جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة حالة: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

سهمي مهدية

فايد عيشاوي صفية

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. قويدر لويزة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د.العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018– 2019

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة حالة: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

سهمي مهدية

فايد عيشاوي صفية

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. قويدر لويزة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د.العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018– 2019

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،

نشكر الله العلي العظيم الذي وفقنا لبلوغ هذه المرتبة من العلم ونتقدم بالشكر للأستاذة الفاضلة **" العيداني حبيبة"** التي قامت بالإشراف علينا وكانت نعم السند ولم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة.

كما نشكر مدير المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، وكذا نوجه بالشكر الخالص للأستاذة **" طهراوي حياة"** التي ساعدتنا في استخدام برنامج SPSS، كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا البحث،

وإلى كل شخص ساعدنا من بعيد أو قريب لإتمام هذا البحث

الإهـــــــداء

إلى من اسقياني الحب في صغري حتى ارتوت منه عروق جسدي.....إلى من تحملا كل لحظة ألم في حياتي وحولاها إلى لحظات فرح.....إلى من كانت ومازالت دعواتهما ترافقني في دروب حياتي

.....أبي وأمي حفظهما الله.....

إلى من هم أقرب من روحي، إلى من شاركوني حضن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري

أختي هاجر وإخوتي

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة إلى: **شافية؛ مارية؛ حفصة؛ عبلة؛ خديجة؛ إكرام؛ إيمان؛ وآسيا.**

إليكم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد وأسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم نافعا لكل من قرأه واستنار به

سهمي مهدية

الإهـــــــداء

إلى روح أبي الطاهرة الذي رغم رحيله عنا مازلت أرفع رأسي عاليا لكونه ابنته وأني أحمل اسمه لأنه نعم الأب وفخرا لنا جميعا.

....رحمة الله عليك يا أبي....

إلى من هي كل شيء بحياتي وانأ بدونا لا شيء إلى النور الذي يضيء عتمة حياتي

أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من بسببهم تشرق بسمتي إخوتي وأخواتي حقق الله أمانيهم ووفقهم إلى ما يحب ويرضى

إلى من سار معي وساندني في رحلة بحثي وتطلع لنجاحي بنظرة الأمل

زوجي الغالي

فايد عيشاوي صفية

مستخلص.

يهدف هذا البحث إلى تحديد أبعاد القيادة الإبداعية ومدى مساهمتها في تحقيق التفوق التنافسي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم تحديد أبعاد القيادة الإبداعية كمتغير مستقل بأربعة أبعاد: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المثابرة، المرونة، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع التفوق التنافسي لتشمل كل من التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.

ولاجراء الاختبارات اللازمة قمنا بتصميم استبانه بالاعتماد على نموذج البحث المقترح، وبعد تحكيمها وتوزيعا على عينة الدراسة من موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية وتحليل النتائج باستخدام برنامج Spss، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"، (الجنس، السن، المستوى العلمي ،سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

وانطلاقا من النتائج خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ✓ على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار اهمية تمكين العاملين لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة ، واثر ايجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على المزيد من العطاء والإبداع.
- ✓ على المؤسسة ضرورة الفهم الجيد لمفهوم بالقيادة الإبداعية وإدارتها من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- ✓ على المؤسسة إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على المبادرة، وطرح الأفكار الجديدة.

الكلمات المفتاحية :القيادة، الإبداع، القيادة الإبداعية، التفوق التنافسي، المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

فهـــرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
الإهداء	**-**
مستخلص	**IV**
مستخلص باللغة الإنجليزية	**V**
فهرس المحتويات	**VII**
قائمة الأشكال	**X**
قائمة الجداول	**XII**
مقدمة	أ-خ
الفصل الأول: الإطار الفكري للقيادة الإبداعية	
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية	**3**
المطلب الأول: ماهية القيادة	3
المطلب الثاني: ماهية الإبداع	6
المطلب الثالث: مدلول القيادة الإبداعية	9
المبحث الثاني: ركائز القيادة الإبداعية	**12**
المطلب الأول: مبادئ وأسس القيادة الإبداعية	12
المطلب الثاني: سمات القيادة الإبداعية	15
المطلب الثالث: متطلبات القيادة الإبداعية	18
المبحث الثالث: مضامين القيادة الإبداعية	**21**
المطلب الأول: أدوار القيادة الإبداعية	21
المطلب الثاني: أدوات القيادة الإبداعية	25
خلاصة الفصل	**30**
الفصل الثاني: الإطار النظري للتفوق التنافسي	
تمهيد	**32**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التفوق التنافسي	**33**
المطلب الأول: ماهية التفوق التنافسي	33

المطلب الثاني: استراتيجيات التفوق التنافسي	36
المطلب الثالث: مصادر التفوق التنافسي	39
المبحث الثاني: ركائز تحقيق التفوق التنافسي	**41**
المطلب الأول: عوامل التفوق التنافسي	41
المطلب الثاني: مجالات تحقيق التفوق التنافسي	44
المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي	47
المبحث الثالث: مساهمة القيادة القيادية في تحقيق التفوق التنافسي	**50**
المطلب الأول: مداخل تحقيق التفوق التنافسي	50
المطلب الثاني: إستراتيجية القيادة الإبداعية الفعالة لتحقيق التفوق التنافسي	54
المطلب الثالث: تأثير ممارسات القيادة الإبداعية على أبعاد التفوق التنافسي	57
خلاصة الفصل	**60**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	
تمهيد الفصل	**62**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر	**63**
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر	63
المطلب الثاني: المديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالمدية.	**65**
المطلب الثالث: أهداف وخدمات المديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالمدية	**68**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**71**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	71
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس	73
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	79
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض	**82**
المطلب الأول: تحليل وتفسير محاور الدراسة	82
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	92
خلاصة الفصل	**97**
الخاتمة	**99**
قائمة المراجع	**104**
الملاحق	**115**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-2	استراتيجيات مصفوفة SWOT	53
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية-	**66**
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	**79**
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	**80**
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	**80**
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	**81**
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	**82**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1–3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	72
2–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد	74
3–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المثابرة والدرجة الكلية لهذا البعد	74
4–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد	75
5–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد	75
6–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات التكلفة والدرجة الكلية لهذا البعد	76
7–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الجودة والدرجة الكلية لهذا البعد	76
8–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد	77
9–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التسليم والدرجة الكلية لهذا البعد	77
10–3	معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	78
11–3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	78
12–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
13–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	80
14–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	80
15–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	81

16–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	82
17–3	نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الأول الحساسية للمشكلات	84
18–3	نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الثاني المثابرة	85
19–3	نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الثالث الأصالة	86
20–3	نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الرابع المرونة	87
21–3	نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الأول التكلفة	88
22–3	نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الثاني الجودة	89
23–3	نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الثالث المرونة	90
24–3	نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الرابع التسليم	91
25–3	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس	93
26–3	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	94
27–3	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الالمستوى التعليمي	94
28–3	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة	95
29–3	نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المركز الوظيفي	96

مقدمـــة

تتسم بيئة الأعمال الحالية بموجة من التغيرات المتسارعة ألقت بظلالها على أداء المؤسسات، وقدرتها على التنافس وجهودها من أجل النمو والتطور، والبقاء في بيئة متغيرة بشكل مستمر؛ فقد شهدت العقود الأخيرة تحديات جديدة كان لها الأثر الكبير في هيكلة الاقتصاد العالمي، والتي تبلورت في قيام التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات للسيطرة على الأسواق العالمية؛ فضلا عن ظاهرة العولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة ومفتوحة الحدود لتدفق المنتجات والخدمات والموارد البشرية.

تعتبر التحديات سالفة الذكر اختبارا حقيقيا لإدارة المؤسسات في العصر الحالي، مما يفرض عليها التوجه نحو مجموعة من الأساليب الحديثة على نحو يحقق التفوق التنافسي؛ لان واقع الأعمال يتميز بشدة المنافسة على الموارد المتاحة، المنافسة على الأسواق، المنافسة على التكنولوجيا..... ، ضف إلى ذلك تغير ظروف ومعطيات اللعبة التنافسية المفعمة بالمخاطرة وعدم التأكد؛ هذا الواقع يفرض وجود ممارسات إدارية حديثة من أجل توجيه الكادر البشري نحو إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات بكفاءة وفعالية، وإحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الأساسية الإدارية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بمصطلح القيادة الإبداعية كآلية لتفعيل أداء المؤسسات في ظل المعطيات والظروف التي تفرزها البيئة التنافسية؛ فالقيادة بمفهومها العام التأثير في الآخرين ودفهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقا لا بدّ أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق.

انطلاقا من الطرح المقدم في هذه التوطئة، تتضح معالم الإشكالية من خلال التساؤل المحوري الآتي:

ما مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات؟ وما واقع ذلك بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية؟

وفي هذا الصدد، ولتحليل هذه الإشكالية على نحو أفضل، فبالإمكان تحديد التساؤلات البحثية الآتية:

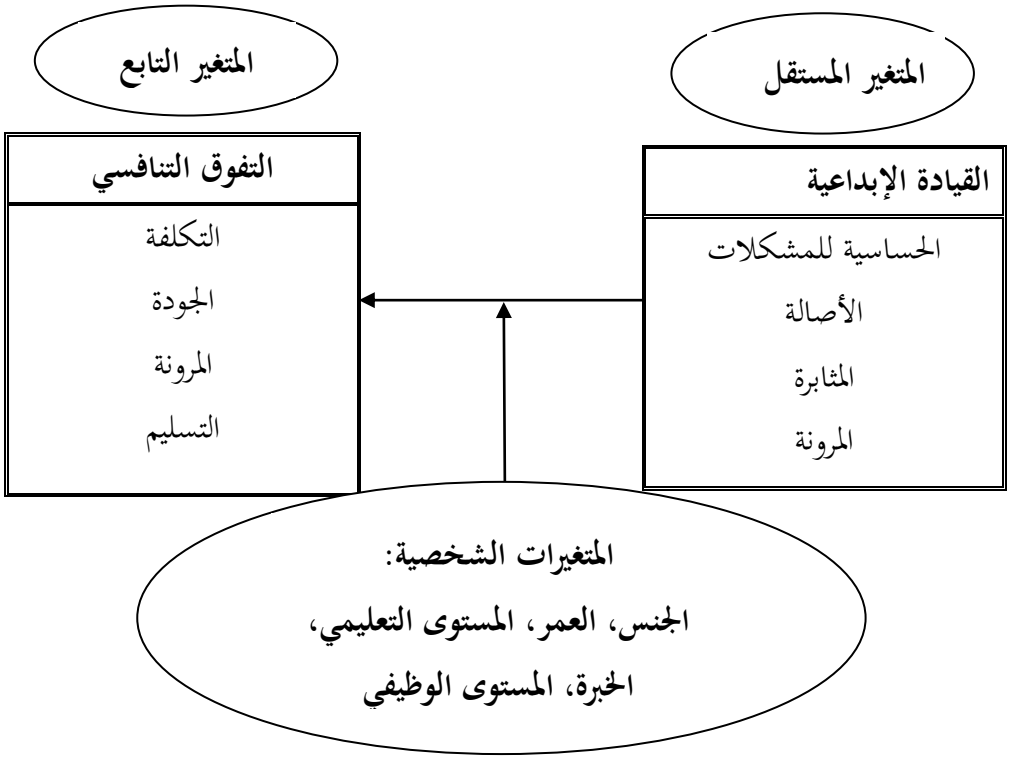
- ما مفهوم القيادة الإبداعية؟
- ما درجة تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما درجة توافر أبعاد التفوق التنافسي بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$؟

بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج في إطار الإشكالية وتساؤلاتها، فهذا يستوجب صياغة الفرضيات الآتية:

- تعتبر القيادة الإبداعية فن التعامل مع التغيير من أجل البقاء والاستمرار في ظل المستجدات البيئية الراهنة؛
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على القيادة الإبداعية بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية؛
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على التفوق التنافسي بأبعاده وهذا بصورة فردية وكلية؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$؟

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والمتمثل في القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المثابرة، المرونة)، أما المتغير التابع فهو التفوق التنافسي بأبعاده (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).



أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته أكاديميا بتناوله جانبين: الأول نظري- مفاهيمي بعرض الأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بمحور البحث (القيادة الإبداعية والتفوق التنافسي)، أما ميدانيا من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للبحث في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

أهداف البحث: استرشادا بالتساؤلات البحثية المقدمة في مشكلة البحث وبمسوغات إجراء هذا البحث، يمكن إجمال أهدافه بالآتي:

- بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها؛
- إظهار مدى إسهام ممارسات القيادة الإبداعية في بناء أسس ومرتكزات التفوق التنافسي؛
- التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية؛
- زيادة المعرفة لدى المدراء والعاملين في المؤسسات بمفهوم القيادة الإبداعية وأبعادها فضلا عن مفهوم وأبعاد التفوق التنافسي؛
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في سمات القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات العمر، السن، الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي؛
- موضوع البحث قابل للتجديد، فضلا عن تعدد أبعاده يجعله شيقا للبحث فيه، كما يفتح مجالات جديدة في الآفاق المستقبلية؛
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي تسهم في تفعيل العلاقة بين القيادة الإبداعية والتفوق التنافسي.

أسباب اختيار الموضوع: تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع في العناصر الآتية:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإبداعية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة وكذا التفوق التنافسي؛
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع المتعلقة بالقيادة الإبداعية والتفوق التنافسي؛
- الموضوع يتوافق مع تخصصنا في إدارة أعمال .

صعوبات البحث: تتجلى صعوبات البحث في:

- وجود تشابه كبير في المصطلحات مما أدى إلى صعوبة انتقاء المصطلح الأقرب لموضوع بحثنا؛
- صعوبة في توزيع الاستبيان وأيضا في استرجاعه.

منهج وأدوات البحث: بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة وإثبات مدى صحة وخطا الفرضيات المقترحة سابقا قمنا بالاعتماد على:

- منهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم وطبيعة الموضوع .
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية بغية توضيح المفاهيم الأساسية؛
- تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج " spss " نقوم بمعالجة البيانات.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

1.جمعة شرفي، **دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة– موبيليس الجزائر–**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة –النجف الأشرف–، المجلد01، العدد40، العراق، حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **إلى أي مدى تسهم إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي؟** وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ العلاقة بين مؤسسة موبيليس وزبائنها جيدة؛ وهذا ما يدل على سعي الموظفين إلى التقرب أكثر من الزبائن وتحسين العلاقة معهم؛
- ✓ موظفي موبيليس ليس لديهم مانع في تطبيق أفكار الزبائن فيما يخص تطوير وتحسين الإنتاج، وذلك من اجل إرضائهم وكسب ولائهم عن طريق تقديم الخدمة أو المنتوج وفق رغبتهم وعلى طريقتهم؛
- ✓ زبائن موبيليس راضين بصفة عامة على تعاملهم مع المؤسسة، وهذه نقطة إيجابية يمكن أن تتحول إلى الولاء التام لها.

2.أحمد مُحَّد ادمو، **القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم والتكنولوجيا،جامعة السودان، 2016 ، حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **ما أثر القيادة الإبداعية على الأداء الإستراتيجي للمنظمات؟** وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ هناك علاقة ايجابية بين الإبداع والأداء الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- ✓ هناك علاقة ايجابية بين المثابرة والأداء الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- ✓ هناك علاقة ايجابية بين الحساسية للمشكلات والأداء الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة؛

3. نهى عواد رشيد ساعد، **دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة

للدراسات العليا، فلسطين، 2016. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **ما دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟** وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها، وبين درجات بعد الأعراف التنظيمية السائدة في وزارة الصحة. فكلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة)، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأعراف التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

4. فهد نجيم راجح سلمي، **القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **ما هي العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة؟** وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين موسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية في مدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة؛
- ✓ أظهرت النتائج انه لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين موسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية في مدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعا لمتغير عدد المؤهل العلمي والمركز الوظيفي؛

5. بوصوار أمينة، لعيدي خيرة، **دور التدريس الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية حول واقع الإبداع في تحقيق الأداء المتميز،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **فيما يكمن أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز بمدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية** ؟ وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الإفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة؛
- ✓ التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء؛
- ✓ إن التدريس الإبداعي يقوم على مدى وجود بيئات إبداعية، أفكار إبداعية، الاستراتجيات المطبقة في إنتاج الأفكار الإبداعية في مختلف أعمال المؤسسات.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن بحثنا يختلف عن الدراسات السابقة من خلال محاولتنا لتحليل أبعاد القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على تحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر عينة الدراسة.

هيكل البحث:

لتغطية موضوع البحث، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي.

حيث جاء في الفصل الأول بعنوان "**الإطار الفكري للقيادة الإبداعية**"، وقد تضمن ثلاثة مباحث حيث نركز في المبحث الأول على المفاهيم الأساسية حول القيادة الإبداعية، من خلال الإشارة إلى مفهوم القيادة، الإبداع، ومدلول القيادة الإبداعية، أما المبحث الثاني سنتناول فيه أهم ركائز القيادة الإبداعية؛ بتحديد مبادؤها وسماتها و كذا متطلباتها، أما المبحث الثالث سنتناول فيه أهم أدوار القيادة الإبداعية وأدواتها.

أما الفصل الثاني بعنوان "**الإطار النظري للتفوق التنافسي**" فسنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى مفاهيم أساسية حول التفوق التنافسي وكذا استراتجياته ومصادره، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى ركائز تحقيق التفوق التنافسي؛ حيث نركز على عوامله ومجالات تحقيقه وأبعاده، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي؛ حيث نركز على مداخل تحقيق التفوق التنافسي استراتيجياته و تأثير ممارسات القيادة الإبداعية على التفوق التنافسي.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الناشطة في مجال الخدمات وهي "**المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية**"، ويشتمل على ثلاثة مباحث؛ حيث يتناول المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية- ، أما المبحث الثاني فسيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتم فيه تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم الإقتراحات.

الفصل الأول

الاطار الفكري للقيادة

الإبداعية

تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متعدّدة في ظل تغيرات العصر المتداخلة؛ والتي تفرض عليها تطوير قدرات العاملين لإحداث تغييرات تواكب طبيعة البيئة التنافسية التي تنشط فيها، وهذا يتطلب توافر قيادة قادرة على توجيه مهارات وقدرات الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

احتل موضوع القيادة الإبداعية حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في ميدان إدارة الأعمال؛ بوصفها أسلوبا يتلاءم مع الظروف المتغيرة، ويعزّز من فرص استغلال الفرص المتاحة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة، فضلا عن المنافسة الشديدة والثروة المعلوماتية.

يهدف هذا الفصل إلى الالمام بمختلف جوانب القيادة الإبداعية، ولتحقيق ذلك فإن هذا الفصل سيتناول المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية؛

المبحث الثاني: ركائز القيادة الإبداعية؛

المبحث الثالث: مضامين القيادة الإبداعية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها عددا من التحديات التي فرضت وضع سياسات متطورة لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا لتحقيق التفوق التنافسي وإيجاد مكانة على في السوق العالمي. وتعدّ القيادة الإبداعية حجر الزاوية في تمكين هذه المؤسسات من تحقيق الأهداف الموكولة إليه.

المطلب الأول: ماهية القيادة

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع و أبرزها في مجال إدارة الأعمال، وعلى الرغم من تعدد الدراسات والبحوث إلا أنه لم تتوصل تلك البحوث والدراسات إلى اتفاق حول مفهوم القيادة، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة، وكذا حسب توجهاتهم الفكرية والظروف التي عاشوها.

أولا– تعريف القيادة: سنعرض مجموعة من التعاريف التي قدمت لمصطلح القيادة وذلك على النحو الآتي:

أ. **القيادة لغة:** يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني، حيث اشتقت الكلمة الانجليزية (**Leadership**) من الفعل " **Archein**" بمعنى: يبدأ أو يقود، وهو موافق للفعل اللاتيني "**Agere**"، ومعناه يحرك أو يقود. فمصطلح " **Archein**" يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه هناك علاقة بين القائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما: **وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات**؛ وهي من حق القائد، **ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات**؛ وهي من واجب المرؤوسين[1]. أما في اللغة العربية، فإن القيادة مشتقة من **"القود"** وضدها **"السوق"**، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها؛ فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يملك قوة التأثير على الآخرين[2].

ب. **القيادة اصطلاحا:** بالرغم من تعدد التعاريف المقدمة إلى القيادة، إلا أن هناك تشابها ملحوظا بينها، وسوف نعرض أهم هذه التعاريف التي وردت وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم عام للقيادة.

* عرفت القيادة على أنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"[3].

---

[1]. محمّد بوهدة ، رفيق مرزوقي ، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، ص2 [على الخط]، متاح على: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03.pdf، تاريخ الإطلاع: 28-02-2019.

[2]. **نفس المرجع السابق**، ص 2.

[3]. كامل المغربي وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص 163.

*كما تشير إلى " النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل أتباعه يقومون بعمل فعال"[1].

* فيما ينظر البعض الآخر إلى القيادة على أنها " عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين"[2].

من خلال ما سبق، يمكن القول أن القيادة تشير إلى عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية، من خلال كسب احترامهم وولائهم للعمل، وشحذ هممهم وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل بلوغ الغايات والأهداف التي يجب تحقيقها. فالقيادة تشمل العناصر الآتية:

- ✓ لكل قائد تابع فلا يوجد قائد بدون أتباع؛
- ✓ للقائد قوى متعددة يستطيع بها التأثير على التابعين؛
- ✓ للقيادة أهداف تسعى للوصول إليها وتحقيقها؛
- ✓ القيادة الناجحة لا تستخدم أساليب السيطرة والهيمنة، وإنما التعمق في الأفراد والسمو لتحقيق الأهداف؛
- ✓ تعتمد القيادة على الإقناع والتأثير في الآخرين.

ثانيا– أهمية القيادة: القيادة تقوم بدور جوهري وأساسي في توجيه العمل الإداري وتحقيق الأهداف؛ فالقيادة هي مفتاح الإدارة وقلبها النابض، كونها تقوم بدو أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل المؤسسات أكثر ديناميكية وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها، وفيما يلي نحدّد أهمية القيادة في النقاط الآتية[3]:

- ✓ تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية؛
- ✓ تسعى لتحقيق التكامل بين مصلحة العاملين ومصلحة المؤسسة؛
- ✓ تعمل على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، من خلال اكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه، وتوجيههم لتدعيم نقاط قوتهم وتفادي نقاط ضعفهم.
- ✓ تساهم في السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

وعليه، فالقيادة تمثل مصدر توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال عدة مهارات يتقنها القائد في التأثير على الآخرين، وتحريك جهودهم وتوجيه طاقاتهم والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، مع مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة المؤسسة، وتحقيق ذلك لا بدّ من توفر عدد من المقومات في القيادة حتى تكون ناجحة، والتي تعكس في جوهرها الأدوار التي يتوجب على القائد القيام بها، وهي على النحو الآتي[4]:

---

[1]. معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 138.

[2]. رتيبة طايبي ، **القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص 75.

[3]. زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001 ، ص 5.

[4]. رتيبة طايبي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.

التقمص: أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين، وأن يضع نفسه موضع المرؤوسين، ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم، واتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة، وأهدافها ونحو زملائهم والقيم التنظيمية؛

الإدراك: يمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرين، ذلك أن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد، والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين؛

الموضوعية: قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين، وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ثالثا– أنماط القيادة: تتعدد أنماط القيادة تبعا لأسلوب القائد ومستوى تحكمه بالسلطات، ومدى إشراكه للمرؤوسين في اتخاذ القرارات. وفيما يأتي الأنماط الشائعة في مجال القيادة والتي أوردها الباحثون: [1]

أ.القيادة الديكتاتورية المتسلطة: يتصف القادة وفق هذا النمط بالتشدد التام والتحكم بالسلطة، لذا غالبا ما يتسم هذا النمط من القيادة بالاستبداد واستعمال القرارات الفردية؛

ب.القيادة الأوتوقراطية: السمة الغالبة لهذا النمط من القيادة هي الحرص على العمل والانجاز، حيث يتصف القادة بدرجة أقل من التمسك بالسلطة؛

ج.قيادة الديمقراطية (المشاركة): يركز هذا النمط على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، لذلك يستعين القادة هنا بالتشاور مع المرؤوسين وإتاحة الفرصة أمامهم لإبداء الرأي، مما يزيد ولائهم ويضمن أداء العمل بأفضل طريقة ممكنة؛

د.القيادة الحرة (عدم التدخل): يتصف هذا النمط في ترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف، واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات.

