّ أنه لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة من خلال إنفرادها بالقرار[1].

2-القيادة الديمقراطية:

تعتمد القيادة الديمقراطية على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع المسؤولين مع إيجاد الدافع للتعاون وهذا بدوره يجعل من القائد مشاوراً لأعضاء قيادته بالشكل الذي يجعل من هؤلاء الأعضاء وحدة متكاملة يشعرون بالثقة والاطمئنان تتمتع بروح معنوية عالية، حيث تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتها[2].

أ-خصائص القيادة الديمقراطية

- التأني في اتخاذ القرارات بسبب اهتمامه بعقد الاجتماعات لمناقشة الآراء وبسطها جيداً، مع الاستعانة بآراء الخبراء من مستشارين وغيرهم.

وعلى ذلك يمكن القول أن نمط الديمقراطي يرتكز على أسس ثلاثة هي: إقامة العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد ذاته[3].

فالقائد يشترك مع تابعيه في صنع القرار، الذي تقرر محدداته سلطة أعلى[4].

فهو يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية اتخاذ القرار، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم[5].

---

(1) سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014، ص ص30-31.

(2) أسامة خيري، مرجع سابق، ص126.

(3) ناصر محمد إبراهيم مجمعي، **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، ص23- 28.

(4) سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص213.

(5) يوسف مزهر يحي عباس، **أنماط القيادة**، متاح على الرابط:
www.SSST5.com/ read Article .aspxArtid= 12 $Sec ID=19/2016/02/16

ب-تقييم القيادة الديمقراطية:

هذا النمط يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميته فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في إطلاق المرؤوسين لطاقاتهم الكامنة[1].

3-القيادة الحرة:

يعد هذا النمط معاكسا تماماً للنمط الأوتوقراطي فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيا دة يُعِم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو ارشاداته للعاملين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك[2]، فهي قيادة تعطي للمرؤوسين حرية مطلقة في تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك[3].

أ-سمات القيادة الحرة:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالباً ما تكون في حدود معينة.
- عدم مشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام[4].

ب-تقييم القيادة الحرة:

ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تفكك الجماعة وروح الفريق من خلال انتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاُ في أدائه بعيداً عن الإشراف والتوجيه بهذا ما يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود محاذير رادعة، كما تفتقر المجموعات العاملة إلى الانضباط والتنظيم، هذا ما يمنع من تحقيق الأهداف المطلوبة[5].

كخلاصة للأنماط القيادية –حسب البعد السلوكي- قد يتم تكييف القيادة حسب نوع ودرجة السلطة التي تمارس في مختلف الأساليب الإدارية فالأنماط سابقة الذكر –حسب البعد السلوكي- تصاحب بعض المتغيرات مثل درجة تقلب وتغير العمل، المستوى الفني

---

(1) سعاد ميدون، مرجع سابق، ص33.

(2) علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الحامد، عمان، 2006، ص130.

(3) محمد فريد صحن ،سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 19997، ص301.

(4) علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، مرجع سابق، ص130.

(5) سعاد ميدون، مرجع سابق، ص33.

للعمليات، مستوى التدريب، والأعداد الفني للأفراد، مستوى المهارات، الوقت المتاح لاتخاذ القرارات[1].

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية

من بين الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية هي القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية، والقيادة الأخلاقية.

أولاً : القيادة الكاريزمية

لقد أثر مفهوم الكاريزما على دراسات القيادة واستولى غموض هذا المفهوم على اهتمام الباحثين في مختلف المجالات، وتطبيقه في المواقف المختلفة.

ويمكن تعريف الكاريزما بأّنها:" تلك الهبة الربانية الممنوحة، حيث أن مفهوم الكاريزما، يأخذ مصطلحات مختلفة إلا أنها متداخلة منها الخصائص الساحرة للقائد والعلاقة العاطفية بين القائد والمرؤوسين[2]. وكذلك خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكلا من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه[3].

إن القادة الكاريزميون لديهم القدرة على إلهام وتحفيز المرؤوسين للعمل أكثر من المعتاد رغم العقاب والتضحيات الشخصية، ولهم أثر كبير على التابعين لأنهم يناشدون قلوب وعقول الناس، فقد يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من اجل المهمة الموكلة إليهم بالإضافة على أنهم يستطيعون إلهام الآخرين لفعل المثل بالرغم من أن ليس كل واحد يستطيع أن يطور طريقة شخصيته لمناشدة لمرؤوسيه، والقادة الذين يحبون ما يعملون غالباً ما يملكون طبيعة سحرية من الكاريزمية[4].

---

(1) عبد الغفار خنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، بدون طبعة، لمكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص432.

(2) هدى حسن يحي العلفي، **القيادة التحويلية**، ط1، دار إيتراك، القاهرة، 2013، ص 42- 43.

(3) كيرد عمار، مرجع سابق، ص8.

(4) زيد منير عبودي، **القيادة ودروها في العملية الإدارية**، ط1، دار البداية، عمان، 2008، ص94.

1-الخصائص الأساسية للقادة الكاريزميون:

أ-الرؤيا ونقلها: لديهم رؤيا - يعبر عنها كأهداف مثالية- تفترض أن مستقبل أفضل من الحالة الراهنة، ولديهم القدرة على توضيح أهمية الرؤيا عن طريق مصطلحات مفهومة من قبل الآخرين.

ب-المخاطرة الشخصية: يرغبون بالمخاطرة الشخصية العالية، التي تضمن كلفاً عالياً والتضحية بالذات لتحقيق الرؤيا.

ج-الحس البيئي: لديهم القدرة على تخمين الواقع لمحددات البيئة والموارد الضرورية لتحقيق التغيير.

د-الإحساس بحاجات التابعين: يدرك القادة الكاريزميون قبليات الآخرين ويستجيبون لحاجاتهم ومشاعرهم.

هـ-السلوك غير المتحفظ: يمارسون سلوكيات تدرك من قبل الآخرين على أنها جديدة وتخالف المعايير[1].

ثانياً: القيادة التحويلية

هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب لتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد برنز 1978 في كتابه "القيادة" وذلك لتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون شكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على منافع.

حيث تعرف القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، فالقيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين.

وذلك من خلال احتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فالقيادة التحويلية تقوم على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين اعتبار رضا العميل وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه

[1] ماجدة عطية، **سلوك المنظمة**، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 131.

الرؤيا والوصول إلى الأهداف، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية لشخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة المنظمة[1].

1-القائد التحويلي:

ويمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية أو الذي يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ومن سماته وصفاته[2]:

- له رؤية مستقبلية
- متمكن في الاتصال.
- يُشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالّنفس

2- عناصر القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تستند إلى ثلاثة عناصر تتمثل في[3]:

أ-التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية.

ب-الإبداع: يستند إلى التفكير الإبتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

ج-المخاطرة: القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

3-أبعاد القيادة التحويلية:

أ-التأثير المثالي: قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعدّه المثل الأعلى بحيث يقوم التابعين بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه[4].

ج-التحفيز الملهم: يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعني والتحدي لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح

---

(1) عدى عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2013، ص51.

(2) بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص347.

(3) إياد حماد، مرجع سابق، ص392

(4) حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص09.

الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة[1].

د-**الاستثارة العقلية (الفكرية):** وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وان يبتعدوا عن الماضي ويحدد الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين.

فالقادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العلم، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والّنظر إليها من زوايا عديدة، وهذا يمكن إطلاق الطلقات الخلافة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة كل المعضلات من قبل الأتباع[2].

و-الاعتبار الفردي: وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر مرؤوسيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها، ولغرض التطوير العاملين نفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل[3].

ثالثاً: القيادة الأخلاقية

ثمة علاقة أو تداخل بين الأخلاق وأخلاقيات العمل خصوصاً وأن كثيراً من أخلاقيات العمل لا تتحقق إن لم يتحلى الفرد بالأخلاق، والأخلاق هي "هيئة راسخة في الّنفس، تصدر عنها الأفعال بيسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية"، وهي أوصاف لصورة الإنسان الباطنية وفيها الأوصاف الحسنة المعروفة بالخلق الحسن، والأوصاف القبيحة المعروفة بالخلق الشيء، والأخلاق هي مجموعة من القواعد والمعايير المقررة في المجتمع للتمييز بين ما هو

---

(1) محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مسحية على العاملين المديرين بديوان وزارة الداخلية**-، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص28.

(2) محمد كريم، حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص25.

(3) هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص41.

جيد وصواب وما هو سيء وخطأ وما هو مقبول في المجتمع وما هو غير مقبول وبالتالي فهي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا[1].

وتعبر الأخلاق عن الضمير الأخلاقي، وهو ذلك التأثير الذي تمارسه الذات الإرادية على مجموع المحتوى العقلي، بحيث تستطيع أن تتحكم في نشاطه والذي يمثل الرقيب على كل حركة وكل نشاط وكل سلوك وبناء عليه، فإنّ الأخلاق هي العمل أو السلوك الذي يصدر عن الفرد وفق قاعدة أو مقياس وعن عمد واختيار وإرادة وتعد الأخلاق الهدف الأسمى للتربية كونها تنظم شؤون حياة الفرد وحياة المجتمع، فلكل مجتمع صفات خلقية تناسبه ومهم تكن درجة تطور هذا المجتمع فإنّ هناك بعض الأنماط السلوكية مقبولة وأخرى مرفوضة ويسعى من أجل أن تكون هذه الأنماط السلوكية جزءاً من منظومته الأخلاقية[2].

القيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والعدالة والنزاهة الموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات وفي تقييم الأفراد والعاملين.

والقيادة الأخلاقية مرتبطة بمهنة القائد أو المدير المنظمة أكثر من ارتباطها بالسلوك العام، وتشير إلى مجموعة من القواعد والضوابط التي يلتزم بها مدير حفاظاً على مهنة الإدارة وفقاً لشأنها.

كما أنها تمثل مبادئ ومعايير تعد أساساً لسلوك القادة بحيث يتعهدون على الالتزام لمبادئها وضوابطها في ممارستها للمهنة مما يساهم في نجاح المؤسسة وتطعيم إنتاجيتها، حيث أن ممارسة القيادة الأخلاقية تقود إلى بذل جهد، وتأدية العمل بأمان وتحمل المسؤولية بغير تردد[3].

وعلى المدير (القائد) أن يكون شخصاً أخلاقياً بوصفه أساساً للقيادة الأخلاقية فهو يوصف بعدة مزايا شخصية ويتحلى بها، وهو الذي يمثل الرسائل الأخلاقية التي تؤثر في وجهات نظر الآخرين وأنماط سلوكهم المختلفة من خلال إدراكهم لأصالة المزايا الأخلاقية التي يمتلكها.

---

(1) محمد عبد القادر عابدين، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلموا المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون، أكتوبر 2012، ص1.

(2) رائدة هاني محمد العرايضة، **مستوى القيادة الأخلاقية لمدري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، مذكرة ماجستير في التربية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص24.

(3) أحمد بركي مبارك العتيبي، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط،2013،ص02.

إن القادة الأخلاقيين هم أولئك الأفراد الذين قاموا بتنقيح مجموعة من القيم لتكون دليلاً لكل عمل ونشاط يقومون به، ويقوم القائد الأخلاقي بإيجاد جو من التحدي وطرح الأسئلة المفتوحة ونشر روح القيادة وتقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي والمطالبة به بالمقابل، والمرونة، وإيجاد جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح[1].

1-مبادئ القيادة الأخلاقية:

للقيادة الأخلاقية مبادئ تتوافق واحتياجات البشرية كالتالي:

أ-الشعور بالمسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية والمساءلة الإدارية مسألة أساسية لا تنفك على القائد الإداري وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، وتحقيقاً لقيم الأخلاقية السامية المطلوب توفرها لدى المدير.

ب-التوافق: ويظهر التوافق في تعامل القائد الإداري مع العاملين في المنظمة كأنه أحدهم بحيث يتكيف مع الأفراد الذين يتعامل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية.

ج-الاتزان الانفعالي: ويعمل الاتزان الانفعالي والأطباع على تآلف المرؤوسين والتفاهم حول المدير.

د-العدل : يؤثر في المرؤوسين بجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم

هـ-إثارة التنافس: والتنافس الباعث على التفاعل وينتهي بالتعاون والتوافق بين العاملين في المنظمة.[2]

---

[1] رائد هاني محمد العرايضية، مرجع سابق، ص05.

[2] أحمد بركي مبارك العتيبي، مرجع سابق، ص16.

خلاصة

من خلال تناولنا لهذا الفصل نستخلص إلى أن القيادة الإدارية هي عملية ديناميكية مستمرة تهتم بالأساس بإلهام وتوجيه العاملين والتأثير عليهم لحملهم على أداء المهام بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

فالمنظمة تستطيع قياس نجاحها ونموها من خلال طريقة تعامل القيادة الإدارية مع العمال وتوجيههم للعمل بالشكل الصحيح والحصول على التزامهم، فكلما كانت القيادة الإدارية كفؤة وفعالة انعكس ذالك بالإيجاب على المنظمة والعكس صحيح .

فالقيادة الإدارية تلعب دورا مهما جدا في المنظمة من خلال التأثير على العاملين وشحن طاقتهم الإبداعية وتنميتها وتطويرها وتوجيهها في الاتجاه الصحيح ، بالرغم من الاختلاف في أنماط القيادة الإدارية إلا أن كل منها صالح حسب كفاءة وفعالية العاملين .

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وأهمية القيادة الإدارية في تحقيقها

تمهيد :

أصبحت المنافسة في الوقت الراهن محل اهتمام جميع المنظمات والدول على حد سواء فهي المحرك الذي يدفع ويحفز على المزيد من العمل والمثابرة والعطاء، ولمواجهة هذه المنافسة يجب تحقيق التفوق والتميز عن المنافسين من خلال اكتساب ميزة تنافسية.

فالميزة التنافسية تكون بقدرة المنظمة على خلق قيمة إضافية للزبون، فهو الملك في الوقت الحالي، لذا يجب الاهتمام به وإرضائه، لهذا اتجهت المنظمات نحو التفكير والعمل بأساليب جديدة من خلال الاهتمام بالقيادة الإدارية التي تحفز خطوات الجميع في المنظمة على إطلاق العنان لطاقاتهم وقدراتهم الإبداعية لتحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز الذي يحقق ميزة تنافسية ومن ثم تنميتها وتطويرها من اجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستمرة تحقق البقاء والاستمرار للمنظمة .

ومن أجل ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى :

-المبحث الأول: ماهية التنافسية

-المبحث الثاني: الميزة التنافسية

-المبحث الثالث: أهمية القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول: ماهية التنافسية

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالميةوضعاً جديداً فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية التنافسية، والّتي تعتبر التحدي الرئيسي الّذي يواجه المنظمات المعاصرة كونه حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المنظمة أو فشلها بدرجة غير مسبوقة.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها

نتطرق إلى مفهوم التنافسية وأهميتها كما يلي:

أولاً : مفهوم التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بحداثة حيث أول ظهور له كان خلال الفترة (1981-1987) الّتي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية، فظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

عموماً يصعب تقديم تعريف موحد ودقيق حول التنافسية وهذا الاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان.

1- تعريف التنافسية على مستوى الدولة

تعرف التنافسية على مستوى الدولة كما يلي[(1)]:

- تعرف على أنها "العوامل الّتي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والازدهار بعيد المدى".

- كما تعرف على أنها" قدرة الاقتصاد على القيام في ظل ظروف السوق الحرة والعاجلة بإنتاج السلع والخدمات الّتي تلبي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ، فزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل".

(1) مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص27.

2- تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع كما يلي[1]:

- على أنها "قدرة منظمات القطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمرة في الأسواق الدولية دون الإعلان على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة وثم فإنّ الصناعة الّتي تتمتع منظماتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية".

3- تعريف التنافسية على مستوى المنظمة:

- تعرف على أنها "القدرة على مواجهة القوة المضادة في الأسواق"[2].

-وتعني القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق[3].

العلاقة بين المستويات الثلاثة هي تكاملية لأّنه بدون وجود التنافسية على مستوى المنظمة لما وجدت على مستوى القطاع ولا على مستوى الدولة لأّنه مجموع المنظمات في نفس الصناعة يشكل قطاع ومجموع القطاعات يشكل على مستوى الدولة.

4- مفهوم التنافسية بشكل عام:

- تعرف التنافسية "تعني التنافسية بصفة عامة القدرة على مواجهة المنافسة ضمن شروط الملائمة لها وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع استراتيجيات فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي"[4].

ورد مصطلحين في التعاريف السابقة نوضح معناهما كما يلي:

أ-القدرة التنافسية: تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تتوفر عليها المنظمة والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلاً من النمو.

---

[1] بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012، ص8.

[2] فريد راغب النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا**، بدون طبعة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص23.

[3] عمان صقر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسوي**ق، بدون طبعة، منشأة المعارف الإسكندرية، 2005، ص116.

[4] مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2009، ص3.

وهي تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة من حيث بنيتها الخارجية عن طريق الاستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة[1].

ب-المنافسة:

وهي منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة ما يلي[2]:

يشير الاصطلاح دائماً إلى سوق معينة مكونة من بائعين اثنين أو أكثر لسلعة معينة، وبتعامل كل بائع مستقلاً عن باقي البائعين وكذلك كل مشتري عن باقي المشترين.

ويمكن القول أنّ المنافسة في مجال الأعمال تنقسم إلى قسمين: المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة.

- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في الصراع بين المنظمة القائمة في المجتمع للحصول على موارد المتاحة في هذا المجتمع، وتتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة مثل الموارد الطبيعية كالخامات الأولية وغيرها، والموارد البشرية، ومن الطبيعي أن تحاول كل منظمة الفوز بنصيب الأسد من دخول الأفراد، والموارد المالية المتاحة في السوق المال والموارد الطبيعية المتاحة والأفراد الأكفاء والمؤهلين لأداء العمل.
- **المنافسة المباشرة:** فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تنشط في قطاع صناعي وحيد، أو يقوم بنفس المنتجات أو الخدمات، وهي ما يهم المنظمات بصورة أكبر.

تختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر ويمكن تحديد درجة المنافسة من خلال ثلاثة عوامل أساسية هي:

-عدد المنظمات الّتي تتحكم في المعروض من مُنتج معين، فكلما زاد عدد المنظمات كلما زادت شدة المنافسة بينها والعكس صحيح.

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المنظمات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المنظمات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

---

(1) زيبري رابح، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 23/22 أفريل، جامعة الجزائر، 2003، ص35.

(2) النعاس صديقي، **أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص99.

- العلاقة بين حجم المنتجات الّتي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية الّتي تستطيع المنظمات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

ثانياً: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المنظمات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لابد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الواحد والعشرين، ومن المعلوم أنّ المنظمات في الوقت الحاضر هي الّتي تتنافس وليست الدول، وعليه فإنّ منظمات الّتي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها والدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغييرات نحو المزيد من الازدهار والنمو لابد من إدراك أن تنافسية هي الإنتاجية بحيث لابد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجيات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

- كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية
- وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار[1].
- ويعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لرفع التحديات المذكورة وهو الأمر الّذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، ونذكر على سبيل المثال أن مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية يعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر الّتي تهدد الأمن القومي للبلاد.

---

[1] بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصال) الجزائر للهاتف النقال- موبليس-** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متنوري قسنطينة، 2012، ص71.

- وإذا كان الاندماج أو الانفتاح على العالم ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمراً حتمياً أمام الدول العربية النامية عموماً، فإنّ الاستفادة من الفرص الّتي يوفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاه ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والمنظمات وحتى الأفراد، وتتمثل أبرز التحديات الّتي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النّمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل، مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفايتها وتطويع التقانة والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال الأجنبي.

- وفي اقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في المنظمات الّتي تحتاج إلى تنمية فضلاً عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الّذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشية أفرادها وزيادتها، ومما يعزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي إضافة التطورات العلمية والتكنولوجية[1].

المطلب الثاني: أنواع التنافسية وأسبابها.

للتنافسية أنواع و أسباب نتطرق إليها ما يلي:

أولاً: أنواع التنافسية.

تصنف التنافسية إلى[2]:

1. **التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة.

أ-تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المنظمة لكنه ليس كاف، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كجودة وخدمات ما بعد

---

[1] عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص19.

[2] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص11.

البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب-تنافسية المنظمة: ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الّذي ينتجه، أما تنافسية المنظمة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية...الخ، من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف ونفقات هوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها ومن ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها ولا يتم ذلك إلاّ إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

2-التنافسية وفق الزمن: وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب ألا نتفاءل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعل المنظمة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب-القدرة التنافسية: وتعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل منظمة ما، فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز الّتي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية حيث تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقي المنظمة صامدة وسط بيئة مضطربة، ومن أمثلة هذه السبل: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة وأخيراً الوقت.

وفيما يلي أهم هذه العناصر[1]:

- **التميز:** وتشمل قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة أو السعر أو وقت التسليم أو خدمات ما بعد البيع.

- **السرعة:** وتعني وقت التسليم السريع وهو وقت الفاصل ما بين وقت الطلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت الانتظار التسليم في وقت المحدد وهو من عناصر الملائمة في

[1] غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، العدد التاسع جوان 2011، ص ص11- 12.

التسويق وسرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى تحقيق التصميم النهائي والإنتاج.

- **المرونة:** وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجة ورغبات وتفضيلات وأذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئية... وانعكاسها على رغبات الزبائن وزيادة الإنتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.

- **الجودة:** تمثل مجموعة خصائص المنتج ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره أي القابلية للتعمير، وتمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة قدرة تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن ولكن، أيضا في اهتمامها بالتكلفة والخدمة والسرعة والإبداع.

ثانيا: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب[1]:

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (GATT) ومنظمة التجارة العالمية.

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3- سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الوحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 102- 104.

4- تّفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
5- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحّول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم أقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة لأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمنظمات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص من أمامهم للمفاضلة واختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مّما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات لإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطورات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها منظمات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصص في جميع مجالات الإنتاج والأعمال.

والنتيجة أّن هذا التّفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمنظمات المعاصرة الدخول في مشروعات مهّمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت والجهود كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتري الذي يتمتع بفرص بديلة يتنافس المنتجون على إرضاه ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة لكل منظمة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.

المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس والاستراتيجيات العامة لتنافس.

لابد من تحليل قوى التنافس لوضع الإستراتيجيات العامة.

أولاً : تحليل قوى التنافس

تمثل القوى التنافسية التي تواجه المنظمة تحدي كبير أمام تنافسيتها لهذا لابد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمنظمة بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزه التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت، وتستخدم لتحليل قوى التنافس نموذجين معروفين هما:

- نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة.
- نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.

1-نموذج بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة:

بمجرد تعميم حدود الصناعة فإنّ المهمة التي تواجهه (المدير/ القائد) تتمثل في تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف تعيين والتعرف على الفرص والتهديدات، ويساعد إطار العمل المعروف جيداً الّذي طوره مايكل بورتر Michael Porter والمعروف بنموذج القوى الخمس المديرين في هذا التحليل، ويركز هذا النموذج على القوى الخمس الّتي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات[1]:

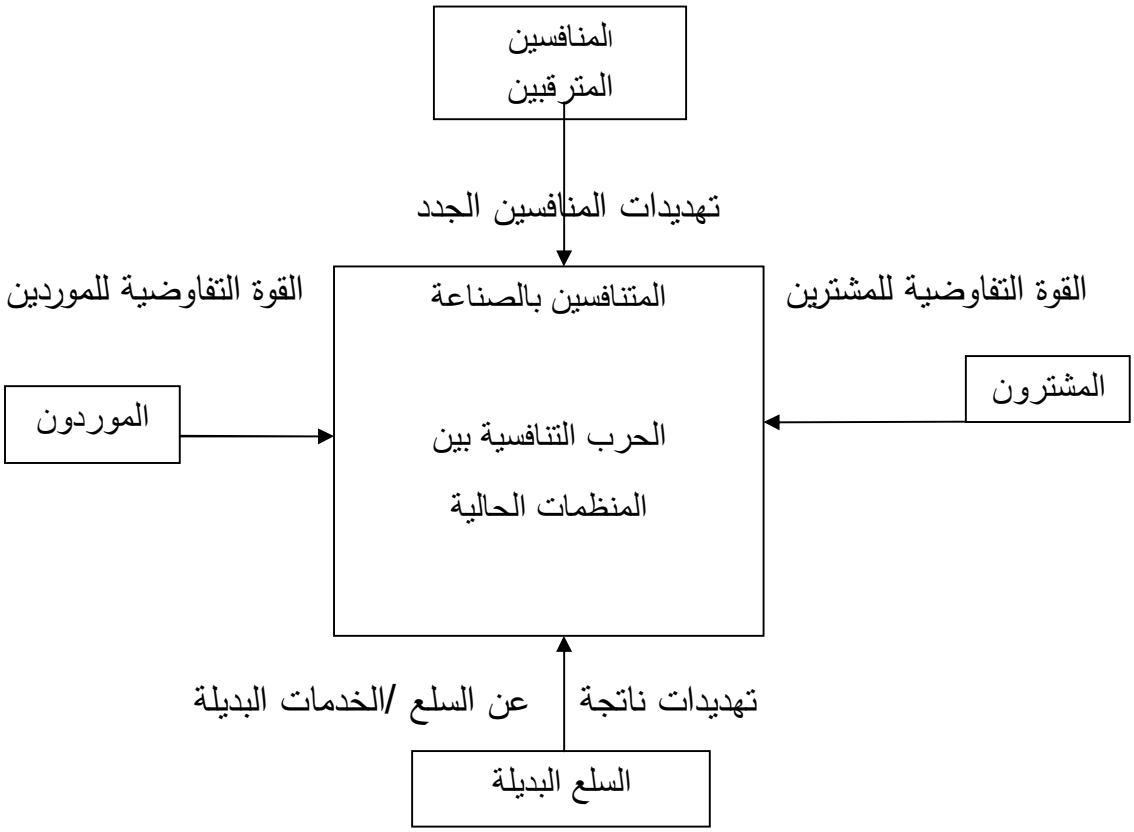
- خطر دخول منافسين محتملين
- حدة المنافسة بين المنظمات العاملة في داخل صناعة ما.
- قوة المساومة عند المشترين.
- قوة المساومة عند الموردين.
- مدى قرب البدائل من منتجات صناعة ما.

ويحاول بوتر أن يبرهن على أنّه كلما زادت قوة كل وحدة من هذه القوى كلما تقلصت بدرجة أكبر قدرة المنظمات القائمة على رفع الأسعار، وتحقيق أرباح أعظم، وفي نطاق عمل بورتر فإنّ قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتبارها بمثابة تهديد، حيث أنّه يؤدي إلى

[1] شارلزهل جاريث جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسبوني، **الإدارة الإستراتيجية**، مدخل متكامل، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2010، ص 107.

تقليص الأرباح، بينما ضعف إحدى هذه القوى التنافسية يمكن النظر إليه كفرصة حيث يتيح للمنظمة تحقيق أرباح أعظم وقد تتغير قوة هذه القوى الخمس على مدار الوقت وفقاً لتغير ظروف الصناعة[1].

الشكل رقم (2-1): نموذج Porter للقوى التنافس الخمس.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 339.

يوضح الشكل أعلاه قوى التنافس على مستوى كل صناعة نشرحها كما يلي:

أ-تهديدات المنافسين الجدد (المرتقبين)

إن تحليل الصناعة لا يقتصر على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم وإنّما هو توجيه الأنظار نحو المنافسين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم وبالنسبة لتهديدات المنافسين الجدد فيتمثل في إضافة طاقة إنتاجية جديدة، والرغبة في

[1] المرجع السابق، ص 107.

لسيطرة على حصة من السوق لصالحهم وغالباً ما يتبنى هؤلاء المنافسون مدخل لخدمة حاجة المستهلك، وتوجد عدة قيود على دخول منافسين جدد حلبة المنافسة هي[1]:

- قيود متعلقة بالحجم الاقتصادي للإنتاج ومدى قدرة المنافسين الجدد على تخطي هذا الحجم
- قيود متعلقة بتميز السلعة في ذهن المستهلك والّتي قد تمثل عنصر أساسي في قرار الشراء.
- قيود متعلقة بالإمكانيات المالية اللازمة لشراء المعدات الإنتاجية والإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان والاحتفاظ بالمخزون وتقديم تسهيلات ائتمانية للموردين والموزعين.
- قيود متعلقة بتكلفة البحث عن موردين جدد وتقييم أداءهم.
- قيود متعلقة باستخدام منافذ التوزيع الحالية الّتي تسيطر عليها المنافسين.
- قيود متعلقة بالسياسات الحكومية الّتي قد تمنع دخول منافسين جدد وخاصة من الدول الأخرى.

ب- قوة مساومة الموردين:

عندما يكون المنافسين قادرين على فرض أي أسعار للموارد الخامة مثلاً ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإنّ ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الحالة في الظروف الآتية[2]:

- عدم وجود موارد خام بديلة لتلك الّتي يقدمها الموردون.
- عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردون جدد إليها.
- تمركز /مركزية الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات.
- عندما تكون الموارد الداخلية في الإنتاج تمثل جزءاً كبيراً أو مكون حيوي من السلعة (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخداماتها...الخ)
- عندما يكون الموردون بمثابة تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
- تحمل المنظمات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.

---

(1) أيوب صكري، **دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G** ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012، ص6.

(2) عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص ص 151-152.

ج- قوة مساومة الزبائن:

إنّ الزبائن والمشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المنظمات، فإنهم يسعون دائماً إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع الّتي يمكن أن نذكر منها[1]:

- خفض أسعار المنتجات المشتراة.
- رفع نوعيتها باستمرار.
- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم

د- تهديدات المنتجات البديلة:

وهي تهديدات المنتجات الخاصة بصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك.

إن وجود بدائل دقيقة وقوية تمثل تهديداً تنافسياً قوياً حيث يمثل قيد على السعر الذي يمكن للمنظمات في صناعة واحدة فرضه لمنتجها، ومن ثم تتأثر ربحيتها[2].

هـ-المنافسة بين المنظمات الحالية:

وهي كثافة وحدة المنافسة بين المنظمات الحالية داخل الصناعة، تشير المنافسة إلى الكفاح والصراع التنافسي بين المنظمات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية كل من الأخرى. ويمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر، تصميم منتج، الاتفاق على الترويج والإعلان وحدة وكثافة المنافسة تقضي ضمنياً أسعاراً أقل واتفاقاً أكبر على الأسلحة التنافسية غير السعرية أو كليهما وحيث إن حدة المنافسة تخفض الأسعار، وتزيد من النفقات، فإنها تخفض وتمتص أرباح الصناعة وهكذا فإنّ حدة المنافسة بين المنظمات الحالية تشكل تهديداً قوياً للربحية.

---

(1) هاشم حريز، بوشمال عبد الرحمان، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص ص 151-152.

(2) شارلزهل، جارديث جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي البسيوني، مرجع سابق، ص 127.

وفي المقابل إذا كانت المنافسة أقل حدة، فإنّ المنظمات ربما تكون لديها الفرصة لزيادة الأسعار، أو تخفيض الاتفاق على الأسلحة التنافسية غير السعرية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أرباح الصناعة[1].

2-نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية

من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية فالنموذج السابق لقوى التنافس الخمس والّذي قدمه مايكل بورتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، ولكي تمكن استخدام هذا النموذج في تحليل قوى التنافس الدول النامية لابد من إجراء تعديلين على النّمو التالي[2]:

– **التعديل الأول:** يتمثل في إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى -القوة السادسة- في الدول النامية إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي حارسة المرمى الّذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الأساسية، كما أنها العنصر الحاكم الّذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف لذا يكون للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية للدول النامية.

– **التعديل الثاني**: فيتمثل في إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير على قوى التنافس الخمس عادة ما تؤثر تصرفات الحكومة في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما، وأيضاً في قوى التنافس الخمس المذكورة من قبل.

وفيما يلي عرض لكيفية تصرفات الحكومة على قوى التنافس الخمس[3]:

أ- شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة:

نظراً لقيام الحكومة في الدول النامية بدور المؤمن للعديد من الموارد الهامة مثل العملات الأجنبية لائتمان تراخيص لاستيراد وأسعار المدخلات من عوامل الإنتاج، فإنّ المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من احد أشكال المنافسة داخل الصناعة وفي ضوء هذا تصبح إدارة العلاقات بين منظمات الأعمال والحكومة أداة تنافسية هامة.

---

(1) المرجع السابق، ص116.

(2) بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال**-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، ص58.

(3) بوسهوة نذير،مرجع سابق، ص59.

ب- الداخلين الجدد في الصناعة:

تأثر الحكومة على ديناميكيات المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد محتملين إلى السوق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من قبل الحكومة مطلباً وشرطاً أساسياً لدخول في الصناعة من الصناعات.

ج- السلع البديلة المحتملة:

تتزايد أهمية السلع البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما كلما اقترب سعر وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف السلع الحالية الموجودة بالسوق، وتؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على أسعار النسبية للسلع وبالتالي على المقدرة الإحلالية لها.

د- قوة الموردين والمشترين على المساومة:

تؤثر الحكومة على قوة التفاوض والمساومة للموردين والمشترين من خلال القيم الّتي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات الأعمال، ومن أكثر القيود شيوعاً وأكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على عمليات الاستيراد وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل: حصص الكمية والرسوم الجمركية، أو بشكل غير مباشر كما هو الحال في العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد كلما زادت قوة الموردين المحلين على التفاوض والمساومة حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل، ويتم إلزام المشترين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب آخر تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج إلى تزايد قوة أي من الطرفين الموردين والمشترين ووقف السعر الحكومي المفروض، وأخيراً يمكن أن تؤثر الحكومة على قوة التفاوض والمساومة للمورد والمشتري من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي تجاه الموارد الخام أو تجاه الأسواق ومنافذ التوزيع.

ثانياً: الاستراتيجيات العامة للتنافس

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنّها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي[1]:

- **طريقة التنافس:** وتشمل على عدة إستراتيجيات كإستراتجية التسعير، إستراتيجية التوزيع...
- **ميدان التنافس**: ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين.
- **أساس التنافس:** ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والّتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح **Porter** ثلاث استراتيجيات عامة لتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل[2]:

- إستراتيجية قيادة التكلفة.
- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التركيز.

الشكل رقم (2-2): الإستراتيجيات العامة للتنافس الميزة الإستراتيجية

تكلفة أقل	تمييز المنتج
قيادة التكلفة	التمييز
التركيز	

الصناعة ككل

الهدف الإستراتيجي

قطاع سوقي معين

المصدر: نبيل مرسي ،**الإدارة الإستراتيجية:تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 233.

[1] محاسنة رتيبة، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة- حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص51.

[2] المرجع السابق، ص51.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

وهي إستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الزائدة في السوق، وتتطلب هذه الإستراتجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح لخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير، والإعلان والترويج وغيرها.

إنّ المنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة الكلفة (أي أقل كلفة ممكنة) ستكون قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين، وتحقيق حجم مرضي من الأرباح.

إن تمتع المنظمة بوضع ريادي في الكلفة يوفر لها حظاً دفاعياً ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمنظمة بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمنظمة في ظل هذه الإستراتجية تعني أن للمنظمة قوة تساوميه عالية مع الموردين، لأّنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم، كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف تشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة، وذلك بسبب قلة عدد المنظمات الّتي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل[1].

أ-شروط تطبيق إستراتجية التكلفة الأقل:

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط[2]:

- وجود طلب مرن تجاه السعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على السلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.

---

[1] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص ص 146-147.

[2] بوسهو نذير، مرجع سابق، ص 63.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشترين.

ب-كيفية تحقيق ميزة التكلفة:

توجد محددات رئيسية للتكلفة تمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتمثل هذه المحددات في[1]:

- وفرات اقتصاديات الحجم.
- وفرات منحى التعلم والخبرة.
- وفرات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات الفرع.
- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:

- تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
- الحد من الخدمات المقدمة للمشترين بعد الشراء.
- درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
- مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.
- تخفيض عدد المنافذ المستخدمة في توزيع منتج المنظمة.

2- إستراتجية التمايز:

وهي إستراتجية تنافسية موجهة للسوق الكبيرة الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الّذي يتم إدراكه على أّنه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التميز بالنسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال التي تتبع هذه الإستراتجية في تصميم المنتج أو

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتجية**، تكوين وتنفيذ إستراتجيات التنافس، مرجع سابق، ص ص 236- 237.

العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع آو المميزات...الخ، إنّ مثل هذه الإستراتجية التنافسية تكمن المنظمات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للعلامة من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتجية يتحمله المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب للمشتريين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد الصناعة الّتي تنتمي إليها المنتظمة التي تتبع إستراتجية التمايز.

لقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن إستراتجية التمايز تؤدي غالباً إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتجية التكلفة المنخفضة، وأن إستراتيجية التكلفة المنخفضة تؤدي غالباً إلى تحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها الّتي تقوم على التمايز[1].

أ- شروط تطبيق إستراتجية التمييز:

كقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدّة مواقف منها[2]:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

ب- كيف تحقق ميزة التميز:

يمكن إتباع استراتجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن[3]:

- 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 تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.

---

(1) ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتجية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 256.

(2) بوسهوة نذير، مرجع سابق، ص64.

(3) نبيل محمد مرسي،**الإدارة الإستراتجية**، مرجع سابق، ص ص 238- 239.

- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة استخدامات مرنة للمنتج وأخيراً جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلب.

3-إستراتجية التركيز:

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة وخدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، فقد ترى المنظمة أن هناك قطاعاً من السوق لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة أو لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها من الإمكانات ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة، فتركز بعض المنظمات على المستهلكين الّذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذي يطلبون مواصفات خاصة في السلعة أو الذين يحددون أسلوباً معيناً لصيانتها، وتناسب هذه الإستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معيناً يصعب على المنظمات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظراً لصغره وعدم أهميته بالنسبة لها، ويتوقف النجاح في هذه الإستراتيجية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانات المنظمة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره.

أ- شروط تطبيق إستراتجية التركيز:

تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو تخصيص في الحالات التالية[1]:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدموا المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصيص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلاّ بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو الربحية.

[1] بوسهوة نذير، مرجع سابق، ص65.

- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيره.

ب- كيفية الدخول في إستراتجية التركيز؟

للدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوتين هامتين[1]:

- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءاً على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع الأهمية الإستراتجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي.

ويلاحظ أن الهدف من الإستراتيجيات الأساسية الثلاثة التي قدمها بورتر هو محاولة زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، كما يمكن تطبيق كل إستراتجية بعدة طرق ويتوقف اختيار هذه الطرق البديلة على الإمكانيات الداخلية وطبيعة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية[2].

---

(1) نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتجية**، مرجع سابق، ص240.

(2) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص177.

مقارنة بين الإستراتجيات المختلفة للمؤسسة ملخصة في الجدول التالي[1]:

جدول رقم (2-1) : مقارنة الإستراتجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمنظمة.

الاختبارات الإستراتجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب الّتي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، **المنافسة التنافسية**، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2011، ص54.

من الجدول نلاحظ أن إستراتجية التكلفة تركز على تخفيض السعر من خلال التحكم في التكلفة للحصول على أكبر حصة سوقية أما إستراتجية تمييز المنتج تهتم وتركز كل الجهود على تقديم منتج متميز من خلال البحث والتطوير المستمر تهتم بالربحية، أما إستراتجية التركيز على حسب إذا كانت تركيز مع خفض التكلفة أو تركيز مع تمييز المنتج فهي تهتم بقطاع أو قطاعات محدودة من السوق وليس السوق ككل ولا تركز على المنتج في التمييز إنّما أي جانب يوفر ويسمح بالتمييز والتفرد.

4-مخاطر الإستراتجيات التنافسية:

المخاطر نقصد بها عدم وجود إستراتجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام في كل المنظمات التي تطبق فيها، وحتى المنظمات التي استطاعت أن تطبق نجاح إستراتجيات معينة من الإستراتجية التي قام بتصميمها porter وسبق لنا مناقشتها، إلاّ أن تطبيقها في منظمة أخرى أو في وقت أخر لا يعني النجاح المؤكد، فلكل إستراتجية مخاطرها الخاصة بها.

[1] زغدار أحمد، **المنافسة التنافسية**، ط1، دار عمان، الأردن، 2011، ص54.

والجدول التالي يلخص مخاطر الإستراتجيات التنافسية الشاملة:

جدول رقم (2-2): مخاطر الإستراتجية التنافسية الشاملة

مخاطر إستراتجية الريادة في التكلفة	مخاطر إستراتجية التمايز	مخاطر إستراتجية التركيز
قصر عمر هذه الإستراتجية بسبب: - التقليد من جانب المنافسين - التغيير التكنولوجي - عوامل أخرى لتدهور الريادة في التكلفة	هذه الإستراتجية لا تدوم طويلاً بسبب: - التقليد من جانب المنافسين - أساليب التمايز تصبح أقل أهمية للمشترين	إستراتجية التركيز يتم تقليدها عندما: - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكلة أ تلاشي الطلب. - دخول المنافسون الكبار هذا القطاع على نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتجية**، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص151.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهر للنجاح في خلق قيمة للزبون في كل سيئة للأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

نتناول مفهوم الميزة التنافسية كما يلي:

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للميزة التنافسية وهذا لكثرة البحوث والدراسات وسنعرض بعض هذه التعاريف كما يلي:

- تعرف الميزة التنافسية على أنّها "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين"[1].

- وتعرف على أنها:" المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الّذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع بعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون"[2].

- وتعرف كذلك" خصائص المنظمة النادرة والصعبة التقليد التي تتضمن الثقافة التنظيمية ومهارات البحث والتطوير، ونظم المعلومات...وغيرها"[3].

- وكذلك تعرف" فهي تمثل العنصر الاستراتجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها[4].

- تعريف آخر" قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون"[5].

---

(1) محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص79.

(2) خالد حسين سعيد العسيري، **إستراتجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013، ص12.

(3) حسين وليد حسين عباس، غني دحام تنادي الزبيدى، **القدرات الجوهرية للموارد البشرية**، ط1، دار عيداء، عمان، 2014، ص129.

(4) نبيل مرسي، **إستراتجيات الإدارة العليا**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص93.

(5) ثامر البكري، **إستراتجيات التسويق**، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص194.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف لميزة التنافسية

"فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على خلق قيمة إضافية لزبون وتقديمها أفضل من منافسيها.

ومن **خصائص** الميزة التنافسية ما يلي[1]:

- تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف.
- المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.
- خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.

بالإضافة إلى الخصائص هناك **بعدين** أساسين هما[2]:

✓ **البعد الأول: القيمة المدركة لدى الزبون:**

يتم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دون غيرها والقيمة لا تنحصر أو تقتصر على المقارنة بين السعر والجودة، حيث أن العنصر الحاسم يعود إلى مدى اقتناع الزبون لما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات ودرجة إشباعها لحاجاته ورغباته.

✓ **البعد الثاني: التميز**

في إطار تحقيق التميز تقوم المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات من الصعب محاكاتها، معتمدة في ذلك على مواردها المالية والبشرية وحتى التنظيمية فتميز منتجها أو خدماتها عن باقي المنافسين فهو نوع من أنواع المزايا التنافسية بالإضافة على ميزة التكلفة الأقل وذلك من خلال الإطلاع والمتابعة لمراقبة التكاليف والتحكم فيها.

والآن نتطرق إلى **أنواع** الميزة التنافسية:

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به بورتر والذي يعتمد للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة (الأقل).

- **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائد أو الرائد في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط

---

(1) عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفافي، **الميزة التنافسية**، بدون طبعة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014، ص71.

(2) إيمان لعشاب، **دور الاتصال التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة ملبنة البخاري-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص ص 64- 65.