إن كل موقف قيادي تتفاعل فيه ثلاثة مؤشرات أساسية هي التي تحدد نمط القيادة ونموذجها الواجب التطبيق، وهي:**القائد** من حيث أبعاد شخصيته، واتجاهاته، وسلوكه، **والتابعون** في ضوء احتياجاتهم، ودوافعهم، واتجاهاتهم ومشاعرهم، وخصائصهم؛ **والظروف التي تحيط بالموقف** من ناحية طبيعة المشكلة القائمة وظروفها وأبعادها والوقت المتاح لاتخاذ القرار فيها). والقائد الناجح هو القادر على تحديد نوع النموذج القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين، وذلك في ضوء تقديره وتصوره، وهو بوجه عام يتخذ أسلوب القيادة الإقناعية أساسا

[1]. رائد مُحَمَّد العضايلة، مروة خضر أبو سمهدانة، **جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014، ص 408.

لسياسته، وهو يملك أيضا القوة التي تمكنه من إرغام مرؤوسيه على قبول قراراته عند اللزوم، فيتبعه المرؤوسون اقتناعا وثقة وحباً.

فالقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا فإنه لا بدّ أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختبارات جديدة تتسم بالجودة وتحقيق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق.[1]

المطلب الثاني: ماهية الإبداع

يمثل الإبداع أحد الضروريات الأساسية في الإدارة والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنماطها، فلم يعد كافيا أداء الأعمال بالطرق التقليدية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

أولا: تعريف الإبداع: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف موحّد متفق عليه، ولعلّ ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة أخرى، وتعدّد جوانب الظاهرة الإبداعية من جهة ثالثة.

أ. **الإبداع لغة:** الإبداع في اللغة العربية مشتق من فعل " **بدع**" وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال. وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة **" Innovâtes"** إحداث أو إيجاد شيء جديد[2]. والإبداع كما جاء في لسان العرب من " بدع يبدعه بدعا": أنشأه وبدأه، وأبدع الشيء واخترعته"[3].

ب. **اصطلاحا:** يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في النقاط الآتية:

* يشير الإبداع إلى تلك "العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كليا"[4].

* كما عرّف على أنه " التميز في العمل بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة وفائدة"[5].

---

[1]. فاطمة محمّد منير محمّد اللمعي، **القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر – منظور مقارن –**، مجلة الإدارة التربوية ، العدد 3، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2014، ص 232.

[2]. هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر، الأردن، 2010، ص 135.

[3]. فتحي عبد الرحمن جروان، **الموهبة والتفوق والإبداع**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص 96.

[4] . رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 6.

[5].أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 233.

* فيما يرى البعض الآخر أن الإبداع يشير إلى " عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة"[1].

من التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإبداع سلوك إنساني من خلاله يبدي الأفراد قدرتهم على التخلص من التفكير العادي وإتباع نمط جديد من التفكير. بمعنى؛ الإتيان بأفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل المشكلات، أو هو الإتيان بالجديد دون وجود مثيل له في السابق.

ثانيا: أهمية الإبداع: تعمل المؤسسات في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة في وذات الوقت بكفاءة وفعالية. وعلى ذلك فإن أهمية الإبداع تكمن في:[2]

- ✓ أنه يقود إلى التجديد والتطوير مما يساعد المؤسسات على تحقيق البقاء والتنافس في السوق؛
- ✓ يعمل الإبداع على دعم التنمية من خلال إيجاد الأساليب والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية؛
- ✓ يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- ✓ يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى؛
- ✓ يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة؛
- ✓ يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها،
- ✓ يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.

ومن هذا المنطلق على المؤسسات تبني مجموعة من العوامل باعتبارها مشجعة للإبداع[3]:

---

[1] . نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 22.

[2]. مريم شعباني ، **مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ببسكرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 49.

[3]. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة: جامعة مُحَّد خيضر – بسكرة–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013، ص 71.

أ. **التحدي:** على المدير أن يكون واعيا بشكل جيّد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الإبتكارية؛

ب. **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بطريقة التي تروق إليهم، وللأسف فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق؛

ت. **المصادر والموارد:** حيث إن الوقت والمال يدعمان الإبداع، والمؤسسات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام؛

ث. **سمات وصفات مجموعة العمل:** على الإدارة إيجاد جماعات العمل تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة يكسب العاملون رؤى جديدة وتفكير إبداعي؛

ج. **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** الأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للعاملين العمل بنجاح؛

ح. **الدعم المنظمي:** سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

ثالثا– مبادئ الإبداع: حتى تكون المؤسسات مبدعة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية والمتمثلة في النقاط الآتية[1]:

- ✓ إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.....فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق،وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛
- ✓ إن الأفراد مصدر قوة المؤسسات، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم تجعلها الأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- ✓ احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بان يبدلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛
- ✓ التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛
- ✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذ ا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية

[1]. نوال خميسات، وفاء سليماني، **الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس(ATM)بورقلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 22.

الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المؤسسة؛

- ✓ محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح؛
- ✓ التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة ؛
- ✓ ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، ذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛
- ✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

مما سبق، يظهر دور الإبداع من خلال إدراك المؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير المناخ المناسب يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية؛ واستغلالها الاستغلال الأمثل عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة. كما أن نجاح المؤسسة يعتمد أيضا على كيفية تشجيع وإدارة القادة للتنوع داخل المؤسسة، ومحاولة فهم المشكلات من خلال دراستها بشكل علمي، وفهم أسبابها وكيفية التعامل معها بأساليب جديدة.

المطلب الثالث: مدلول القيادة الإبداعية

أثبتت التجارب أن إنتاجية المؤسسات تتأثر ارتفاعا وانخفاضا بنوعية القيادة، ولذلك أصبح الإبداع يمثل أحد العوامل الواجب توافرها لتحقيق التفوق التنافسي. ومنا هنا أصبحت القيادة الإبداعية من أهم المتطلبات الأساسية لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

أولا– تعريف القيادة الإبداعية: تمثل القيادة الإبداعية محورا هاما تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، ولقد تعددت وتباينت التعاريف واختلفت فيما بينها في تفسير هذا المفهوم. ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

* القيادة الإبداعية هي تلك " القيادة التي تستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة وإبداع أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها"[1].

[1]. وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015، ص 127.

* كما تشير إلى " القدرة على التغيير والتجديد في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجال العمل، والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة"[1].

* عرفت القيادة الإبداعية كذلك بأنها " تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو إقتصادي مربح ماديا واجتماعيا وتنظيميا، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والإبتكار"[2].

* كما ينظر إليها على أنها " قدرة القائد على التطوير في أسلوب العمل الإداري، واستحداثها تقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة، وحفز فريق العمل وإبراز مواهبهم وقدراتهم واستثمارها لتحقيق الأهداف"[3].

* فيما يرى البعض الآخر أن القيادة الإبداعية عبارة عن" المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة، فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي"[4].

مما سبق، يمكن القول أن القيادة الإبداعية هي تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار مع بعضها البعض، مع العمل باستمرار على تحفيز العاملين على ترجمة معارفهم إلى إختيارات جديدة تحقق الفائدة للمؤسسة، من خلال الاهتمام بحل المشكلات بطرق إبداعية متفردة.

---

[1]. علي لونيس، دلال جغبوب، **إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، دراسة ميدانية بولاية سطيف**، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، العدد 17، 2013، [على الخط]، متاح على: http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/346/1-dec2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y، تاريخ الاطلاع: 2019-03-01.

[2]. نهى عواد رشيد ساعد، **دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 38.

[3]. مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني، **القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1435هـ، ص 17.

[4]. بلال خلف سكارنة، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

ثانيا– أهمية القيادة الإبداعية: استجابة للتحولات التي طرأت على المجتمعات المعاصرة، وجب على المؤسسات إعداد قادة إبداعيين ملهمين باعتبارهم ذخيرة القدرة التنافسية للمؤسسات. لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية بالنسبة للمؤسسات؛ فهي تعدّ وظيفة إستراتيجية زادت أهميتها من خلال[1]:

- ✓ أن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أفراد مختلفون في العرق والسن والجنس، وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية، وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة؛
- ✓ يعدّ الإبداع وقودا أساسيًا لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة؛
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- ✓ تساعد على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- ✓ المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية يؤثر فيها ويتأثر بها نتيجة للتغيرات السريعة، فالمؤسسة التي لا تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها تتعرض للمصاعب التي تقودها إلى الفشل والزوال، وهنا يبرز دور القيادة الإبداعية لجعل المؤسسة تستجيب لهذه التغيرات من حولها .
- ✓ لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج إيجابية وشحذ الهمم والقيام بالمهام والتغيير المطلوب من دون القيادة الإبداعية؛
- ✓ تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير عندما تبتعد عن التوجيه في مجال العمل الذي يساعد على حل كثير من تعقيدات العمل؛
- ✓ القيادة الإبداعية تمثل حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمؤسسات وفي نجاحها واستمراريتها.

كما تبرز أهمية القيادة الإبداعية من خلال العناصر الآتية[2]:

- ✓ أنها تنمي المهارات الشخصية والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني ؛
- ✓ أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية؛

[1]. مريم بنت أحمد بن مُحَمَّد الزهراني، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

[2]. نهى عواد رشيد ساعد، **مرجع سبق ذكره**، ص 41.

- ✓ أن الإبداع في المؤسسات يعدّ قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة، ضمن برامج للإقتراحات تتضمن حوافز وإحتفالات لتكريم المتميزين أفرادا وجماعات.

ضف إلى ذلك[1]:

- ✓ تعمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع الإبداع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية؛
- ✓ تعمل على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة؛
- ✓ تسهل عمل المؤسسة مع الجبهات الخارجية، باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من تقديم النصح والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة؛
- ✓ قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتجات وخدمات جديدة.

المبحث الثاني: ركائز القيادة الإبداعية

أدى التطور السريع الذي تشهده بيئة الأعمال في الوقت الراهن إلى ازدياد حاجة قادة المؤسسات إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات، كما أصبحت الإدارة الحديثة بحاجة إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة مؤسساتهم بكفاءة عالية ودفعها إلى النجاح من خلال تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المطلب الأول: مبادئ وأسس القيادة الإبداعية.

يعتبر موضوع القيادة الإبداعية من الموضوعات الهامة؛ فهي تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف الأنشطة، مع حشد طاقات الأفراد العاملين وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

أولا- مبادئ القيادة الإبداعية: يمكن تحديد مبادئ القيادة الإبداعية في النقاط الآتية: [2]

1. **وضع النفس مكان الآخرين:** أي وضع القائد مكان الآخرين مما يساعد عن إزالة الكثير العوائق التي تعترض العمل القيادي وصفه الإبداع؛

[1]. أحمد مُحَّد أدمو، **القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2016، ص 14.

[2]. موسى خليل، **الإدارة المعاصرة**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص220.

2. **الإهتمام بالعاملين:** إن اهتمام القائد الإداري بكل العاملين بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل والتفكير الجماعي، والفشل في الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم المشاركة القائم على الفردية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وفرضها من الواقع، وهذا يتعارض مع قناعة العامل؛

3. **تعميم القيم:** إن المؤسسات ذات الأداء العالي والمتميز تعلن فيها القيادة الإبداعية القيم الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة؛

4. **المحبة:** تعتبر أداة البناء الأساسية والهامة للقائد في التوجيه نحو الإبداع، وتتضمن حب القيادة والأهداف، الرغبة في التفوق، حب العاملين وكل هذا يؤدي إلى خلق بيئة إبداعية؛

5. **التفاني:** من خلال ترسيخ القيم التنظيمية والالتزام بمبادئ التفوق وعدم المساومة والمشاركة والعمل الجماعي، واحترام العاملين والسعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

إن مجمل هذه المبادئ تتحقق ضمن وجود مجموعة من المهارات لما لها من أهمية كبيرة في تنمية القدرات الإبداعية، وتتمثل هذه المهارات فيما يأتي:[1]

- ✓ **تطوير مهارة التحليل الوعي:** يمكن معرفة هذا الوعي من خلال محاولة معرفة الأجوبة على الأسئلة الآتية:
  - هل تفضل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار؛
  - هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؛ وهل تشجع الآخرين على طرح آرائهم.
- ✓ **زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم:** يمكن معرفة ذلك من خلال معرفة الردود بالموافقة على الأسئلة الآتية:
  - هل تفترض أنك تعرف توقعات الآخرين دون مناقشة ذلك معهم؛
  - هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم؟
  - هل ترى أن استجابة الموظفين لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها أنت؟
- ✓ **التركيز على التخطيط الاستراتيجي:** يتعلق ذلك بالأهداف العامة الرئيسية وليس بالأمور الإجرائية، ويمكن معرفة مستوى هذه المهارة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:
  - هل تصرف معظم وقتك بمعالجة المشاكل اليومية واتخاذ قرارات بشأنها؟
  - هل تعامل الموظفين بطريقة رسمية وببرودة؟
  - هل تركز على نقاط الضعف في الموظفين،وهل تتحدث عن الأمور الآتية فقط؟
- ✓ **زيادة القدرة على التكيف مع التغيير:** يمكن معرفة درجة التكيف من خلال معرفة الأجوبة على الأسئلة الآتية:
  - هل تتوقع التغيير من خلال اهتمامك بالبيئة المحيطة؟

[1]. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص ص 265-268.

- هل تتخذ قراراتك بإحداث التغيير أم أنك تفاجأ به؟
- هل لديك القدرة على التحمل والتجريب في مجالات لا يريدها الآخرون؟

✓ **مهارة الصبر**: تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات، حيث أن ذلك من شأنه أن يساعد القائد على تجاوز الضغوط اليومية، ويمكن للقائد معرفة قدرته على التحمل من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل تتمتع بالصبر على ما يستلزمه إحداث التغيير؟ وهل تستطيع تقييم ذاتك وتصوراتك أثناء ذلك؟
- هل لديك ثقة في رؤيتك للمستقبل؟ وهل تتجنب اتخاذ القرارات بتسرع وتركز على القرارات التي يمكن تنفيذها؟
- هل تستطيع ضبط نفسك في حالة اللاستقرار؟

ثانيا– أسس القيادة الإبداعية: هناك مجموعة من الأسس التي لابد أن تستند إليها القيادة حتى تؤدي دورها بصورة إبداعية. وفيما يلي عرضا لأهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الإبداعية:

1. التركيز على التخطيط الإستراتيجي: القائد المبدع هو الذي يهتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المؤسسة،ويركز على المسائل المهمة وتعامله مع مختلف المستويات، ويعمل كذلك على تحفيز الموظفين بالتركيز على نقاط القوة والضعف في أعمالهم، ويخصص قسم كبير من وقته للحديث عن الأهداف المستقبلية. وبهذا يصبح التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة في عملية الإبتكار، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة، والتنؤ بهدف التطوير والتنمية والتغيير[1]؛

2. المرونة والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل والاهتمام الإنساني بالفرد: إن الخطوة الأولى تجاه تحقيق القيادة الإبداعية تتمثل في تقليل الإعتماد على اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة، ومن ثم توفير المزيد من المرونة، وكذلك مراعاة توفير مناخ وجداني ووسط من التشجيع والدعم المتبادل والثقة بين القائد والعاملين؛

3. التعلم من الإخفاقات [المحاولة والخطأ]: إن أكثر القادة فعالية وأفضلهم نجاحا هم من يؤمنون بأن الفشل هو طريق النجاح، وأن الطريق الأفضل لتحقيق النجاح هو التعلم من الفشل، ووضع الدروس موضع التطبيق؛ فالقيادة أمر معني بمساعدة الناس على التعلم والتطور والنمو والارتقاء، ويعدّ الخوف من الفشل والنظرة قصيرة المدى من أهم معوقات الابتكار والإبداع المستمر[2]؛

---

[1]. فهد نجم راجع السلمي، **القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012 ، ص48.

[2]. طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، ط3، مكتبة صيد الفؤاد الالكترونية، مصر، ص138.

4. التعلم والمعرفة مدى الحياة: إن القادة المبدعون يدركون أنه من الضروري توسيع معلوماتهم ومهاراتهم، وبالتالي يسعون باستمرار لزيادة قاعدتهم المعرفية والمعلوماتية بغض النظر عن أعمارهم؛

6. **بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة:** بحيث يشعر الفرد العامل أنه جزء من الكل، وأن الكل جزء منه،وهو أمر في غاية الصعوبة،ولكنه في غاية الأهمية،مما يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم على العمل،وترسيخ المبادئ والقيم الأصلية في نفوسهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات التي تهمّ المؤسسة[1].

7. إعطاء نموذج أو قدوة للإبداع والابتكار والقيام بالمخاطرة: إن إحدى أقوى وأهم الطرق قيادة القادة للمؤسسات بصورة أبداعية إنما يتم عن طريق"إعطاء النموذج والمثل"؛ فالأفراد لن يخاطروا بتجريب الأفكار الجديدة إذا ما رأوا أن قادتهم يتسمون دوما بالحرص والحذر[2].

المطلب الثاني: سمات القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية عنصر مهم في أي تنظيم الذي لا يكتمل إلا بها كونها تعمل على تنسيق وبلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد، ليتم بذلك تحقيق أهداف مخطط لها مسبقا، كما أن لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال تحفيزهم على البحث عن طرائق مختلفة لحل المشكلات ومن ثم تحقق التفوق في البيئة التي تنشط فيها. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاكها لمجموعة من السمات نحددها في النقاط الآتية:

1. **الحساسية للمشكلات:** تعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات القيادة الإبداعية؛ لأن القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكل أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وهذا الموقف يكتنفه الغموض ويحتاج إلى حل أو إحداث تغيير،[3]. وترتكز هذه السّمة على مجموعة من العناصر الأساسية أهمها:[4]

- ✓ **الحساسية:** تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين؛

---

[1]. فهد نجيم راجع السلمي، **مرجع سبق ذكره**،ص48.

[2]. محمّد كريم حسني خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، فلسطين، ص24.

[3]. ليلى حسن عبد الله القرشي، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الإدارة التربوية،كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2004، ص94.

[4]. **نفس المرجع السابق**، ص94.

- ✓ **القدرة على التشخيص:** تمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية؛
- ✓ **مرونة التصرف:** تمثل القدرة على تبني السلوك الفعال وفقا للمواقف.

وعليه، يمكن القول أن الحساسية للمشكلات هي : "القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلحظه الآخرون، بمعنى هناك طريقة أفضل لا بدّ من البحث عنها"[1].

وأشار عباس وعلي إلى أن فهذه الطريقة تنبه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المواقف العامة والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى زيادة حساسيتهم نحو المشكلات التي تتضمن تلك العلاقات وتعميق إدراكهم للمتغيرات الشخصية، ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك. قد حُدّدت مجموعة من الأهداف الرئيسية إذا ما توافرت هذه السمة لدى القادة، نذكر منها:[2]

- ✓ زيادة التحسس لسلوك الآخرين؛
- ✓ زيادة القابلية للتعاطف والتفاعل مع الآخرين؛
- ✓ تحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين؛
- ✓ زيادة التكيف والتسامح مع الآخرين؛
- ✓ تحسين مهارات حل الصراعات بين الأفراد.

2. **الأصالة:** المقصود بالأصالة قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة ونادرة لم يسبق إليها أحد أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قلّ شيوع الفكرة زادت درجة أصاليتها، مثال: يعطى قصة ويطلب منه أكبر عدد ممكن من العناوين الطريفة المدهشة الجديدة لهذه القصة على أن تكون مثيرة[3].

والأصالة تشمل ثلاث جوانب رئيسية، وهي:

- ✓ الإستجابة غير شائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- ✓ الاستجابة البعيدة(القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- ✓ الاستجابة الماهرة (القدرة على استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يُعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الإعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

---

[1]. خير الله جمال انيس، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص205.

[2]. عباس سهيلة محمّد، علي علي حسين، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن،2000، ص137.

[3]. جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018، ص 9.

تختلف الأصالة عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يأتي:[1]

- ✓ الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها؛
- ✓ الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

3. **المثابرة:** تشير المثابرة إلى " قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحدّ وصبر"[2]. فالفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة هو فرد كفء وقادر على التحكم فيما حدث له،كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به"[3]؛ بمعنى " الفرد المبدع يحب روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح ولديه إحساس كبير بالفكاهة، ومن الصعب التعامل معه "[4].

مما سبق، يتضح أن المثابرة هي إحدى السمات الشخصية المبدعة المهمة والقادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات، والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيدا عن التصلب العقلي، فالمبدع يبدّل ويعدّل في أفكاره ليحقق الأهداف بصورة إبداعية.

4. **المبادرة:** هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام؛ حيث تحفز العاملين وتشجعهم على المبادرات والمبادات، فالمبادرة هي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، بحيث لا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته اتخاذ القرار لإحداث تغيرات هامة [5].

---

[1] . جمال آيت وعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص 9.

[2]. ليلى حسن عبد الله القرشي، **مرجع سبق ذكره**، ص95.

[3]. حسن راوية، **السلوك التنظيمي–سلوك الأفراد في المنظمات–**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص384.

[4]. حريم حسن،**السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص471.

[5]. ليلى حسن عبد الله القرشي، **مرجع سبق ذكره**، ص96.

إن الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي، وتعتمد عليهم المؤسسات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين نحو التغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس[1].

5. **الطلاقة:** تعني القدرة على خلق أفكار جديدة حين أن عملية الإبداع تحتاج إلى وفرة من الأفكار وتحليلها وفحصها وتقسيمها، وتنقسم الطلاقة إلى:[2]

- ✓ الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، (ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها)، مثل: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين؛
- ✓ الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة، مثل: إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات؛
- ✓ الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة. مثل: أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة؛
- ✓ الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، مثال: يعطي عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان؛
- ✓ الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جمل تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

المطلب الثالث: متطلبات القيادة الإبداعية

تعددت متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية وتتمثل فيما يلي:[3]

1.تحمل المسؤولية القيادية والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة؛ هذه الأخيرة تهدف إلى تفعيل التنظيم الإداري للرفع من كفاءة التنظيم ومعالجة مشكلاته؛

2.الاهتمام بالأنشطة ذات التوجيهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية والغير الشائعة؛

---

[1]. سلطان مُحَّد سعيد،**السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة العربية، مصر،2002، ص91.

[2]. جمال آيت وعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص 8.

[3]. مريم بنت احمد بن مُحَّد الزهراني، **مرجع سبق ذكره**، ص 30.

3.تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة مثل:

- ✓ **إدارة التغيير**: هي ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة.[1]
- ✓ **الإدارة بالأهداف**: تمثل فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج، والمدير في هذه الحالة يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، ويركز على نتائج أكثر من كيفية تحقيقها؛[2] بمعنى: ذاك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس والمرؤوسون في المستويات الإدارية كافة في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها داخل وحداتهم الإدارية، مع وضع خطة يتم التوافق عليها لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد مسؤوليات كل فرد على شكل نتائج متوقعة.[3]
- ✓ **إدارة الجودة الشاملة**: يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المؤسسة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد هذا المدخل على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر.[4]
- ✓ **إدارة الوقت**: تعني إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وأن الوقت يُعدّ من أهم الموارد؛ فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر[5]، وإذا ما أراد

---

[1]. علي فلاح الزعبي، **إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني –نموذج ريادي متكامل–** ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، ديسمبر 2009، ص 78.

[2]. رحاب حسين جواد كرم، **مفهوم الإدارة بالأهداف**، [على الخط]، متاح على:
http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=58215، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

[3]. ماجد مُحَّد الفرا، أشرف عدلان الهادي، **تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني – قطاع غزة–**، [على الخط]، متاح على:
https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/3278/2070، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

[4]. يوسف بومدين، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، العدد 5، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مربح بورقلة، الجزائر، 2007، ص 31.

[5]. ابراهيم علي ربابعة، **مهارة إدارة الوقت**، ص3، [على الخط]، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/time.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

القائد تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه ما يأتي:[1]

- الإلتزام: أن الإدارة السيئة للوقت تشبه العادات القبيحة التي ينبغي على القائد أن يتخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما؛
- التحليل: يتطلب أن تتوافر لدى القائد بيانات توضح طريقة قضائه لوقته، وتوضيح المشكلات الناجمة عن ذلك وأسبابها؛
- التخطيط: الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل؛
- المتابعة وإعادة التحليل: مهما تكون الخطة جيدة، فإنها لن تنجح إذ لم يتم التعرف عن النتائج والمشكلات بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.

4.الرؤية الإستراتيجية التي تساعد على الربط بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد القيادة الإبداعية على:[2]

- ✓ مواجهة عدم التأكد في بيئة أعمالها؛
- ✓ التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة أعمالها، وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها؛
- ✓ تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الايجابي معها؛
- ✓ تدعيم القدرة على تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
- ✓ توفير المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛
- ✓ توفير أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

5.التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه مصادرها المختلفة من المعلومات، مع تحقيق السرعة في معالجة البيانات الكترونيا، وإمكانية توصيلها إلى جميع المستخدمين في جميع أنحاء العالم بالوقت المناسب لاتخاذ القرارات؛ وبناء على ذلك يمكن تحديد أهم الفوائد المترتبة على تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات بما يأتي:

---

[1]. سارة محجوبي، **إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الخاصة (عيادة الضياء بورقلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر 2015-2016، ص 9.

[2]. عمر بن سديرة، **الأبعاد النظرية للتحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة استقصائية لبعض المؤسسات بسطيف**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2016، ص 190.

- ✓ السرعة والدقة في عمليات معالجة وإيصال واسترجاع وحفظ البيانات والمعلومات؛
- ✓ تحسين العمليات الإنتاجية؛
- ✓ تخفيض الوقت والتكلفة وتحسين مستوى جودة المنتجات؛
- ✓ تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة؛
- ✓ المساعدة في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

6.الإدارة بفريق العمل المحفزة وتطبيق الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح، ففرق العمل تحقق مجموعة من الأهداف أهمها[1]:

- ✓ تقلل الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف؛
- ✓ تخلق بيئة عالية التحفيز ومناخا مناسبا للعمل؛
- ✓ تزيد إحساس العاملين بالهوية والفخر بأدائهم الجماعي؛
- ✓ تؤدي إلى استجابة أسرع للمتغيرات البيئية؛
- ✓ تفويض للمهام مع دقة الأداء وفعالية الاتصالات بين الأعضاء؛
- ✓ توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلولا مبتكرة؛

المبحث الثالث: مضامين القيادة الإبداعية

إنّ الضمان الوحيد لنجاح المؤسسات في عصرنا الحالي وجود قيادة إبداعية قادرة على التصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، لذا سيتناول هذا المبحث الأدوار الرئيسية للقيادة الإبداعية، ومختلف الأدوات التي يمكن الاستعانة بها في حلّ المشكلات التي تعترض المؤسسات.

المطلب الأول: أدوار القيادة الإبداعية:

إن الأنظمة الإدارية تواجه العديد من التحديات والمتغيرات المستجدة، ونتيجة لذلك تزايدت الدعوات لإصلاح تلك النظم وتجديد محتواها وأساليبها استجابة لتلك التحديات، وتغيرت لذلك أدوار القيادة الإبداعية من الأدوار التي تعتمد على الأساليب التقليدية إلى الأدوار التي تعتمد على الأساليب الإبداعية، ويمكن أن نذكر بعضا من هذه الأدوار والمتمثلة في الآتي[2]:

---

[1]. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي: المداخل ، العمليات والاستراتيجيات– دراسة حالة–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 178.

[2]. الحربي قاسم عائل، **التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص124.

1. تهيئة بيئة العمل من خلال بث روح التعاون بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة، وتحفيزهم من خلال التغذية الراجعة للعمل والتعاون معهم على تطوير الأنشطة وتنميتها وتطوير المستوى المهني لهم، والكشف عن طاقاتهم الكامنة غير المستفادة منهم في عملهم.
2. تعمل على زراعة الابتكار والإبداع ونشر ثقافة المؤسسة الإبداعية وتنمية سلوك وقيم واتجاهات العاملين بها.
3. التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات حيث التطور التكنولوجي وتنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الإبداع.
4. استحداث طرق ووسائل في أداء عملهم وتنمية مهاراتهم الفكرية وبلوغ مستويات أعلى من الإبتكارية والإنتاجية
5. تحديد رؤية مستقبلية للصورة الشاملة للمؤسسة وبيئتها، وتستشرف هذه الرؤية أبعادا مثل[1]:

- ✓ كيف سيكون وضع المؤسسة في السنوات الخمس القادمة إداريا وفنيا وماليا من حيث الموارد البشرية كما ونوعا؛
- ✓ ما هي المخرجات التي تحتاجها المؤسسة؛
- ✓ تحسين وزيادة الجودة؛
- ✓ تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز؛
- ✓ ما هي الإنجازات المستهدفة.

وأشار الباحثون الآخرون إلى الأدوار الآتية [2]:

6. خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار، وذلك من خلال رفع دافعية العاملين وحصولهم على دعم وتشجيع القادة، وإعطائهم فرصة للتعبير عما يواجههم من صعوبات في أداء مهامهم، ووضع معايير مرتفعة للأداء، ومساعدة الأفراد على العمل في ضوئها والسعي لتحقيقها وهو ما يساعد على كسر الجمود مما يشعر العاملين بضرورة الإبداع والابتكار.
7. الاندماج والانخراط مع إبداع العاملين ومعايشته: إن القائد الناجح هو الذي يتابع ويفهم كل الجوانب الخاصة بمؤسسته والمؤثرة في أدائها، وذلك لتقييم أي فكرة جديدة وتحويلها إلى منتج أو خدمة تقدم لعملائها، ولذلك عليه الانخراط في كل مراحل عملية الإبداع والتجديد في المؤسسة، وإعطاء إشارات واضحة للعاملين بأن الإبداع والابتكار محل ترحيب في المؤسسة ويلقى الدعم والتشجيع.

---

[1]. ليلى حسن عبد الله القرشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 86.

[2]. فهد بن هزاع الغامدي، **درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية،2012، ص60.

8. تحديد التوجه الإستراتيجي: يُعدّ التوجه الإستراتيجي أحد مسؤوليات القادة المبدعين الذي يتعين عليهم النهوض به، فان لم يكن هناك فهم واضح للتوجه الذي تسعى إليه المؤسسة؛ فمن الممكن طرح أفكار إبداعية لكن لا تخدم التوجه الاستراتيجي. ويمكن للقائد أن يكون موجها استراتيجيا وأن يرسم للعاملين الحدود مجالات التجديد الإبداعي والتجديد فيها من خلال التقيد بالآتي:

- ✓ التواصل: يجب الحرص على أن يعرف كل العاملين في المؤسسة التوجه الاستراتيجي لها وذلك من خلال استغلال كل الوسائل المتاحة.
- ✓ حسن استخدام جميع الموارد المتاحة وتوظيفها في خدمة هذا التوجه الإستراتيجي

9. بناء مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافس المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، المقارنة المرجعية،...)، مع الإدارة باتجاهات وطرق إبداعية (المبادأة بالتفكير الإبداعي، المخاطرة المحسوبة، التمكين الفاعل للعاملين، استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ودعم العاملين، والانفتاح على ما يحدث من تطورات في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية)؛[1]

فيما أشار البعض الآخر إلى الأدوار الآتية للقيادة الإبداعية:[2]

10. صناعة المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية وتمتعها بالمرونة والشفافية في المؤسسة؛
11. القائد العادل يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف وعدم التحيز ومساعدة العاملين على تخطي العقبات؛
12. بناء الأهداف حيث تحرص القيادة الإبداعية على تحقيق الإنجازات الهامة وتوفير فرص النمو المهني؛

إن تحقيق هذه الأدوار، يتطلب توافر مجموعة من المهارات في القائد المبدع، وتشمل هذه المهارات الآتي[3]:

أ. **المهارات النفسية**؛ وتشمل:

- ✓ الشخصية: فمكونات الشخصية هي النواحي العقلية والجسمية والمعرفية.....؛ فالشخصية عبارة عن مجموعة من العوامل الوراثية والمكتسبة ومن خلالها ين=مكن الوصول إلى خلق شخصية نموذجية؛
- ✓ الصفات: تقسم إلى[4]:

- الصفات الإنسانية: تتمثل في القدرة على الإقناع والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار ودقة الملاحظة، كما يجب أن يتحلى بالصبر واللياقة والتواضع والثقة بالنفس مع تدبير العاملين؛

---

[1]. ليلى حسن عبد الله القرشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 87.

[2]. حسين محمّد عبد الهادي، **القيادة الذكية**، دار العلوم، مصر،2011، ص177.

[3]. فهد بن هزاع الغامدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 58-59.

[4]. **نفس المرجع السابق**، ص 58.

- الصفات الفكرية: قدرة القائد على التحليل والتفكير البناء والمرن؛
- الصفات الفنية: القدرة على التعبير السليم والواضح، والقدرة على توضيح الأفكار و تميزه بالإطلاع الدائم، واستخدامه للوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري.

✓ الثقة بالنفس: يقصد بها دعما للعمل الإداري والحيطة من الأزمات؛ فالعمل الإداري لا يخلو من العقبات؛

✓ الثقة بالآخرين: أي تشييد جسور الإمداد مع الآخرين، فبدل أن يسود الغرور وسوء الظن، نمنح الآخرين ثقتنا عنوانا لمحبتنا لهم؛

✓ الرعاية النفسية للأفراد: الاهتمام بكل فرد وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، وتوفير خصوصية في التعامل مع كل فرد؛

✓ تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية: تربية كل فرد من الأفراد بالمسؤولية الجماعية، وتخلّقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في شخصيته ومجمل أفكاره.

ب. **المهارات الأخلاقية**؛ تشمل الآتي:

✓ الالتزام بالسلوك النقي: إن السلوك الطاهر والسيرة النقية والحياة الملتزمة هي أوجب الواجبات للقائد الإداري المبدع، وذلك مما يساعد في قيادة العاملين في مؤسسته؛

✓ التخلق بفضائل الإستقامة والأمانة: الالتزام بالاستقامة والأمانة قولا وفعلا يترجم مبادئ الأخلاق لسلوك القائد، فيكون قدوة لجميع أفراد مؤسسته؛

✓ التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية:لأن الإدارة هي في جوهرها مسألة إنسانية، ولا يمكن التعامل مع المسألة الإنسانية إلا وفق المروءة الأخلاقية؛

✓ ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة: من خلال تلك المعايير يكون التعامل مع الجميع بمبدأ المساواة، فتُخلق سعادة شخصية لدى الفرد؛

ج. **المهارات الثقافية**: يحتاج الإداري المبدع إلى قدر كبير من التعمق في الثقافة العلمية والاجتماعية والثقافية الإنسانية، لان هناك عوامل ثقافية وسياسية وإجتماعية وأخلاقية تؤثر في عمل المؤسسة؛

د. **المهارات السياسية**: من تلك المهارات الديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها؛

و.**المهارات القيادية**: من خلال عمل القائد والاحتكاك المستمر مع أفراد مؤسسته بإمكانه معرفة الكثير من الخصائص التي يتميزون بها، ويعرف طاقاتهم والقائد المبدع يُسهم في اكتشاف تلك المواهب ويحرص على تنميتها؛

ي. المهارات الإدارية: يمكن حصرها في[1]:

- ✓ إدارة الاجتماعات: يجب إن تخضع الاجتماعات لضوابط نظامية نذكر منها:
  - تحديد الموضوعات التي ستطرح في الإجتماع؛
  - إتاحة حرية المناقشة للجميع حتى يشترك الجميع في اتخاذ القرار وتنفيذه؛
  - وضع ضوابط للإجتماعات ومناقشة ما تم الاجتماع له بعيدا عن إهدار الوقت؛
  - تخصيص وقت مناسب ومحدّد للموضوع المراد مناقشته دون الإطالة أو قصر الوقت المخِل؛
  - توفير ما يلزم لنجاح الاجتماع من أجهزة ووسائل؛
  - تدوين كل ما تم اتخاذه في الاجتماع من قرارات وتوصيات.
- ✓ إدارة الوقت: الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، والقائد يؤمن بأن الوقت هو جوهر عمله المهني.

المطلب الثاني: أدوات القيادة الإبداعية

هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تعتمدها القيادة الإبداعية لمواجهة المواقف والمشكلات الحالية والمستقبلية، ومن هنا يبرز دور القائد المبدع في بناء الفرد القادر على مواجهة هذه التحديات، حيث يحتاج الأفراد إلى المساعدة للكشف عن الإمكانات المتوفرة لديهم.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأدوات، وفيما يأتي سنستعرض أهمها في النقاط الآتية:

1. **العصف الذهني:** نعني بالعصف الذهني وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح . فأصل الكلمة يعني "حفز أو إمطار للعقل" يقوم على تصور "حل المشكلة" وكأنه موقف بين طرفين يتحدى أحدهما الآخر؛ العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر. ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة[2].

تعتمد طريقة العصف الذهني على مجموعة من القواعد، أهمها[3]:

---

[1] . فهد بن هزاع الغامدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 59.

[2]. عابد بوهادي، **أهمية إستراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات**، [على الخط]، متاح على:https://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016_02_05.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

[3]. عبد الله محمّد هنانو، **مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب**، [على الخط]، متاح على: http://www.saaid.net/book/18/10006.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

- **ضرورة تجنب النقد، والحكم على الأفكار**: لأن ذلك من شأنه أن يجهض الأفكار قبل أن تظهر، حتى لا تنصرف الطاقة الدماغية لدى الفرد من عملية توليد الأفكار إلى عملية تقييمها قبل طرحها، وهذا عائق يحول دون الحصول على الفائدة المرجوة من هذه الجلسة؛
- **إطلاق حرية التفكير، واستقبال الأفكار مهما كان مستواها**، ذلك أن الأفكار الإبداعية لا يمكن أن تنطلق إلا بعد أن تنفد الأفكار التقليدية التي ربما تصبح لا جدوى لها، وهذا بحد ذاته يعطي الأفراد القدرة المستقبلية على إنتاج الأفكار بحرية دون قيود لأنه لا إبداع مع القيد؛
- **المطلوب هو أكبر عدد ممكن من الأفكار (الكم قبل الكي)**: لأن الفرد عندما يرى أصدقاءه يشاركون في إعطاء الأفكار، يتكون لديه الحافز لإنتاج أفكار، وهذه الأفكار من الممكن أن تتولد من خلال الجلسة. والفائدة من الكمية خلال الأفكار التي طرحت سابقا الكبيرة من الأفكار نفاد الأفكار التقليدية، والحصول على أفكار جديدة متولدة عن أفكار قديمة؛
- **البناء على أفكار الآخرين**: إن كل فكرة موضوعة في جلسة العصف الذهني لا بد أن يكون لها مبدأ ومفهوم تستند إليه، وعدم الاستفادة من هذه الفكرة أو تلك قد يفوت على الفرد فرصا أصيلة منتجة ويهدر الوقت للوصول إلى أفكار، فكما أن الأفكار الغريبة ممكن أن تتحول إلى أفكار صالحة، فإنه في الغالب يكون عملية بناء الأفكار على أفكار الآخرين أسهل وأسرع من عملية توليد أفكار أصيلة جديدة.

2. **القبعات الست**: تُعرف على أنها " طريقة تعطي الفرصة للقائد لتوجيه الفرد إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، فيترك الطريقة الأولى المعتادة لديه، وينسجم مع الطريقة الجديدة"[1]. وتختلف ألوان القبعات بحسب طبيعة المواقف التي تتطلبها، وهي كالآتي:[2]

أ. **القبعة البيضاء**: تعني القبعة البيضاء أن يبدأ الفرد بطلب المعلومة والحقائق أولا بشكل متوازن لا مبالغة فيه، ولا بدّ أن تكون مركزة وأن تكون الأسئلة الموجهة للمعلومات مفيدة. ومن الأسئلة التي يثيرها المفكر بالقبعة البيضاء هي:

- ما هي المعلومات المتوفرة لدي؟
- ما هي المعلومات التي نريد الحصول عليها؟
- ما هي المعلومات التي نحتاجها؟

[1]. سميرة محمّد عبد الهادي دحلان، **فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 14.

[2]. **نفس المرجع السابق**، ص ص 15- 24.

- ما هي المعلومات غير المتوفرة أو الناقصة التي يتوجب استكمالها؟
- ما هي الأسئلة التي يجب أن أطرحها للحصول على المعلومات؟

ب. **القبعة الحمراء:** تمثل قبعة المشاعر والانفعالات، وتركز على العناصر الآتية:

- إعطاء فرصة للمفكر لكي يعبر عن مشاعره وأحاسيسه؛
- تمكين المفكر من التعبير عن مشاعره الحاضرة فقط؛
- يعتبر التفكير بالقبعة الحمراء جزءا أصيلا يساعد في اتخاذ القرارات؛
- من الممكن للمفكر أن يعيد ارتداء القبعة الحمراء بعد اتخاذ القرار.

ت. **القبعة الخضراء:** قبعة الإبداع، يبحث فيها المتعلم عن الأفكار الجديدة ويطورها، ويكتشف الأخطاء ويعمل على إزالتها. ومن أدوار مرتدي هذه القبعة ما يأتي:

- يحرص على كل جديد من الأفكار؛
- يبحث دائما عن البدائل ويستعد للممارسة كل جديد؛
- يستعمل أدوات الإبداع ووسائله؛
- يحاول تطوير الأفكار الغريبة والجديدة؛
- مستعد لتحمل المخاطر واكتشاف الجديد.

ث. **القبعة السوداء:** تعمل على التخفيف من ميل الأفراد للنقد، لأنها تتيح لصاحبها الحرية في طرح أفكاره وتقبلها من الآخرين، وهذا يدفعه إلى المطالبة بالتخفيف من حدة النقد المستمر. وتركز هذه القبعة على العناصر الآتية:

- نقد الآراء وتحليلها وتمحيصها؛
- التشاؤم في الخطوات الفاشلة بعد النجاح والتركيز على احتمالات الفشل؛
- توضيح أسباب عدم النجاح بالمنطق؛
- توضيح الجوانب السلبية لأي فكرة ونقاط الضعف فيها؛
- التركيز على التجارب الفاشلة والمشكلات والمعيقات.

ج. **القبعة الصفراء:** تخص نقاط القوة وكيفية دعمها ليعاد توظيفها في مواقف جديدة، وعلى المتعلم أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية: كيف يمكن أن نستفيد من هذه النقاط الإيجابية؟ وبماذا تساعدنا هذه النقاط؟ وكيف يمكن تطبيقها عمليا في المواقف الجديدة؟. وعليه يمكن القول أن مرتدي القبعة الصفراء يقومون بـــ:

- التركيز على نقاط القوة في الفكرة مع التركيز على النقاط الإيجابية؛
- تهوين المخاطر والمشاكل؛
- التركيز على الفرص والتشجيع على استغلالها؛

- توقع النجاح والتشجيع على الإقدام.

ح. **القبعة الزرقاء:** خاصة بالقدرة على ترتيب التفكير وتنظيمه لمساعدة المتعلم على أداء هذا النوع من التفكير من خلال توظيف الأسئلة الآتية: ما الذي يمكن أن نفعله أكثر من ذلك؟ وما الذي يمكن فعله أكثر من ذلك في الموقف التعليمي القادم؟. ومن أدوار مرتدي القبعة الزرقاء نذكر:

- الترتيب والبرمجة ووضع خطوات التنفيذ؛
- توجيه الحوار والنقاش للخروج بأمور عملية؛
- القدرة على تحديد نوع القبعة التي يرتديها المفكر وتوجيهه؛
- تجميع الآراء وتلخيصها وإعادة بلورتها؛
- الميل إلى إدارة الإجتماعات؛
- تقديم الإقتراحات الفعالة والنهائية.

3. **حلقات الجودة:** تمثل حلقات الجودة أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين في تحسين الجودة، وتفسح هذه الحلقات مجالا واسعا لمشاركة الجميع والعمل بروح جماعية بدلا من الأداء الفردي، مما يجعلها مصدرا حيويا في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين جميع جوانب العمل بما فيها تحسين الجودة، وتتميز حلقات الجودة بأنها وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتعزيز قدراتهم وخبراتهم وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وتحفيزهم للمساهمة في تطوير أساليب العمل لتحسين الجودة.

تعرف حلقات الجودة على أنها " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من3 إلى 12 عاملا، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق"[1].

تهدف حلقات الجودة تحقيق الآتي[2]:

- تحسين الجودة والإنتاجية في آنٍ واحد؛
- تطور إمكانيات العاملين في إدراك ومعرفة مشكلات الجودة التي تحتاج إلى حلول؛
- تحسين الاتصالات بين المجموعات في المؤسسة؛

---

[1]. خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، **حلقات تحسين الجودة في المؤسسة، تجارب بعض الدول**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 9، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة ،الجزائر، 2011، ص 123.

[2]. إيمان عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، **بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية / البصرة**، [على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=41871، تاريخ الاطلاع: 02-05-2019.

- الاهتمام بأساليب التدريب المختلفة سواء ما يتعلق بالرقابة الإحصائية وتحديد المشكلات وحلها، فضلاً عن الأساليب المقبولة في منح الحوافز.

ولتحقيق تلك الأهداف، تمّر حلقات الجودة بالخطوات الآتية[1]:

أ. تحديد المشكلة: كشف المشكلة أو تشخيصها، إذ ينبغي على الفريق معرفة موقع المشكلة وتحديد حجمها ومستوى تأثيراتها وأسباب حدوثها، ويتم التركيز في هذه المرحلة على وضع أهداف لحل المشكلة عن طريق هذه الأهداف يتم تقييم البدائل التي تمكن الفريق من مواجهة المشكلة والتغلب عليها .فضلاً عن ضرورة استخدام الأساليب العلمية من قبل الفريق لتحديد المشكلة ومنها أسلوب (عصف الدماغ) حيث يسهم هذا الأسلوب في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها، فضلاً عن تنمية إمكانيات أعضاء الفريق وخبراتهم؛

ب. جمع البيانات وتحليلها: على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة إلى تحسين، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وإيجاد طرائق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب منها (تحليل باريتو، ومخطط السبب والنتيجة، ومخططات السيطرة الاحصائية)؛

ت. تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: وتعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي إلى حل المشكلة وبلوغ هدف محدد ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار؛

ث. اختيار البديل الأفضل: وهذا يعني تحديد الحل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من قبل أعضاء الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يسهل عملية تحديد البديل الأفضل؛

ج. تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبته من لدن الفريق، ويتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك البيانات مع الأهداف المطلوب تحققها بحل المشكلة، وفي حالة عدم تطابقها مع الأهداف ينبغي قيام الفريق بإعادة تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة وفيما يأتي مخططاً يوضح آلية تشغيل حلقة الجودة.

[1]. إيمان عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، **مرجع سبق ذكره**.

خلاصة الفصل

من خلال ما تمّ عرضه، يتضح لنا أن القيادة الإبداعية أسلوبا حديثا تستطيع من خلاله المؤسسات توجيه قدرات الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ من خلال مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في العاملين، وتوجيههم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق التميّز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي.

في الأخير توصلنا إلى النتائج الآتية:

- ✓ أن القيادة الإبداعية هي تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار مع بعضها البعض، مع العمل باستمرار على تحفيز العاملين على ترجمة معارفهم إلى إختيارات جديدة تحقق الفائدة للمؤسسة، من خلال الاهتمام بحل المشكلات بطرق إبداعية متفردة.
- ✓ تعمل القيادة على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة؛
- ✓ يعتبر وجود قائد إداري مبدع بالمؤسسات من الأمور الهامة لضمان تميزها ومكانتها بين منافسيها؛
- ✓ لا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد؛
- ✓ ترتكز القيادة الإبداعية على مجموعة من الأبعاد أهمها: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة.....؛
- ✓ لتحقيق أهداف القيادة الإبداعية وجب توافر مجموعة من المهارات سواء أكانت مهارات سلوكية أو مهارات أخلاقية، أو مهارات إدارية،.....

تسعى المؤسسات في ظل المستجدات البيئية الراهنة إلى تحقيق التفوق التنافسي، فما مدى القيادة الإبداعية في تحقيق ذلك؟

الفصل الثاني

الإطار النظري للتفوق التنافسي

تمهيد

تشهد البيئة التنافسية العديد من الأحداث المتعاقبة وموجة من التغيرات المتلاحقة، تتميز بالتقلب وازدياد حالات عدم التأكد؛ ومن هذا المنطلق برزت أهمية تحقيق التفوق التنافسي كحتمية لتفاعل العوامل السابقة، فأصبح الرهان في قدرة هذه المؤسسات على امتلاك مزايا تنافسية كسلاح استراتيجي تسهم في نجاح المؤسسات؛ فهي تعتبر صمام أمان يمكن من النمو والبقاء والاستمرار على المدى البعيد.

اهتم الباحثون بمختلف توجهاتهم الفكرية بالتفوق التنافسي، خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، حيث يشكل التفوق التنافسي غاية النهائية بالنسبة للمؤسسات.