يمكن للمنظمة الحيازة على ميزة بالتكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمنظمة إلاّ إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، ومن بين العوامل الّتي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل كما يلي[1]:

- **اقتصاديات الحجم:** والتي تمثل أكبر عائق الدخول أو الحركة داخل السوق.

- **الإلحاق:** إن الإلحاق مع وحدات من نفس المنظمة يمكن أن يرغم المنافسين إلى التنوع لشل هذا التميز.

- **الروابط:** أي تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة الموردين وقنوات التوزيع المستقلة.

- **الملكية الحصرية للتعليم:** من الصعب التعلم والمنافسون من الممكن أن يصادفوا صعوبة أكبر لك بالمنظمة، إذا ما تمكنت المنظمة من الحفاظ على الملكية الحصرية للتعليم.

- **الإجراءات التقديرية:** الهادفة إلى أحداث حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة.

- **ميزة التميز:** نعني بها قدرة المنظمة على تقديم منتج مختلف عن منتج أو منتجات التي تقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

وللحصول على ميزة التمييز فإنّ ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل هي[2]:

➢ **لإجراءات التقديرية:** يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عدّة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج...الخ.

---

[1] صورية معموري، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** ،مدخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص6.

[2] : حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي -**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007، ص19.

➢ **الروابط:** يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

* **الروابط بين أنشطة المنظمة:**أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

* **الروابط مع الموردين:** يمكن أن تنفرد المنظمة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المنظمة وموردیها، حيث أنّه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل لأنشطة المشتركة بين المنظمة وقنوات التوزيع ومن أمثلة هذه الروابط: تكوين الموزعين.

➢ **الرزنامة:** المقصود هنا أنّه يمكن أن تأتي خاصية التميز نتيجة التاريخ الّذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاطها حيث نجد في الغالب أن المنظمات التي كانت السباقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة تنافسية حيث يكون فيها التأخير عن دخول مفيداً، وهذا الكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

➢ **الموقع (الموضع):** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها، وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجاها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

➢ **التكامل:** يؤدي التكامل إلى حصول المنظمة على ميزة التمييز حيث تتوجه المنظمة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، وهذا التكامل قد يكون خلفياً من خلال قيام المنظمة بعملية توزيع بوسائلها الخاصة مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها كما يلي:

➢ **الإلحاق:** حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز النشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المنظمة.

➢ **التعليم:** حيث يؤدي التعليم إلى تمييز المنتج.

➢ **الحجم:** إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة بطريقة متميزة.

وتجدر الإشارة إلى أّنه ينبغي على المنظمة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد بشرط ألا تتعارض أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لابد على المنظمة أن تختار بينهما فإن عنصر التفضيل لنوع على آخر يجب أن تأخذ العوامل التالية: (جاذبية القطاع، شدة المنافسة،تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن،الفرص المستقبلية).

إضافة إلى عنصر التكلفة الأدنى والتميز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقاً للوقت والجودة كما يلي[1]:

- **ميزة الوقت:** حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختيار وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.
- **ميزة الجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما ينجح في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل وحتى تلك الّتي لم يفصح عنها.

وعليه في الأخير يمكن القول أن للميزة التنافسية أربعة أنواع هي: ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة الوقت، ميزة الجودة.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواع تحقيق في ظل تحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي إذ ينظر للميزة التنافسية على أّنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي) مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية[2]، وتكمن الأهمية في[3]:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم.
- تدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهان العملاء.

---

[1] معموري صورية، مرجع سابق، ص ص 7 - 8.

[2] سملالي بحضية: **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ،مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22/ 23 أفريل جامعة ورقلة، 2003، ص 173.

[3] صونيا الكيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000، 2005)-** ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 60.

- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
- اعتماد التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وربحية عالية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

وعلى هذا اعتبرت الميزة التنافسية عنصراً مهما من العناصر المكونة لأداء المنظمة، لأّنه بقدر ما كان هنالك تميز دل ذلك على الأداء الجيد للمنظمة.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

نتناول كل من محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها في فرع خاص كما يلي:

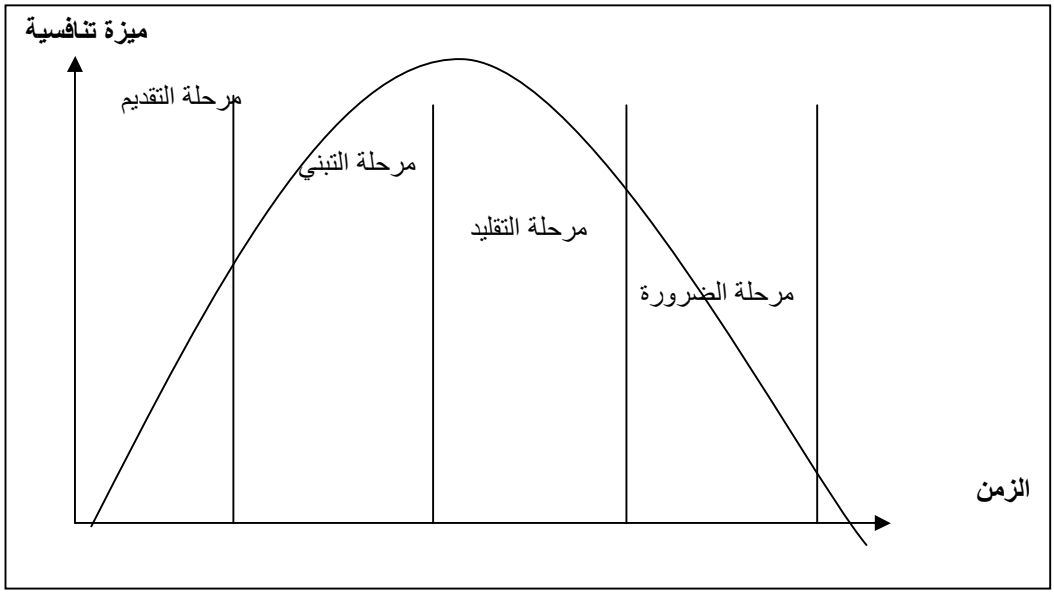
أولاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنظمات للتغلب عليها أو تجسيد أثرها.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديدة فإنّ للميزة التنافسية دورة حياة على القرار وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر:عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص179- 180.

من الشكل نلاحظ أن الميزة التنافسية تبدأ دورة حياتها بمرحلة تقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المنظمات التي تعطي للمنظمة بعض الاستقرار ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، ويسعى الحاجة إلى تقديم تجديد حول تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التمييز ومن هنا تبدأ المنظمة في تحديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة التنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.

ومنه نستنتج أن المنظمة عليها تتبع حياة الميزة التنافسية وفي الوقت ذاته أن تتمتع باليقظة لتعرف وقت إجراء التحسين أو التجديد وبالتالي إنشاء ميزة جديدة لم تكن من قبل أو على الأقل تحسينها فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة[1].

[1] عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص179- 180.

2- نطاق التنافس:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي[1]:

أ-القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لا نشطتها سواء أكانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدوال التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة التنافسية لمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د- قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدّة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية وهي[2]:

1- **مصدر الميزة التنافسية :** ويمكن ترتيبها وفق درجتين:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والموارد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء.

---

(1) محمد حبانية، **دور أسس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 50-51.

(2) نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**،بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص99.

2- **عدد مصادر الميزة التنافسية:** التي تمتلكها المنظمة حيث في حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل التكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنّه يُمكن للمنافسين من التغلب على آثار تلك الميزة، إما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنّه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً .

3- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل سريع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليدها حالياً، لذلك يجب على المنظمات القيام بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة[1].

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومداخل تحقيقها.

مصادر الميزة التنافسية ومداخل تحقيقها كما يلي:

أولاً : مصادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين: يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية والثاني مدخل الموارد بنوعيها، نعرضها كما يلي :

1-التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة التنافسية:

يمكن أن تعتمد المنظمة على إحدى الإستراتجيات العامة للتنافس والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز والمقصود هنا، لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنّما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق، لأنه اغتنام الفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات البناء الذي له إمكانية الاستقطاب التحليل التدقيق التوافق بينهما وجعلها كل متكامل من أجل استغلال الفرص المتاحة أمّا المنظمة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين[2].

2-مدخل الموارد أساسا لبناء الميزة التنافسية:

تؤثر الموارد بشكل كبير على مكامن القوة والضعف بالنسبة للمنظمات، فتوفر الموارد وحسن استغلالها يُشكل جانب قوة لنجاح الإستراتيجية المتبعة ويُحسن من موقعها التنافسي

---

(1) بشار يزيد الوليد،**التخطيط والتطوير الإقتصادي**، ط1، الراية،عمان،2008،ص39.

(2) بريش فايزة، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة البليدة،2005 ،ص29.

والعكس صحيح في حالة ندرة الموارد. ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد: موارد ملموسة، وموارد غير ملموسة.

أ-الموارد الملموسة: تتمثل في الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها الملموسة وتشمل ما يلي:

- **الموارد المادية:** وتشمل أبنية المصانع، التجهيزات، المكائن، المعدات الّتي من شأنها أن تقرب المنظمة من المستهلك أو المجهز.

- **الموارد التنظيمية:** وتشمل كل من عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، تطوير العاملين أنظمة التقييم وأنظمة المكافأة.

- **الموارد المالية:** وتتمثل بالنقد الممتلك لديها والحسابات المدينة وما يرتبط بقدرتها على توليد النقود

وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحصول عليها من طرف المنظمة وكذا الكيفية التي يتم التشغيل والاستغلال والتوليف بينها بشكل يسمح بتحقيق أداء جيد لأنشطة المنظمة[1].

ب-الموارد غير ملموسة:

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها، غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من[2]:

- **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المنظمة إل أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دوراً هاماً، فهي تمثل بالنسبة للمنظمة اكتشاف منتج

---

[1] فتحي خذرية، **دور البحوث التسويقية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، 2013، ص 90.

[2] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص ص 54- 60.

مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول:" الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03- 04 ديسمبر 2012، ص5.

نصيرة بن عبد الرحمان: **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006، ص ص 58- 59.

جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة.

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصال) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، فمن يتمكن منها يكون متمكناً في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق، وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدّة المنافسة العالمية.

- معرفة كيفية العمل: تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي يجب إثراء محتواها باستمرار والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المنظمة، فكيفية العمل مورداً يمكن تسويقه للمنظمات أخرى.

- الكفاءات: تعتبر أصل من أصول المنظمة لأنّها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى.

ويمكن أن تصنف الكفاءات إلى صنفين هما: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية.

* **الكفاءات الفردية:** هي تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل أداء الحسن لمهام معينة محدد.

* **الكفاءات الجماعية:** هي تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإنّ ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

- **التكنولوجيا**: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج وهذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

- **المعرفة:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها للاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقيق التحسين في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر ميزة تنافسية وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال وما يزيد من فعالية هذه المعرفة هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم والدقيق، والذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى معلوم من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم تعديل سياساتها وإستراتيجياتها التنافسية لما يتلاءم مع التغيرات والأوضاع الجديدة.

ثانياً: مداخل تحقيق الميزة التنافسية

يقوم تحقيق الميزة التنافسية على مجموعة من المداخل منها[1]:

1- **مدخل الكم الإنتاجي:** أي الاعتماد على الإنتاج الكبير للاستفادة من الوفرات المرتبطة بتوزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من المنتجات حتى يكاد يصل نصيب الوحدة الواحدة منها إلى الصفر، ما يتناسب مع تحقيق ميزة تنافسية في أسعار البيع.

2- **مدخل السرعة:** أي اختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج إلى السوق وتسليمه في الآجال المتفق عليها بل والمحددة مع الزبون.

3- **مدخل التنوع:** أي تقديم سلع وخدمات تتوافق مع رغبات وأذواق المستهلكين من حيث الحجم الشكل، اللون، الطول.

4- **الابتكار والتجديد:** أي إدخال عنصر جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل سواء تعلق الأمر بمجال الإنتاج أو التسويق أو نمط الاستهلاك، فعلى سبيل المثال استطاعت المؤسسات المتخصصة في صناعة الهاتف النقال خلق رغبات جديدة لدى المستهلك

[1] شتوح محمد، **أهمية الإدارة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص48.

من خلال ما توصلت إليه من ابتكار وتجديد، جعله لا يكتفي بالصوت فقط بل يرغب في الصورة أيضاً .

وبعد تحقيق الميزة التنافسية يجب تطويرها وتنميتها ومن **أهم أسباب ودوافع ذلك[1]:**

- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:**عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمنظمة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك لها علاقة تأثير وتأثر متبادل لأّنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة.
- **ظهور تكنولوجيات جديدة:**حيث ساهمت هذه الأخيرة في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرف التسويق الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.
- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:**بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:**عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (يد عاملة، مواد أولية، وسائل نقل، الطاقة، الآلات) عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

وحتى تقييم المنظمة ميزتها التنافسية التي تمتلكها هناك العديد من **المؤشرات** التي تستخدم لدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية.

---

[1] نصيرة بن عبد الرحمان،**آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006، ص ص 58- 59.ص49.

إلاّ أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشر الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها ويمكن اختصار **تعريف المؤشرات كما يلي**[1]:

* **الربحية:** تعرف الربحية على أنّها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدامات التقنية الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

* **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسين، ويعطى مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاض يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

* **حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

[1] محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-**، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، 2009، ص46.

المبحث الثالث: أهمية القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً وضروريا في تحقيق الميزة التنافسية وأنواعها من خلال توجيهها السلوك العاملين وهذا التأثير على دافعيتهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تساعد العاملين على تقبل التغيرات الحاصلة على مستوى المنظمة سواء أكانت في أساليب العمل وطريقته أو في إدخال تكنولوجيا جديدة أو في القيم...الخ، كلها تعمل على تحسين الأداء والوصول إلى الأداء المتميز، كل هذه المتغيرات تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية إما بالإيجاب أو بالسلب.

المطلب الأول: تأثير القيادة الإدارية على الأداء.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الأداء وتأثير القيادة الإدارية عليه.

1-مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال فتعددت تعريفه:

- فيعرف الأداء على أنه:" انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[(1)].
- ويعرف على أنّه: "انجاز هدف أو أهداف المنظمة"[(2)].
- ويعرف كذلك:" هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"[(3)].

وبعد التطرق لمفاهيم الأداء يمكن إعطاء مفهوم الأداء ملخص في النموذج الرياضي[(4)].

الأداء= القدرة على العمل× الرغبة على العمل× البيئة

- القدرة على العمل= المعرفة ×المهارة.
- الرغبة= الاتجاهات× المواقف.
- البيئة= البيئة الداخلية× البيئة المباشرة× البيئة الخارجية.

---

(1) إبراهيم محمد محاسنه، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2013، ص104.

(2) إبراهيم البلوط، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص360.

(3) راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص28.

(4) عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية لمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كلية منس العالمية، تخصص إدارة صحية، 2009، سوريا، ص14.

- المعرفة= المعرفة بالعمل والمهام والمسؤوليات.

- المهارة= المهارة اللازمة لإنجاز المطلوب بالشكل الصحيح.

- البيئة= ظروف العمل أو ظروف العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانية.

2- مستويات الأداء

ويعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على مستويات التالية[1]:

أ- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية

ب- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة بالمنظمة

ج- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

د- الأداء في المنظمة هي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليهما.

3-مكونات الأداء.

مكونات الأداء تتمثل في الكفاءة والفعالية كما يلي[2]:

أ-الكفاءة: تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم معطى من المنتجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات، ومنه فإن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج وبتعبير آخر هي النسبة بين المدخلات والمخرجات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الكفاءة = قيمة المخرجات/ قيمة المدخلات

والمنظمة الكفوءة ليست هي التي تتمكن من الحصول على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إلى تحقيق وإنما الكفوءة تكون قادرة على معرفة المجالات التي يتوافر لها أكبر ربحية وهذا باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تحقق أكبر المردودات.

---

[1] العيداني إلياس، **دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات -حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال المدية -**، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص 48.

[2] العيداني إلياس، مرجع سابق، ص 48.

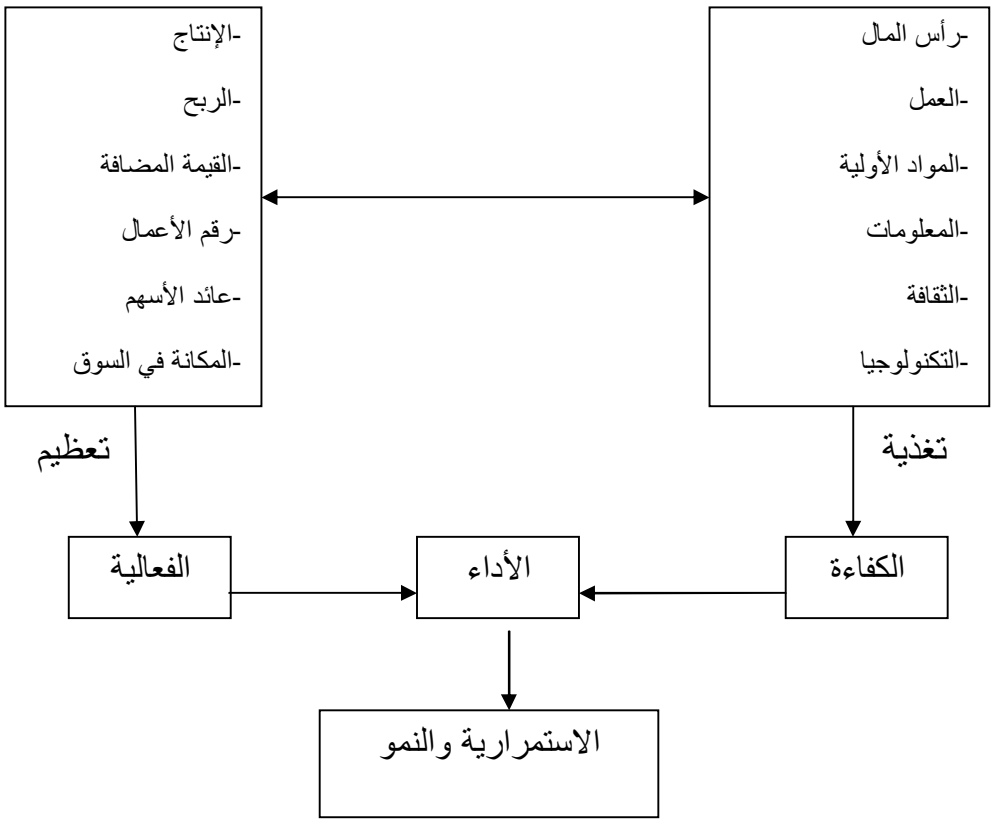
ب- الفعالية: يختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة من حيث أن الأخيرة تركز على العلاقة بين الاستخدام لمواردها أي المدخلات ونتائج أي المخرجات وبذلك فهي تعني بمحاولة الاستخدام الأمثل للموارد من الأجل الوصول إلى المنتج النهائي أما الفعالية فهي ترتبط بتحقيق الأهداف أي تعبر الفعالية عن قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها والمنظمة الفعالة هي التي تعمل في هذا الاتجاه، ونعبر كما يلي: **الفعالية = الأهداف المحققة/ الأهداف المسطرة.**

ومن التعاريف السابقة نلاحظ مدى الارتباط القوى بين مفهوم الكفاءة والفعالية في شكل ثنائية تهدف إلى تحقيق مستويات الأداء العالية في كافة المجالات.

إن الفرق الجوهري الذي يميز مبدأ الكفاءة عن مبدأ الفعالية هو إمكانية كون المنظمة ذات كفاءة إذا أنتجت أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرتها مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً (ترشيد استخدام الموارد الكفاءة) وهو ما يبين أن الفعلية أوسع من الكفاءة، وعليه فإن الكفاءة تعتبر أحد عناصر الهامة في تحقيق الفعالية، لأن الكفاءة تهتم بالوسيلة وتعالج الموارد وتحلل كيفية الوصول أّما الفعالية فتهتم بالهدف وتعالج النتائج وتحلل قضية الوصول لذا يجب على المنظمة أن يقوم بأداء الأعمال والأنشطة بدقة وبصورة صحيحة مما يضمن تحسين الأداء وصولاً إلى الأداء المتميز، هذا الأخير أصبح من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات لأّن الأداء المتميز هو الأساس في بقائها وتحقيق ونمو وتطوير الميزة التنافسية[1]، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

[1] مداح لخضر، **تطبيق إدارة الجودة شاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة مركز جامعة بالمدية**، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،مركز جامعة المدية،2008 .ص ص51-55.

الشكل رقم (2-4): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001، ص88 .

هناك خصائص يجب أن تتوفر في المنظمة حتى تحقق الأداء المتميز وهي[1]:

- إدارة ناجحة وقيادة قوية.
- أعلى مستوى من التقدير لإرضاء العميل.
- أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.

[1] المرجع السابق، ص 55.

4-العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمة ككل هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر أو غير مباشر فإنّ الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصرها أهمها على النحو الذي يسمح بعمل على تعظيم أثرها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية نعرض ثلاثة تصنيفات كالتالي[1]:

- تصنيف الأول يخصصها في ثمانية أجزاء:

*الهيكلة *القيادة

*العملية الإنتاجية في حد ذاتها *الثقافة

*الإستراتجية *الخيارات التقنية

*المحيط (البيئة) *أسلوب الإدارة

- تصنيف آخر يخصها في ستة أجزاء هي:

*الأشخاص *الأنظمة

*الفلسفة والثقافة *الإستراتيجية

*العملية الإنتاجية *البيئة

وهناك تصنيف آخر اعتمد فيه الباحثين على مصادر العوامل:

*عوامل خارجية *بشرية

*اقتصادية وسياسية *تقنية

*اجتماعية وثقافية *تنظيمية

*تكنولوجية

[1] عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 90-91.

ومن خلال التصنيفات الثلاثة السابقة نجد أنها" كلها دلت على أهمية العنصر البشري (قيادة) وقوة تأثيره على الأداء وذلك من أجل الوصول إلى الأداء المتميز والمبدع.

5-دور القيادة في خلق الإبداع

أ-تعريف الإبداع: يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات واعتبارها جديدة من منظور مبدعها أو مختلف الجمهور، فالإبداع هو كل شيء مألوف وغير اعتيادي في الأفكار.

-الابتكار: عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة أي هو التصنيف العملي للإبداع، فالمنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة[1].

ب-أساليب تعزيز ودعم الإبداع:

تسعى المنظمات إلى خلق الإبداع لدى العاملين فيها معتمدة على مجموعة من الوسائل المحرزة والمدعمة تتمثل في:

-أسلوب التفكير الجماعي: يعد أسلوب التفكير الجماعي من أهم أساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها التصدي لمواجهة التطورات والتغيرات الحاصلة إذ يمكنها من التكيف معها ومحاولة مسايرتها وربما التحكم فيها، وتوجيهها، حيث يعرف التفكير الجماعي على أنه عبارة عن أسلوب لحل المشكلات مؤلفة مجموعة من الوسائل والمهارات والاستراتجيات التي تركز على دور الجماعة الصغيرة، وهي تؤدي مجموعة من الخطوات الإبداعية لحل مشكلة معقدة يعجز الفرد الوحدة أن يحلها أين يتجه الأفراد نحو التعاون والمشاركة الذهنية لبلوغ أنسب الحلول.

وعليه يمكن القول أن تفكير الجماعي هو دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض من قيامها بعرض المشكلات وحلها، فهي طريقة منظمة بهدف إثارة التفكير الخلاف وبالتالي هو مصطلح يطلق على جانب المعرفة ومجموعة من المهارات السلوكية وعدد من الأساليب لحل المشكلات بواسطة مجموعة العمل داخل المنظمة.[2]

---

[1] مانع سبرينة، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص187.

[2] المرجع السابق، ص ص 199-200.

- العصف الذهني:

أسلوب مبني على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المنظمات هي خشية من التقييم وبسبب هذا الأمر تظل الأفكار الجديدة حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، ويهدف هذا الأسلوب إلى إماطة هذه العقبة جانباً، عن طريق كتب جميع التعليقات خلال المرحلة المبدئية لتوليد الأفكار الإبداعية[1].

وله **مبدأين** هما[2]:

* **تأجيل الحكم:** أهمية الحاجة إلى الفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها.
* **تغذية الأفكار:** طالما كانت الأفكار الجيدة نادرة، فكلما زاد عدد الأفكار المنتجة كلما زاد احتمال أن يكون بعضها جيداً على الأقل.

وهناك **أربع قواعد** رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني تتمثل في[3]:

- **استبعاد النقد**: في مرحلة توليد الأفكار، لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الأخرى مهما كانت درجة سخافة الأفكار.
- **الترحيب بالانطلاق:** تبتغي تشجيع الناس على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة.
- **الرغبة في الكمية**: يحب تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار.
- **الترحيب يعمل توليفا أو تحسينات**: تشجيع الناس على البناء على الأفكار التي اقترحها أفراد آخرين بالجماعة.

-حلقات الجودة:

يعرفها إشيكاوا على أنها:" أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف.

---

(1) نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة:محمود حسن حسني، **دارة الأنشطة للابتكار والتغيير**، بدون طبعة، دار المريخ، رياض، 2004،ص 55.

(2) المرجع السابق ، ص 56.

(3) المرجع السابق ،ص 56.

حيث يركز الإداريين حاليا على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات متميزة تنال رضا العملاء، لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية[1]:

- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمنظمة باعتبارها أعظم أصولها.
- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم إلتزامهم إتجاه المنظمة وأهدافها.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة.
- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.
- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

من عرضنا لأساليب تعزيز ودعم الابتكار والإبداع نجد أن للقيادة الإدارية دور مهم جداً لأن القائد يتمتع بحماسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى الأشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة[2].

والعامل يرى أن القائد بمثابة مثله الأعلى فهو يحاول مماثلة تصرفات وسلوكيات قائده في الإبداع وطريقة عمله، فالقائد دائما يحاول تحقيق التفوق ويبادر إلى تقدير الجديد كذلك يرفع من معنويات العاملين بحوافز مادية أو معنوية وهذا الاستغلال طاقتهم ومهاراتهم المعرفية المتاحة من أجل تقديم الجديد.

---

[1] العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص29.

[2] إبراهيم الفقي، **فن القيادة الفعالة**، بدون طبعة، الراية، جمهورية مصر العربية، 2013، ص179.

حيث يعتبر الإبداع أحد دعائم الميزة التنافسية الذي يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة المتوقعة حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمات التميز والرّيادة[1].

6-دور القيادة في تحقيق الأداء المتميز.

كما أسلفنا الذكر فأن القيادة الإدارية عامل مؤثر على تحقيق الأداء وتحسين وذلك من خلال حث القائد العاملين على العمل بكفاءة وفعالية عاليتين، وهذا بغرس ثقافة العمل الإبداعي والمثابر والمجد، وهذا من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب من خلال معايير دقيقة لاختيار العاملين، كما يقوم بتقديم النصح والإرشاد والإشراف على التدريب والتكوين واكتسابهم المهارات والقدرات العالية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار –تمكين العاملين من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع- وتقديم الحوافز المادية والمعنوية يرفع روحهم الإبداعية، كلها تؤدي إلى تحقيق رضا العميل وهذا الأخير يؤدي إلى الأداء المطلوب والقائد الجيد هو الذي يدفع العاملين نحو العمل المستمر بكفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المتميز وتحسين للوصول إلى استخدام الأمثل للموارد مما يحقق تكلفة أقل جودة عالية وبالتالي التحكم في أسعار المنتجات –سلع أو خدمات- وزيادة هامش الربح ومحاولة التطوير من خلال الإبداع يعطي ديمومة للميزة التنافسية بمعنى تحقيق ربحية، وهذا هو الغاية من وراء الأداء المتميز الذي يحقق ميزة التميز التنافسية ويضمن للمنظمة البقاء والاستمرارية.

---

(1) سليماني عائشة، **دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى لطهرة مستغانم**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مدرسة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2011، ص118.

المطلب الثاني: تأثير القيادة الإدارية في إدارة التغيير.

إن المحرك الديناميكي للتغيير وإدارته هو القيادة الإدارية، حيث تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة العناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيه الأداء لما يحقق أهداف المنظمات.

1-مفهوم التغيير

هناك تعاريف عديدة لمجموعة من الكتاب والباحثين لمفهوم التغيير وسنذكر منها:

- يعرف التغيير بأنه هو التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية[1].

- ويعرف أنه" خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين[2].

- ويعرف كذلك" عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدف أحد أمرين: ملائمة أوضاع التنظيم استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق المنظمة أهدافها[3].

- من التعاريف السابقة نجد أن التغيير"هو عملية هادفة مخططة للانتقال من مستوى إلى مستوى أحسن منه".

2- مجالات التغيير:

المجالات التي يحدث فيها التغيير هي[4]:

أ- **التغيير الهيكل التنظيمي:** التغيير في بناء يعتبر ضرورة في بعض المنظمات حيث يطال التغيير بعض أجزاء وعناصر الهيكل التنظيمي للمنظمة ويقصد به تعديل في سلطات القرار أو في آليات التنسيق المتبعة أو في الأسلوب المركزي، أو في تغيير نطاق الإشراف ويحصل كذلك التغير الهيكلي نتيجة التغيير في الإستراتيجية التي تستخدمها لتحقيق أهدافها.

---

(1) محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص11.

(2) المرجع السابق، ص11.

(3) ناصر جرادات، محمود سعود، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط2، دار إثراء، عمان، الأردن، 2003، ص ص 30-31.

(4) تومي حسنينة قديرة، **أثر إدارة والتغيير على أداء المنظمة الخدمية، دراسة حالة الوحدة، العملية للاتصالات بالجلفة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص ص 18-20.

ب- **التغيير في الإستراتيجية:** تتجه المنظمات إلى تغيير إستراتجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو جذب أسواق جديدة، أو صناعة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة.

كما يكون تغيير الإستراتيجية في المنظمة بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ظروف الداخلية أو الخارجية لها، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط الدفاع أو الهجوم، أو الثبات، أو بتغيير المنظمة لواحدة من استراتيجياتها الوظيفية.

ج- **التغيير في التكنولوجيا:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوات الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.

د- **تغيير الأفراد**: يمس هذا التغيير خاصة الأدوار والسلوك والقيم والمبادئ الاجتماعية في العمل فالموارد البشرية هي من أهم مصادر في المنظمة كونها تملك قدرات وإمكانيات فكرية هائلة، وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به ويتمثل التغيير في الأفراد فيما يلي:

- **التغيير المادي للأفراد**: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- **التغيير النوعي للأفراد**: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب او تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

وحتى تسري عملية التغيير بسهولة لابد على القادة أو المسؤولون عن التغيير بإدارته ولا يمكن التحدث عن إدارة التغير دون ذكر ثقافة المنظمة لأن لها دور كبير في استيعاب وفهم التغيير وتقليل المقاومة له.

3-إدارة التغيير:

نعرف إدارة التغيير على أنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي على أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة[1].

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها كما يلي[2]:

أ-استهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

ب-الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

ج-التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

د-الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف.

هـ-**المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغير وتتفاعل مع قادة التغيير.

ز-الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

و-الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف الاعتبارات التكلفة والقائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بقائد يفوق هذه الخسائر.

---

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف، **مقدرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة**، ط1، دار الراية، عمان، الأردن 2009، ص 189.

(2) محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط4، دار الوائل، عمان، الأردن، 2008، ص ص 345، 347.

ن-القدرة على التطوير والابتكار: خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

ي- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فغنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها.

4-دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير وإدارته

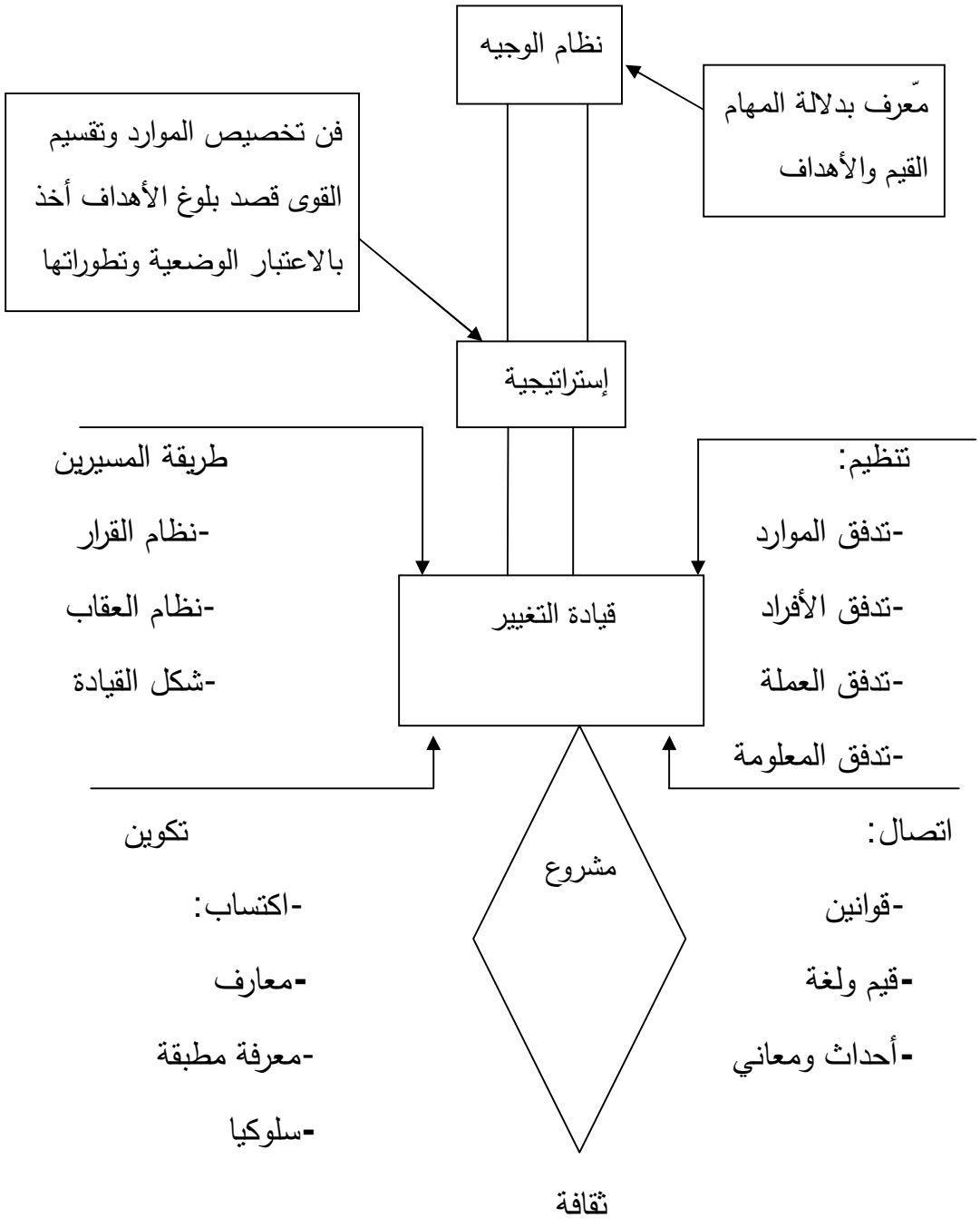
تواجهه معظم المنظمات تغييرات عديدة يتطلب من قائدها إقامة برامج تغيير لإدارته تعمد إلى تعظيم قدرات أفرادها بالتنبؤ مما سيحدث والتكامل بحكمة ويقظة مع المستجدات الطارئة وإذا كان التغيير واقعاً لا مفر منه، وهدف لابد من الوصول إليه بأقل خسارة ممكنة فإن اتجاه التغيير هو أيضاً أمر بالغ الأهمية كونه محدد لإدارة مسار التغيير الذي ينبغي سلوكيا وضمن رؤية تغييريه شاملة، عن سلوك القائد خلال حياته الوظيفية ومحافظة على أتباعه والتأثير عليهم وتمثيله لهم هو المسؤول عن وضع البرامج التغيير وإدارته[1].

فالقائد يجب أن يدير عملية التغيير بمشاركة وفاعلية العاملين للوصول إلى التغيير الفعال الذي يؤدي إلى تطوير المنظمة، وهذا ما يفعله القائد التحويلي أو الكاريزمي الذي يأخذ على عاتقه التغيير خاصة وأن التغيير الإيجابي والواقعي الذي يهدف إلى الإبداع، والابتكار يؤدي بالضرورة إلى تطوير المنظمة وإكسابها مرونة وسرعة في التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية باستمرار.

(1) تومي حسينة قديرة، مرجع سابق، ص 38.

الشكل الموالي يوضح لنا ارتباط القيادة بالتغيير.

الشكل رقم (2-5):قيادة التغيير



المصدر: عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، إدارة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، رقم19أ، جانفي2013، جامعة الأغواط، ص169.

المطلب الثالث: تأثير القيادة الإدارية في إدارة الوقت.

إن القاسم المشترك بين جميع الناس هو أنهم يملكون نفس الوقت المتاح غير أنهم يختلفون في كيفية استخدامه فمنهم من يسعى للاستفادة منه قدر المستطاع، ومنهم من يضيعه غير مبال به، وهو ما يجعل إعطاء مفهوم دقيق للوقت أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة الأفراد له و طريقة تعاملهم معه.

1-مفهوم الوقت

يتعدد مفهوم الوقت لتعدد آراء الناس والباحثين فيه:

- ويعرف " هو الحياة ، هو عمر الإنسان وأيامه التي لا تقدر بثمن هو أمسه ويومه وغده"[1].

- والوقت هو" من أغلى الموارد في المنظمة والذي يجب استغلاله بكفاءة، فهو مورد مهم لابد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل"[2].

- ويعرف "مثل الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها الشمس"[3].

2-خصائص الوقت:

ومنه نجد أن للوقت خصائص كثيرة نذكر منها:[4]

أ- الوقت أغلى وأنفس ما يملك الإنسان

ب- الوقت يمضي سريعا

ج - الوقت مورد محدود ويملكه جميع الناس بالتساوي

د- استغلال الوقت يزيد من قيمته

هـ- ما مضى منه لا يعود

و- الوقت لا يمكن تعويضه، تخزينه، تغييره، إعارته....

---

(1) مدحت أبو نصر، إدارة الوقت :**مفهوم والمهارت**، ط1، المجموعة العربية للتدريب، مصر 2012، ص26.

(2) قاسم نايف علوان، نجوى رمضان، **إدارة الوقت، مفاهيم عمليات تصنيفات**،ط1، دار الثقافة، ليبيا، 2009، ص33.

(3) سهيل فهد سلاسة، **إدارة الوقت منهج منظور لنجاح**، بدون طبعة، منشورات المنظمة عربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988، ص16.

(4) إبراهيم الفقي، **إدارة الوقت**، بدون طبعة، إبداع الإعلام، القاهرة، 2009، ص28.

2-إدارة الوقت

- وتعرف إدارة الوقت على أنها" فن علم الاستخدام الرشيد للوقت وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال[1].

- تعرف على أنها "هي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق، التحفيز، التوجيه والمتابعة والاتصال[2] .

فإدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، بما فيها الوقت وإذا أراد المدير تحبيب إدارته فإن ذلك يفرض عليه ما يلي[3]:

- الالتزام:التخلص من العادات السيئة وتصحيح الوضع تصحيحاً سليماً .
- التحليل: توفر لدى المدير بيانات توضح طريقة لقضائه لوقته، توضيح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها
- التخطيط: التخطيط الفعال فقي كل عمل وأن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ.

3-دور القائد في إدارة الوقت:

وعليه فان النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركيز على إدارة وقت القائد ومن يعمل في مجال الإدارة باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى إن يصل هذا التأثير إلى العامل، فإدارة الوقت هي مشكلة رقابية يمكن التحكم بها وبسهولة من خلال رفع معايير محددة لوقت العمل و زمن ابتدائه و انتهائه وفق ما ورد في الخطة و التنظيم.

يقول وليام بروكر، تيري مارينز في كتابهما لإدارة الوقت أن هناك نوعين من الأحداث تعمل باستقرار على تآكل أفضل جهودنا بالتنظيم لوقتنا، أولهما النشاطات غير المرتفعة التي تعترض عملنا و تأتيها أولويات الناس الذين يشكلون طرفا في عملنا كما أن الناس يقاومون إدارة الوقت لأنهم يخشون أن يؤدي ذالك إلى تقليص هامش حريتهم و فعاليتهم في أداء عملهم.

---

(1) يحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، ط2، دار الجرير، عمان، 2007، ص29.

(2) محمد الصيرفي، **إدارة الوقت**، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص13.

(3) السيد عليوة، **إدارة الوقت**، ط1، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2003، ص16.

أما بالنسبة للقائد ذي النظرة الشمولية فإن أول ما يخطر بباله هو هل ما سيقوم به من عمل يستحق الوقت الذي سيكرسه له في حين يركز المدير ذو النظرة الجزائرية على كيفية القيام بالعمل بسرعة أكبر و كفاءة أعلى[1].

والقائد الناجح هو الذي يستخدم وقته بشكل متوازن بين الأعمال المراد منه تأديتها وعليه فوقته القائد مقسم إلى أنواع مختلفة، الوقت الإبداعي، الوقت التحضيري،الوقت الإنتاجي، تمليها عليه ضرورة الموقف ومتطلبات تأدية العمل،كما أنه انطلاقا من خبرته يكون رؤية خاصة عن الوقت تسهم بشكل بارز في تحديد كيفية إدارته [2]، من خلال التحكم الجيد في الاجتماعات من حيث التحكم في وقت بدء والانتهاء والوصول فيه إلى الفرص والأهداف الموجوة، وكذلك من خلال تفويض بعض المهام للعمال ذوي الثقة والكفاءة و الفعالية و هذا ما يحقق حتما تنافسية عن المنظمات الأخرى بميزة الوقت.

[1] صبحي جبر العتيبي ،**تطور الفكر و الأساليب في الإدارة** ،ط1،دار الحامد،عمان ،2005،ص83.

[2] محمد سعيد جوال، **نحو تفعيل دور المديرفي إدارة الوقت: دراسة مسحية على عينة من المدريين بولاية الأغواط** ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ،2010، ص30.

خلاصة

من خلال هذا الفصل نستنتج أن التنافسية حتمية لا مفر منها، فهو الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، فهي تحدد نجاح وبقاء المنظمة أو فشلها وزوالها، إذ أنها تمثل القدرة على مواجهة المنافسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية عالية وجوهرية للنجاح في خلق أهمية إضافية للزبون تكون متفردة عما يقدمه المنافسون .

فالميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المنظمة على التحكم في التكاليف والجهود والوقت والجودة والتميز فيها عن المنافسين، للقدرة على النمو والاستمرار في ظل عالم يتم بالمنافسة الشديدة .

كما أن للميزة التنافسية عدة مصادر لتحقيقها واكتسابها منها التكنولوجيا، المعرفة، طرق العمل، المورد البشري، القيادة الإدارية، كما أن لهذه الأخيرة دوراً كبيراً في تحقيقها وتعزيزها ومن ثم تطويرها والمحافظة عليها من خلال قيادة المورد البشري وتأهيله وتنمية قدراته ومهاراته شحن طاقاته .

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري في السابقين حيث تناولنا في الفصل الأول ماهية القيادة الإداريةِ ومفاهيمها ونظريتها وأنماطها، أما في الفصل الثاني، فقد تناولنا الميزة التنافسية وأبعادها ومصادرها ودور القيادة الإدارية في تحقيقها.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول من خلاله معرفة واقع الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في فرع المضادات الحيوية بالمدية محل الدراسة من خلال إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أراء عمال الفرع نحو القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد استعملنا لذلك الاستبيان كأداة للدراسة .

ومن أجل ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية.