يهدف هذا الفصل إلى الالمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالتفوق التنافسي، ولتحقيق هذا الغرض سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التفوق التنافسي؛

المبحث الثاني: ركائز تحقيق التفوق التنافسي؛

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التفوق التنافسي

يُعدّ التفوق التنافسي واحدا من المواضيع التي نالت إهتماما كبيرا من قبل المؤسسات لما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستوى المحلي والعالمي؛ نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة، ثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وتمّ الإشارة بهذا الصدد إلى أنّه يمكن لمؤسسات الأعمال تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية التفوق التنافسي

أصبح التحدي الحقيقي بالنسبة للمؤسسات منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين هو الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق، فمن المهم أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية ولكن الأهم هو المحافظة عليها.

أولا– تعريف التفوق التنافسي: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التفوق التنافسي وفقا لتوجهاتهم الفكرية، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

* يُعرّف التفوف التنافسي على انه: " قدرة المؤسسة على تحويل المزايا التنافسية التي تكتسبها إلى ميزة التفوق".[1]
* كما يقصد به "الوصول الأسرع إلى الأسواق، وتوفير منافع ومميزات للزبائن لا يجاريها المنافسون".[2]
* التفوق التنافسي يعني كذلك:" المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة بجدارة متميزة من خلال تفردها التنافسي؛ وذلك بتمتعها بخصائص تفوق إمكانيات المنافسين. بمعنى؛ قدرتها على تنمية منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة وتحقيقها لقيمة الزبون : بمعنى أن تكون ذات دلالة مدركة من قبل الزبون".[3]
* فيما يرى البعض الآخر أن التفوق التنافسي" يرتبط بقدرة المؤسسة على إستغلال نقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات ضمن بيئة أعمالها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها"[4].

---

[1]. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص136.

[2]. علي السلمي، **إدارة التميّز**، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002، ص 23.

[3]. حسن مُحَّد، أحمد مُحَّد مختار، **الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)**، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر،2009، ص213.

[4]. أميرة هاتف الجنابي، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص26.

* كما يشير إلى: " قدرة المؤسسة على تحقيق منافع مضاعفة إلى منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن؛ بمعنى القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين.[1]

* البعض الآخر يرى أن التفوق التنافسي يمثل " الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان المنافسة مع الآخرين، حيث يعتبر التفوق التنافسي معيارا هاما للمؤسسات الإنتاجية ؛ من خلال التوجه إلى نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها"[2].

* كما يعبر التفوق التنافسي عن " الموقع الفريد الذي تعمل المؤسسة على تطويره بوجه المنافسين عند استخدامها للمهارات والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية من خلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة"[3].
* كما يشير مفهوم آخر للتفوق التنافسي إلى" قدرة المؤسسة على صياغة ، والتي تهدف إلى تحقيق بعدين أساسين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على التميز".[4]

استنادا لما تقدم، يمكن النّظر إلى التفوق التنافسي على أنه القدرات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها، والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي والمحافظة عليه لأمد بعيد في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين، وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

ثانيا– أهمية التفوق التنافسي: في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال من تغيرات متلاحقة وسريعة، وإنفجار معرفي كبير، فإنه بات من الضروري تحقيق التفوق على منافسيها وإدامة موقعها السوقي وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة ترضي زبائنها.

التفوق التنافسي مفهوم شامل؛ بحيث لا يمكن تصور مؤسسة متفوقة في مجال معيّن بينما ينهار أداءها في مجالات أخرى. وحتى تحقق المؤسسة التفوق على المنافسين لا بدّ من تعادل مستويات الأداء في كل مجالات المؤسسة، وهي مسؤولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا، فالتفوق التنافسي يكرس مبدأ المشاركة الجماعية التي يجب المحافظة عليها، باعتبار أنّ المنافسين يسعون دوما تجاوز المستوى الذي حققته المؤسسة.

---

[1]. أميرة هاتف الجنابي، **مرجع سبق ذكره**، ص26..

[2]. مُحَّد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان مُحَّد الجرجري، **التصنيع الأخضر كأحد متطلبات الأداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، أيام 22 و 23 نوفمبر 2011.

[3]. مُحَّد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان مُحَّد الجرجري، **مرجع سبق ذكره**.

[4]. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص ص 11- 13.

حتى تضمن هذه المؤسسة التفوق في كل المستويات، عليها التركيز على مصدرين هامين من مصادر التفوق التنافسي[1]:

***الأول: القيمة المدركة للعملاء:** يمكن للمؤسسة استغلال إمكاناتها في تحسين القيمة التي يشعر بها العملاء تجاه المنتجات التي تقدمها، من خلال تبنيّ مفهوم " التسويق بالعلاقات"[2]حيث يتمّ من خلاله تعريف العملاء بالمنتجات أو الخدمات، والعمل على استقطابهم، مايعني الإحتفاظ بهم للوصول إلى فكر " العميل مدى الحياة ".

***الثاني: التفرد في الأداء:** تحقق المؤسسة التميّز عن منافسيها عندما تتمكّن من كسب خاصية فريدة يريدها زبائنها، ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين.

يحقق التفوق التنافسي مجموعة من المزايا نذكر أهمها في النقاط الآتية:[3]

- ✓ زيادة ولاء الزبائن ورضاهم تجاه منتجات وخدمات المؤسسة وبذلك يصعب اختراق المنافسين لهم؛
- ✓ حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تحقيق قيمة أعلى للزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم؛
- ✓ تقود زيادة الحصة السوقية إلى زيادة الأرباح في المؤسسة.
- ✓ يمثل التفوق التنافسي مؤشرا مهما لتفرد المؤسسة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق؛
- ✓ يمثل مؤشرا للصورة المثلى في ذهن الزبون عن المؤسسة قياسا بالمنظمات المنافسة الأخرى؛
- ✓ يمثل معيارا مهما للحكم على المؤسسات الناجحة؛ حيث تمتاز هذه المؤسسات بقدراتها على إيجاد نماذج جديدة متفردة من الصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار من قبل المنافسين.

---

[1]. توفيق مشتي، جبارة محمد، **دور اليقظة التنافسية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017، ص55.

[2]. التسويق بالعلاقات توجه استراتيجي يتم من خلاله التركيز على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر.

[3]. محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان محمد الجرجري، **مرجع سبق ذكره**.

المطلب الثاني : استراتيجيات التفوق التنافسي

تقوم المؤسسات بتصميم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تسهل لها تقديم عرض ذو قيمة كبيرة للزبون وتمكنها من التفوق على منافسيها ، حيث يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية أفضل لكل المؤسسات، حيث يتم اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها...الخ. حيث صنف الباحث (بورتر) استراتيجيات التفوق التنافسي إلى:

أولا– إستراتيجية قيادة التكلفة: إن هذه الإستراتيجية تستند على فكرة التزام المؤسسة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع، وهي تمثل قدرة المؤسسة على توفير المنتج أو الخدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، فالغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة من ذلك ؛ فهناك بعض المؤسسات تسعى من خلال تكلفة أقل لتحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث، التطوير، التصنيع، التسويق....للاحتفاظ بوضعيتها أو تقوية هذه الوضعية، لكن معظم المؤسسات تطمح لتكون قائدة من ناحية التكلفة بغرض تخفيض الأسعار وتحقيق حصة سوقية معتبرة.[1]

هناك مجموعة من المحددات الرئيسية يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، هذه المحددات هي كالآتي[2]:

- ✓ اقتصاديات الحجم؛
- ✓ منحى الخبرة؛
- ✓ النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- ✓ تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
- ✓ مدى مشاركة وحدات أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- ✓ إتباع إستراتيجية التكامل الرأسي؛
- ✓ استغلال عنصر الزمن بغرض الاحتفاظ بالعلامة التجارية؛
- ✓ تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصنع والمخازن...إلخ.

ثانيا– إستراتيجية التميز: إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المؤسسة بتوفير منتجات وخدمات فريدة للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسون، وفي هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن الآخرين في ذات الصناعة، وتميز

[1]. يحة عيسى وآخرون، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2011 ، ص246.

[2]. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي،**مرجع سبق ذكره**، ص 147.

منتج ما عن باقي المنتجات المعروضة في السوق.[1] وعليه فالمؤسسات التي تنجح في إستراتيجية التميز تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية الآتية[2]:

- ✓ البحث العلمي المتقدم؛
- ✓ فريق عمل على درجة كبيرة من المهارة والإبداع لتطوير المنتج؛
- ✓ فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات المؤسسة؛
- ✓ سمعة المؤسسة التي تتصف بالجودة والإبداع؛

للحفاظ على عنصر التميز يتطلب وجود عوائق تمنع تقليد المنافسين لهذه العناصر، والتي بدورها تقود العملاء إلى دفع سعر إضافي لهذا التميز. وعليه فإن هذه الإستراتيجية تحقق للمؤسسة مجموعة من المزايا نذكر أهمها في النقاط الآتية[3]:

- ✓ تسمح للمؤسسة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة؛
- ✓ تمكن المؤسسة من تقليل حساسية المستهلك إزاء الأسعار؛
- ✓ تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- ✓ تجنب المخاطرة،
- ✓ بقاء المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المؤسسة في تخفيض الأسعار؛
- ✓ قدرة المؤسسة على المحافظة على زيادة الأسعار؛

تحقيق المزايا السالفة الذكر، وجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية[4]:

- ✓ شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائي؛
- ✓ تكثيف جهود البحث والتطوير؛
- ✓ تفادي العيوب في التصميم؛
- ✓ إعداد نظام دقيق للملفات والتسليم في الوقت المحدّد؛
- ✓ مساعدة المستهلك في كيفية استخدام المنتج.

---

[1]. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 250.

[2]. لؤي صحبي دحبور، **دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 34.

[3]. وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب، بشرى محمّد كاظم، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية –دراسة مقارنة–**،[على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=63214، تاريخ الاطلاع: 12-05-2019.

[4]. جمال الدين محمّد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشيد حبة، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 274-275.

ثالثا– إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة. وتستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق موقع أفضل في السوق وتحقق التفوق عبر تعاملها مع مجموعة معينة من الزبائن وفي جزء أو قطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها.[1]

يرتبط خيار هذه الإستراتيجية بحجم المؤسسة وإمكانياتها،كما يمكن أن يكون قرار إختياري من طرف مسيري المؤسسة الذين يريدون العمل في أسواق لا توجد بها منافسة قوية، حيث تمنح لها إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، وعموما فإن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على تلاءم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود إحتمالات للنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويا وجذاب.

تتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز في الحالات الآتية[2]:

- ✓ عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق المختلفة؛
- ✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- ✓ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود؛
- ✓ عندما تشتد حدة العوامل الخمس بحيث تكون بعض الصناعات أكثر جاذبية من غيره.

إن نجاح هذه الإستراتيجية سواء على مستوى التميز أو على مستوى التكلفة الأدنى أو على المستويين معا، من شأنه أن يجعل من المؤسسة تحقق أرباحا أعلى من متوسط أرباح القطاع خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهما هيكليا. إن هذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة، لذا فإن ميكانيزمات المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المؤسسة في استراتيجيات الهيمنة الشاملة بالتكاليف والتميز.

وما تجدر الإشارة إليه، هو أن من خصائص هذه الإستراتيجية لا تتطلب أموالا ضخمة، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود في السوق[3].

---

[1]. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **مرجع سبق ذكره**، ص 261.

[2]. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 115.

[3]. أحمد بلالي، **إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجوائر، أيام 08-09 مارس 2005.

المطلب الثالث : مصادر التفوق التنافسي:

تسعى المؤسسات مهما كان حجمها صغير أو كبير إلى تكييف قدراتها وإمكاناتها المتاحة، من أجل تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون، من خلال الاعتماد على المصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في محيطها. وعليه يمكن القول بأن مصادر التفوق التنافسي تتمثل فيما يلي:

1. **التفكير الاستراتيجي**:إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المؤسسة يمكنها من الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إنّ مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق، لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الاستراتيجي البنّاء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل والتدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما مع أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.[1]

2. **الموارد والكفاءات**: يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن للمؤسسة وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية. وفيما يلي عرض لأهم الموارد سواء الملموسة أو غير الملموسة والكفاءات.

1.2. **الموارد الملموسة**: تتضمن الموارد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية:

* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها .[2]

* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.[3]

---

[1]. لويزة قويدر، حبيبة كشيدة ، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27- 28 نوفمبر 2007.

[2]. الحاج عرابة، نور الدين تمجغدين، **وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية**،ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27- 28 نوفمبر 2007.

[3]. هدى بوحنيك، **إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر،2009،ص65.

* الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق كبير، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.[1]

2.2 **الموارد الغير ملموسة**: نظرا لأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الموارد، فقد أولتها معظم المؤسسات مكانة هامة واهتماما أيضا بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها. ويمكن تقسيمها إلى العناصر الآتية:

* الجودة: تعمل المؤسسات في بيئة تنافسية شديدة لذا واجب عليها التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته ، ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة قصد تلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم والتي يسعى للحصول عليها، لذا وجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.[2]

* المعلومات: تؤدي المعلومات دورا هاما في تدعيم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تزويده بكافة المعلومات من المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة ومنتجات أو خدمات المؤسسات المنافسة.[3]

* التكنولوجيا: تشمل التكنولوجيا كل من عمليات الابتكار في تصميم المنتجات، والقدرة على التقليد والاستنساخ، براءات الاختراع وغيرها، كما أن التغيير التكنولوجي باستطاعته جعل العديد من المنتجات الواسعة الطلب منتجات متقادمة في وقت قصير. كما تشكل التكنولوجيا مورد هام لإنشاء المزايا التنافسية واستحداث القيمة لدى الزبائن .[4]

* طريقة العمل: أي الدرجة الراقية مع الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب مزايا تنافسية فريدة[5]

* المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا

---

[1]. لويزة قويدر، حبيبة كشيدة ، **مرجع سبق ذكره**، ص8.

[2]. تامر البكري ، أحمد الصقال، **التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية**، دار أمجد للنشر، الأردن، 2015 ، ص116.

[3] معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص9.

[4]. نبيل مرسي خليل، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

[5]. لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، **مرجع سبق ذكره**، ص9.

أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة.[1]

* الوقت :يعتبر الوقت أكبر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون في أقل وقت ممكن يمثل ميزة تنافسية وذلك من خلال تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة، ويتحقق ذلك باختصار دور حياة المنتج.[2]

3.2. **الكفاءات:** إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتو لد عنه كفاءات خاصة لمؤسسة ، و الكفاءات تنقسم إلى قسمين: كفاءات فردية و كفاءات جماعية.

* الكفاءات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف و المؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب لتدريس و التطوير، وهناك الكفاءات التفاضلية التي تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية.

* الكفاءات الجماعية: هي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.[3]

المبحث الثاني: ركائز تحقيق التفوق التنافسي

يعد التفوق التنافسي من أهم محاور الإهتمام في المؤسسات الحديثة، ذلك لأنه يعبر عن مجموع النتائج المحققة نتيجة التفاعل بين مجموعة من العوامل والتأثيرات،واستغلالها من قبل المؤسسات يعد من الأمور المهمة لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: عوامل التفوق التنافسي

هناك مجموعة من العوامل إذا استغلتها المؤسسة بطريقة أحسن قد تقودها إلى إحراز التفوق على المنافسين، نذكرها أهمها فيما يأتي:

---

[1]. مؤيد السعيد السالم، **نظرية المؤسسة والهيكل التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص114.

[2]. عبد الكريم بلعرابي، محمد سعدوني، **الميزة التنافسية الجديدة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27- 28 نوفمبر2007 ، ص4.

[3]. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها تنميتها و تطويرها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر ،2002، ص 42.

1.خلق قيمة للزبون: أصبحت الوظيفية التسويقية التسويق موجهة نحو الزبون بغية إقامة علاقات جيدة معه حتى تتمكن المؤسسات من كسب ولائه، ولا يتسنى هذا إلا من خلال خلق قيمة للزبون. وتتمثل هذه القيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها، والتي تحقق رغباته وتوقعاته وبأقل تكلفة ممكنة.يتم إنشاء هذه القيمة من خلال الآليات الآتية[1]:

- ✓ **تكوين رأس مال زبوني:** إن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة، لأنها تساعد المؤسسة على تحسين استجابة المؤسسة من أجل إشباع حاجاته؛
- ✓ **خفض التكاليف:** يمثل السعر عنصرا أساسيا من التكلفة التي يتحملها الزبون، لذلك تسعى المؤسسات لتخفيض السعر عن طريق تخفيض التكاليف، وذلك من خلال: البحث عن مصادر توريد منخفضة؛ تحسين طرق وعمليات الإنتاج؛ الاستفادة من اقتصاديات الحجم.....
- ✓ **زيادة منافع الزبون:** يكون الزبون في كثير من الأحيان حساسا أكثر لزيادة المزايا والمنافع مقارنة بالتكاليف التي يتحملها، وتتمثل هذه الفوائد والمزايا في: تصميم المنتجات والخدمات وفق متطلبات الزبون؛خدمة أسرع، إرشاد الزبائن على كيفية استخدام المنتج.....
- ✓ **التعامل بخصوصية مع الزبائن:** إن معرفة المؤسسة لظروف وحاجات الزبون تقدّم ضمانة عالية للتعامل الناجح بخصوصية الزبون، وهذا ما يشعر الزبون بالأهمية نتيجة لتعامل المؤسسة معه بشكل ممتاز، وبالتالي ستضاف قيمة جديدة للزبون نتيجة هذه المعاملة التي يحظى بها الزبون من طرف المؤسسة.

2. **موارد المؤسسة:** حيث تشمل موارد المؤسسة مجموعة الأصول، والقدرات والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والمعلومات، والمعارف التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية، والتي من شأنها أن تزيد من تفوقها التنافسي؛ حيث تحقّق هذه الموارد التفوق التنافسي إذا اتسمت بالخصائص الآتية:[2]

- ✓ **القيمة:** يجب أن يكون للمورد قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنّه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
- ✓ **الندرة:** يجب أن يتميز المورد بالندرة،بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

---

[1]. تهامي بوعالم، **دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تنمية ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية، دراسة حالة مؤسسة كوندور**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص 119.

[2]. توفيق مشتي، محمّد جبارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 56.

- ✓ **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه؛
- ✓ **عدم الإحلال:** بمعنى أنه يجب ألا تكون هناك موارد بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها.
- ✓ **الحيازة** على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق التفوق التنافسي، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد.
- ✓ **طول الأجل:** المقصود بذلك هل بإمكان المورد أن يساهم في استمرار التفوق التنافسي لفترة طويلة نسبيا.

3. **المعارف:** تشير المعرفة إلى "الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات، والتي ترتبط بقدرات الفرد الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو مشكلة معينة "[1]. وتكمن أهمية المعرفة في العناصر الآتية[2]:

- ✓ تساهم المعرفة في مرونة المؤسسات لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئة.
- ✓ تتيح المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وتحفز على الإبداع لدى أفرادها.
- ✓ تساهم في تحويل المؤسسة إلى مجتمع معرفي يحدث التغيير الجذري ليتكيف مع التغير في بيئة الأعمال.

4. **توافر نظام اليقظة الإستراتيجية:** حيث يتيح هذا النظام برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في بيئتها التنافسية، بحيث تسمح هذه المعلومات بتحقيق الإستباقية واستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية، والتقليل من حالات عدم التأكد[3]. ويشمل هذا النظام العناصر الأنواع الآتية[4]:

- ✓ **اليقظة التكنولوجية:** تتمثل في عمليتي ملاحظة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية والعلمية الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص في بيئة المؤسسة والاستفادة منها، والتهديدات والعمل على تجنبها؛
- ✓ **اليقظة التنافسية:** تهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، وتقوم على متابعة استراتيجياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم.....، وكل ما يتعلق بيئة المنافسين؛
- ✓ **اليقظة التجارية:** تهتم بالمعلومات المتعلقة بالسوق إلى الأمام الذي يضم الموردين وسوق اليد العاملة، والسوق للخلف المتعلق بالزبائن؛

---

[1]. فلاح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص 8.

[2]. محمد عواد الزيادات، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص20.

[3]. زيد خوام محمود، **اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة –وزارة الصناعة–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 96|، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 210.

[4]. مريم بلحاج، **اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة**، [على الخط]، متاح على: http://www.centre-univ-mila.dz/fbej/pdf/13-vigilance-startegique.pdf، تاريخ الاطلاع: 14-05-2019.

- ✓ **اليقظة البيئية:** تسعى إلى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في الميادين السياسية والقانونية والإجتماعية والثقافية....والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة.

5. تحليل سلسلة القيمة: إن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها كأحد المصادر المهمة للتفوق التنافسي، إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المؤسسة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها، والتي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق التفوق، وأنشطة البنى التحتية للمؤسسة. والمؤسسة من خلال أنشطتها تولد قيمة للمشترين، وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات وخدمات المؤسسة، حيث يتحقق التفوق للمؤسسة عندما تُنجز الأنشطة بكفاءة أكثر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعملائها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين[1].

إن سلسلة القيمة ليست هدفا بحد ذاتها، وإنما وسيلة لإنجاز هدف أكبر هو تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال[2]:

- ✓ الاهتمام بالأنشطة التي تضيف قيمة مباشرة؛
- ✓ الاهتمام بالأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة؛
- ✓ إهمال الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

المطلب الثاني:مجالات تحقيق التفوق التنافسي

يتحقق التفوق التنافسي من خلال حيازة المؤسسة على ميزة تنافسية تضمن لها التفوق على المنافسين، فالتفوق لا يختصر بالمنتج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل كل المجالات. وفي ما يلي عرض أهم هذه المجالات[3]:

أولا: المجال المالي: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في المجال المالي يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، ويتجلى ذلك في قدرتها على إنشاء القيمة من خلال تحقيق أفضل مردودية مالية وأفضل عائد على الاستثمار، مما تحقيق مستوى أداء أفضل. ويتم تحقيق التفوق في المجال المالي من خلال العناصر الآتية:

---

[1]. نجم العزاوي، **أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي– دراسة تطبيقية–**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، أيام 18-19 أفريل 2012.

[2]. نادية بوغرارة ، **دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص 19.

[3]. توفيق مشتي، محمد جبارة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 57-60.

- ✓ تحقيق توازنات مالية أفضل من المنافسين،
- ✓ الإمتلاك الدائم للسيولة والقدرة الذاتية على التمويل؛
- ✓ التقليل من حجم القروض.

ثانيا: المجال التسويقي: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في المجال التسويقي يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال، الذي يتجلى في قدرتها على إيجاد التوليفة المثلى المزيج التسويقي التي تحقق لها التميز[1]:

- ✓ ففي مجال المنتج؛ تعمل المؤسسة جاهدة على تمييزه عن منتجات المنافسين من خلال الخصائص الفريدة المكونة له والتي تضمن لها تحقيق التفوق. ومن جهة أخرى إتباع مجموعة من الاستراتيجيات وفقا لدورة حياة المنتج[2]:
  - **مرحلة التقديم**: حيث يمكن إتباع الاستراتيجيات الآتية:
    - ❖ إستراتيجية التغلغل البطئ؛
    - ❖ إستراتيجية التغلغل السريع،
    - ❖ إستراتيجية الاستخلاص السريع؛
    - ❖ إستراتيجية الاستخلاص البطيء.
  - **مرحلة النمو**: حيث يمكن إتباع الاستراتيجيات الآتية:
    - ❖ تحسين وتطوير نوعية المنتج وبإضافة خصائص جديدة للمنتج؛
    - ❖ إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية؛
    - ❖ الدخول في أجزاء جديدة في السوق؛
    - ❖ تزيد من تغطيتها للتوزيع و تدخل قنوات توزيع جديدة؛
    - ❖ تخفيض الأسعار لكي تجذب المشترين الحساسين تجاه السعر؛
  - **مرحلة النضج**: حيث يمكن إتباع الاستراتيجيات الآتية:
    - ❖ إستراتيجية تعديل السوق؛
    - ❖ إستراتيجية تعديل المنتج؛
    - ❖ إستراتيجية تعديل المزيج التسويق.

---

[1]. توفيق مشتي، محمد جبارة، **مرجع سبق ذكره**،، ص 58.

[2]. محمد عبد الرحمن أبو منديل، **واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 31-34.

- **مرحلة التدهور**: قد تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتخفيض عدد قنوات التوزيع، أو تقليص موازنة الترويج أو تخفيض أسعارها، وقد تقوم كذلك بوقف إنتاج السلعة أو الخدمة، وتقرر المؤسسة هنا ما إذا كان هذا الوقف بسرعة أو ببطء أو بالتدرج للتركيز على المنتجات القوية الأخرى.

✓ أما في مجال السعر؛ فيرتبط التّفوق فيه بميزة التكلفة الأقل التي تتيح للمؤسسة الحصول على حصص سوقية أكبر نتيجة فرضها لأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين. حيث يمكنها اتباع الاستراتيجيات الآتية[1]:

- **بالنسبة للمنتجات الجديدة**: يمكنها الأخذ بإحدى الإستراتيجيتين:
  - ❖ إستراتيجية الاختراق؛ من خلال تقديم منتجات بسعر أقل منة سعر المنافس؛
  - ❖ إستراتيجية كشط السوق؛ تستهدف ذوي الدخول العالية، وتركز على الجودة والخدمة والتسليم.
- **بالنسبة للمنتجات الحالية**: هناك العديد من الاستراتيجيات نذكر منها:
  - ❖ التسعير على أساس التكلفة؛
  - ❖ التسعير حسب السوق/ المنافسة؛
  - ❖ التسعير الموجه نحو المستهلك.

✓ فيما يخص مجال التوزيع، فالميزة التنافسية المحققة على مستواه تمكّن المؤسسة في التفوق على منافسيها في طرق التوزيع مثلا: التوزيع المكثف، التوزيع الإختياري والتوزيع المحصور (منفذ واحد) .

✓ وآخر مجال هو الترويج، فالميزة التنافسية المحققة على مستواه تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في العناصر الآتية:

- ✓ التفوق في بناء صورة قوية لمؤسسة وتحقيق شهرة لعلاماتها؛
- ✓ التفوق في أقناع المستهلكين بأهمية المنتج ومحاولة إرضائهم؛
- ✓ التفوق في زيادة الحصص السوقية للمؤسسة عن طريق زيادة حجم مبيعاتها في حالة إعتماد أساليب تنشيط المبيعات.

ثالثا: المجال التكنولوجي:إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في المجال التكنولوجي يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في هذا المجال،والذي يتجلى في قدرتها على إنتاج منتجات مميزة بتكنولوجيا مميزة من خلال تطوير البحوث الخاصة بهذا المجال.وتتمثل العناصر التي تضمن التفوق في المجال التكنولوجي في الآتي:

- ✓ جودة المعدات المستخدمة واليد العاملة المؤهلة؛
- ✓ حداثة التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة؛

[1]. محمّد عبد الرحمن أبو منديل، **مرجع سبق ذكره**، ص 48-50.

- ✓ امتلاك البراءات وحسن تسيير المشاريع الإبتكارية والبحوث التطويرية.

رابعا: المجال اللوجيستيكي:تشمل الأعمال اللوجيستيكية على كل أو بعض الأنشطة الآتية[1]:

- ✓ تشغيل أوامر التوريد/الطلب؛
- ✓ الشراء والإمداد؛
- ✓ المخازن والتخزين ؛
- ✓ الرقابة على المخزون؛
- ✓ المرور والنقل؛
- ✓ مناولة المواد والمنتجات؛
- ✓ الاتصالات الخاصة بالتوريد والتوزيع؛
- ✓ التنبؤ بالطلب؛
- ✓ التخلص الخردة والمنتجات المعيبة؛
- ✓ خدمة الزبائن.

المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي

في ظل الظروف المنافسة العالمية الحالية، يقع على عاتق مؤسسات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي العمل على امتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين العالمية. وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التفوق التنافسي وفقا لتوجهاتهم الفكرية، وفيما يلي سنستعرض أهم هذه الأبعاد:

أولا– المرونة: في ظل التقلبات البيئة السريعة التغيير، أصبحت المرونة سلاح تنافسي مهم لتحقيق التميز من وجهة نظر قادة المؤسسات المعاصرة. ويقصد بالمرونة " القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات، وإدخال منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية بسرعة والإستجابة لحاجات الزّبائن"[2]، من خلال " قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى؛ وهذا يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات"[3]. ويتم تحقيق التفوق التنافسي على أساس المرونة من خلال عنصرين أساسيين هما:

---

[1]. توفيق مشتي، مُحَمَّد جبارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 61.

[2]. مُحَمَّد عبد العال النعيمي وآخرون، **إدارة الجودة المعاصرة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 98.

[3]. بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية،دراسة حالة ولاية بسكرة**، [على الخط]، متاح على: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/05، تاريخ الاطلاع: 16-05-2019.

* مرونة تطوير قدرات المؤسّسة في تغيير نوع وحجم المنتج حسب تفضيلات الزّبائن ورغبتهم الدّائمة في التّغيير، وبالتّالي يجب أن يكون لدى المؤسّسة الإستخدام الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرّة.
* مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسّسة على مسايرة التّغيّر في حجم الإنتاج وحسب مستويات الطّلب.

من جانب آخر، يمكن أن نميز بين عدّة أنواع من المرونة، نوجزها فيما يأتي[1]:

- ✓ المرونة الساكنة :تنتج عن قدرة المؤسسة في مواجهة المفاجآت عن طريق المخزون، القدرات الإنتاجية الواسعة غير المستغلة.
- ✓ المرونة الديناميكية :تتطلب التكيف الدائم للمؤسسة مع التقلبات، حيث ترتكز على إدماج الزمن كعامل تنظيمي مهم.
- ✓ المرونة الكمية :تتمثل في ضبط مستوى النشاط مع حجم الطلب.
- ✓ المرونة النوعية :تتمثل في ضبط طبيعة النشاط(المنتجات /الخدمات)مع التغيرات في مضمون الطلب.
- ✓ المرونة الخارجية :وتعني قدرة المؤسسة على التكيّف مع التغيرات الخارجية التي نذكر منها :حجم الطلب وتنوعه، وقت التسليم....
- ✓ المرونة الداخلية :تعني قدرة المؤسسة على امتصاص آثار التغيرات الداخلية، وتجنّب أي تدهور في الأداء.

ويمكن تصنيف التغيرات الداخلية بغض النظر عن مصدرها إلى :عدم توافر الموارد اللازمة، عدم كفاءة الإنتاج، البطأ في تدفق المواد، التقادم في المنتجات المصنعة، التقادم في تشغيل العملية الإنتاجية.

ثانيا– الجودة: في ظلّ التحديات والتغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، ومن اجل ضمان البقاء والاستمرارية فإن على المؤسسات إتباع أساليب حديثة لمواجهة هذه المستجدات من خلال الاعتماد على جودة الخدمات لتحقيق التفوق التنافسي على المؤسسات المنافسة. وقد أصبح الزبون أكثر إدراكا واهتماما بالجودة التي تقدمها تلك المؤسسات؛ إذ يتطلب نجاح المؤسسات وتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم الظاهرية والضمنية بشكل جيّد.

ثمة العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الجودة, فهي عبارة عن " المطابقة بين ما خطط له وما تمّ إنتاجه عند التصميم، ومدى توفر الخصائص الفنية التي تمّ التخطيط لها" [2] ؛ بمعنى " مدى ملائمة المنتج للإستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق الصفات"[3].

---

[1]. توفيق مشتي، محمّد جبارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 62.

[2]. عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 12.

[3]. إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 38.

فالزبون عند اتخاذه لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل أبرز الدراسات في هذا المجال توصلت إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا هي تلك المؤسسات التي تركز على الجودة، وهذه الأخيرة يمكن بدورها أن تحقق التفوق التنافسي من خلال زيادة الحصة السوقية والتميز. وعليه يمكن تحقيق الجودة من خلال[1]:

* جودة التّصميم: وتتمّثل في ملاءمة مواصفات التّصميم مع توّقعات الزّبائن، من خلال خصائص وسمات عالية التّفوق في الأداء، وتحقيق ذلك يتطلّب تحديد حاجات ورغبات السّوق المستهدف بدّقة.

*جودة المطابقة: وتتمّثل في درجة التّوافق بين المنتج المقدّم للسّوق وحاجات ورغبات الزّبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب إلى أدنى درجة ممكنة من جهة أخرى.

*جودة الخدمة: وتعني التّوافق مع متطلبات الزّبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من الخدمة، ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى.

ثالثا– التسليم: استجابة لعالمية الأسواق، برزت نوعية جديدة من المنافسة تقوم على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، ومن ثمّ تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. ويمثل التسليم" توفير الخدمة في المكان والزمان المطلوب، وهو إستراتيجية تقديم الخدمة وتسليمها في الوقت المحدد، وحسب جدولة زمنية معينة .وتشير هذه الأسبقية إلى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام [2]. ويمكن أن يتضمن التنافس على أساس التسليم الجوانب الآتية[3]:

- ✓ السرعة في التسليم وتخفيض وقت انتظار الزبون؛
- ✓ القدرة على التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه؛
- ✓ السرعة في التطوير، وتتحقق بتخفيض الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد (من الفكرة حتى الإنتاج النهائي).

فالوقت يمثل مصدراً لتحقيق التفوق التنافسي ولاسيما عند تقديم متوج أو خدمة جديدة، إذ يلعب الوقت دورا مهما في المؤسسات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً إذ يعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم.

---

[1] .فايز غازي البياتي، يوسف عبد الاله أحمد، **أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة**،[على الخط]، متاح على: adl http://iasj.net/iasj?func=fultext ، تاريخ الاطلاع: 16-05-2019.

[2]. توفيق مشتي، محمّد جبارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 64.

[3]. مصطفى محمّد الدرويش، **الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 74.

ويحقق بعد التسليم بالنسبة للمؤسسات المزايا الآتية[1]:

- ✓ تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين؛
- ✓ تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة؛
- ✓ تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ما يزيد من درجة الإستجابة لطلبات الزبائن.

ثالثا– الكلفة: تعدّ التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الآخر الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح. فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها، فإنها سوف تمتلك الفرصة لتكون في موقع جديد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق. كما أنّ خفض التكلفة يتيح للمؤسسات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية.

ولتحقيق التخفيض في التكلفة لا بدّ من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء، بما يسهم في التقليل من الهدر، والدقة في استخدام الموارد، وتحديد الطرق الأمثل لأداء العمل. كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد[2].

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي

تبرز أهمية القيادة الإبداعية في كونها القادرة على خلق معنى وهدف للمؤسسة، من خلال القدرة على مواجهة التعقيدات والتحديات البيئية وما تتطلبه ذلك من معلومات متعددة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول معرفة مختلف المداخل لتحقيق التفوق التنافسي وصولا إلى تحديد مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق ذلك، مرورا بمعرفة إستراتيجية القيادة الإبداعية الفعالة.

المطلب الأول: مداخل تحقيق التفوق التنافسي

يُمكن للمؤسسة تحقيق التفوق التنافسي من خلال ما تمتلكه من مهارات وقدرات مختلفة، أو ما تنتجه البيئة الخارجية من فرص، وبالتالي يمكننا القول بأنّ هناك مدخلين أساسيين لبناء التفوق التنافسي هما:

---

[1]. خليل موفق خليل صافي، **دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2017، ص 105.

[2]. خليل موفق خليل صافي، **مرجع سبق ذكره**، ص 103.

1.المدخل الداخلي: يستند هذا المدخل على تحليل العناصر الآتية:

أ. الكفاءات: تعتبر الكفاءات مصادر إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة. وتُعرّف الكفاءات على أنّها " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"[1]. ويمكن تصنيف الكفاءات وفق نظرية الموارد إلى ثلاث مستويات[2]:

- ✓ الكفاءة الفردية: تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العمليّة المكتسبة والمهارات والسلوكيات لدى الفرد، من أجل التحكم في وضعيات مهنّية معينة، وتحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ الكفاءة الجماعية: هي تلك المهارات النّاجمة عن تفاعل مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح بإنشاء موارد جديدة لها، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا لقدرة المؤسسة على التنافس. وتنشأ الكفاءات الجماعية أثناء العمل الجماعي، فهي تحدّد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال التفوق التنافسي.
- ✓ الكفاءات الإستراتيجيّة: تمثّل توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النّهائي.

وحتى تحقّق المؤسسة الكفاءة الإستراتيجية، لا بدّ لها من تخطيط واكتساب وتنظيم هذه الكفاءات وتقييمها، والملاحظ أنّ هذه الكفاءات تختلف عن سابقاتها من حيث[3]:

- ✓ قيمة مضافة للعميل: الكفاءات الإستراتيجية تقدّم إضافة جوهرية للقيمة التّي يطلبها العملاء.
- ✓ الاختلاف عن المنافسين: الكفاءات المحورية تضمن التّفرد والوقوف بعيدا عن المنافسين.
- ✓ الامتداد: و هي إمكانية تطبيق الكفاءات الإستراتيجية على سلسلة ممتدة من المنتجات و الخدمات.
- ✓ التغيّر: قيمة الكفاءات المحورية تتغيّر مع الوقت، حيث ما كان من كفاءات الإستراتيجية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم.

ب. تحليل مكامن القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال تحليل SWOT:

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تغييرات ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك. ولهذا السبب يجب معرفة إمكانيات المؤسسة الداخلية، أي إلقاء نظرة فاحصة على

---

[1] . سماح صوح ، محبوب مراد، **الريادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول : الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام: 26- 29 أفريل 2010، على الخط [متاح على]: www.hrdiscussion.com/hr16994.html، تاريخ التحميل: 16-05-2019.

[2] . حبيبة العيداني، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016-2017، ص 97.

[3] . **نفس المرجع السابق**، ص 98.

التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، حيث يوفرها تحليل **SWOT** من حيث تحليله لنقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة، وعادة ما يكون هذا التحليل أكثر جدوى وفائدة، في تقييم أداء، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل نقاط قوتها وضعفها.

حيث يساهم تحليل النقاط القوة والضعف في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية؛ حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج، والذي يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها زمن ثمّ تصحيحها وتقويمها بسهولة، والاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قُدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق، مما يؤدي إلى الرفع من فعالية المؤسسة،كما يمكن تحليل النقاط القوة والضعف من اغتنام أكبر عدد من الفرص، مما يسمح للمؤسسة العمل بالكفاءة المطلوبة للوصول إلى أعلى مدى من تحقيق الأهداف المنشودة.

ويساعد تحليل النقاط القوة والضعف على معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، ومعرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم، ومعرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية. وكلما زاد الاستخدام تحليل النقاط القوة والضعف ومعرفة مؤثراته، كلما أدى ذلك إلى رسم إستراتيجية المناسبة للمؤسسة، والاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة[1].

2.المدخل الخارجي: يستند هذا المدخل على البيئة الخارجية من خلال تحليل الفرص المتاحة وتجنب تهديدات البيئة التنافسية. حيث تستعين المؤسسة بتحليل مصفوفة SWOT ؛ حيث يساعد تحليل الفرص والتهديدات بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة،وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات) من خلال الإحصائيات، العصف الذهبي، طريقة دلفي، الجماعات الصورية، السيناريوهات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات، بعد جمع المعلومات وتحليلها ومنها يوضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، والتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها.

[1]. فادية جغوبي، **دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 68.

كما يساعد تحليل الفرص والتهديدات في فهم المتغيرات البيئية المختلفة حيث يساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الكفاءة والمنفعة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة.

يساهم كذلك تحليل الفرص والتهديدات في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات، طرق التوزيع ومنافذه، أساليب وشروط الدفع، تحديد أسعار، خصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما يساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمدادا بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها[1].

فمن خلال تحليل المؤسسة لنقاط قوتها وضعفها ومعرفة الفرص والتهديدات تستطيع تحديد مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2–1): استراتيجيات مصفوفة SWOT

نقاط البيئة الداخلية / نقاط البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استراتيجية هجومية (1)	استراتيجية علاجية (2)
التهديدات	استراتيجية دفاعية (3)	استراتيجية انكماشية (4)

المصدر: فادية جغوبي ، **دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 63.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك أربعة خيارات للمؤسسة هي الآتي:

- ✓ **الخيار الأول:** المؤسسة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق؛

[1]. فادية جغوبي، **مرجع سبق ذكره.**

- ✓ **الخيار الثاني:** المؤسسة تحاول التغلب على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص المتاحة، وتتبع المؤسسة من تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية؛
- ✓ **الخيار الثالث:** يجب على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها في مواجهة التهديدات والتقليل منها، والبحث على فرص جديدة من خلال التنويع أو الذهاب إلى مجالات أخرى؛
- ✓ **الخيار الرابع:** على المؤسسة التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف لديها.

المطلب الثاني: إستراتيجية القيادة الإبداعية الفعالة لتحقيق التفوق التنافسي

تحتاج ممارسة القيادة الإبداعية الاهتمام ببعض الاعتبارات والتصرفات الإدارية التي تمثل إستراتيجية تهدف كسب الجماعة، وتحقيق أهداف القيادة الإبداعية في رفع معنوياتها، وشحذ عزيمتها والوصول بها إلى الحد الأقصى من الإنتاج المرضي والمجدي لكل من الإدارة العليا والعاملين.

من أجل القيام بمبادرة إبداعية وتدعيمها، لا بد من التزام هذه القيادة بتقدير المشاركة الفكرية من قبل العاملين، وتقدير جميع المعلومات المتاحة، كما يجب عليه تحديد مجموعة من الأفكار والمبادرات، بالإضافة إلى تحديد بيئة مشجعة للإبداع، وكذلك توقع تحقيق الإبداع من قبل العاملين في كل المستويات الإدارية.كما يجب عليها أيضا صياغة إستراتيجية للإبداع تشمل الفهم والتدريب تحقيقها من الإبداع، وكذلك الدور الذي يجب أن يقوم به المسئولين والمدراء والعاملين من أجل التحول من المفهوم الضيق للإبداع إلى مفهوم أوسع قائم على المتاجرة بالمنتج أو الخدمة لتحقيق عوائد اقتصادية، ويمكن للمسئولين والمدراء أن يكونوا قدوة من خلال سلوكياتهم واتجاهاتهم الإبداعية وأدائهم ودعمهم للإبداع[1].

كما تبرز شخصية القائد المبدع في البيئة التنظيمية التي تتوافر فيها عناصر الإبداع بشكل جيد، فلا قيمة للأفكار الإبداعية في بيئة التي تدرك معنى وفائدة الإبداع، حيث لا بدّ من وجود قيادة إبداعية متميزة في الفكر والسلوك والطموح تتقبل أفكار العاملين وتتحمل الخروج عن المعتاد من خلال توفير جميع الموارد المادية والفنية اللازمة للتطبيق، وتوجيه كل ذلك لتحقيق التفوق التنافسي.

تقوم القيادة الإبداعية الناجحة – فيما تقوم عليه – على تطبيق جملة من القواعد الإستراتيجية، التي تحقق للقائد التأثير الكامل في معطيات المواقف التي يديرها، والمرؤوسين الذين يشرف عليهم، إلا أن

[1]. رامي إبراهيم موسى المغربي، **ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2015، ص 39.

الممارسة الحقيقية لهذه القواعد تتطلب مرونة أكبر وموهبة في تطوير وتحوير ممارسة تلك القواعد لضمان عدم وقوعها في براثن الجمود والروتينية، وفيما يلي جملة من تلك القواعد الإستراتيجية والمنهج الإستراتيجي باسم "إستراتيجية بشيدات المطورة لقيادة الفريق (**PSHEDA ORCH E**nhanced **STRA**tegy أو (PSHEDAT ORCH-E-STRA)" [1]:

أولا: القواعد الأساسية للقيادة الإبداعية: تشمل الآتي:

- ✓ كن إيجابيا ولا تدع الظروف تحدّد لك ما تفعل (be **P**ositive)؛
- ✓ كن مترقبا يقظا واشعر بكل ما يدور حولك (be Sensitive)؛
- ✓ احرص على أن تكون صادقا في صدق الذي يعتريه الغموض (be Honest)؛
- ✓ كن متفوقا واختر لنفسك مجالا تستطيع التفوق فيه (be Excellent)؛
- ✓ احصل على السلطات ولا تتنازل عنها (be Discretionaey with authority)؛
- ✓ كن أصيلا (be Authentic)؛
- ✓ كِوّن فريق عمل(be Team builder and maintainer).

ثانيا: الأدوات الإستراتيجية للعمل القيادي: تشمل الآتي:

- ✓ الأداة الأولى: أهداف محددة وواضحة ((Objectives (clear and Specific)؛
- ✓ الأداة الثانية: نظام للجزاء يستثمر في تعزيز الفريق ((Retribution(effective and fair)؛
- ✓ الأداة الثالثة: منهج للهيمنة الكاملة ((Control (comprehensive and permanent)؛
- ✓ الأداة الرابعة: الإنسانية (Humanity).

إن تحقيق تلك القواعد الإستراتيجية يتوجب على القادة الإبداعيين الالتزام بالجانب الأخلاقي؛ حيث تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، والمؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة[2]. فالقائد الإبداعي مسؤول بشكل مباشر عن إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل

---

[1]. Arab British Academy for Higher Education، **إستراتيجية القيادة الفعالة**، [على الخط]، متاح على: https://www.abahe.uk/administrative-leadership/administrative-leadership-01.pdf، تاريخ الاطلاع: 16-05-2019

[2]. محمّد قاسم عطا القيسي، **دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 30.

المؤسسة، فكلما كانت الأخلاقيات عالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية[1].

وبغياب هذه الممارسات الأخلاقية، فإنها ستسمح للمدراء بالتصرف وفقا لمصالحهم واستغلال مناصبهم، وأن أحد أسباب تأكيد القادة على الممارسات الأخلاقية هو تحقيق أرباح أكبر، وهذا يخلق ولاء متزايد للعاملين.

يشير بعض الباحثين إلى مجموعة من الأفعال التي يتخذها القائد الإبداعي لتطوير الجوانب الأخلاقية في المؤسسة وهي[2]:

- ✓ تأسيس وإيصال أهداف معينة لوصف مقاييس المؤسسة الأخلاقية؛
- ✓ التحديث المتواصل اعتمادا على المدخلات من الأفراد المساهمين؛
- ✓ نشر وإبلاغ المساهمين بمقاييس المؤسسة الأخلاقية؛
- ✓ تطوير وتطبيق أساليب وإجراءات لتحقيق أخلاقيات المؤسسة؛
- ✓ خلق واستخدام أنظمة مكافئات لأخلاقيات الجيدة؛
- ✓ خلق محيط عمل يعامل فيه الجميع باحترام؛
- ✓ إنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المؤسسة.

فالقيادة الإبداعية من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغيرات بالمعتقدات، وتضع أحكاما حول ما يكون صحيحا وما يكون خاطئا، ويدعم رؤيته لما هو صحيحا، ويعتبر العاملون كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدة روحية أخلاقية ومن مساندة قيم العدالة والمساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم ويستخدم أفضل الممارسات لبث قراراته مع القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة[3].

يمكن القول، أن القيادة الإبداعية من خلال البعد الأخلاقي تسعى إلى تجسيد مجموعة من القيم والأخلاق مثل: الصدق، الثقة، الالتزام، التعاون، العدل، التسامح، واحترام وخدمة الآخرين، وتهتم بالصالح العام للمؤسسة، وتعزيز الممارسات الأخلاقية بما يخدم تحقيق أهداف العاملين من جانب وأهداف المؤسسة من جانب آخر.

---

[1]. ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، **القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 2، جامعة الإمارات، الإمارات، 2018، ص 211.

[2]. علي حسون الطائي، نسرين جاسم محمّد، **دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة ،دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط – دائرة المشاريع–** ، ص9، [على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3104، تاريخ الاطلاع: 17-05-2019.

[3]. ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، **مرجع سبق ذكره**، ص 211.

المطلب الثالث: تأثير ممارسات القيادة الإبداعية على أبعاد التفوق التنافسي

إن التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وسعي المؤسسات المتواصل لتحقيق التميز، الريادة والوصول لموقع متميز في السوق ولا سيما في بيئة معقدة وشديدة التغيّر؛ مما استوجب على المؤسسات تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه الأوضاع، استراتيجيات تتماشى مع الانفتاح الذي تعرفه الأسواق العالمية، هذا ما فرض عليها أيضا إنتاج منتجات وتقديم خدمات تسمح لها بالحفاظ على ربحيتها على المدى الطويل وتحقيق التفوق التنافسي؛ لان المؤسسات اليوم لم تعُد مطالبة بالاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، ومحاولة التكيف معها، بل أصبحت مطالبة بسبق هذه التغيرات حتى تتمكن من ضمان البقاء في محيط شديد التنافس.

وبالنظر إلى أهمية التفوق التنافسي بالنسبة للمؤسسات، فإنه لا بدّ أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قوي ومقدرة وإدارة كبيرتين على تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى، أشخاص قادرين على تجنيد جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق التأثير في سلوكهم واستثمارهم طاقاتهم ومهاراتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، قيادة تملك من المهارات ما يؤهلها لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها والعمل على مواكبتها والتأقلم معها، قيادة قادرة على استخلاص توليفة تجمع بين نقاط قوة المؤسسة من أفراد وموارد لتصب في هدف واحد ألا وهو ضمان التميز والتفوق، لذلك بات من الضروري بل من الملح أن تتزود المؤسسة بقادة لديهم مبادرة لمواكبة التغيير كمفتاح لتحقيق التفوق التنافسي.