يعد مجمع صيدال من المؤسسات العمومية الاقتصادية المتخصصة في مجال الصناعة الصيدلانية، ومن فروعها فرع المضادات الحيوية، حيث أنّه يحظى بواجد منافسين خواص وأجانب مستثمرين في هذا المجال رغم ذلك مازالت قائمة، وهذا راجع إلى ما تبذله القيادات الإدارية والعمال في مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية للبقاء والاستمرار في فرض مكانتها في السوق رغم المنافسة لهذا المجال.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

سنقوم بتقديم مجمع صيدال من خلال نشأته وهيكله التنظيمي على النحو التالي[1]:

أولاً: نشأة مجمع صيدال

مر مجمع صيدال بعدّة مراحل أو محطات أهمها:

- في 1963/04/10 تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية PCA وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23 الّذي أ قر على ضمان احتكار الدولة الاستيراد وإنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية لاستعمال البشري، وكذلك إنشاء وحدة إنتاج بالحراش، واسترجاع وحدة بيوتيك (Botic) سنة 1971 واسترجاع فرمال pharmal سنة 1975.

- وفي 1982 تحويل اسم الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) وبعدها تحت اسم مؤسسة صيدال.

- وفي 1989 في إطار إعادة هيكلة المؤسسات أصبحت مؤسسة صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير وفي سنة 1993 تم إجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني.

- وفي 1997 خضعت مؤسسة صيدال لموجب إعادة الهيكلة الصناعية التي تنتج عنها تحويل إلى مجمع صناعي.

---

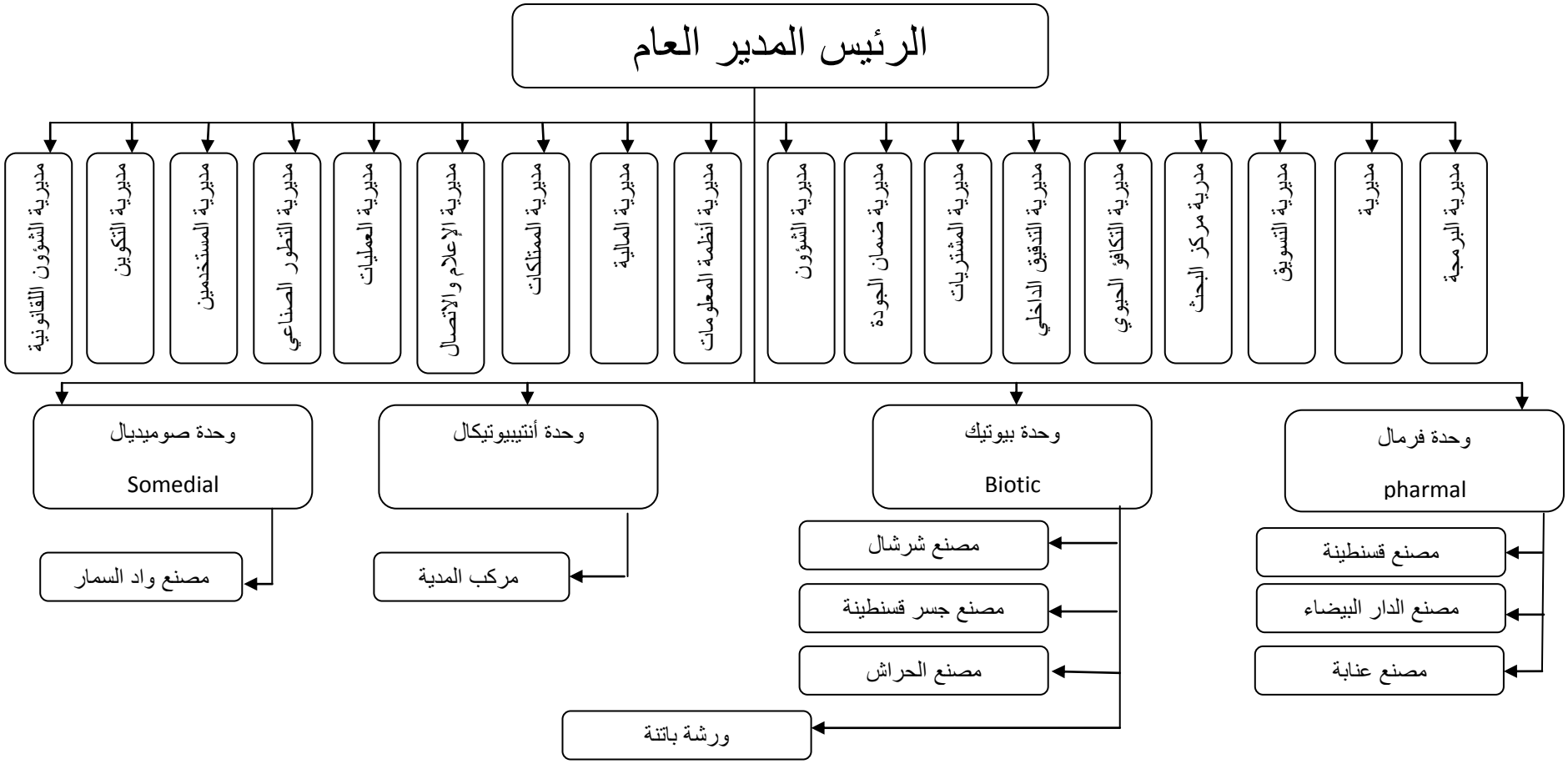
[1] مقابلة مع السيد: فهيس محمد، رئيس مصلحة مركز الإعلام والتوثيق، مجمع صيدال ، فرع المضادات الحيوية بالمدية، 2016/04/18 على الساعة 10.15.

- وفي 1999 دخل مجمع صيدال إلى بورصة الجزائر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

تقدم الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بعدة تغييرات آخرها استحدثت سنة 2014 الذي يشمل على 18 مديرية عامة كما في الشكل التالي:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: مركز الإعلام والتوثيق لفرع المضادات الحيوية.

الهيكل التنظيمي السابق يوضح 18 مديرية عامة كما يلي:

1.الرئيس المدير العام: يمثل أعلى سلطة في مجمع صيدال وهو مركز قيادة المجمع وتسيير، يشرف على مجلس إدارة المجمع، وتتمثل مهمته في وضع الاستراتيجيات العامة وإصدار الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المجمع وفق الأهداف المسطرة.

2.المديريات التابعة كالتالي:

-**مديرية التدقيق الداخلي:** مهمتها تصميم إستراتيجية المجمع وسياسات التسيير، وقيادة مختلف عمليات التصميم.

-**مديرية الإعلام** : تتابع الهياكل التنظيمية والبرامج وتضم المعلومات مع السياسة التنظيمية للمجمع ككل.

-**مديرية المالية والحسابات:** تهدف هذه المديرية إلى تحليل ومراقبة وتدقيق حسابات المجمع، مع 15الحرص الدائم على المراجعة الداخلية والقيام بالتحاليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

-**مديرية التسويق والمبيعات:** تهدف هذه المديرية إلى دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات المجمع مع ضمان التوزيع الجيد لهاّ، وتتكفل ببناء إستراتيجية في مجال تسويق منتجات الوحدة، كما تهدف هذه المديرية إلى إعطاء صورة جيدة للمجمع في السوق المحلي والأجنبي.

-**مديرية الشؤون الصيدلانية:** تضمن هذه المديرية العمل بالتوجيهات اللازمة لتحسين المنتجات الصيدلانية وهي على علاقة مباشرة لمركز البحث والتطوير قصد تكوين منتجات جديدة ذات جودة عالية.

-**مديرية مركز البحث والتطوير:** مكلف بالتصميم والتخطيط والبحث والدراسة لتطوير منتجات المجمع والإبداع الصيدلاني.

-**مديرية المستخدمين** : مهمتها توفير الأمن الداخلي والخارجي والحفاظ على السلامة ممتلكات وعمال المجمع، التدريب وكل ما يخص العمال في المجمع.

-**مديرية ضمان الجودة والنوعية:** تسعى إلى تحقيق الجودة والنوعية في المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية، وهذا ما بينت حصولها على شهادة الإيزو ISO.

-مديرية البرمجة.
-مديرية الاستراتيجيات والتنظيم.
-مديرية التكافؤ الحيوي.
-مديرية المشتريات.
-مديرية أنظمة المعلومات.
-مديرية المالية والحسابات.
-مديرية الممتلكات والوسائل العامة.
-مديرية العمليات.
-مديرية التطوير الصناعي.
-مديرية المستخدمين.
-مديرية التكوين.
-مديرية الشؤون القانونية.

3. وحدات المجمع:

يتكون المجمع من الوحدات التالية:

أ -**وحدة فرمال:** بتواجد مقر الوحدة في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة يضم ثلاث مصانع للإنتاج وهي:

-**مصنع الدار البيضاء:** يصنع تشكيلة مختلفة من الأدوية بصيغ مختلفة.
-**مصنع قسنطينة:** متخصص في صناعة الصيغ السائلة.
-**مصنع عنابة:** متخصص في صناعة الصيغ الجافة (أقراص وحبيبات).

وعليه تتولى هذه الوحدة إنتاج الأقراص، المراهم، محاليل، مسا حيق، معجون الأسنان وشراب، قطران.

ب- وحدة بيوتيك: يتواجد مقر الوحدة في الحراش بالجزائر العاصمة، يضم ثلاث مصانع وورشة وهي:

-**مصنع شرشال:** يعتبر المنتج الجزائري الوحيد لمركز غسل الكلى.
-**مصنع جسر قسنطينة:** وهو المنتج الجزائر الوحيد للمحاليل الكثيفة.
-**مصنع الحراش:** إنتاج المشروبات، المحاليل الأقراص الكبسولات، والمراهم.

-**ورشة باتنة:** أنشئت بغرض تغطية الجهة الشرقية للوطن.

وعليه تتولى هذه الوحدة إنتاج غسل الكلى، التحويلات،الأقراص، الملبسات، المحاليل المكثفة، الأقراص، المراهم.

ج- وحدة صومديال: هو نتيجة الشراكة بين مجمع صيدال والمجمع الصيدلاني الأوربي يقع في المنطقة الصناعية بواد السمار –الدار البيضاء- الجزائر العاصمة.

د- وحدة انتيبيوتيكال (المضادات الحيوية): هذه الوحدة مقرها في ولاية المدية على بعد 100 كم جنوب الجزائر العاصمة ويختص بإنتاج المادة الفعالة البنسيلينية وغير البنسيلنية.

المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية بالمدية

بعدما تطرقنا إلى تقديم مجمع صيدال نتطرق في هذا المطلب إلى فرع المضادات الحيوية بالمدية محل الدراسة كما يلي[1]:

أولاً: نشأة فرع المضادات الحيوية بالمدية

يعتبر فرع المضادات الحيوية بالمدية من أهم فروع المجمع إذ انه يقع في ولاية المدية جنوب الجزائر العاصمة على بعد 100كم و 10 كم عن مقر الولاية، يتربع على مساحة 33 هكتار ومن بينها 19 هكتار مبنية فهو يمثل مشروع ضخم، وقد تولت انجازه المؤسسة الإيطالية C .T.I.P لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية حيث أنه يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية.

كما أنه تحصل الفرع على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1994، وشهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية لتدقيق والجودة A.F.A.Q.[*]

وقد تم إنجازه على مراحل هي كالتالي:

-1972: تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولية على المؤسسة الإيطالية C.T.I.P نظراً لعروضها المناسبة والمقبولة.

---

[1] مقابلة مع السيد: فهيس محمد، رئيس مصلحة مركز الإعلام والتوثيق، مجمع صيدال ،فرع المضادات الحيوية بالمدية، 2016/04/25 على الساعة 10.15.

[*] أنظر الملحق رقم (5)، (6).

-1977: تم التوقيع على عقد إنجاز بين الدولة الجزائرية والمؤسسة الإيطالية وتسليمها المشروع وفي السنة الموالية باشرت هذه المؤسسة الإيطالية بإنجاز المشروع.

-1982: تسلمت الجزائر المشروع بعد مدة قدرت بـ 4 سنوات وأشهر قليلة.

وقام بمشاركة المؤسسة الإيطالية بإنجاز المشروع كل من:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ).
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (S.N.I.C).
- المؤسسة الوطنية للكيمياء (E.D.I.C)

-1987: بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج فرع المضادات الحيوية بالمدية بموجب الرخصة الإيطالية، وكانت الانطلاقة الفعلية له سنة 1988.

وفي الأخير تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للكيمياء من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

ويتوفر الفرع على:

✓ ورشة لإنتاج منتجات تامة الصنع ذات التخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البينيسيلينية والأخرى للمنتجات غير البينيسيلينية.

✓ ورشة الإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة.

✓ ورشة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.

✓ وحدة إنتاج لوازم التهيئة والتغليف.

✓ مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة.

✓ طاقة إنتاجية معبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة على شكل التجزئة في مختلف التخصصات الصيدلانية.

✓ قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالمستحضرات الطبية.

✓ مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للتوعية.

✓ مهارات عالية في تكنولوجيا التجزئة والأشكال الصيدلانية المعقدة.

إذ أنه يختص في إنتاج الأشكال الأدوية الجنسية [*] المتمثلة في: الحقن، الكبسولات والمراهم والأقراص والمساحيق.

ثانيا: تعريف بفرع المضادات الحيوية بالمدية

يعتبر فرع المضادات الحيوية بالمدية شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر ماله بـ 18750000دج.

1.العنوان ص ب –طريق الخميس– المدية 26000.

2.رقم التسجيل التجاري: B0342252 99.

3.رقم الحساب البريدي الجاري: 3539–56/91

4.رقم الحساب المصرفي: 86/ 110.401.70.776.01

5.رقم الهاتف: 025585647

6.البريد الإلكتروني: antibiotieal@hotmail.com

7.الموقع الإلكتروني: www.Saidalgroupe.dg

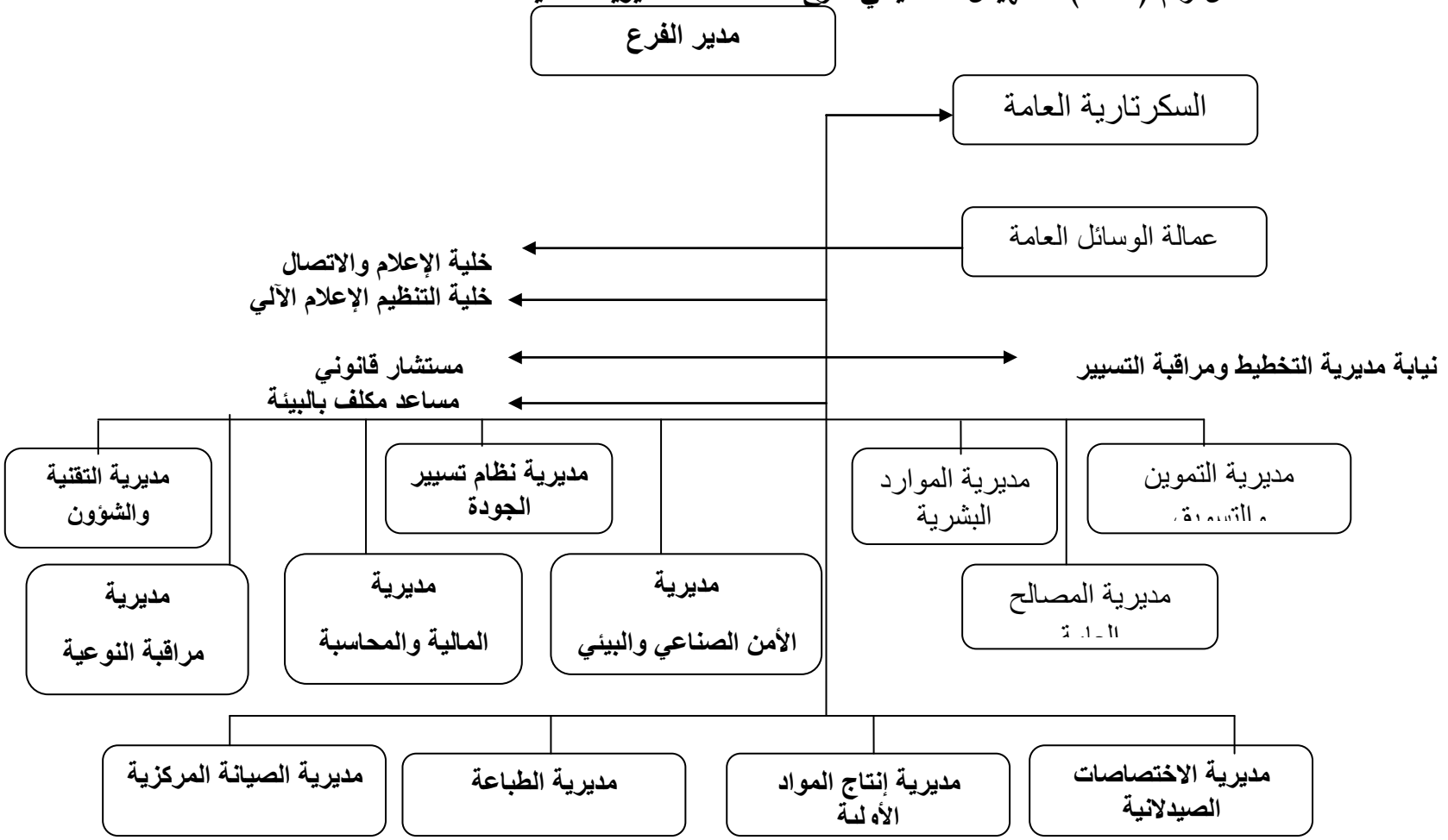
ثالثاً: الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية بالمدية

يتكون فرع المضادات الحيوية بالمدية من مجموعة من الخلايا والمديريات التي تتكامل بينها من أجل تأدية المهام والمسؤوليات على أكمل وجه قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للفرع كما يلي:

* الأدوية الجنيسة : تعادل الأدوية الأصلية في الجانب العلاجي،حيث تتحصل المخابر غير الأصلية على حق إنتاجها بعد انقضاء فترة الحماية وتقدر عادة ب20 سنة من المخابر الأصلية مع دفع حقوق ذلك.

الشكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية المدية.



المصدر: مركز الإعلام والتوثيق لفرع المضادات الحيوية

من خلال الهيكل التنظيمي السابق نجد أنه يتكون من:

1. مدير الفرع: مهمته الإشراف وإدارة الفرع ووضع سياسات الإستراتيجية العامة للفرع.

2. السكرتارية (الأمانة العامة): تقوم بالأعمال الموكلة إليها من قبل المدير.

3. مستشار قانوني: التكفل بالدفاع عن مصالح الفرع ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة به.

4. مساعد مكلف بالبيئة: مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الوحدة على جميع المستويات حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/07/19 والقاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

5. نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير: مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات قيادة خاصة بتسيير الوحدة.

6. عمالة الوسائل العامة.

7.الخلايا:

أ-**خلية الإعلام والاتصال:** تضع خطط اتصالية داخلية للوحدة بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.

ب-**خلية التنظيم والإعلام الآلي:** تتابع تكيف الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات مع السياسة التنظيم للفرع.

8.المديريات:

أ-**مديرية التموين والتسويق:** مهمتها شراء المواد الأولية ووسائل التخزين طبقاً للمواصفات المحددة وتسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية وكذلك التسويق للمنتجات الفرع.

ب **مديرية المصالح العامة:** تقوم بإنتاج وتوزيع المعدات ومختلف المواد (الهواء المضغوط والمياه والبخار...) وتحليل المواد الكيميائية المذابة، والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج.

ج- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بالتسيير الفعلي للموارد البشرية في الفرع من اختيار تعيين وتكوين، ترقية...، فالعنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمات فبدونه لا معنى للموارد

الأخرى فهو المحراك الأساسي لها لذلك يجب استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتنمية وتطوير قدراتها.

والجدول التالي يبين تركيبة العنصر البشري في فرع المضادات الحيوية بالمدية.

الجدول رقم (3-1): تركيبة العنصر البشري في فرع المضادات الحيوية بالمدية.

النشاط	الإطارات	أعوان التحكم	المنفذون	المجموع
إدارة	38	17	17	72
إنتاج	19	45	176	240
دعم	70	88	191	349
المجموع	127	150	384	661

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية بالمدية

د- **مديرية الأمن الصناعي والبيئي:** هي مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضا حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع، وتطبيق القواعد الأمنية الوقائية.

ز- **مديرية نظام تسيير الجودة:** تقوم بمتابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الوحدة.

ر- **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم بتطبيق الاستراتيجيات المالية ومراجعة الحسابات الخاصة للوحدة وبصفة مختصرة الأداء المالي.

م- **مديرية مراقبة النوعية:** تقوم بالعمل على تحقيق المعايير والإجراءات الإنتاجية المطلوبة للدواء مع احترام قواعد النوعية المتفق عليها.

ل- **مديرية التقنية والشؤون الصيدلانية:** تقوم بمراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية داخل الفرع إضافة إلى كونها المسؤولة عن دراسة الملفات التقنية للمنتجات الجديدة المقرر إنتاجها في هذا الفرع.

ن- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية :** تسيير المنشأة الصناعية داخل الفرع، كما تعمل على إنتاج المنتجات الصيدلانية النهائية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية.

و- مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها توفير إنتاج المادة الأولية عن طريق التخمير حيث يتم إنتاج المادة النشطة والفعالة بواسطة استعمال التكنولوجيا الحيوية لتحويل إلى مضادات حيوية بنيسلينية أو غير بنيسيلينية نصف مصنعة على شكل مسحوق أبيض وتحتوي المديرية على (مصنع للتخمير Ateliers de Fermentation، مصنع نصف التصنيع Pteliers Semi Synthése)

ي- مديرية الطباعة: عبارة عن ورشة يتم فيها صناعة مواد التعبئة والتغليف لمجمع ككل.

هـ- مديرية الصيانة المركزية: تقوم بصيانة الآلات والمعدات والتجهيزات المختلفة فرع.

المطلب الثالث: خصائص فرع المضادات الحيوية بالمدية وأهدافها.