تعتبر القيادة الإبداعية المفتاح الذي تتطلع من خلاله المؤسسات لمواجهة تحديات بيئتها التنافسية بغية تحقيق التفوق التنافسي، لذلك لا بدّ من البحث عن مواطن القوة المستترة في أذهان الأفراد المبدعين والإستفادة منها في اختيار مجموعة من الآليات والأساليب لتحقيق التفوق والتميّز والمحافظة على حصتها السوقية حاضرا ومستقبلا.

يمكن أن نحدّد تأثير القيادة الإبداعية على التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال إبراز دور القيادة الإبداعية في تحقيق كل بعد من أبعاد التفوق التنافسي على النحو الآتي:

1.دور القيادة الإبداعية في تحقيق بعد الكلفة المنخفضة: كما قد ذكرنا سابقا تعتبر التكلفة المنخفضة، البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات بغية تعزيز موقعها التنافسي، وتتجلى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق هذا البعد من خلال التزام المؤسسة وبرؤية واضحة تجسد هذا المبدأ، كما يجب خفض معظم عناصر الكلفة داخل المؤسسة والمتمثلة في رأس المال العمل، الموارد، الشغل، الطاقة و العمليات الأخرى، مقارنة بالمنافسين، وذلك على اعتبار أن التكلفة المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ضبط

مستمر للتكاليف، وحتى تكون المؤسسة رائدة في خفض التكلفة، فلا بد لها أن تتوافر على قيادة إبداعية قادرة على تهيئة مستلزمات خفض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة.

2.دور القيادة الإبداعية في تحقيق بعد الجودة: يعتبر التنافس بالجودة من أبرز أشكال المنافسة التي تعتمدها العديد من المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق، وهذا ما يعلل اهتمام المؤسسات بالجودة. وفي هذا الصدد يرى الباحثون أن القيادة الإبداعية هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة، فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة إحدى الأسبقيات التنافسية التي يسعى القائد الاستراتيجي المعاصر تحقيقها وتستخدمها المؤسسات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق. ويمكن تجسيد العلاقة بين القيادة الإبداعية والجودة، في كون الجودة تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات الزبائن المعلنة وحتى المستترة، لذلك تعمل القيادة الإبداعية على توقع مسبق لرغبات الزبائن وهذا ما يجعلهم أكثر رضا، ومن هذا المنطق تعتبر الجودة دون أدنى شك أداة تنافسية فعالة، وهذا ما جعلها تتصدر أولويات القيادة الإبداعية، هذه الأخيرة التي تعمل على تكوين فرق لديها من الولاء والانتماء ما يمكن المؤسسة من تطبيق نظام الجودة بكفاءة؛ لذلك يمكن القول بأن التوجه نحو تطبيق نظام الجودة كدعامة رئيسية للميزة التنافسية، يتطلب دعائم وسياقات عمل تستمد جوهرها من القيادة الإبداعية.[1]

3.دور القيادة الإبداعية في تحقيق المرونة: تحتل المرونة أهمية بالغة في علاقتها بالقيادة الإبداعية، ويمكن أن نلمس هذا الدور من خلال قدرة القائد على توفير الطرق والآليات التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع ظروف التغيير، فالأوضاع التي تعيشها المؤسسة على التكيف والابتكار في تطوير الاستراتيجيات التي توفر المرونة المطلوبة، لذلك يمكن القول بأن القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن القائد الإبداعي تغيير مساراته باستمرار حسب متطلبات المواقف التي تواجهه، لذلك يمكن القول بأن تحقيق المؤسسة لميزة المرونة تتطلب من القيادة القدرة الإبداعية على السرعة في الاستجابة لتغيرات المحيط والسعي للتكليف معها والقدرة على مواجهة التحديات.[2]

4.دور القيادة الإبداعية في تحقيق بعد الوقت: يعتبر حسن إدارة الوقت من المعايير المهمة للحكم على تطور المؤسسات، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات القائدة تعمل على تطوير نظام JIT الإنتاج في الوقت المحدد، وذلك على اعتبار أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق، كلما كانت قادرة على تخفيض أوقات

---

[1] . مصطفى احمد السيد، **ادارة الجودة الشاملة كمدخل في الصناعة المصرفية**، مجلة آفاق الاقتصادية، المجلد 25، العدد 97، الامارات العربية المتحدة، 2004،ص 152.

[2]. الخفاجي نعمة عباس،عادل عباس البغدادي، **ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء منظور معرفي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد9، العدد29، بغداد، 2001، ص162.

التهيئة وإيصال المنتوج في الأوقات المحددة. لذلك تعمد جميع المؤسسات الراغبة في ظل المنافسة على جعل جداول إنتاجها ضمن مستوى محدد كما تعمل على توفير أوقات انتظار أقصر.

حتى تتمكن المؤسسة من المنافسة في هذا المجال، لابد لها أن تتوافر على قيادة مستثمرة للوقت، وقادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة في الوقت المناسب، وأيضا القادرة على اختبار الأساليب القيادية المواتية لظروف الموقف والأخذ بعين الاعتبار بعد الوقت في الحسبان مع مراعاتها للتطورات العلمية والثقافية.

من هذا المنطق يجب على القيادة الإستراتيجية أن تعمل على استثمار الوقت بصورة سليمة باعتبارها الأداة المسؤولة عن زيادة مستوى التطور والنجاح، بما يكفل لها السرعة في طرق التسليم والتهيئة في الأوقات المحددة لها.[1]

5.دور القيادة الإبداعية في تحقيق بعد الإبداع: يعتبر الإبداع واحد من أهم الركائز التي تدعم الموقع التنافسي لأية مؤسسة، خاصة في ظل ظهور اقتصاديات المعرفة، لذلك فإن الاعتماد على الإبداع كركيزة للتنافس لا يقل أهمية عن باقي دعائم التنافس: الكلفة، الوقت، المرونة.

كما أن القدرة التنافسية لأية مؤسسة مرهونة بمدى قدرتها المستمرة على تحسين وتعديل منتجاتها وأساليب عملها، والتكيف مع ظروف السوق المتغير وهذا ما يتطلب القيادة الإبداعية امتلاك روح المبادرة، لذلك يمكن القول أنه على القادة الإبداعيين الذين يبحثون عن التفوق والنجاح لمؤسساتهم، لابد لهم من الاهتمام العالي بالزبائن والإبداع الدائم والتنفيذ دون أخطاء، وتسخير كامل قدرات الأفراد.

من هذا المنطلق يمكن القول أن تحقيق البقاء والاستمرار في بيئة اليوم يتطلب أن نكون مبدعين، وأن تعمل القيادة الإبداعية للمؤسسة على تشجيع التميز والإبداع باستمرار.[2]

[1] . عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة النظر)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص102.

[2] . الصرن رعد حسن، **فن وعلم إدارة الوقت، ج2**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2001، ص74.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه، اتضح لنا أن التفوق التنافسي أضحى غاية لأغلب المؤسسات الراغبة في البقاء في مجال الأعمال، هذا الأخير يشهد تغييرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة للانفتاح على الأسواق العالمية، التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال،.....؛ حيث أصبح التحدي بالنسبة للمؤسسات هو الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة التفوق، وذلك من خلال البحث عن آليات لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

في الأخير توصلنا إلى النتائج الآتية:

- ✓ يرتبط التفوق التنافسي بقدرة المؤسسة على استغلال نقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات ضمن بيئة أعمالها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها؛ فهو الغاية الأسمى التي تسعى مؤسسات الأعمال للوصول إليها لضمان نموها واستمرارها في إحراز التقدم والنجاح؛
- ✓ يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات السوق والزبون المستهدف بالاعتماد على واحدة من الاستراتيجيات الآتية: قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز؛
- ✓ تصنف أبعاد التفوق التنافسي إلى أربعة أبعاد أساسية تعد كل منها بمثابة مصدر لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي: التكلفة، المرونة، الجودة، والزمن التسليم؛
- ✓ بالنظر إلى أهمية التفوق التنافسي بالنسبة للمؤسسات، فإنه لا بدّ أن يتولى قيادتها قادرين على تجنيد جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تعتبر القيادة الإبداعية المفتاح الذي تتطلع من خلاله المؤسسات لمواجهة تحديات بيئتها التنافسية بغية تحقيق التفوق التنافسي، لذلك لا بدّ من البحث عن مواطن القوة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها والعمل على التأقلم معها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع القيادة الإبداعية وأثرها على التفوق التنافسي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية المدية. ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني كان الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم الموضوع؛ حيث تمّ تصميم استبانة وفقا لمقياس ليكارت الرباعي وتحليلها باستخدام إختبارات البرنامج (SPSS).

وبناء على ما سبق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر ذات الطابع العمومي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 50.000.000.000 دج وتحت رقم B 001808302[1] .

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذالك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هدا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة[2].

[1] . جمال آيت وعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص 82.

[2] . **نفس المرجع السابق**، ص 82.

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثالثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي[3]:

- ✓ الجودة؛
- ✓ الفعالية؛
- ✓ نوعية الخدمات؛

سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر، وهذا من خلال توفير اكبر نفاذ لشبكة الاتصالات، وهذه الشبكات تتمثل في الآتي[4]:

أ. الشبكة التجارية؛ وتتمثل في:

- ✓ 171 وكالة تجارية للاتصالات؛
- ✓ 110 ملحقة تجارية تابعة للوكالات التجارية؛
- ✓ 212.040 كشك متعدد الخدمات؛
- ✓ 4.425هاتف عمومي.

ب. شبكة الاتصالات؛ تتمثل في:

- ✓ الشبكة العمومية لإرسال المعطيات بالحزم أكس 25: تقدر ب:6.206 وصلة أو نقطة (DZPAC X25)؛
- ✓ القاعدة الوطنية لإرسال المعطيات بقدرة 10 جيغابيت و2.5 جيغابيت و80 جيغابيت في قيد الإنجاز.
- ✓ شبكة الراديو الريفي: 103 تدمج وتغطي أكثر من 1500 مدينة و961 بلدية مربوطة بالألياف البصرية.

ج. اتصالات الجزائر الفضائية؛ تتمثل في الآتي:

- ✓ 47 محطة هرتزية محلية؛
- ✓ 04 محطات دولية؛
- ✓ 01 محطة ساحلية؛
- ✓ 02 شبكة عبر الأقمار الصناعية؛
- ✓ 1400 مشترك في الهاتف النقال عبر الساتل "الثريا".

---

[3]. وثائق خاصة بالمؤسسة.

[4]. جمال آيت وعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص 83.

د. أرقام الربط بالمؤسسات:

- ✓ ربط 11.148 مؤسسة تربوية بشبكة الهاتف والانترنت من إجمالي 21.233 مؤسسة؛
- ✓ ربط 3023 مكتب بريدي بشبكة المعلومات من إجمالي 3282 مكتب بريدي على مستوى الوطن؛
- ✓ التسيير التقني للشبكة؛
- ✓ معدل ربط الزبون بخط هاتفي جديد 08 أيام على الأكثر؛
- ✓ معدل لتسوية التعطلات :0.8 أي ما يعادل تعطل في كل سنة.

و.الشبكة الدولية: الشبكة الدولية تتضمن روابط تحت البحار بالألياف البصرية تربط الجزائر بالشبكة الدولية للاتصالات السلكية واللاسلكية ALPAL II + SEA ME IV

المطلب الثاني: المديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالمدية.

سنتناول في هذا المطلب المديرية العمليات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي.

أولا : نشأة المديرية العمليات بالمدية

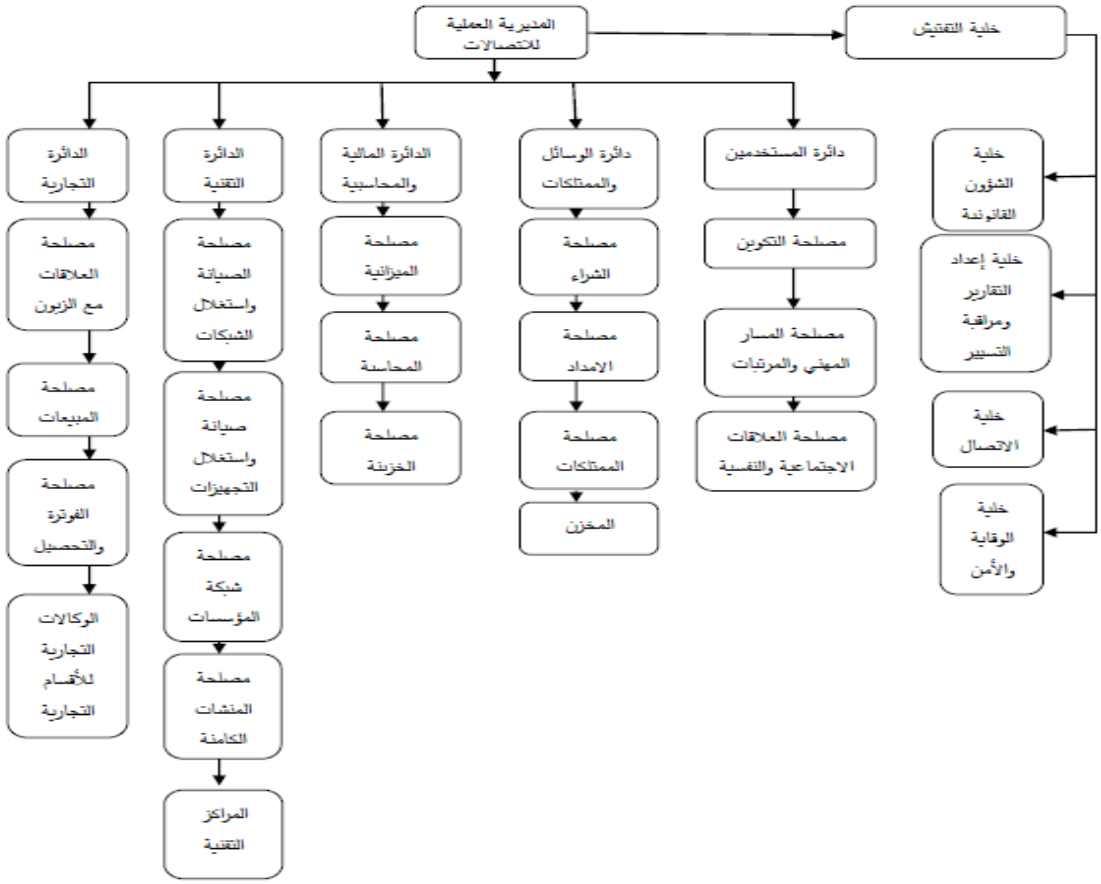
بتاريخ 11 نوفمبر2002 تم وفق قرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العمليات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العمليات بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية هذه المديرية في الفاتح من جانفي2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين " بريد الجزائر "، " اتصالات الجزائر كشركة ذات أسهم" وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات الى غاية جوان 2011 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العمليات.

تقع المديرية العملية للإتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع هذه المديرية إلى وكالات تجارية تتمثل فيما يلي: وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العمليات

المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية هي وحدة عملية مستقلة ماليا ومقسمة إلى أربعة دوائر أساسية. والشكل رقم (3-1) يوضح هيكلها التنظيمي.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية-



المصدر: وثائق خاصة بالمديرية.

من الشّكل يتضح أنّ المديرية العملياتية للاتصالات تتكون من الدوائر الآتية:

1/**الدائرة التقنية**؛ وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح، وهي:

*مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: وتتمثل مهامها الأساسية في ضمان الاستقلال الحسن للشبكة وصيانتها.

*مصلحة الهياكل القاعدية: تتمثل مهمتها الأساسية في دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، وتهيئة المواقع (الهندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية....الخ).

* مصلحة شبكة المعطيات: ومسؤولياتها الرئيسية وصيانة شبكة المعطيات.

2/ **دائرة الموارد البشرية والوسائل**؛ وتندرج تحتها المصالح الآتية:

*مصلحة التكوين: وتتمثل مسؤولياتها في: تنظيم احتياجات التّكوين وإعداد مخطط للتكوين من خلال متابعة الاتفاقات مع مؤسسات التّكوين. وكذا المتابعة البيداغوجية لحركة التّكوين والعمل على تنفيذ ميزانية التّكوين.

* مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: تقوم هذه المصلحة بالتسيير الإداري للمستخدمين وكذا نظام المعلومات الخاص بالأجور،والعمل على فض النزاعات والأخطاء.

*مصلحة الوسائل: ومسؤولياتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

*مصلحة الممتلكات: ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

3/دائرة المالية والمحاسبة وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة، والهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

4/ الوكالة التجارية: ومهامها الرئيسية تتمثل في: استقبال وتوجيه الزبائن، عرض وبيع الخدمات ومتابعة شكاوى الزبائن.

5/ المراكز المحلية التقنية: مهمتها جمع المراكز التقنية من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

6/ المديرية التجارية: تتكون هذه الأخيرة من الغرف الآتية:

* غرفة ما بعد البيع؛ وتتمثل مهامها فيما يلي:

– السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها؛

– دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن بعد تلقي الإشارة من قبل غرفة قوة البيع، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

* غرفة قوة البيع؛ وتتمثل مهامها في:

– ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة مع القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع؛

– إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم)؛

– الإشهار للمنتجات المتاحة وبيعها؛

– تقديم بطاقة التعبئة للزبائن.

* الغرفة التجارية؛ وتتمثل مهامها في:
– ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها؛
–المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون؛
– إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها الى المديرية الاقليمية؛
– إدخال الحسابات في برنامج المعلومات؛
– مقارنة النتائج الخدمة التجارية مع غرفة المالية والمحاسبة.

* الغرفة المالية والمحاسبية؛ تتمثل مهامها في الآتي:
– المراقبة المالية للصندوق يوميا؛
–تسجيل العمليات اليومية على مستوى **EAC.AT.DZ**؛
– متابعة المخزون (بطاقات التعبئة، G4،.....)؛
– تسيير المخزونات؛
– إرسال وضعية المخزون في آخر كل شهر إلى المديرية العملياتية للاتصالات.

* غرفة الحسابات الكبرى: هذه الغرفة تتعامل مع المؤسسات الكبرى وأصحاب الأعمال في مجال الهاتف، الأنترنيت، وG4.

المطلب الثالث : أهداف وخدمات المديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالمدية

سنتناول في هذا المطلب إلى أهداف مع عرض أهم الخدمات التي تقدمها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية المدية.

أولا– أهداف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية : تسعى المديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالمدية تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها[5] :

- ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق .
- ✓ استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية و اللاسلكية.

[5] . وثائق المديرية

- ✓ تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- ✓ تطوير خدمات جديدة للعمال.
- ✓ تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- ✓ تنفيذ تجارب الصوت و الصورة .
- ✓ زيادة الخدمات المباعة.

ولتحقيق جملة هذه الأهداف تقوم المديرية بالنشاطات الآتية :

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوى الزبائن .
- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت و الأنترنت للخواص و المهنيين و شبكات الأنترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة ،كمستشفيات و بنوك ...إلخ.
- ✓ إيصال الأنترنت إلى كل بيت.
- ✓ تحديث الشبكة الهاتفية : تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية .
- ✓ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة) غير المتوفرة على الهاتف و الأنترنت .)
- ✓ تسمح بنقل و تبادل الصوت الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات السمعية البصرية ...

ثانيا – خدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية:

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العمليات لاتصالات بالمدية نجد[6]:

1.خدمة الجيل الرابع 4G: تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات الأولى التي تقوم بتسويق الجيل الرابع في إفريقيا. وذلك بالكشف عن اثنين من العروض المختلفة ، حزمة من 5 GBو 10 GB بـــ 3500دج و 6000 دج شهريا، كما توفر للمشتركين أجهزة المودام مع البطاقات سيم.

يتيح الجيل الرابع النقل السريع للبيانات بمعدلات بيانات نظرية أكبر من 100 ميغابت / ثانية، ويتميز بالسرعة العالية والتثبيت السهل ، فهو مخصص للأفراد والمهنيين.

من بين المزايا التي يوفرها 4 G؛ التصفح والتنزيل السريع على الإنترنت الذي يمكن أن تصل سرعته إلى عشرة أضعاف ، مع العلم أنه تم تكييفه مع الجيل الجديد من الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر المكتبية وأجهزة الكمبيوتر المحمول ، ...الخ.

[6]. جمال آيت وعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 86-88.

2. خدمة Idoom ADSL: هذه الخدمة تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لجميع عملائها بأسعار معقولة ومربحة (اتصال إنترنت بـ 1600 / DA للشهر تصل سرعة تدفقه إلى 8 ميغابت في الثانية). كما تقدم خدمة مكافآت للأفراد مثل: e-Drive لتخزين البيانات (الملفات الصوتية، المستندات، الفيديو، الأرشيف ، البرامج ، ...)، برنامج مكافحة الفيروسات لتأمين أجهزة الكمبيوتر / الأجهزة اللوحية، مكتبة الكترونية للوصول إلى معارف غير محدودة ومساحة للتعلم الإلكتروني لأخذ دورات تدريبية عبر الإنترنت. وللمؤسسات تتبع معهم مجموعة من العروض أيضا كالتنزيل غير المحدود، مشاركة ممكنة للربط بين الأقسام المختلفة،.....

3. **عروض خدمة Idoom Adsl لسنة 2018 للأفراد**: تتمثل هذه العروض في:

*1 ميغابت في الثانية إلى 1.600 :DA / month اتصال غير محدود + بريد إلكتروني + مراقبة أبوية (fi @ amane)

*2 ميغابت في الثانية إلى 2،100 / DA شهر: نفس العرض الأول ، باستثناء السعر والخصم؛

*4 ميغابت في الثانية إلى 3.200 دينار / الشهر: نفس الشيء + خدمة متميزة من الدعم في الأولوية؛

*8 ميغابت في الثانية إلى 5000 دج / الشهر: نفس الشيء + خدمة متميزة؛

*2 ميغابت في الثانية إلى 10.000 دج / الشهر: إمكانية الوصول غير المحدود + 3 صناديق بريد إلكتروني للمحترفين e-Drive + 5 جيجابايت + عنوان IP ثابت واحد؛

*4 ميغابت في الثانية إلى 18000 :DA / month وصول غير محدود + 5 مربعات البريد الإلكتروني للمحترفين e-Drive 5 + جيجابايت + 2 عناوين IP ثابتة؛

*8 ميغابت في الثانية بمعدل 32000 :DA / month وصول غير محدود + 10 صندوق بريد-e + *5 Driveجيجابايت + 2 عنوان IP ثابت + مودام wifi .

4. خدمة في أمان: حل مقترح من اتصالات الجزائر للآباء الذين يريدون حماية أطفالهم من مخاطر الإنترنت، كما يقدم الموقع منطقة مسابقة تسمح للأطفال بعمل رسومات وفقًا لموضوع معين ، ولديهم أصوات مباشرة عبر الإنترنت عبر النظام الأساسي،و يمكن للأطفال نشر المشاريع أو العروض، النكت، الألغاز ، والطهي.

5. خدمة Idomm الثابت : إن عرض idoom الثابت مخصص لكل أسرة جزائرية لديها خط هاتف بعرض جديد غير محدود من 250 DA في الشهر بدون احتساب الرسوم، وسيتمكن المشتركون من التحدث بلا حدود مع جهات الاتصال الخاصة بهم في نفس المدينة. كما يتم تطبيق التخفيض على الجوال والدولي لحد يصل إلى 30٪ من تكلفة الاتصال.،كما سيستفيد العملاء من العديد من الحلول المتكاملة مثل: معرفة المتصل،

انتظار المكالمات لإدارة مكالمتين في نفس الوقت، الاتصال السريع مع اختصارات الأجهزة، إعادة توجيه المكالمات.

- ✓ عرض DA HT / month: 250 جميع المكالمات المحلية الثابتة (في نفس الولاية) غير محدودة؛
- ✓ عرض DA HT / month: 500 جميع المكالمات المحلية والوطنية غير محدودة؛
- ✓ عرض DA HT / month: 1000 جميع المكالمات المحلية / المحلية غير محدودة وحتى خصم 30 ٪ في المكالمات الدولية والمحمول.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا– مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–
- ✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرات القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة، المرونة)، وفيما يتعلق بمتغيرات التفوق التنافسي بأبعاده (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية: 2018-2019.

ثانياً– مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية.

ثالثاً– أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين (أنظر ملحق رقم 2) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (أنظر ملحق رقم 3):

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال 5 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 16 فقرة تتعلق بأبعاد القيادة الإبداعية والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد القيادة الإبداعية	بعد الحساسية للمشكلات	بعد المثابرة	بعد الأصالة	بعد المرونة
عدد الفقرات	4	4	4	4

الجزء الثالث: الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس التفوق التنافسي، هذا البعد يضم (15 فقرة) والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد التفوق التنافسي	التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم
عدد الفقرات	4	4	4	3

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3_1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	لا يحدث أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statical Package for Social)S.P.S.S** الإصدار 21) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى

الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج الاختبارات

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.

* حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.

* معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

* بالإضافة للاختبارات السابقة، تم استخدام الاختبارات الآتية: اختبار الإشارة، اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الخطوات، كما سيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة.

أولا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على اجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (**03**) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها، (أنظر ملحق رقم 2)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة (أنظر ملحق رقم 03).

2. صدق المقياس: ويشمل الآتي:

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على أبعاد القيادة الإبداعية

▪ يبين الجدول رقم (3-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على بعد حساسية المشكلات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-2): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	0.742**	0.000
2	يمتلك رئيسي المباشر رؤية دقيقة وكافية لمشكلات العمل التي يعاني منها الآخرون	0.668**	0.000
3	يقوم رئيسي المباشر بالتشاور مع المختصين لحل مشاكل محددة	0.432*	0.017
4	يهتم رئيسي المباشر بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة	0.440*	0.015

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (3_3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على بعد المثابرة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3_3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المثابرة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	يتقبل رئيسي المباشر الأفكار الجديدة	0.819**	0.000
6	يعطي رئيسي المباشر وقتا كافيا لدراسة الأفكار الجديدة	0.878**	0.000
7	يتصرف رئيسي المباشر بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف	0.916**	0.000
8	يمتلك رئسي المباشر مهارات الإنصات	0.725**	0.000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

■يبين الجدول رقم (3_4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على بعد الأصالة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3_4): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	يحرص رئيسي المباشر أن يكون أسلوبه في انجاز العمل بطريقة جديدة	0.782**	0.000
10	يحاول لرئيسي المباشر الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات	0.848**	0.014
11	يعمل رئيسي المباشر على تقديم حلول مبتكرة غير عادية لمشكلات العمل	0.864**	0.000
12	يشعر رئيسي المباشر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	0.585**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

■يبين الجدول رقم (3_5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على بعد المرونة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3_5): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	يحرص رئيسي المباشر على معرفة آراء غيره للاستفادة منها	0.606**	0.000
14	ينظر رئيسي المباشر للمشكلة من أكثر من زاوية ويضع حلولا غير مألوفة لها	0.899**	0.000
15	يحرص رئيسي المباشر على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	0.818**	0.000
16	يعالج رئيسي المباشر المشكلات التي تتعرضه في العمل بأكثر من طريقة	0.869**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss

المحور الثاني: مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على أبعاد التفوق التنافسي

▪يبين الجدول رقم (3_6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على بعد التكلفة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3_6): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التكلفة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تسعى مؤسستكم لتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة خدماتها	0.807**	0.000
2	تقوم مؤسستكم بتبسيط أسلوب الإنتاج للتحكم في التكاليف	0.902**	0.000
3	تقدم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة	0.816**	0.000
4	تقدم مؤسستكم تخفيضات في أسعار خدماتها في مناسبات خاصة	0.846**	0.000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss			

▪يبين الجدول رقم (3_7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على بعد الجودة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3_7): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الجودة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	تسعى مؤسستكم لجعل مواصفات خدماتها مطابقة للمواصفات القياسية العالمية	0.702**	0.000
6	تعمل مؤسستكم على تحسين جودة خدماتها لجذب أكبر عدد من الزبائن	0.720**	0.000
7	توفر مؤسستكم عمليات تحسين مستمرة خاصة بنشاطاتها وعملياتها	0.770**	0.000
8	تتميز خدمات مؤسستكم بالتنوع لإرضاء حاجات زبائنها	0.791**	0.000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss			

■يبين الجدول رقم (3_8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على بعد المرونة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3_8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير استراتيجياتها لتتوافق مع متطلبات السوق	0.827**	0.000
10	تستجيب مؤسستكم للتغييرات في رغبات زبائنها باستمرار	0.834**	0.000
11	لدى مؤسستكم القدرة على تحويل عملياتها بسرعة من تقديم خدمة حالية إلى تقديم خدمة جديدة	0.802**	0.000
12	لدى مؤسستكم القدرة على اقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافس	0.890**	0.000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss			

■يبين الجدول رقم (3_9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على بعد التسليم**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3_9): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التسليم والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	تسعى مؤسستكم إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد	0.829**	0.000
14	تسعى مؤسستكم لتقليص زمن تقديم الخدمة لزبائنها	0.930**	0.000
15	تسعى مؤسستكم لتقليص زمن تقديم الخدمة الجديدة للسوق الذي تنشط فيه	0.887**	0.000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss			

* **الصدق البنائي:** يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، والجدول رقم (3_10) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3_10): معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
أبعاد القيادة الإبداعية	البعد الأول	الحساسية للمشكلات	0.870**	0.000
	البعد الثاني	المثابرة	0.807**	0.000
	البعد الثالث	الأصالة	0.870**	0.000
	البعد الرابع	المرونة	0.805**	0.000
أبعاد التفوق التنافسي	البعد الأول	التكلفة	0.858**	0.000
	البعد الثاني	الجودة	0.843**	0.000
	البعد الثالث	المرونة	0.842**	0.000
	البعد الرابع	التسليم	0.900**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (3_10) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار **(Cronbach Alpha Ceofficient)** يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (3_12) يوضح معاملات (**Cronbach Alpha**) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

الجدول رقم (3_11): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.912	16
المحور الثاني	0.918	15
الإستبانة	0.941	31
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (3_11) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية على أبعاد القيادة الإبداعية التي تساوي (**0.912**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية على أبعاد التفوق التنافسي التي تساوي (**0.918**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.941**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتم الإستبانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

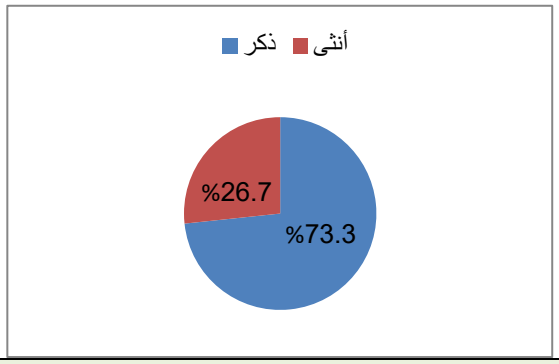
أولا: الخصائص الشخصية: تتمثل هذه الخصائص في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، حيث بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1.توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس: يمثل الجدول رقم (3_12) والشكل رقم (3_2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3_12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	22	73.3
أنثى	8	26.7
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3_2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج حسب الجدول رقم (3_12) أن أفراد الدراسة من الذكور بلغ (22) بنسبة تمثيل بلغت (**73.3%**)،بينما بلغ عدد الإناث (**8**) بنسبة تمثيل بلغت (**26.7%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة

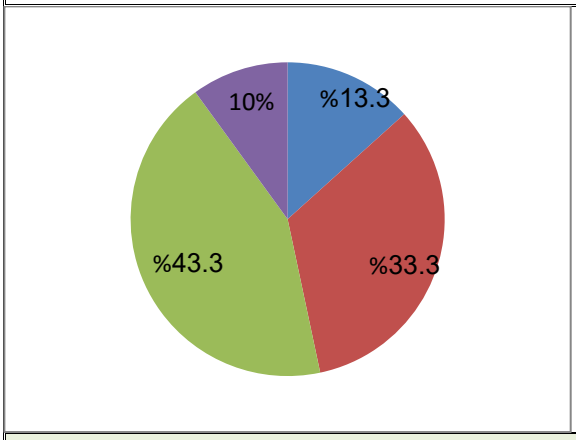
الدراسة من الذكور. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة وظائف الحساسة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

2.توزيع أفراد الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول رقم (3_13) والشكل رقم (3-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3_13): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
اقل من 30	4	13.3
من31 الى40	10	33.3
من41 الى 50	13	43.3
اكثر من 50	3	10
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

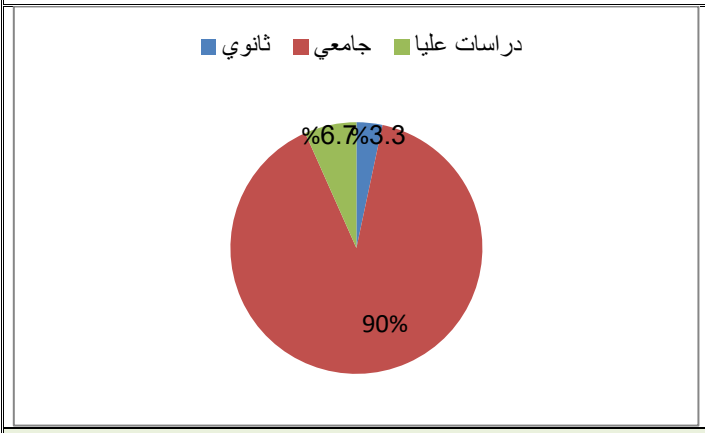
من خلال الجدول رقم (3_13) ، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من41إلى 50سنة**) بنسبة بلغت (**43.3%**)، تليها الفئة العمرية (**من 31 إلى 40 سنة**) بنسبة بلغت (33.3%)، وتشير هذه النتائج أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية.

3. توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3_14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	1	3.3
جامعي	27	90
دراسات عليا	2	6.7
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3_4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3_14) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى الجامعي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (90%)، تليها نسبة (6.7%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على دراسات عليا. أما فئة الثانوي فقد تحصلت على نسبة (3.3%). وتشير هذه النتائج أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تستعين بالكفاءات نظرا لطبيعة الخدمات التي تقوم بها للمحافظة على صورتها الذهنية لدى زبائنها.

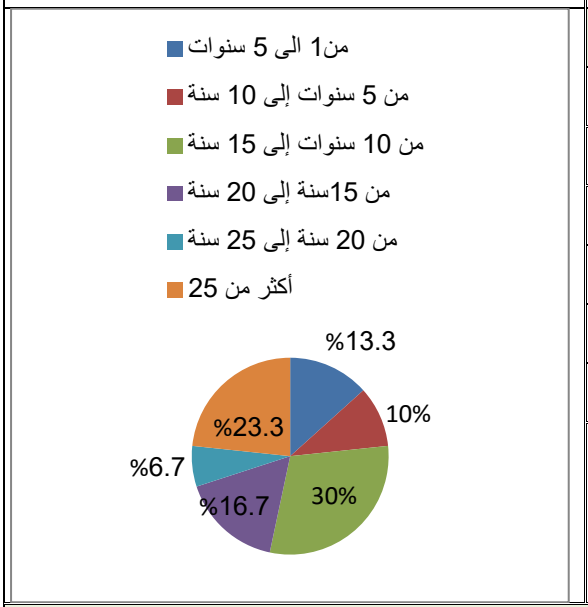
ثانيا: الخصائص الوظيفية: تتمثل هذه الخصائص في سنوات الخبرة والمركز الوظيفي،

1. **توزيع حسب سنوات الخبرة:** يمثل الجدول رقم (3_15) والشكل رقم (3_5) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3_15): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
من1 إلى 5 سنوات	4	13.3
من 5 سنوات إلى 10 سنة	3	10
من 10 سنوات إلى 15 سنة	9	30
من 15سنة إلى 20 سنة	5	16.7
من 20 سنة إلى 25 سنة	2	6.7
أكثر من 25	7	23.3
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3_5): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (3_15) ، أن نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات **(من 10 سنوات إلى 15سنوات)** احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها **(30%)**، وهي نتيجة تعكس مستوى الاستقرار المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث تحصلت الفئة

التي تملك خبرة **(من 25 سنة فأكثر)** المرتبة الثانية بنسبة (23.3%)، أما الفئات **(من1إلى 5 سنوات)**، من (**5 إلى 10 سنوات)**، (**من 15 إلى 20 سنة)** ومن (**20 إلى 25 سنة)** فتمثلت نسبها على التوالي **(13.3%)،(10%)،(16.7%)،(6.7%)**.

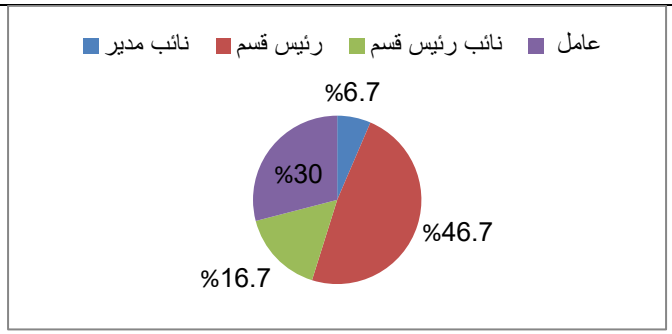
2. **توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة:** يمثل الجدول رقم (3_16) والشكل رقم (3-6) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي:

الجدول رقم (3_16): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة %
نائب مدير	2	6.7
رئيس قسم	15	46.7
نائب رئيس قسم	5	16.7
عامل	9	30
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي، فيوضح الجدول رقم (3_16)، أن نسبة أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم احتلت المرتبة الأولى بنسبة(**46.7%**) تليها نسبة العمال (**30%**) ،أما وظيفة نائب رئيس قسم فكانت بنسبة (**16.7%**)، نائب مدير بنسبة (**6.7%**).

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تحليل وتفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار **مربع كاي** (x^2) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha= 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha= 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الإستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الأولى: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على أبعاد القيادة الإبداعية مأخوذة بصورة فردية وكلية.

حاولنا قياس أبعاد القيادة الإبداعية (بعد الحساسية للمشكلات، بعد المثابرة، بعد الأصالة، بعد المرونة) بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على أبعاد القيادة الإبداعية.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على بعد حساسية المشكلات مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق الحساسية للمشكلات، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3_17):

جدول رقم(3_17): نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الأول الحساسية للمشكلات

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا	x^2	SIG	الترتيب
يمتلك رئيسي المباشر القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	7	6	14	3	0	8.667	0.034	3
يمتلك رئيسي المباشر رؤية دقيقة وكافية لمشكلات العمل التي يعاني منها الآخرون	6	12	10	2	0	7.867	0.049	4
يقوم رئيسي المباشر بالتشاور مع المختصين لحل مشاكل محددة	10	11	6	2	1	13.667	0.008	2
يهتم رئيسي المباشر بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة	13	8	5	2	2	14.333	0.006	1
بعد حساسية المشكلات	8	12	10	0	0	16.400	0.003	
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05	**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.							

يلاحظ من الجدول رقم (3_17)، أن قيمة **مربع كاي** (x^2) معنوية إحصائيا في أغلب العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=0.05)، وعليه لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية يمتلكون المقدرة على حل المشكلات وجمع البيانات وتحليلها للحصول على مجموعة من البدائل التي تساعد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على بعد المثابرة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالمثابرة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3_18):

جدول رقم(3_18): نتيجة اختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الثاني المثابرة

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا	x^2	SIG	الترتيب
يتقبل رئيسي المباشر الأفكار الجديدة	9	9	11	1	0	7.867	0.049	3
يعطي رئيسي المباشر وقتا كافيا لدراسة الأفكار الجديدة	6	13	9	2	0	8.667	0.034	2
يتصرف رئيسي المباشر بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف	13	10	6	1	0	10.800	0.013	1
يمتلك رئيسي المباشر مهارات الإنصات	8	14	8	0	0	2.400	0.301	4
بعد المثابرة	15	9	6	0	0	12.00	0.000	
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05						**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.		

يلاحظ من الجدول رقم (3-18)، أن قيمة **مربع كاي** (x^2) معنوية إحصائيا في أغلب العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه لا توجد فروق في آراء أفراد الدراسة حول عبارات البعد الثاني مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية لديهم الإصرار على الإنجاز والاستمرار في العمل لإيجاد حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها صعوبات.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على بعد الأصالة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالأصالة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-19).

جدول رقم (3-19): نتيجة إختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الثالث الأصالة

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا	x^2	SIG	الترتيب
يحرص رئيسي المباشر أن يكون أسلوبه في انجاز العمل بطريقة جديدة	12	11	5	2	0	9.200	0.027	3
يحاول رئيسي المباشر الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات	4	13	10	2	1	18.333	0.001	1
يعمل رئيسي المباشر على تقديم حلول مبتكرة غير عادية لمشكلات العمل	4	11	10	5	0	4.933	0.177	4
يشعر رئيسي المباشر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	3	13	10	3	1	18.00	0.001	2
بعد الأصالة	8	12	10	0	0	16.400	0.003	

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر** : من إعداد الطالب اعتمادا على برنامجspss.

يلاحظ من الجدول رقم (3-19)، أن قيمة اختبار **مربع كاي** (x^2) معنوية إحصائيا في أغلب العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه لا توجد فروق في آراء أفراد الدراسة حول عبارات البعد الثالث مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية يمتلكون القدرة على طرح أفكار جديدة ويتمتعون بالمهارة في النقاش لتحليل الأفكار المطروحة.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على بعد المرونة مأخوذة بصورة فردية وكلية.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بالمرونة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-20):

جدول رقم (3–20): نتيجة إختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الرابع المرونة

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا لا يحدث	x^2	SIG	الترتيب
يحرص رئيسي المباشر على معرفة آراء غيره للاستفادة منها	11	14	4	1	0	14.533	0.002	2
ينظر رئيسي المباشر للمشكلة من أكثر من زاوية ويضع حلولا غير مألوفة لها	10	9	10	0	1	7.600	0.055	4
يحرص رئيسي المباشر على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	6	15	8	0	1	13.467	0.004	3
يعالج رئيسي المباشر المشكلات التي تعترضه في العمل بأكثر من طريقة	8	12	8	1	1	15.667	0.004	1
بعد المرونة	10	16	3	1	0	10.000	0.002	

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.

يلاحظ من الجدول رقم (3–20)، أن قيمة اختبار **مربع كاي** (x^2) معنوية إحصائيا في أغلب العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه لا توجد فروق في آراء أفراد الدراسة حول عبارات البعد الرابع مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية ينظرون للمشكلة من عدة زوايا وطرح حلول غير مألوفة كما يحرصون على معرفة آراء بعضهم لإحداث تغيرات في أساليب العمل.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على أبعاد التفوق التنافسي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد و هي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى اعتماد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية على: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم. فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من

أبعاد التفوق التنافسي تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على أبعاد التفوق التنافسي لتحقيق أهداف مؤسستهم.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد التفوق التنافسي للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على التكلفة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالكلفة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (3-21):

جدول رقم(3-21): نتيجة إختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الأول التكلفة

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	x^2	SIG	الترتيب
تسعى مؤسستكم لتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة خدماتها	10	16	3	1	0	18.800	0.000	1
تقوم مؤسستكم بتبسيط أسلوب الإنتاج للتحكم في التكاليف	10	14	5	1	0	12.933	0.005	2
تقدم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة	9	14	6	1	0	11.867	0.008	4
تقدم مؤسستكم تخفيضات في أسعار خدماتها في مناسبات خاصة	15	8	5	2	0	12.400	0.006	3
بعد التكلفة	16	12	1	1	0	5.333	0.018	

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.

يلاحظ من الجدول رقم (3-21)، أن قيمة **مربع كاي** (x^2) معنوية إحصائيا في أغلب العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.018 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه لا توجد فروق

في آراء أفراد الدراسة حول البعد الأول مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعمل على تقديم خدماتها بتكلفة أقل من المنافسين وأن يكون السعر متناسب مع السعر السائد في السوق للمحافظة على زبائنها وكسب زبائن جدد.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على الجودة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالجودة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (3-22)

جدول رقم (3-22): نتيجة إختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الثاني الجودة

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا	x^2	SIG	الترتيب
تسعى مؤسستكم لجعل مواصفات خدماتها مطابقة للمواصفات القياسية العالمية	11	12	6	1	0	10.267	0.016	3
تعمل مؤسستكم على تحسين جودة خدماتها لجذب أكبر عدد من الزبائن	12	13	5	0	0	3.800	0.150	4
توفر مؤسستكم عمليات تحسين مستمرة خاصة بنشاطاتها وعملياتها	12	14	3	1	0	16.667	0.001	1
تتميز خدمات مؤسستكم بالتنوع لإرضاء حاجات زبائنها	11	14	3	0	0	14.000	0.003	2
بعد الجودة	15	14	1	0	0	12.133	0.000	

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.

يلاحظ من الجدول رقم (3-22)، أن قيمة **مربع كاي** (x^2) معنوية إحصائيا في أغلب العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه لا يوجد فرق في آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المديرية

العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعمل على تحسين جودة خدماتها وذلك باعتمادها على المقاييس العالمية وتعمل على تنويع وتمييز خدماتها لإرضاء حاجات زبائنها.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على المرونة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق المرونة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-23):

جدول رقم (3-23): نتيجة إختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الثالث المرونة

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا	x^2	SIG	الترتيب
لدى مؤسستكم القدرة على تغيير استراتيجياتها لتتوافق مع متطلبات السوق	12	12	6	0	0	2.400	0.301	3
تستجيب مؤسستكم للتغييرات في رغبات زبائنها باستمرار	9	16	4	1	0	17.200	0.001	1
لدى مؤسستكم القدرة على تحويل عملياتها بسرعة من تقديم خدمة حالية إلى تقديم خدمة جديدة	12	9	9	0	0	0.600	0.741	4
لدى مؤسستكم القدرة على اقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافس	7	12	9	0	2	7.067	0.070	2
بعد المرونة	15	11	4	0	0	3.000	0.009	
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05						**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.		

يلاحظ من الجدول رقم (3-23)، أن قيمة **مربع كاي** (x^2) معنوية إحصائيا في أغلب العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه لا يوجد فرق في آراء أفراد الدراسة حول عبارات البعد الثالث حول المرونة مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية لديهم القدرة على التعامل أو التكيف مع المتغيرات الرئيسية

في مستوى رغبات الزبائن، من خلال التحكم والتنسيق بين مواردها لإقتناص الفرص المتاحة،الأمر الذي يعمل على تحسين صورة المؤسسة في أذهان زبائنها.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على التسليم مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بالتسليم، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-24):

جدول رقم (3-24): نتيجة إختبار مربع كاي (x^2) لفقرات البعد الرابع التسليم

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا	x^2	SIG	الترتيب
تسعى مؤسستكم إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد	14	11	5	0	0	4.200	0.122	3
تسعى مؤسستكم لتقليص زمن تقديم الخدمة لزبائنها	9	14	6	1	0	11.867	0.008	2
تسعى مؤسستكم لتقليص زمن تقديم الخدمة الجديدة للسوق الذي تنشط فيه	9	15	4	1	1	24.000	0.000	1
بعد التسليم	14	13	3	0	0	6.800	0.000	

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.

يلاحظ من الجدول رقم (3-24)، أن قيمة **مربع كاي** (x^2) معنوية إحصائيا في أغلب العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه لا يوجد فرق في آراء أفراد الدراسة حول عبارات البعد الرابع مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية يدركون وزن وأهمية هذا البعد كونه من العمليات الأساسية أو الجوهرية لتحقيق التفوق التنافسي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

اختبار مان–وتني (Mann–Whiny): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

اختبار كروسكال– والاس (Kruskal– Wallis Test) لمعرفة مل إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha=0.05$**.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha=0.05$**.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha=0.05$**.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي تعزى للمتغير **الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي تعزى للمتغير **المركز الوظيفي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**

أولا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (3–25) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (3–25): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الإختبار الإحصائي	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
القيادة الإبداعية	15.52	1.44	87.500	0.98
التفوق التنافسي	15.70	14.94	83.500	0.83
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد القيادة الإبداعية والتفوق التنافسي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع للقوانين المعمول بها في المؤسسات الجزائرية والتي تنص بعدم التفرقة بين الجنسين.

ثانيا: أثر عامل العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **السن**يحتوي على أربع فئات، وهي:(**أقل من 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50**). والجدول رقم (27–3) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3–26): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
القيادة الإبداعية	19.25	10.25	16.88	22.00	6.259	0.100
التفوق التنافسي	18.50	12.35	15.96	20.00	2.574	0.462
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد القيادة الإبداعية والتفوق التنافسي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية رغم اختلاف الفئات العمرية.

ثالثا: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات هي: (**ثانوي _جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (28–3) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (3–27): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي.

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
القيادة الإبداعية	7.00	15.65	17.75	1.074	0.585
التفوق التنافسي	6.00	15.04	26.50	4.377	0.112
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد القيادة الإبداعية والتفوق التنافسي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

حول القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى للمستوى التعليمي. ونرجع هذه النتيجة إلى أن الجامعيين يدركون مفهوم القيادة الإبداعية وأثرها على تحقيق التفوق التنافسي.