لا يختلف فرع المضادات الحيوية بالمدية كثيراً عن مجمع صيدال من حيث السياسة العامة المنتهجة والاستراتيجيات المطبقة،حيث نتناول الخصائص والأهداف كما يلي[1]:

أولاً: خصائص الفرع هي:

-طاقة إنتاجية معبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية، بكميات كبيرة على شكل التجزئة في مختلف التخصصات الصيدلانية.

-قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالمستحضرات الطبية.

-قدرات عالية تتمتع بها موارده البشرية المميزة بالكفاءة في تصنيع منتجات ذات جودة عالية

-مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية.

-مهارات عالية في تكنولوجيا التجزئة والأشكال الصيدلانية المعقدة.

كما أن لها قرابة 20 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية عن طريق التخمير والتركيب النصفي.

[1] مقابلة مع السيد: فهيس محمد، رئيس مصلحة مركز الإعلام والتوثيق، مجمع صيدال ،فرع المضادات الحيوية بالمدية، 2016/04/20 على الساعة 10.15.

ثانياً: أهداف المضادات الحيوية بالمدية

تتمثل أهداف الفرع فيما يلي:

-تعزيز مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة وظهور على المستوى العالمي.
-العمل على زيادة الحصة السوقية.
-توسيع الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.
-السعي وراء إبرام عقود شراكة جديدة.
-المساهمة في الحد من الواردات والتصنيع إلى التصدير.
-العمل على إرضاء المستهلك.
-ضمان الاستقلال المالي والاستدامة في توازنها المالي.
-زيادة المبيعات من خلال تكثيف المجهودات التسويقية من خلال المشاركة في المعارض.
-التحسين الدائم للقدرة التنافسية.
-تطوير العلاقات مع العملاء وهذا من خلال تطبيق ومقاييس ومعايير الجودة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في فرع المضادات الحيوية بالمدية وذلك بالاستعانة بالاستبيان من خلال إجابات أفراد العينة الدراسية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

لقد تناولنا في هذا المطلب إيضاحاً لنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والطريقة التي طبقت بها.

أولاً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين متغير مستقل القيادة الإدارية ومتغير تابع الميزة التنافسية والذي يدعم الافتراض كون أن القيادة الإدارية لها علاقة وتأثير في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية بحيث: $y = f(x)$

X: متغير مستقل: القيادة الإدارية

Y:متغير تابع: الميزة التنافسية.

ثانياً: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من محددات البشرية والمكانية والزمنية كالتالي:

1.الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من العمال في فرع المضادات الحيوية بالمدية.

2.الحدود المكانية: تركزت الدراسة على فرع المضادات الحيوية بالمدية

3.الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2016/2015.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع هذه الدراسة من العمال الإداريين فرع المضادات الحيوية بالمدية والذين يبلغ عددهم 72 عامل إداري، حيث تم اختيار عينة عشوائية بحيث أن جميع عناصر المجتمع يكون له فرصة متساوية الاحتمال وتم تحديد العينة العشوائية لهذه الدراسة بـ 52 عامل إداري، والتي تمثل ما نسبته 72.22% من حجم العينة للاختصار الوقت.

رابعاً: إجراءات الدراسة

تم توزيع 65 استبيان على أفراد العينة الدراسية إلاّ أنه كأغلب الدراسات الميدانية لم يتم جمع الاستبيانات الموزعة 100% فقد كانت تعداد الاستبيانات متداولة بالشكل التالي:

الجدول رقم (3-2): تعداد الاستبيانات

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	65	57	08	05	52
النسبة المئوية	%100	%87.62	%12.31	%7.69	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

خامساً: أداة الدراسة

بناءاً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية هي متمثلة في الاستبيان، وعليه فقد تم الاعتماد على الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية والميزة التنافسية.

وتتكون الاستبيان من ثلاث محاور تشكلت فيما يلي:

1.**المحور الأول :** تتعلق بالبيانات الشخصية حيث تناولنا فيه معلومات تخص المستقصي كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية.

2.**المحور الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية ويتكون من 16 عبارة.

3.المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية ويتكون من 12 عبارة.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة بكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق جداً) المتناسبة مع الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

الجدول رقم (3-3):اتجاه إجابات الأفراد وفق ليكرت الخماسي.

الاستجابة	مدى الاستجابة
غير موافق جداً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80إلى 2.59
محايد	من 2.60إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق جداً	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي ، خوارزمية العلمية والسلوكية**، بدون طبعة، جدة، 2007، ص541.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه أو الاستجابة في هذه الدراسة يكون وفق التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح ما بين الفئة [1-1.79] فهذا يعني أن إجابة أفراد العينة الدراسية غير موافقون جداً حول ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح ما بين الفئة [1.80-2.59] فهذا يعني أن إجابة أفراد العينة الدراسية غير موافقون حول ما جاء في العبارة.

- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح ما بين الفئة [2.60-3.39] فهذا يعني أن إجابة أفراد العينة الدراسية محايدون حول ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح ما بين الفئة [3.40-4.19] فهذا يعني أن إجابة أفراد العينة الدراسية موافقون حول ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح ما بين الفئة [4.20-5] فهذا يعني أن إجابة أفراد العينة الدراسية موافقون جداً حول ما جاء في العبارة.

سادساً:صدق الاستبيان.

ويعني التأكد من أن الاستبيان صالحة لقياس ما أعدت من أجله، ولتأكد من صدق الاستبيان قمنا بإجراء الاختبارات التالية:

1.الصدق الظاهري : تم التأكد من صدق المحتوى الاستبيان بعدما تم عرضها على الأستاذ المشرف، ومجموعة من الأساتذة في الكلية [1]من أجل تحكيمها، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار حيث مت التعديل، الحذف،إعادة الصياغة، وإضافة بعض العبارات.

2.**الاتساق الداخلي :** لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (α=0.05) وتحصلنا على النتائج التالية:

[1] أنظر في الملحق رقم (3).

الجدول رقم (3-4): معامل الارتباط بين محاور الاستبيان.

	المحور الأول	المحور الثاني	الاستبيان ككل
معامل الارتباط المحور الأول: مستوى الدلالة	1	0.692** 0.000	0.888** 0.000
معامل الارتباط المحور الثاني: مستوى الدلالة	0.692** 0.000	1	0.947** 0.000
معامل الارتباط الاستبيان ككل: مستوى الدلالة	0.888** 0.000	0.947** 0.000	1
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالةα=0.01			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل المحاور والاستبيان ذات الدلالة الإحصائية عالية عند مستوى دلالة (α=0.1) حيث نلاحظ أن المحور الأول يرتبط مع المحور الثاني بقيمة (0.692**)،ومع الاستبيان بقيمة (0.088**)،والمحور الثاني مع الاستبيان بقيمة (0.947**).

سابعاً:ثبات الاستبيان

يمكن التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (3-5):معامل ثبات محاور الاستبيان.

المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.706
المحور الثاني	0.816
الاستبيان ككل	0.858

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكلا المحورين وقدرت ب(0.706-0.816) على التوالي،كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كانت (0.858) وهي قيمة أكبر من (0.60) وهذا يعني ثبات الاستبيان.

والجدول الأتي يبين معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى.

الجدول رقم(3-6): معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات.

العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات
1	0.857	8	0.859	15	0.853	22	0.851
2	0.850	9	0.857	16	0.855	23	0.856
3	0.850	10	0.861	17	0.850	24	0.848
4	0.855	11	0.856	18	0.848	25	0.853
5	0.850	12	0.855	19	0.850	26	0.853
6	0.853	13	0.855	20	0.859	27	0.847
7	0.858	14	0.857	21	0.856	28	0.846

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم الثبات في حالة التخلي عن إحدى عبارات الاستبيان وبقاء باقي العبارات الأخرى تتراوح بين (0.0861) كأعلى قيمة و(0.846) كادني قيمة، كما نلاحظ أن كل عبارات الاستبيان مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات ومع وجود ثلاث عبارات المسطرة في الجدول فحذف أي منها يؤدي إلى ارتفاع قيمة الإجمالية بقدر قيمة العبارة المحذوفة إذا انها لا تحدث فرق كبير ، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل العبارات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفعة.

وبذلك تكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني:تحليل نتائج الاستبيان.

من أجل تحليل هذه الاستبيان تم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية:التكرار، النسب المئوية،المتوسط الحسابي،الانحراف المعياري.

أولا:تحليل نتائج البيانات الشخصية.

حيث تمكننا من التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما يلي:

1.**الجنس:**

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	25	%48.1
أنثى	27	%51.9
المجموع	52	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر فئة العينة الدراسية الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 52 منهم 27 إناث أي بنسبة تقدر ب 51.9% في حين أن 25 منهم هم الذكور بنسبة تقدر ب48.1% من إجمالي عينة الدراسة، وهذا لأن عينة الدراسة عشوائية.

2.**العمر:**

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
من 25 إلى 35	33	%63.5
من 36 إلى 45	13	%25
أكبر من 45	6	%11.5
المجموع	52	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائجspss.

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول السابق نجد أن ما نسبته 25% أعمارهم تتراوح ما بين 36 إلى 45 سنة، يليهم الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 45 بنسبة 11.5% ويستنتج من هذا التحليل أن أغلب أفراد العينة الدراسية يقعون في الفئة العمرية من الشباب هم الأكثر قدرة على امتلاك الأفكار الحديثة في العمل.

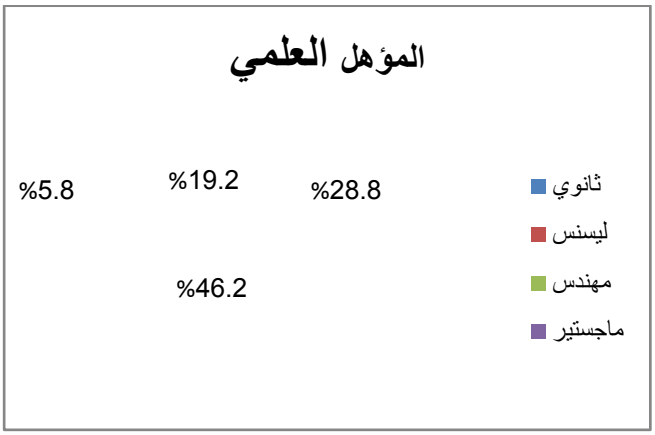
3-**المؤهل العلمي:**

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	15	%28.8
ليسانس	24	%46.2
مهندس	03	%5.8
ماجستير	10	%19.2
مجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم أفراد العينة الدراسية مؤهلهم العلمي ليسانس بنسبة تقدر ب 46.2% يليها أفراد العينة الدراسية الذين مؤهلهم العلمي ثانوي بنسبة تقدرب28.2% ثم يلها أفراد العينة الدراسية الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بنسبة تقدر ب19.2%، وأخيرا أفراد العينة الدراسية الذين مؤهلهم العلمي مهندس بنسبة تقدر ب 5.8% ونستخلص من هذا التحليل أن المؤهل العلمي لأفراد العينة عالي دليل على أن الفرع يوظف القدرات العالية.

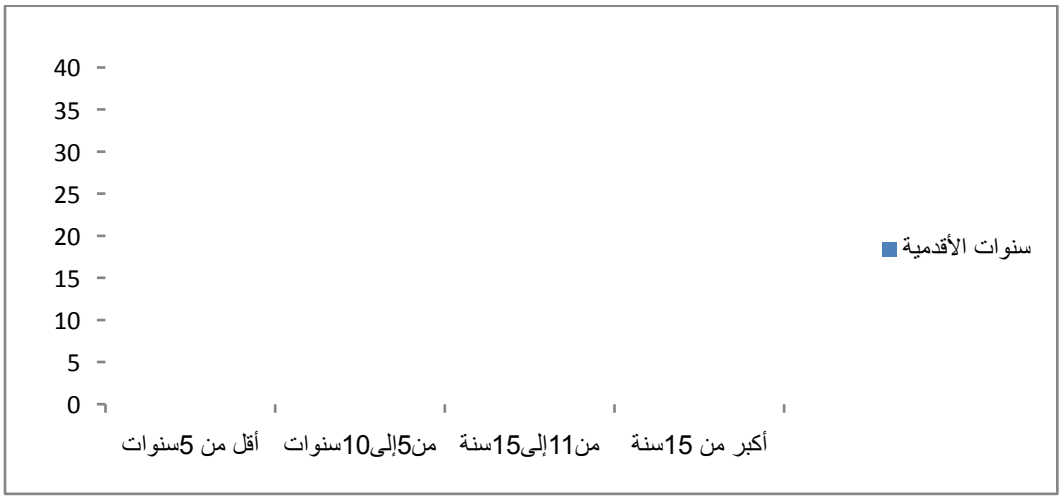
4.سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	17	%32.7
من 5 إلى 10 سنوات	19	%36.5
من 11 إلى 15 سنة	6	%11.5
أكبر من 15 سنة	10	%19.2
المجموع	52	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر ب 36.5% وتعود لأفراد العينة الدراسية الذين سنوات الأقدمية لهم ما بين 5 إلى 10 سنوات،ثم تليها أفراد العينة الدراسية الذين سنوات الأقدمية لهم أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 32.7%، ثم أفراد العينة الدراسية الذين سنوات الأقدمية لهم أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر ب 19.2%، وأخيرا أفراد العينة الدراسية الذين سنوات الأقدمية لهم تتراوح مابين 11 إلى 15 سنة بنسبة 11.5% ونستخلص أن أفراد العينة الدراسية يمكنهم الاستفادة من بعضهم البعض حسب الأقدمية.

ثانيا:تحليل نتائج المحور الأول.

يتمثل المحور الأول في القيادة الإدارية ولعرفة وجودها في الفرع أم لا من وجهة نظر العمال، قمنا بحوصلة النتائج فيما يلي:

الجدول رقم (3-11):نتائج المحور الأول.

العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية			
	ت %	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1-يشجعك رئيسك على المشاركة في التدريب وكسب الخبرات.	ت	01	01	01	31	18	4.23	0.757	موافق جداً	2
	%	1.9	1.9	1.9	59.6	34.6				
2-يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات.	ت	0	02	05	27	18	4.17	0.760	موافق	3
	%	0	3.8	9.6	51.9	34.6				
3-يقيم رئيسك أداءك الوظيفي على أساس خبرتك وإنجازاتك.	ت	0	02	12	30	08	3.85	0.724	موافق	7
	%	0	3.8	23.1	57.7	15.4				
4-للرئيس مرونة للتكيف مع التغيرات.	ت	01	03	07	32	09	3.87	0.841	موافق	6
	%	1.9	5.8	13.5	61.5	17.3				
5-يعطيك رئيسك حرية كافية في أدائك الوظيفي .	ت	01	03	20	22	06	3.56	0.850	موافق	13
	%	1.9	5.8	38.5	42.3	11.5				

6-يعمل رئيسك على الالتزام بقواعد القانون.	ت	01	01	03	37	10	4.04	0.713	موافق	4
	%	1.9	1.9	5.8	71.2	19.2				
7-يعمل رئيسك على التحلي في العمل بالأخلاق الحسنة.	ت	0	01	04	27	20	4.27	0.689	موافق جداً	1
	%	0	1.9	7.7	51.9	38.5				
8-يوجد اتصال فعال بينك وبين رئيسك.	ت	0	03	05	34	10	3.98	0.727	موافق	5
	%	0	5.8	9.6	65.4	19.2				
9-يتقبل رئيسك مقترحاتك وأرائك خلال المناقشة.	ت	0	11	03	28	10	3.71	1.016	موافق	12
	%	0	21.2	5.8	53.8	19.2				
10-يحفزك رئيسك بحوافز مادية.	ت	01	05	06	35	05	3.73	0.843	موافق	11
	%	1.9	9.6	11.5	67.3	9.6				
11-يحفزك رئيسك بحوافز معنوية.	ت	033	03	17	22	07	3.52	1	موافق	14
	%	5.8	5.8	32.7	42.3	13.5				
12-يحرص رئيسك على أن يوفر لك بيئة	ت	01	13	14	19	05	3.27	1.012	محايد	15
	%	1.9	25.9	26.9	36.5	9.6				
13-يشجعك رئيسك على إتباع أساليب جديدة في العمل.	ت	04	11	15	12	10	3.25	1.219	محايد	16
	%	7.7	21.2	28.8	23.1	19.2				
14-يتساهل رئيسك معك تأخيراتك عن العمل.	ت	01	06	03	37	05	3.75	0.860	موافق	10
	%	1.9	11.5	5.8	71.2	9.6				

15-يتساهل رئيسك معك إذا غبت عن العمل.	ت	03	03	05	31	10	3.81	1.011	موافق	9
	%	5.8	5.8	9.6	59.6	19.2				
16-يفوض لك رئيسك بعض المهام.	ت	0	03	09	33	7	3.85	0.724	موافق	8
	%	0	5.8	17.3	63.5	13.5				
تقييم المحور بشكل عام							3.802	0.376	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول النتائج أن أفراد العينة الدراسية يرون في المتوسط الحسابي المرجح العام أن هناك وجود للقيادة الإدارية في الفرع، حيث بلغ 3.802،حيث أن المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي والفئة التي تشير إلى استجابة موافق مما يدل على أن أغلب أفراد العينة الدراسية موافقون على وجود القيادة الإدارية لدى الفرع.

كما يظهر لنا من خلال النتائج أن هناك تمركز في إجابات أفراد العينة الدراسية على وجود قيادة إدارية وبذلك يظهر لنا من خلال انحصار المتوسطات الحسابية للعبارات المدرجة في الجدول مابين [3.25-4.27] وهي متوسطات تتراوح مابين مدى الاستجابات الثالثة والخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهي تشير إلى خيار الاستجابات (محايد/موافق/موافق جداً).

حيث أننا قمنا بترتيب هذه العبارات حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكس لنا المتوسطات الحسابية لذا سنتناول هذه العبارات حسب هذا الترتيب كما يلي:

-جاءت العبارة رقم7 " يعمل رئيسك على التحلي في العمل بالأخلاق الحسنة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد العينة الدراسية، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب4.27، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [4.20-5] التي تشير إلى استجابة موافق جداً، وانحراف معياري قدره 0.689 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أن الرئيس يتحلى فعلا بالأخلاق الحسنة في عمله ما يدل على أن الفرع يهتم بالمعاملة بين الرئيس والمرؤوس.

-جاءت العبارة رقم 1 "يشجعك رئيسك على المشاركة في التدريب وكسب الخبرات " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد العينة الدراسية، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب4.23، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [4.20-5] التي تشير إلى استجابة موافق جداً، وانحراف معياري قدره 0.757 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يقوم بتنمية مهارات وقدرات العمال.

-جاءت العبارة رقم 2 " يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد العينة الدراسية، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب4.10، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.760 مما يشير إلى وجود في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يعمل على تمكين العمال وتأهيله.

-جاءت العبارة رقم 6" يعمل رئيسك على الالتزام بقواعد القانون" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد العينة الدراسية إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب4.04، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.713 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يطبق القانون ولا يتساهل مع مخالفته.

-جاءت العبارة رقم 8" يوجد اتصال فعال بينك وبين رئيسك" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد العينة الدراسية، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها ب3.98، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق،وانحراف معياري قدره 0.727 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أن الرئيس يقبل الاستفسارات والنقاشات من طرف العمال.

-جاءت العبارة رقم 4" للرئيس مرونة لتكيف مع التغييرات " بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.87، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق،وانحراف معياري قدره 0.841 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يقوم بتكوين ثقافة تنظيمية تساعد على تقبل الجديد.

-جاءت العبارة رقم 3"يقيم رئيسك أدائك الوظيفي على أساس خبراتك وانجازاتك "حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.85، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.724مما يشير إلى وجود تباين بسيط

في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أنه في الفرع يكون التقييم على أساس الخبرة والإنجازات وهو حافز على العمل المجد والدائم وطلب المعرفة وكسب المهارة.

-جاءت العبارة رقم 16" يفوض لك رئيسك بعض المهام" حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.85، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.724 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يطبق للامركزية لتخفيف العبء وربح الوقت.

-جاءت العبارة رقم 15 " يتساهل رئيسك معك إذا غبت عن العمل " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.81، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق،وانحراف معياري قدره 1.011 مما يشير إلى وجود تباين في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن في الفرع من يهمل وقت العمل.

-جاءت العبارة رقم14 " يتساهل رئيسك مع تأخيراتك عن العمل" حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها 3.75، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق،وانحراف معياري قدره 0.860 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن في الفرع لا أهمية لوقت العمل وإلا لما تسامحوا مع التأخرات.

-جاءت العبارة رقم10 " يحفزك رئيسك بحوافز مادية" حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.73، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.843مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع لا يهمل التشجيع على العمل ومواصلته.

-جاءت العبارة رقم 9 " يتقبل رئيسك مقترحاتك وأرائك خلال المناقشة " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.71، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق،وانحراف معياري قدره 1.016 مما يشير إلى وجود تباين في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الرؤساء يتقبلون المناقشة من أجل العمل بطريقة صحيحة لأنه هو الهدف من المناقشة وتقديم الاقتراحات.

-جاءت العبارة رقم 5 " يعطيك رئيسك حرية كافية في أدائك الوظيفي " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.56، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.850مما يشير إلى وجود تباين بسيط

في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن للعمال الحرية الكافية للعمل دون تدخل أو ضغط من طرف الرئيس.

-جاءت العبارة رقم 11 " يحفزك رئيسك بحوافز معنوية " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.52، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 1 مما يشير إلى وجود تباين في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن هناك حوافز معنوية لكن أكثر منها مادية وهذا لتجاوب العمال معها.

-جاءت العبارة رقم 12 "يحرص رئيسك على أن يوفر لك بيئة عمل مناسبة " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.27، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [2.60-3.39] التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره 1.012مما يشير إلى وجود تباين في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن بعض الرؤساء يوفرون بيئة عمل مناسبة والبعض لا يقوم بذلك.

-جاءت العبارة رقم 13 " يشجعك رئيسك على إتباع أساليب جديد في العمل " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.25، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [2.60-3.39] التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري قدره 1.219مما يشير إلى وجود تباين في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن هناك من الرؤساء من يتقبل الأساليب الجديدة والبعض الأخر يتخوف من المخاطر.