رابعا: أثر عامل الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على ستة فئات، وهي: (**من 1سنة إلى 5سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، من 10 سنوات 15 سنة، من 15 سنة إلى 20 سنة، من 20 سنة إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة**).

جدول رقم(3–28): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	متوسط الرتب						الإختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة	العينة السادسة		
القيادة الإبداعية	19.25	8.83	14.17	15.40	15.00	18.40	3.301	0.654
التفوق التنافسي	18.50	5.33	18.33	13.70	13.00	16.50	5.879	0.318
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss								

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد القيادة الإبداعية والتفوق التنافسي في مختلف المستويات التعليمية متساوي ، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التافسي تعزى لمتغير الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت سنوات الخبرة.

خامسا: أثر عامل الوظيفة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **المركز الوظيفي** يحتوي على أربع فئات وهي: (**نائب مدير_رئيس قسم_نائب رئيس قسم_عامل**). والجدول رقم (28-3) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم(3–29): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المركز الوظيفي

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
القيادة الإبداعية	20.50	16.00	18.00	12.22	2.349	0.503
التفوق التنافسي	16.00	17.36	17.90	11.17	3.193	0.363
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد القيادة الإبداعية والتفوق التنافسي في مختلف االمراكز الوظيفية متساوي، أي أن الفروق بين المراكز الوظيفية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير الوظيفة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت المراكز الوظيفية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر أبعاد التفوق التنافسي المختلفة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على ان مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على أبعاد القيادة الإبداعية؛

* هناك موافقة عالية من طرف عينة الدراسة على ان مسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على التفوق التنافسي بأبعاده؛

أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخـــاتـمـــة

في مجال اهتمامنا بموضوع التفوق التنافسي، حاولنا من خلال هذا البحث تبيان مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي، مما يسمح للمؤسسة الولوج إلى الأسواق العالمية من خلال مجاراة المنافسين حول الحصص السوقية المتاحة في البيئة الخارجية.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا حول كيفية تحقيق التفوق التنافسي، حيث تم التركيز على أسلوب القيادة الإبداعية كآلية لمعالجة هذه الإشكالية. وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للإختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

* نصّت الفرضية الأولى على أن " **تعتبر القيادة الإبداعية فن التعامل مع التغيير من اجل البقاء والاستمرار في ظل المستجدات البيئية الراهنة**"، فقد تم لإثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، فقد اتضح أنّ نجاح المؤسسات يعتمد إلى حد كبير على استقطاب الكفاءات المؤهلة القادرة على التعامل مع التغييرات المتسارعة في بيئة العمل والمنافسة الشرسة على كل صعيد، وهذا يتطلب قيادة إبداعية لمجابهة التغييرات والتطورات من خلال توفير بيئة مشجعة على الإبداع لتلبية حاجات ورغبات العملاء المتغيرة من فترة لأخرى.

* أما الفرضية الثانية، تمحورت حول " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على القيادة الإبداعية بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية**"؛ والتي تمّ تأكيدها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على الحساسية للمشكلات، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على المثابرة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على الأصالة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على المرونة، وهذا بصورة فردية وكلية.

* فيما تمحورت الفرضية الثالثة حول " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على التفوق التنافسي بأبعاده وهذا بصورة فردية وكلية**"؛ كانت الفرضية الرابعة والتي تمّ تأكيدها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على التكلفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على الجودة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على المرونة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تعتمد على التسليم، وهذا بصورة فردية وكلية.

* أما فيما يخصّ الفرضية الرابعة، والتي نصّت على أنه " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05=>α**" وتم نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة القيادة الإبداعية على تحقيق التفوق التنافسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α؛

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- أضحى الإبداع أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها لدفع عجلة التفوق التنافسي لاسيما وأن المؤسسات تعيش تحديات أفرزتها ظاهرة العولمة ؛
- تمثل القيادة الإبداعية نمطا قياديا يتصف بالقدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية فريدة؛

- تعدّ القيادة الإبداعية وظيفة إستراتيجية من خلالها تستطيع المؤسسات مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة؛
- التفوق التنافسي يعبر عن قدرة المؤسسات على تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق؛
- تتعدّد مصادر تحقيق التفوق التنافسي، لذا وجب على المؤسسات تكييف قدراتها وإمكاناتها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة متميزة من جهة نظر العملاء؛
- لتحقيق التفوق التنافسي على مؤسسات الأعمال أن تسعى لامتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين العالمية، هذه الأخيرة تتمثل في: المرونة، الجودة، الإبداع، المعرفة،.....؛
- تعتبر القيادة الإبداعية أساس لتحقيق التفوق التنافسي، فمن خلالها يمكن للمؤسسة تحفيز العاملين على ترجمة معارفهم إلى اختيارات جديدة تحقق الفائدة للمؤسسة، من خلال الاهتمام بحل المشكلات بطرق إبداعية متفردة؛

الاقتراحات: تتمثل في بعض النقاط الآتية:

- ضرورة اهتمام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية بجمع المعلومات من البيئة الخارجية وتحليلها لضمان تحقيق التفوق التنافسي؛
- الاهتمام بالقدرات الكفاءات والعمل على المحافظة عليها لأنه يفتح المجال أمام المديرية لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛
- تعزيز الدور الإستراتيجي لمسؤولي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية نحو إرساء آليات حديثة لتحقيق التفوق التنافسي في ظل متغيرات السوق المحلي؛
- نظرا لأهمية متغيرات الدراسة، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في مؤسسات أخرى من أجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المؤسسات الجزائرية؛
- ضرورة الاهتمام بالكادر البشري باعتباره العنصر الأهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ضرورة أن تتبنى على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية قيادات وعناصر إدارية قادرة على تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة التفوق لتعزيز توجهها الريادي في سوق الاتصالات؛
- تدريب مسؤولي المديرية العملياتية على تشجيع العمل الجماعي، إذ يجب مزج صفات القيادة والإدارة الذاتية والعمل الجماعي، ولعل ذلك من مقومات نجاح القيادة الإبداعية في تحقيق أهدافها؛
- تفعيل أبعاد القيادة الإبداعية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر وذلك من خلال إحداث تغييرات وتوفير البيئة المناسبة لذلك.

آفاق الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- ✓ مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز التفوق التنافسي لمنظمات الأعمال؛
- ✓ آليات تفعيل دور القيادة الإبداعية لتعزيز الريادة الإستراتجية للمؤسسات– دراسة مقارنة–
- ✓ القيادة الإبداعية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي؛
- ✓ مهارات القيادة الإبداعية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل؛

قائـــمة المراجـــع

قائمة المراجع

أ. **الكتب:**

1. أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. بلال خلف سكارنة، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
3. تامر البكري ، أحمد الصقال، **التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية**، دار أمجد للنشر، الأردن، 2015 .
4. جمال الدين مُحَمَّد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشيد حبة، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2002.
5. حريم حسن،**السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
6. حسن راوية، **السلوك التنظيمي–سلوك الأفراد في المنظمات–**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
7. حسن مُحَمَّد، أحمد مُحَمَّد مختار، **الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)**، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر،2009.
8. حسين مُحَمَّد عبد الهادي، **القيادة الذكية**، دار العلوم، مصر،2011.
9. خير الله جمال انيس، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
11. زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001.
12. سلطان مُحَمَّد سعيد،**السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة العربية، مصر،2002.
13. الصرن رعد حسن، **فن وعلم إدارة الوقت، ج2**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2001.
14. طارق مُحَمَّد سويدان، مُحَمَّد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، ط3، مكتبة صيد الفؤاد الالكترونية، مصر.
15. عباس سهيلة مُحَمَّد، علي علي حسين، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن،2000.
16. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي: المداخل ، العمليات والاستراتيجيات– دراسة حالة–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
17. عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
18. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. علي السلمي، **إدارة التميّز**، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002.

20. عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة النظر)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

21. فتحي عبد الرحمن جروان، **الموهبة والتفوق والإبداع**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1998.

22. فلاح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2007.

23. كامل المغربي وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.

24. مُحَمَّد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

25. مُحَمَّد عبد العال النعيمي وآخرون، **إدارة الجودة المعاصرة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

26. مُحَمَّد عواد الزيادات، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

27. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.

28. معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

29. معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

30. موسى خليل، **الإدارة المعاصرة**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.

31. مؤيد السعيد السالم، **نظرية المؤسسة والهيكل التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

32. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 1998.

33. نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

34. هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر، الأردن، 2010.

35. يحة عيسى وآخرون، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2011.

ب. الأطروحات ورسائل الماجستير

36. أحمد مُحَمَّد أدمو، **القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2016.

37. إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

38. إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

39. أميرة هاتف الجنابي، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.

40. حبيبة العيداني، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة،** أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016-2017.

41. خليل موفق خليل صافي، **دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2017.

42. رامي إبراهيم موسى المغربي، **ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2015.

43. سميرة مُحَمَّد عبد الهادي دحلان، **فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

44. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها تنميتها و تطويرها،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

45. فهد بن هزاع الغامدي، **درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية،2012.

46. فهد نجم راجع السلمي، **القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012 .

47. لؤي صحبي دحبور، **دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

48. ليلى حسن عبد الله القرشي، **القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2004.

49. مُحَمَّد عبد الرحمن أبو منديل، **واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

50. مُحَمَّد قاسم عطا القيسي، **دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

51. مُحَمَّد كريم حسني خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطسن، 2010.

52. مريم بنت أحمد بن مُحَمَّد الزهراني، **القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1435هـ.

53. مصطفى مُحَمَّد الدرويش، **الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2013.

54. نهى عواد رشيد ساعد، **دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

55. هدى بوحنيك، **إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر،2009.

56. وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.

ج. **شهادة الماستر**

57. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة: جامعة مُحَّد خيضر – بسكرة–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013.

58. تهامي بوعالم، **دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تنمية ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية، دراسة حالة مؤسسة كوندور**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014-2015.

59. توفيق مشتي، جبارة مُحَّد، **دور اليقظة التنافسية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017.

60. جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–**مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018.

61. سارة محجوبي، **إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الخاصة (عيادة الضياء بورقلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر 2015-2016.

62. فادية جغوبي، **دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016

63. مريم شعباني ، **مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ببسكرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016.

64. نادية بوغرارة ، **دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة La Méga Pizzaولاية قسنطينة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

65. نوال خميسات، وفاء سليماني، **الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس(ATM)بورقلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012-2013.

د. المجلات:

66. ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، **القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 2، جامعة الإمارات، الإمارات، 2018.

67. الحربي، قاسم عائل، **التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، 2008.

68. الخفاجي نعمة عباس،عادل عباس البغدادي، **ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء منظور معرفي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد9، العدد29، بغداد، 2001.

69. خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، **حلقات تحسين الجودة في المؤسسة، تجارب بعض الدول**، مجلة أبحات إقتصادية وإدارية، العدد 9، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة ،الجزائر، 2011.

70. رائد مُحَّد العضايلة، مروة خضر أبو سمهدانة، **جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب**، المجلة الأردنية في

إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014،.

71. رتيبة طايبي ، **القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.

72. زيد خوام محمود، **اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة –وزارة الصناعة–**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد |96، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2017.

73. علي فلاح الزعبي، **إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني –نموذج ريادي متكامل–** ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، ديسمبر 2009، ص 78.

74. عمر بن سديرة، **الأبعاد النظرية للتحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة استقصائية لبعض المؤسسات بسطيف**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2016.

75. فاطمة مُحَّد منير مُحَّد اللمعي، **القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر – منظور مقارن –**، مجلة الإدارة التربوية ، العدد 3، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2014.

76. مصطفى احمد السيد، **ادارة الجودة الشاملة كمدخل في الصناعة المصرفية**، مجلة آفاق الاقتصادية، المجلد 25، العدد 97، الامارات العربية المتحدة، 2004.

77. يوسف بومدين، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، العدد 5، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مربح بورقلة، الجزائر، 2007.

هـ. الملتقيات

78. أحمد بلالي، **إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجوائر، أيام 08-09 مارس 2005.

79. الحاج عرابة، نور الدين تمجغدين، **وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي

ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27- 28 نوفمبر 2007.

80. سماح صولح ، محبوب مراد، **الريادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول : الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام: 26- 29 أفريل 2010.

81. عبد الكريم بلعرابي، مُحَّد سعدوني، **الميزة التنافسية الجديدة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27- 28نوفمبر2007 .

82. لويزة قويدر، حبيبة كشيدة ، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27- 28 نوفمبر 2007.

83. مُحَّد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان مُحَّد الجرجري، **التصنيع الأخضر كأحد متطلبات الأداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، أيام 22 و 23 نوفمبر 2011.

84. نجم العزاوي، **أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي– دراسة تطبيقية–**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، أيام 18-19 أفريل 2012.

ي. المواقع الأنترنيت:

85. ابراهيم علي ربابعة، **مهارة إدارة الوقت**[على الخط]، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/time.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

86. إيمان عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، **بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية / البصرة**، [على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=41871، تاريخ الاطلاع: 02-05-2019.

87. بشير بن عيشي ، عمار بن عيشي، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة ولاية بسكرة**، [على الخط]، متاح على: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/05، تاريخ الاطلاع: 16-05-2019.

88. رحاب حسين جواد كرم، **مفهوم الإدارة بالأهداف**، [على الخط]، متاح على: http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=58215، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

89. عابد بوهادي، **أهمية إستراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات**، [على الخط]، متاح على: https://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016_02_05.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

90. عبد الله مُحَمَّد هنانو، **مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب**، [على الخط]، متاح على: http://www.saaid.net/book/18/10006.pdf ، تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

91. علي حسون الطائي، نسرين جاسم مُحَمَّد، **دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة ،دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط – دائرة المشاريع–** [على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3104، تاريخ الاطلاع: 17-05-2019.

92. علي لونيس، دلال جغبوب، **إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، دراسة ميدانية بولاية سطيف**، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، العدد 17، 2013، [على الخط]، متاح على: http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/346/1-dec2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y، تاريخ الاطلاع: 01-03-2019.

93. فايز غازي البياتي، يوسف عبد الاله أحمد، **أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة**،[على الخط]، متاح على: http://iasj.net/iasj?func=fultext adl ، تاريخ الاطلاع: 16-05-2019.

94. ماجد مُحَمَّد الفرا، أشرف عدلان الهادي، **تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني – قطاع غزة–**، [على الخط]، متاح على: https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/3278/2070 تاريخ الاطلاع: 01-05-2019.

95. مُحَّد بوهدة ، رفيق مرزوقي ، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، ص2 [على الخط]، متاح على:http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03.pdf ، تاريخ الإطلاع: 28-02-2019.

96. مريم بلحاج، **اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة**، [على الخط]، متاح على: http://www.centre-univ-mila.dz/fbej/pdf/13-vigilance-startegique.pdf، تاريخ الاطلاع: 14-05-2019.

97. وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب، بشرى مُحَّد كاظم، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية –دراسة مقارنة–**،[على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=63214، تاريخ الاطلاع: 12-05-2019.

98. Arab British Academy for Higher Education. **إستراتيجية القيادة الفعالة**، [على الخط]، متاح على: https://www.abahe.uk/administrative-leadership/administrative-leadership-01.pdf، تاريخ الاطلاع: 16-05-2019

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الموافقة على إجراء دراسة حالة



République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Fares de Médéa

Faculté des Sciences économiques et Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المدية في ..20.DEC. 2018..

رقم: 2018/ 19

إلى السيد: هيئة تسيير مؤسسة انطلاق لحلول

الموضوع: الموافقة على إجراء دراسة حالة

سيادة المدير:

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية .و بهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب و توطيد التكامل بين الجانب النظري و التطبيقي

فإننا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم .

المسجلين بالسنة :الثانية ماستر

اسم و لقب الطالب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد	رقم التسجيل
سهيلي مفيدة	1994/04/24	العمارية	141600497
قايد عيسى وهيبة	1989/07/3	وزرة	960407016 8

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

Du 07/04/2019
Au 30/04/2019

* القيادة الإدارية ودورها في تحفيز الأفراد لتحقيق التنافسية دراسة حالة مؤسسة انطلاق لحلول

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

ملحق رقم 02: استمارة لأسماء محكمي الاستبيان

الأستاذ (ة)	الدرجة العلمية	التوقيع
طهراوي حياة	أستاذ محاضر	.....
بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر	.....
يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر	.....

الملحق رقم03:استبيان محكم

جامعة يحي فارس "بالمدية"

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

أخي(ة) / الموظف(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي تحت عنوان " دور القيادة الإبداعية في تحقيق التفوق التنافسي"،وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص"إدارة أعمال"يرجى الإجابة على هذه الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا،علما أن كافة البيانات التي سنحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

لكم منا خالص التقدير لحسن تعاونكم.

.المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- العمر:

- أقل من 30 سنة ☐ - من 31إلى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 سنة ☐ - 50 سنة فأكثر ☐

3- المستوى العلمي:

- ثانوي ☐ -جامعي ☐ - دراسات عليا ☐

4- سنوات الخبرة:

- من 1إلى أقل من5 سنوات ☐ - من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من15 سنة ☐ - من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐
- من 20 إلى أقل من 25 سنة ☐ - 25 سنة فأكثر ☐

5- المركز الوظيفي

مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐ عامل ☐

-

المحور الثاني:

ضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
بعد الحساسية للمشكلات						
	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها					
	يمتلك رئيسي المباشر رؤية دقيقة وكافية لمشكلات العمل التي يعاني منها الآخرون					
	يقوم رئيسي المباشر بالتشاور مع المختصين لحل مشاكل محددة					
	يهتم رئيسي المباشر بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة					
بعد المثابرة						
	يتقبل رئيسي المباشر الأفكار الجديدة					
	يعطي رئيسي المباشر وقتا كافيا لدراسة الأفكار الجديدة					
	يتصرف رئيسي المباشر بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف					
	يمتلك رئسي المباشر مهارات الإنصات					
بعد الأصالة						
	يحرص رئيسي المباشر أن يكون أسلوبه في انجاز العمل بطريقة جديدة					
	يحاول لرئيسي المباشر الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات					
	يعمل رئيسي المباشر على تقديم حلول مبتكرة غير عادية لمشكلات العمل					
	يشعر رئيسي المباشر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل					

بعد المرونة						
	يحرص رئيسي المباشر على معرفة آراء غيره للاستفادة منها					
	ينظر رئيسي المباشر للمشكلة من أكثر من زاوية ويضع حلولا غير مألوفة لها					
	يحرص رئيسي المباشر على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى					
	يعالج رئيسي المباشر المشكلات التي تعترضه في العمل بأكثر من طريقة					

المحور الثالث:

ضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
بعد التكلفة						
1	تسعى مؤسستكم لتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة خدماتها					
2	تقوم مؤسستكم بتبسيط أسلوب الإنتاج للتحكم في التكاليف					
3	تقدم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة					
4	تقدم مؤسستكم تخفيضات في أسعار خدماتها في مناسبات خاصة					
بعد الجودة						
5	تسعى مؤسستكم لجعل مواصفات خدماتها مطابقة للمواصفات القياسية العالمية					
6	تعمل مؤسستكم على تحسين جودة خدماتها لجذب أكبر عدد من الزبائن					

7	توفر مؤسستكم عمليات تحسين مستمرة خاصة بنشاطاتها وعملياتها					
8	تتميز خدمات مؤسستكم بالتنوع لإرضاء حاجات زبائنها					
بعد المرونة						
9	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير استراتيجياتها لتتوافق مع متطلبات السوق					
10	تستجيب مؤسستكم للتغييرات في رغبات زبائنها باستمرار					
11	لدى مؤسستكم القدرة على تحويل عملياتها بسرعة من تقديم خدمة حالية إلى تقديم خدمة جديدة					
12	لدى مؤسستكم القدرة على اقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافس					
بعد التسليم						
13	تسعى مؤسستكم إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد					
14	تسعى مؤسستكم لتقليص زمن تقديم الخدمة لزبائنها					
15	تسعى مؤسستكم لتقليص زمن تقديم الخدمة الجديدة للسوق الذي تنشط فيه					

الملحق رقم 04: خاص بتحليل spss

			A1	A2	A3	A4	A
Rho de Spearman	A1	Coefficient de corrélation	1,000	,499**	1,000**	,504**	,870**
		Sig. (bilatérale)	.	,005	.	,005	,000
		N	30	30	30	30	30
	A2	Coefficient de corrélation	,499**	1,000	,499**	,749**	,807**
		Sig. (bilatérale)	,005	.	,005	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	A3	Coefficient de corrélation	1,000**	,499**	1,000	,504**	,870**
		Sig. (bilatérale)	.	,005	.	,005	,000
		N	30	30	30	30	30
	A4	Coefficient de corrélation	,504**	,749**	,504**	1,000	,805**
		Sig. (bilatérale)	,005	,000	,005	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	A	Coefficient de corrélation	,870**	,807**	,870**	,805**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

			B1	B2	B3	B4	B
Rho de Spearman	B1	Coefficient de corrélation	1,000	,720**	,583**	,688**	,858**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,001	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	B2	Coefficient de corrélation	,720**	1,000	,575**	,710**	,843**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,001	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	B3	Coefficient de corrélation	,583**	,575**	1,000	,740**	,842**
		Sig. (bilatérale)	,001	,001	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30
	B4	Coefficient de corrélation	,688**	,710**	,740**	1,000	,900**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	B	Coefficient de corrélation	,858**	,843**	,842**	,900**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	31

Test

	A1	A2	A3	A4
Khi-deux	35,733[a]	41,400[a]	35,733[a]	38,000[a]
ddl	16	16	16	16
Signification asymptotique	,003	,000	,003	,002

a. 17 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La.

Test

	B1	B2	B3	B4
Khi-deux	30,067[a]	59,533[a]	32,333[a]	74,267[a]
Ddl	16	16	16	16
Signification asymptotique	,018	,000	,009	,000

a. 17 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 1,8.

Test de Mann-Whitney

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen	Somme des rangs
A	ذكر	22	15,52	341,50
	انثى	8	15,44	123,50
	Total	30		
B	ذكر	22	15,70	345,50
	انثى	8	14,94	119,50
	Total	30		

Test[a]

	A	B
U de Mann-Whitney	87,500	83,500
W de Wilcoxon	123,500	119,500
Z	-,023	-,211
Signification asymptotique (bilatérale)	,981	,833
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,982[b]	,836[b]

a. Critère de regroupement : الجنس
b. Non corrigé pour les ex aequo.

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	السن	N	Rang moyen
A	30 من اقل	4	19,25
	40 الى 31 من	10	10,25
	50 الى 41 من	13	16,88
	50 من اكثر	3	22,00
	Total	30	
B	30 من اقل	4	18,50
	40 الى 31 من	10	12,35
	50 الى 41 من	13	15,96
	50 من اكثر	3	20,00
	Total	30	

Test[a,b]

	A	B
Khi-deux	6,259	2,574
ddl	3	3
Signification asymptotique	,100	,462

a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : السن

Test de Kruskal-Wall

is

Rangs

	المستوى	N	Rang moyen
A	ثانوي	1	7,00
	جامعي	27	15,65
	عليا دراسات	2	17,75
	Total	30	
B	ثانوي	1	6,00
	جامعي	27	15,04
	عليا دراسات	2	26,50
	Total	30	

Test[a,b]

	A	B
Khi-deux	1,074	4,377
ddl	2	2
Signification asymptotique	,585	,112

a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : المستوى

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	الخبرة	N	Rang moyen
A	سنوات 5 إلى 1 من	4	19,25
	سنوات10 إلى5من	3	8,83
	سنة15 إلى10من	9	14,17
	سنة20 إلى 15من	5	15,40
	سنة25 إلى20من	2	15,00
	سنة 25 من أكثر	7	18,14
	Total	30	
B	سنوات 5 إلى 1 من	4	18,50
	سنوات10 إلى5من	3	5,33
	سنة15 إلى10من	9	18,33
	سنة20 إلى 15من	5	13,70
	سنة25 إلى20من	2	13,00
	سنة 25 من أكثر	7	16,50
	Total	30	

Test[a,b]

	A	B
Khi-deux	3,301	5,879
Ddl	5	5
Signification asymptotique	,654	,318

a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : الخبرة

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	الوظيفة	N	Rang moyen
A	مدير نائب	2	20,50
	قسم رئيس	14	16,00
	قسم رئيس نائب	5	18,00
	عامل	9	12,22
	Total	30	
B	مدير نائب	2	16,00
	قسم رئيس	14	17,36
	قسم رئيس نائب	5	17,90
	عامل	9	11,17
	Total	30	

Test[a,b]

	A	B
Khi-deux	2,349	3,193
ddl	3	3
Signification asymptotique	,503	,363

a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : الوظيفة