كخلاصة لهذا المحور نجد أن معظم متوسطات العبارات مندرجة ضمن الفئة [3.40-4.19] والتي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة الدراسية، وهذا ما يدل على أنهم موافقون على وجود القيادة الإدارية في الفرع،ما يعني وجود رؤساء يتصفون بصفة القائد.

ثالثا:تحليل نتائج المحور الثاني.

يتمثل المحور الثاني في الميزة التنافسية ولمعرفة إمكانية تحقيقها من طرف الفرع من خلال وجهة نظر العمال قمنا بحوصلة النتائج كالأتي:

الجدول رقم (3-12): نتائج المحور الثاني.

العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية			
	ت %	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1-يتم إنتاج المنتجات في الوقت المحدد.	ت	01	03	05	36	07	3.87	0.793	موافق جداً	8
	%	1.9	5.8	9.6	69.2	13.5				
2-يعمل الفرع من أجل الحصول على جوائز الجودة.	ت	01	0	06	31	14	4.10	0.748	موافق	2
	%	1.9	0	11.5	59.6	26.9				
3-يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة.	ت	01	01	19	22	09	3.71	0.848	موافق	11
	%	1.9	1.9	36.5	42.3	17.3				
4-يقوم الفرع بالتعاون مع الشركات الأخرى من أجل تحسين الجودة	ت	0	02	05	28	17	4.15	0.751	موافق	1
	%	0	3.8	9.6	53.8	32.7				
5-يتبنى الفرع مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم .	ت	0	05	05	32	10	3.90	0.823	موافق	6
	%	0	9.6	9.6	61.5	19.2				
6-يستجيب الفرع بسرعة لتغيرات في طلبات الزبائن.	ت	01	06	06	14	25	4.08	1.118	موافق	3
	%	1.9	11.5	11.5	26.9	48.1				

7-يتميز الفرع بسرعة في تبني تكنولوجيا جديدة وحديثة.	ت	12	0	04	26	10	3.42	1.433	موافق جداً	12
	%	23.1	0	7.7	50	19.2				
8-يعمل الفرع على إيصال المنتجات في الوقت المحدد.	ت	01	02	05	33	11	3.98	0.804	موافق	4
	%	1.9	3.8	9.6	63.5	21.2				
9-يعتمد الفرع على إستراتيجية تخفيض السعر لكسب الزبائن.	ت	02	03	08	23	16	3.92	1.026	موافق	5
	%	3.8	5.8	15.4	44.2	30.8				
10-يعمل الفرع على تحقيق مستوى متميز من الجودة.	ت	0	02	11	30	09	3.88	0.732	موافق	7
	%	0	3.8	21.2	57.5	17.3				
11-يسعى الفرع إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفة لسيطرة على حصتها السوقية.	ت	02	01	14	24	11	3.79	0.936	موافق	10
	%	3.8	1.9	26.9	46.2	21.4				
12-يقوم الفرع بالاحتفاظ بالعناصر الكفأة لتخفيض من حجم التكاليف.	ت	01	04	08	30	09	3.81	0.886	موافق	9
	%	1.9	7.7	15.4	57.7	17.3				
تقييم المحور بشكل عام							3.884	0.536	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه توضح النتائج أن أفراد العينة الدراسية يرون في المتوسط العام أن قيادة الفرع تسعى لتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمدى موافقة العينة الدراسية ب 3.884 وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق مما يدل على أن أغلب أفراد العينة الدراسية موافقون على ما جاء في العبارات، وانحراف معياري قدره 0.536.

كما يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن هناك تباين بسيط في أراء أفراد العينة الدراسية على أن قيادة الفرع تسعى لتحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما يظهر في انحصار المتوسطات الحسابية للعبارات المندرجة في الجدول والتي جاءت منحصرة مابين [3.40- 4.15] وهي متوسطات تتراوح مابين مدى الاستجابة موافق.

كما أننا قمنا بترتيب هذه العبارات حسب توجه استجابات الأغلبية من العينة الدراسية التي تعكس لنا المتوسطات الحسابية لذا سنتناول هذه العبارات حسب هذا الترتيب كما يلي:

-جاءت العبارة رقم4 " يقوم الفرع بالتعاون مع شركات أخرى من أجل تحسين جودة منتجاته " في المرتبة الأولى حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 4.15، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.751 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يقوم بإنشاء شركات لتبادل المعرف والخبرات.

-جاءت العبارة رقم2 " يعمل الفرع من أجا الحصول على جوائز الجودة " في المرتبة الثانية حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 4.10، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.748 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يقوم بالاهتمام بجودة منتجاته.

-جاءت العبارة رقم 6"يستجيب الفرع بسرعة لتغيرات في طلبات الزبائن " في الرتبة الثالثة حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 4.08، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 1.118مما يشير إلى وجود تباين في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن للفرع مرونة في الاستجابة لتغيرات في كمية الأدوية المطلوبة من طرف الزبائن.

-جاءت العبارة رقم 8"يعمل الفرع على إيصال المنتجات في الوقت المحدد " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.98، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.840 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يعمل على إرضاء الزبائن من خلال توفير الدواء في الوقت.

-جاءت العبارة رقم 9 " يعتمد الفرع على إستراتيجية تخفيض السعر لكسب الزبائن " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.92، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19]التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 1.026 مما يشير إلى وجود تباين في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يحبذ تخفيض السعر لأن الدولة مساهمتها 80% في الفرع.

-جاءت العبارة رقم 5 "يتبنى الفرع مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.90، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.823 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يطبق المعايير والمواصفات اللازمة في إنتاج الأدوية.

-جاءت العبارة رقم 10 "يعمل الفرع على تحقيق مستوى متميز من الجودة " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.88، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.732 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يهتم بجودة الأدوية.

-جاءت العبارة رقم 1 " يتم إنتاج المنتجات في الوقت المحدد " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.87، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.793 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع ينتج الأدوية في الوقت لأنه لا يمكن الاستغناء عليها.

-جاءت العبارة رقم 12 " يقوم الفرع بالاحتفاظ بالعناصر الكفأة لتخفيض من حجم التكاليف " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.81، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.886 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يهتم العناصر الكفأة ويقدرها.

-جاءت العبارة رقم 11 "يسعى الفرع إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفة لسيطرة على حصتها السوقية " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.79، وهو متوسط يقع ضمن الفئة[3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.939 مما

يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يقوم بإنتاج بكفاءة.

-جاءت العبارة رقم 3 "يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.71، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 0.848 مما يشير إلى وجود تباين بسيط في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يهتم بالجودة لكن ليس على حساب التكلفة.

-جاءت العبارة رقم 7" يتميز الفرع بسرعته في تبني تكنولوجيا جديدة وحديثة " حسب أفراد العينة الدراسية بمتوسط حسابي مرجح لها ب 3.42، وهو متوسط يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره 1.433 مما يشير إلى وجود تباين في أراء العينة دراسية، وهذا ما يدل على أن الفرع يتبنى تكنولوجيا جديدة لزيادة الجودة وتقليل التكلفة.

كخلاصة لهذا المحور نجد أن كل متوسطات العبارات المندرجة ضمن الفئة [3.40-4.19] والتي تشير إلى استجابة موافق على أن الفرع يقوم بالسعي المتواصل إلى تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما قد يبرر وجوده رغم المنافسة من الأجانب والخواص، وانحراف معياري يشير إلى أن هناك تباين بسيط في أراء العينة الدراسية ما يعني أنهم متفقون على ما جاء في عبارات هذا المحور.

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسية نحو القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية.
- **الفرضية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسية نحو دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية.
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

سنقوم باختبار كل واحدة منها،وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل تباين الأحادي (one-way anova) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات،وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية،هذا للفرضيتين الأوليتين أما الثالثة نستعمل الانحدار الخطي البسيط.

ولإجراء الاختبارات على الفرضية الأولى والثانية انطلقنا من خيارين أساسين لكل فرضية، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

- **فرضية العدم H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسية تعزى للمتغير.
- **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسية تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة (F) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفق المتغير المختار.

فإذا كان مستوى الدلالة (F) المحسوبة أكبر (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم H_0 ،أي أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفق المتغير المختار.

أولاً:نتائج اختبار فرضية القيادة الإدارية في الفرع.

جاءت الفرضية الأولى لدراسة كما يلي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات إجابات بفرع من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار التحليل الأحادي(F) حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار التباين الأحادي (F) لفرضية القيادة الإدارية في الفرع.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.024	1	0.24	0.164	0.687
	داخل المجموعات	7.190	50	0.144		
العمر	بين المجموعات	2.179	2	1.086	0.417	0.741
	داخل المجموعات	5.041	49	0.103		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.183	3	0.061	10.559	0.000
	داخل المجموعات	7.031	48	0.146		
عدد سنوات الأقدمية	بين المجموعات	1.112	3	0.371	2.915	0.044
	داخل المجموعات	6.102	48	0.127		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

انطلاقا من الجدول أعلاه ونتائجه يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات من وجهة نظر عينة الدراسية نحو محور وجود القيادة الإدارية في الفرع وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

ت -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى للجنس (ذكر،أنثى) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب(0.687) أكبر من مستوى المعنوية المفترض0.05 وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء العينة التي قمنا بدراستها سابقا لا تختلف باختلاف الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى العمر (من 25 إلى 35، من 36 إلى 45، أكبر من 45) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض0.05 وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء العينة التي قمنا بدراستها سابقا تختلف باختلاف العمر.

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى للمؤهل العلمي (ثانوي أو أقل،ليسانس،ماجستير،مهندس) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب(0.741) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05 وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء العينة التي قمنا بدراستها سابقا لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى لعدد سنوات الأقدمية بالفرع (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكبر من 15 سنة) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب(0.044) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05 وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء العينة التي قمنا بدراستها سابقا لا تختلف باختلاف عدد سنوات الْدمية في الفرع.

ثانيا: نتائج اختبار فرضية دور القيادة الإدارية تحقيق الميزة التنافسية.

جاءت الفرضية الثانية لدراسة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في اتجاهات إجابات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار التحليل الأحادي(F) حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-14):نتائج اختبار التباين الأحادي لفرضية دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.285	1	0.285	0.981	0.327
	داخل المجموعات	14.552	50	0.291		
العمر	بين المجموعات	4.687	2	2.339	11.283	0.000
	داخل المجموعات	10.158	49	0.207		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.103	3	1.034	4.230	0.01
	داخل المجموعات	11.734	48	0.244		
عدد سنوات الأقدمية	بين المجموعات	2.046	3	0.682	2.559	0.66
	داخل المجموعات	12.791	48	0.266		

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

انطلاقا من الجدول أعلاه ونتائجه يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات من وجهة نظر عينة الدراسية نحو محور وجود القيادة الإدارية في الفرع وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى للجنس (ذكر،أنثى) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب(0.327) أكبر من مستوى المعنوية المفترض0.05 وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء العينة التي قمنا بدراستها سابقا لا تختلف باختلاف الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى للعمر(من 25 إلى 35، من 36 إلى 45، أكبر من 45) وذلك لكون

مستوى الدلالة المحسوب(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض0.05 وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء العينة التي قمنا بدراستها سابقا تختلف باختلاف العمر.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى للمؤهل العلمي(ثانوي أو أقل،ليسانس،ماجستير،مهندس) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب(0.010) أقل من مستوى المعنوية المفترض0.05 وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء العينة التي قمنا بدراستها سابقا تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى لعدد سنوات الأقدمية (قل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكبر من 15 سنة) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب(0.327) أكبر من مستوى المعنوية المفترض0.05 وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء العينة التي قمنا بدراستها سابقا لا تختلف باختلاف عدد سنوات الأقدمية.

ثالثا: نتائج اختبار فرضية العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية.

جاءت الفرضية الثالثة للدراسة على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تحقيق الميزة التنافسية .

ومن اجل تحقيق ذلك ستقوم باختبار هذه الفرصة من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط و ذلك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، ولإجراء الاختبار انطلاقا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي :

- **فرضية العدم H_0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تحقيق الميزة التنافسية .
- **فرضية بديلة H_1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تحقيق الميزة التنافسية .

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (F و T)المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وعليه سيكون هناك علاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية .

أما إذا كان مستوى الدلالة لقيمة F و T المحسوبة أكبر من(0.05) فإننا نقبل فرضية العدم H_0 ونرفض فرضية البديلة H_1 وعليه سيكوون هناك عدم وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية .

بعد القيام باختبار الانحدار الخطي البسيط تحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (3-15): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية.

البيان	المتغير المستقل:القيادة الإدارية					
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية	R الإرتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الإنحدار	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.691	0.477	0.990	6.752	45.587	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

1 - تكوين نموذج الدراسة

من خلال المعالجة لموضوع القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية نجد أن هناك مستقل هو القيادة الإدارية وتابع هو الميزة التنافسية، لذلك تم الاعتماد في تكوين النموذج الدراسة على المعادلة العامة للمستقيم $Y=\alpha X+\beta$

2- تقدير نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة الدراسية باستعمال برنامج SPSS تم تقدير نموذج الدراسة كما يلي: $Y= 0.990X + 0.117$

3-تقييم نموذج الدراسة :

من أجل دراسة نوع العلاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية نقوم باختبار المعنوية الإحصائية، حيث يتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها: معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2، اختبار فيشر F ، اختبار ستيودنت T.

أ-معامل الارتباط :

بحساب معاملا لارتباط بين القيادة الإدارية و تحقيق الميزة التنافسية نجد أن R=0.691 وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

ب-معامل التحديد R^2:

ويستخدم هذا المعامل لمعرفة تفسير التغير المستقل للمتغير التابع و ذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة Y ب X، حيث نجد أن R^2=0.477، أي أن نسبة تفسير القيادة الإدارية للتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية تقدر ب 47.7% وتبقى النسبة الأخرى للمتغيرات التي لم ندرجها في الدراسة، أي أن النموذج المقدر يعبر عن 47.7 من النموذج الحقيقي.

ج-اختيار فيشر F:

بعد القيام باختبار فيشر F نجد أن قيمته F=45.38 عند مستوى دلالة(0.000) وهذا يدل على المعنوية الكلية للنموذج.

د- اختيار T :

بعد القيام باختبار T نجد أن قيمته T=6.752عند مستوى دلالة(0.000) وهذه المعنوية تدل على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع .

أي أنه توجد علاقة خطية طردية قوية بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية .

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية في فرع المضادات الحيوية بالمدية لمجمع صيدال لاتجاهات أراء العمال حول إمكانية وجود القيادة الإدارية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الفرع، واستعملنا لذلك الاستبيان كأداة للدراسة ،فقمنا أولا باختبار صدقها الظاهري من عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة كمحكمين وبعد إجراء التعديلات عليها ، قمنا بتوزيعها على عمال الفرع، وبعد استعادتها تأكدنا من صلاحها لإجراء الدراسة الميدانية من خلال اختبار الاتساق الداخلي واستخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتها وقد كانت النتائج الإيجابية.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا من خلال الجزء الثاني للاستبيان بان اتجاه الأجوبة كان موافق حول ما جاء في المحور الأول المتعلق بالقيادة الإدارية والمحور الثاني المتعلق بدور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية .

كذلك من خلال اختبار الفرضيات الميدالية فقد وجدنا بالنسبة للمحور الأول أنه ا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(α=0.05) اتجاه أراء عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية ماعدا العمر وعدد سنوات الأقدمية في الفرع ،أما فيما يخص المحور الثاني فانهالا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α =0.05) لاتجاه أراء عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية ما عد العمر والمؤهل العلمي ، كما وجدنا أن العلاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية هي علاقة خطية طردية وقوية .

خاتمة

القيادة الإدارية هي لب ومفتاح الإدارة فهي المحرك الأساسي لكل مواردها الأخرى فبدونها لا يمكن للمنظمة أن تنجح وتقوم بأدائها بكفاءة وفعالية لأن القيادة الإدارية تهتم بالموارد البشري فتقوم بتنمية مهاراته وخبراته وقدراته من خلال القيام بتحفيزه ودفعه وشحن طاقاته لتقديم أفكار خلاقة ومبدعة، وهو بدوره يعمل على إضافة قيمة مضافة للمنظمة ولزبون على حدا سواء، وبتالي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية، التي أصبحت في الوقت الراهن تمثل تهديد أكثر من كونها فرصة، لأنها هدف لكل المنافسين من أجل تحقيقها واكتسابها فهي حتمية وضرورية، والأصعب فيها كيفية المحافظة عليها وتطويرها لجعلها ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستخدام الأفضل للمواد المتاحة للمنظمة وحصر التكاليف وتقليلها بتبنيها أساليب حديثة ومتميزة في أداء أعمال مثل إدارة الوقت وإدارة التغير والتركيز على القيادة الإدارية كخيار إستراتيجي.

للقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك بالتأثير على سلوكيات وتصرفات العمال وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز وإدارة الوقت، وتكوين ثقافة تنظيمية تساعد على تقبل الفشل والمخاطر لأنهما من سمات الإبداع والتغيير، وهذا من خلال تمكين العامل وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات وتوفير بيئة مناسبة ومساعدة على الإبداع لأنه جوهرة الميزة التنافسية والتفرد عن المنافسون .

وبالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات الدراسة، يمكن تلخيصها كما يلي:

الفرضية الأولى " تعتبر القيادة الإدارية مفتاح الإدارة حيث تقوم بعمل أساسي في جوانب العملية الإدارية، وتأثيرها على سلوك العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، جاءت صحيحة، فمن خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن القيادة الإدارية هي التي تقوم بتوجيه سلوكيات و تصرفات العاملين و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة، من خلال تنمية مهاراتهم وخبراتهم ورفع روح التعاون بينهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة، وهذا باعتبار أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي والفعال لباقي الموارد الأخرى.

▪ **الفرضية الثانية**" تعتبر الميزة التنافسية عنصر التفوق على المنافسين في تقديم قيمة مضافة للزبون، ولا تتحقق إلا بالقيادة الإدارية الناجحة"، جاءت صحيحة، من خلال الفصل الثاني توصلنا إلى أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعمل على تحقيق الأداء المتميز لتحقيق ميزة تنافسية لتفوق عن المنافسين.

▪ **الفرضية الثالثة**" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في فرع المضادات الحيوية بالمدية"، جاءت صحيحة، من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أنه توجد علاقة خطية طردية قوية في فرع المضادات الحيوية بالمدية، وهذا من وجهة نظر العينة الدراسية .

1. نتائج الدراسة :

أ- نتائج الدراسة النظرية:

– القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المنظمة والتحكم في مواردها .

– القيادة الإدارية هي عملية التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وتصرفاتهم وتنمية مهاراتهم، فالقادة لا يولدون و إنما يصنعون، وأن لكل موقف قائد، فهناك قائد سياسي، وقائد عسكري .

– ضرورة اكتساب و تحقيق الميزة التنافسية لضمان النمو والبقاء والاستمرارية.

– الأفكار الخلاقة والمبدعة هي جوهر الميزة التنافسية واستدامتها.

– للقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثير على العاملين وتوجههم ودفعهم نحو تحقيق الأداء بكفاءة وفعالية بتوفير بيئة عمل مناسبة ومساعدة على الإبداع.

ب_ نتائج الدراسة الميدانية :

– حسب إجابات أفراد العينة الدراسية في الفرع توصلنا إلى النتائج التالية:

– يقوم الفرع بإشراك العامل في التدريب وكسب الخبرات و إشراكه في عملية اتخاذ القرار.

– يعطي للعمال الحرية الكافية في أداء الأعمال وتقبل المقترحات والآراء خلال المناقشة.

– يشجع الفرع على إتباع أساليب جديدة في العمل ما يعني تقبل الفرع للمخاطر والفشل وتحفيزه على الأفكار الجديدة.

– يقوم الفرع بتقييم العامل حسب أدائه وانجازاته بالإضافة إلى التحفيزات المادية والمعنوية إلا أن المادية أكثر منها.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(α= 0.05) اتجاه أراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية ماعدا العمر وعدد سنوات الأقدمية في الفرع .

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) لاتجاه أراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية ما عد العمر والمؤهل العلمي

– هناك علاقة خطية طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

2. الاقتراحات

بناءا على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات التي من الممكن أن تساعد الفرع في إيجاد قيادة إدارية ناجحة وإمكانية تحقيق ميزة التنافسية كما يلي :

– محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافر.

– الاهتمام بإدارة الوقت داخل الفرع.

– اهتمام أكثر بتكوين ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع.

– على الفرع الاهتمام بالعنصر البشري أكثر وهذا لضرورة البقاء والنمو.

– الدعم المستمر للعمال على كسب الخبرات والمعارف بزيادة التدريب والتشجيع على التعلم.

– محاولة استعمال أساليب التميز الإداري مثل إدارة التغير، إدارة الجودة الشاملة.

– السعي المتواصل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

3. أفاق الدراسة

إن موضوع القيادة الإدارية موضوع واسع ومهم، وهذه الدراسة لم تتناول إلا جزء منه، لذا لا تزال جوانب عديدة يمكن أن تأخذ كمواضيع بحث نذكر منها:

– دور القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

– دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.

– دور القيادة الإدارية في إدارة الوقت.

– دورة القيادة الإدارية في دعم الإبداع.

قائمة المراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب.

1. إبراهيم البلوط، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

2. إبراهيم الفقي، **إدارة الوقت**، بدون طبعة، إبداع الإعلام، القاهرة، 2009.

3. إبراهيم الفقي، **فن القيادة الفعالة**، بدون طبعة ، دار الراية، جمهورية مصر العربية، 2013.

4. إبراهيم محمد محاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار جرير، عمان، 2013.

5. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، ط7، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

6. أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.

7. أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الّراية، عمان، 2013.

8. أسامة خيري، **القيادة الإستراتيجية**، ط1، الراية، عمان- الأردن، 2014.

9. بشار يزيد الوليد،**التخطيط والتطوير الإقتصادي**،ط1، الراية،عمان،2008.

10. بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، بدون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2010.

11. بلال خلف السّكارنه، **التطوير التنظيمي والإداري**، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.

12. بورك برس، **القيادة الإدارية الفعالة**، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2001.

13. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتجية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.

14. ثامر البكري، **إستراتجيات التسويق**، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.

15. حسن أحمد طروانة وآخرون، **نظرية المنظمة**، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.

16. حسن التهامي، **التفكير الإبداعي**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.

17. حسين حريم، السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، بدون طبعة، دار الحامد، عمان، 2004.

18. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط1، دار الحامد، عمان، 2006.

19. حسين وليد حسين عباس، غني دحام تنادي الزبيدى، **القدرات الجوهرية للموارد البشرية**، ط1، دار عيداء، عمان، 2014.

20. خالد حسين سعيد العسيري، **إستراتجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013.

21. خالد عبد الوهاب الزيديين، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي**، بدون طبعة، دار الأيام، عمان، الاردن، 2013.

22. خلف بلال سكارنه، **القيادة الإدارية الفعالة**، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.

23. خليل فهد السبياني، **إدارة الوقت**، بدون طبعة، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر.

24. خليل محمد حسن الشّماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005.

25. دانيال جولمان وآخرون، ترجمة:عثمان الجبالي المثلوني، بشير أحمد سعيد، **القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية**، بدون طبعة، دار المريخ، الرياض، 2004.

26. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

27. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

28. زاهر عبد الرحيم عاطف، **مقدرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة**، ط1، دار الراية، عمان، الأردن 2009.

29. زغدار أحمد، **المنافسة التنافسية**، ط1، دار عمان، الأردن، 2011.

30. زيد سلمان، **إدارة اختيار الموظفين**، ط2، دار التراية، عمان،2004.

31. زيد منير عبودي، **القيادة ودروها في العملية الإدارية**، ط1، دار البداية، عمان، 2008.

32. سهيل فهد سلاسة، **إدارة الوقت منهج منظور لنجاح**، بدون طبعة، منشورات المنظمة عربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988.

33. السيد عليوة، **إدارة الوقت**، ط1، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2003.

34. شارلزهل جارديث جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسبوني، **الإدارة الإستراتيجية**، مدخل متكامل، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2010.

35. شهرزاد محمد شهاب موسى النعيمي، **بناء برنامج تطويري**، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.

36. صبحي جبر العتيبي ، **تطور الفكر و الأساليب في الإدارة**، ط1، دار الحامد، عمان ،2005.

37. طارق محمد السويداني، فيصل عمر باشراحيل، **صناعة القائد**، ط1، مكتبة جرير، رياض، مملكة العربية السعودية، 2004.

38. ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**،ط1، دار الزّهران، عمان، 2013.

39. عبد السلام يوقحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014 .

40. عبد الغفار خنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، ا بدون طبعة، لمكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.

41. عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014.

42. عدى عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2013.

43. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفافي، **الميزة التنافسية**، بدون طبعة، دار الأيام، عمان، 2014.

44. عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي**، بدون طبعة، خوارزمية العلمية والسلوكية، جدة، 2007 .

45. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتجية**، بدون طبعة، دار غريب، القاهرة، 2001.

46. علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الحامد، عمان، 2006.

47. عمان صقر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق**، بدون طبعة، من شأة المعارف الإسكندرية، 2005.

48. عيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

49. فريد راغب النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا**، بدون طبعة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.

50. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان، **إدارة الوقت، مفاهيم عمليات تصنيفات**، ط1، دار الثقافة، ليبيا، 2009.

51. كيث جرينت، **القيادة**، ط1، مؤسسة هنداوي، قاهرة، 2013.

52. ماجدة عطية، سلوك المنظمة، ط1، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.

53. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

54. محمد الصيرفي، **إدارة الوقت**، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.

55. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

56. محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2010.

57. محمد عبد المقصود، **القيادة الإدارية**، ط1، مكتبة المجمع العربي، عمان، 2011.

58. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، ط1، دار وائل، عمان، 2014.

59. محمد فريد صحن ،سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.

60. محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال**، ط1، دار المعتز، عمان، 2015.

61. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط4، دار الوائل، عمان، الأردن، 2008.

62. محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.

63. مدحت أبو نصر، إدارة الوقت:**مفهوم والمهارة**، ط1، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2012.

64. مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

65. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.

66. مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، ط1، دار وائل، عمان، 2005.

67. ناصر جرادات، محمود سعود، **إدارة التغيير واللتطوير التنظيمي**، ط2، دار إثراء، عمان، الأردن، 2003.

68. نبيل محمد مرسي، **المهارات والوظائف الإدارية**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

69. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية،

70. نبيل مرسي، **إستراتجيات الإدارة العليا**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

71. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الثقافة، عمان، 2007.

72. نيجل كنج، نيل أندرسون،ترجمة:محمود حسن حسني، **إدارة الأنشطة للإبتكار والتغيير**، بدون طبعة، دار المريخ، رياض،2004.

73. هاشم حريز، بوشمال عبد الرحمان، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.

74. هدى حسن يحي العلفي، **القيادة التحويلية**، ط1، دار إيتراك، القاهرة، 2013.

75. ياسر خالد سلامة، **الإدارة الحديثة**، بدون طبعة، دار عالم الثقافة، عمان،2000.

76. يحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، ط2، دار الجرير، عمان، 2007.

ثانيا:أطروحات دكتوراه ومذكرات ماجستير.

- **أطروحات دكتوراه.**

1. عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

2. عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009.

3. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية لمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كلبمنس العالمية، تخصص إدارة صحية، سوريا، 2009.

4. مانع سبرينة، **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

5. محمد حباينة، **دور أسس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

- **رسائل ماجستير.**

1. أحمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت،مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط،2013.

2. أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، **فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم**، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، بغزة، فلسطين، 2009.

3. إيمان لعشاب، **دور الاتصال التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة ملبنة البخاري-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

4. أيوب صكري، **دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012.

5. بريش فايزة ،**دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية،جامعة سعد دحلب بالبليدة،2005.

6. بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-**، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012.

7. بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصال) الجزائر للهاتف النقال- موبليس-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متنوري قسنطينة، 2012.

8. بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2008.

9. تومي حسينة قديرة، **أثر إدارة والتغيير على أداء المنظمة الخدمية، دراسة حالة الوحدة، العملية للاتصالات بالجلفة،** مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

10. حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية،** مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

11. حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-**، مذكرة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007.

12. دريوش شهيناز، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية،** مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة 2012.

13. ديلمي محمد، **القيادة الإدارية وانعكاسها على مردود وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية،** مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2007.

14. رائدة هاني محمد العرايضة، **مستوى القيادة الأخلاقية لمدري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين،** مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

15. سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال،** مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014.

16. سليماني عائشة، **دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى لطهرة مستغانم،** مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مدرسة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2011.

17. سميرة صالحي،**أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)-**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة،2008.

18. سوني نبيل، **دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجيل**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2011.

19. شتوح محمد، **أهمية الإدارة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

20. صونيا الكيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000، 2005)-** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.

21. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

22. العيداني إلياس، **دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات-حالة فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال المدية-**، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

23. العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

24. فتحي خذرية، **دور البحوث التسويقية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2013.

25. فريحة بوفاتح، **مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في كل واقع الأعمال المحاصرة**، حول تطبيق مخطط السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية،الجزائر، 2012.

26. فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، **اتجاهات القيادة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات،** مذكرة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض –السعودية، 2003.

27. كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،** مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، 2015.

28. محاسنة رتيبة، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة- حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-،** مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

29. محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مسحية على العاملين المديرين بديوان وزارة الداخلية-**، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

30. محمد سعيد جوال، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت: دراسة مسحية على عينة من المدريين بولاية الأغواط** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ،2010 .

31. محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-**، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، 2009.

32. محمد كريم، حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين،** مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2010.

33. مداح لخضر، **تطبيق إدارة الجودة شاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة مركز جامعة بالمدية،** مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،مركز جامعة المدية،2008 .

34. مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2009.

35. ناصر محمد إبراهيم مجمعي، **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.

36. نصيرة بن عبد الرحمان، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006.

37. النعاس صديقي، **أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.

38. نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر بسكرة، 2014.

39. هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

40. هديل عبد العزيز المحيميد، وآخرون، **نظريات القيادة وأنماطها**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاجتماعية،جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية،المملكة العربية السعودية،2009.

41. يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، **الأنماط القيادية وعلاقاتها بإدارة الصراع التنظيمي للمنظمات الخاصة**، مذكرة ماجستير، جامعة افتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

ثالثا: المجلات والملتقيات:

- **المجلات:**

1.بوعلاق نوال، سعيدي يحي، منتج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014.

2.شهرزاد محمد شهاب موسى النعيمي، القيادة الإدارية ودورها في تأصير روابط العلاقات العامة ، دراسات تربوية، العدد 11 تموز، 2010.

3.عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001.

4.علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول الأردن، يناير، 2012.

5.عياش قويدري،إبراهيمي عبد الله،إدارة التغيير في المؤسسة المعاصرة،مجلة دراسات،العدد الاقتصادي،رقم19أ، جامعة الأغواط ،جانفي2013.

6.غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، العدد التاسع جوان 2011.

7.محمد عبد القادر عابدين، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلموا المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون، أكتوبر 2012.

8.محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 43، العدد 90، 2011.

- **الملتقيات:**

1.زبيري رابح، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 23/22 أفريل، جامعة الجزائر، 2003.

2.سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ،مداخلة مقدمة للملتقي الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22/ 23 أفريل جامعة ورقلة، 2003.

3.صورية معموري، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** ،مدخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

4.مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول:" الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير

تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03- 04 ديسمبر 2012.

5.يرقي حسين، جوال محمد السعيد، **المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت**، مداخلة مقدمة إلى الملتقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 13/12 ماي 2010.

رابعا: مقابلة.

-مقابلة مع السيد: فهيس محمد، رئيس مصلحة مركز الإعلام والتوثيق، فرع المضادات الحيوية بالمدية، مجمع صيدال.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1.Alain Duluc , **leadership et confiance**, Dunod, paris, 2008 .

2.Jean-Pierre testa ,et les autre, **la boite à outils du leadership**, Dunod, paris, 2013 .

3.Julian Russel et les autre, Alpha leadership : les 3A :Anticiper-Aligner-Agir, boeck ,paris,2009,p123 .

III. المواقع الإلكترونية:

1.واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، **أنماط القيادة الإدارية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة**، دراسة حالة وحدة البريد الولائي، بسكرة، الجزائر، 2009، ص3، متاح على الخط:

Fpedia , com/ arab/ up. Content/ uplosds/ 2010/ 3/ 2016-02-18 .

2.يوسف مزهر يحي عباس، **أنماط القيادة**، متاح على الرابط:

www.SSST5.com/ read Article .aspxArtid= 12 $Sec ID=19/2016/02/16

3.www.hrdixussion/ hr s2 554- htmh. 2016/02/16 .

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة يحى فارس - المدية -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

استبيان موجه للعمال.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

نحن طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة نقوم بإعداد مذكرة تخرج تحت عنوان" **دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة**" لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي نرجو منكم التفضل بالإجابة عنها متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة وهذا لضمان الشفافية وصدق المعلومة.

ونعلمكم أن المعلومة المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولكم منا خالص الامتنان والشكر

الطالبتان: **تحت إشراف الأستاذ:**

- مريا مجبر. أ.د/ حسين يرقي
- وسيلة يخلف عبد الصمد.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس	أنثى	ذكر

الجنس	من 25 الى 35	من 36 الى 45	أكبر من 45

المؤهل العلمي	ثانوي	ليسانس	ماجستير	مهندس	إجابة أخرى يرجى التحديد

سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني.

المحور الأول: يتعلق بالقيادة الإدارية

العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1-يشجعك رئيسك على المشاركة في التدريب وكسب الخبرات.					
2-يشجعك رئيسك على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
3-يقيم رئيسك أداءك الوظيفي على أساس خبرتك وإنجازاتك.					
4-للرئيس مرونة للتكيف مع التغيرات.					
5-يعطيك رئيسك حرية كافية في أدائك الوظيفي.					
6-يعمل رئيسك على الالتزام بقواعد القانون.					
7-يعمل رئيسك على التحلي في العمل بالأخلاق الحسنة.					
8-يوجد اتصال فعال بينك وبين رئيسك.					
9-يتقبل رئيسك مقترحاتك وأرائك خلال المناقشة.					
10-يحفزك رئيسك بحوافز مادية.					
11-يحفزك رئيسك بحوافز معنوية.					
12-يحرص رئيسك على أن يوفر لك بيئة					
13-يشجعك رئيسك على إتباع أساليب جديدة في العمل.					
14-يتساهل رئيسك معك تأخيراتك عن العمل.					
15-يتساهل رئيسك معك إذا غبت عن العمل.					
16-يفوض لك رئيسك بعض المهام.					

المحور الثاني: يتعلق بدور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية

العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1-يتم إنتاج المنتجات في الوقت المحدد.					
2-يعمل الفرع من أجل الحصول على جوائز الجودة.					
3-يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة.					
4-يقوم الفرع بالتعاون مع الشركات الأخرى من أجل تحسين الجودة.					
5-يتبنى الفرع مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم.					
6-يستجيب الفرع بسرعة لتغيرات في طلبات الزبائن.					
7-يتميز الفرع بسرعة في تبني تكنولوجيا جديدة وحديثة.					
8-يعمل الفرع على إيصال المنتجات في الوقت المحدد.					
9-يعتمد الفرع على إستراتيجية تخفيض السعر لكسب الزبائن.					
10-يعمل الفرع على تحقيق مستوى متميز من الجودة.					
11-يسعى الفرع إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفة لسيطرة على حصتها السوقية.					
12-يقوم الفرع بالاحتفاظ بالعناصر الكفأة لتخفيض من حجم التكاليف.					

الملحق رقم (02): نتائج spss

1. نتائج SPSS حول الاتساق الداخلي:

Correlations

		m1	m2	mt
m1	Pearson Correlation	1	,692**	,888**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	52	52	52
m2	Pearson Correlation	,692**	1	,947**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	52	52	52
mt	Pearson Correlation	,888**	,947**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	52	52	52

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

2. معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	103,47	125,534	,252	,857
q2	103,53	120,974	,531	,850
q3	103,88	120,826	,555	,850
q4	103,84	123,375	,332	,855
q5	104,16	120,055	,507	,850
q6	103,88	122,826	,427	,853
q7	103,69	126,180	,222	,858

q8	103,45	127,573	,142	,859
q9	103,75	125,314	,269	,857
q10	104,02	125,580	,159	,861
q12	103,98	123,980	,297	,856
q13	104,20	121,441	,353	,855
q14	104,45	123,413	,257	,858
q15	104,49	120,095	,323	,857
q16	103,98	121,660	,411	,853
q17	103,92	121,514	,344	,855
q20	103,82	120,348	,565	,850
q21	103,61	119,803	,614	,848
q22	104,02	119,460	,540	,850
q23	103,55	126,613	,187	,859
q24	103,82	123,748	,316	,856
q25	103,61	117,603	,487	,851
q27	104,25	116,354	,394	,856
q28	103,75	119,074	,595	,848
q29	103,78	120,093	,405	,853
q30	103,82	122,628	,442	,853
q31	103,94	116,736	,620	,847
q32	103,92	117,034	,643	,846

3. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	27	51,9	51,9	51,9
	b	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

aga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	33	63,5	63,5	63,5
	b	13	25,0	25,0	88,5
	c	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	29	55,8	55,8	55,8
	b	13	25,0	25,0	80,8
	c	7	13,5	13,5	94,2
	d	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

experionce

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	21	40,4	40,4	40,4
	b	15	28,8	28,8	69,2
	c	6	11,5	11,5	80,8
	d	10	19,2	19,2	100,0
	Ttal	52	100,0	100,0	

4. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة

Statistics

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,23	4,17	3,85	3,87	3,56	3,85	4,04	4,27
Std. Deviation		,757	,760	,724	,841	,850	,724	,713	,689
Sum		220	217	200	201	185	200	210	222

Statistics

		q9	q10	q12	q13	q14	q15	q16	q17
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,98	3,71	3,73	3,52	3,27	3,25	3,75	3,81
Std. Deviation		,727	1,016	,843	1,000	1,012	1,219	,860	1,011
Sum		207	193	194	183	170	169	195	198

Statistics

		q27	q28	q29	q30	q31	q32
N	Valid	52	51	52	52	52	52
	Missing	0	1	0	0	0	0
Mean		3,42	3,98	3,92	3,88	3,79	3,81
Std. Deviation		1,433	,812	1,026	,732	,936	,886
Sum		178	203	204	202	197	198

Statistics

		q20	q21	q22	q23	q24	q25
N	Valid	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,87	4,10	3,71	4,15	3,90	4,08
Std. Deviation		,793	,748	,848	,751	,823	1,118
Sum		201	213	193	216	203	212

q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	1	1,9	1,9	3,8
	c	1	1,9	1,9	5,8
	d	31	59,6	59,6	65,4
	e	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	2	3,8	3,8	3,8
	c	5	9,6	9,6	13,5
	d	27	51,9	51,9	65,4
	e	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	2	3,8	3,8	3,8
	c	12	23,1	23,1	26,9
	d	30	57,7	57,7	84,6
	e	8	15,4	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	3	5,8	5,8	7,7
	c	7	13,5	13,5	21,2
	d	32	61,5	61,5	82,7
	e	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	3	5,8	5,8	7,7
	c	20	38,5	38,5	46,2
	d	22	42,3	42,3	88,5
	e	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	3	5,8	5,8	5,8
	c	9	17,3	17,3	23,1
	d	33	63,5	63,5	86,5
	e	7	13,5	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	1	1,9	1,9	3,8
	c	3	5,8	5,8	9,6
	d	37	71,2	71,2	80,8
	e	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	1,9	1,9	1,9
	c	4	7,7	7,7	9,6
	d	27	51,9	51,9	61,5
	e	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	3	5,8	5,8	5,8
	c	5	9,6	9,6	15,4
	d	34	65,4	65,4	80,8
	e	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	11	21,2	21,2	21,2
	c	3	5,8	5,8	26,9
	d	28	53,8	53,8	80,8
	e	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	5	9,6	9,6	11,5
	c	6	11,5	11,5	23,1
	d	35	67,3	67,3	90,4
	e	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	3	5,8	5,8	5,8
	b	3	5,8	5,8	11,5
	c	17	32,7	32,7	44,2
	d	22	42,3	42,3	86,5
	e	7	13,5	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	13	25,0	25,0	26,9
	c	14	26,9	26,9	53,8
	d	19	36,5	36,5	90,4
	e	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	4	7,7	7,7	7,7
	b	11	21,2	21,2	28,8
	c	15	28,8	28,8	57,7
	d	12	23,1	23,1	80,8
	e	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	6	11,5	11,5	13,5
	c	3	5,8	5,8	19,2
	d	37	71,2	71,2	90,4
	e	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	3	5,8	5,8	5,8
	b	3	5,8	5,8	11,5
	c	5	9,6	9,6	21,2
	d	31	59,6	59,6	80,8
	e	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	3	5,8	5,8	7,7
	c	5	9,6	9,6	17,3
	d	36	69,2	69,2	86,5
	e	7	13,5	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	c	6	11,5	11,5	13,5
	d	31	59,6	59,6	73,1
	e	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	1	1,9	1,9	3,8
	c	19	36,5	36,5	40,4
	d	22	42,3	42,3	82,7
	e	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	2	3,8	3,8	3,8
	c	5	9,6	9,6	13,5
	d	28	53,8	53,8	67,3
	e	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	5	9,6	9,6	9,6
	c	5	9,6	9,6	19,2
	d	32	61,5	61,5	80,8
	e	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	6	11,5	11,5	13,5
	c	6	11,5	11,5	25,0
	d	14	26,9	26,9	51,9
	e	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	12	23,1	23,1	23,1
	c	4	7,7	7,7	30,8
	d	26	50,0	50,0	80,8
	e	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	2	3,8	3,8	5,8
	c	5	9,6	9,6	15,4
	d	33	63,5	63,5	78,8
	e	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	2	3,8	3,8	3,8
	b	3	5,8	5,8	9,6
	c	8	15,4	15,4	25,0
	d	23	44,2	44,2	69,2
	e	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	2	3,8	3,8	3,8
	c	11	21,2	21,2	25,0
	d	30	57,7	57,7	82,7
	e	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	2	3,8	3,8	3,8
	b	1	1,9	1,9	5,8
	c	14	26,9	26,9	32,7
	d	24	46,2	46,2	78,8
	e	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	1,9	1,9	1,9
	b	4	7,7	7,7	9,6
	c	8	15,4	15,4	25,0
	d	30	57,7	57,7	82,7
	e	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

1. اختبار التباين الأحادي one-way anova

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,046	3	,682	2,559	,066
Within Groups	12,791	48	,266		
Total	14,837	51			

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,103	3	1,034	4,230	,010
Within Groups	11,734	48	,244		
Total	14,837	51			

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,678	2	2,339	11,283	,000
Within Groups	10,158	49	,207		
Total	14,837	51			

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,285	1	,285	,981	,327
Within Groups	14,552	50	,291		
Total	14,837	51			

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,112	3	,371	2,915	,044
Within Groups	6,102	48	,127		
Total	7,214	51			

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,183	3	,061	,417	,741
Within Groups	7,031	48	,146		
Total	7,214	51			

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,173	2	1,086	10,559	,000
Within Groups	5,041	49	,103		
Total	7,214	51			

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,024	1	,024	,164	,687
Within Groups	7,190	50	,144		
Total	7,214	51			

2. اختبار الإنحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,691[a]	,477	,466	,39398

a. Predictors: (Constant), m1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,076	1	7,076	45,587	,000[a]
	Residual	7,761	50	,155		
	Total	14,837	51			

a. Predictors: (Constant), m1

b. Dependent Variable: m2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,117	,560		,208	,836
	m1	,990	,147	,691	6,752	,000

a. Dependent Variable: m2

الملحق رقم(03): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	مكان العمل
شعيب أتشي	جامعة المدية
عماد معوشي	جامعة المدية
محمد بولصنام	جامعة المدية
مراد تهتان	جامعة المدية