



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2024/.....

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2024

التخصص: إدارة أعمال

دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية
بالمؤسسة

دراسة حالة بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ :
* يحي درار

من إعداد الطالبة:
✚ غنية عبد الكريم

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	توفيق حناشي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - ب -	يحي درار
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد	منى دريس

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَىٰ أَسْمَٰعُكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ

وَالشَّٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

التوبة: الآية 105

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأما بعد

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل المشرف والمقرر "دراريحي" على روح التعاون والمودة التي سادت بيننا، مما ساعدني على التغلب على الصعاب وتحقيق النجاح.

وإني أدرك تمامًا أنني لم أصل إلى ما وصلت إليه إلا بفضل الله سبحانه وتعالى، ثم بفضل دعاء والداي الكريمين، ومساندة أحبائي وخاصة أختي الفاضلة "الدكتورة العزيزة لبنى عبد الكريم"

وإني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى حضرة الأستاذ رئيس لجنة المناقشة "حناشي توفيق"، على تفضله برئاسة المناقشة وإدارتها بحكمة ومهنية. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى حضرة الأستاذة العضوة في لجنة المناقشة "دريس منى"، على ملاحظاتها القيّمة ونصائحها البناءة التي ستفيدني كثيرًا في تحسين مذكرتي.

وإلى جميع من ساهم في إنجاز هذه الرسالة من قريبٍ أو بعيدٍ، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير.

وختامًا، أسأل الله تعالى أن يوفقني في مسيرتي المهنية وأن يجعلني خير سفيرة لجامعتي وبلدتي في المستقبل القريب خارج الجزائر. مع خالص الشكر والتقدير.

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد،

فإنّ قلبي يفيضُ بالعرفان والامتنان، لمنّ كانوا بمثابة النجوم الهادية في دروب حياتي، ولمنّ ساندوني في كل خطوةٍ خطوتُها، ولمنّ ألهمني حبّ العلم والسعي نحو التميز والإنجاز.

إلى أمي الحبيبة "قرمية عبد الكريم"، ينبوع الحنان والعطاء، التي ربّنتني على حبّ الخير والصبر والمثابرة، والتي كانت السراج المنير لي في أظلم الأوقات، أهدي هذه المذكرة، تعبيراً عن خالص شكري وتقديري، ووفاءً بفضلِك العظيم الذي لا يُحصى.

وإلى أبي العزيز "عمار عبد الكريم"، رمز القوة والصبر، الذي علّمني معنى المسؤولية والجدّ في العمل، والذي كان سنداً لي في كلّ موقفٍ صعبٍ، أهدي هذا الإنجاز، تعبيراً عن إمتناني العميق، ووفاءً بفضلِك الجميل الذي لا ينضب. ولا يسعني أن أنسى فضلَ أساتذتي الكرام، الذين بذلوا جهوداً عظيمةً في تعليمي وتوجيهي، والذين كانوا بمثابة المشاعل التي أضاءت دربي نحو المعرفة، أهدي لهم خالص شكري وتقديري، ووفاءً بفضلِهِم الذي لا يُقدر بثمن. مع خالص الشكر والتقدير،



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
01	شكر وعرهان
02	الإهداء
03	فهرس المحتويات
06	فهرس الجداول
08	فهرس الأشكال
أ - ل	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
11	مقدمة الفصل الأول
12	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية
12	المطلب الأول: عموميات حول القيادة
20	المطلب الثاني: مفاهيم رئيسية حول القيادة التحويلية
23	المطلب الثالث: أساسيات حول القيادة التحويلية
32	المبحث الثاني: الأسس الفكرية للقيادة التحويلية
32	المطلب الأول: مقومات القيادة التحويلية
36	المطلب الثاني: متطلبات ونظريات وتحديات القيادة التحويلية
46	المطلب الثالث: ماهية القائد التحويلي في المؤسسة الإقتصادية
52	خلاصة الفصل الأول

فهرس المحتويات

53	الفصل الثاني: الإطار النظري للتنافسية ودور القيادة التحويلية في تعزيزها
54	مقدمة الفصل الثاني
55	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة
55	المطلب الأول: ماهية المنافسة
59	المطلب الثاني: ماهية التنافسية
69	المطلب الثالث: أساسيات التنافسية
80	المطلب الرابع: أهداف ومميزات ونتائج التنافسية
87	المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية
87	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
92	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية
94	المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية
100	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة
107	خلاصة الفصل الثاني
108	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -
109	مقدمة الفصل الأول
110	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة
110	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة
112	المطلب الثاني: نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة
118	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة

فهرس المحتويات

123	المطلب الرابع: الوضع التنافسي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تيسة
126	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
126	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
127	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
130	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
136	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
136	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
141	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة
149	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
158	خلاصة الفصل الثالث
159	خاتمة
165	قائمة المراجع والمصادر
176	الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	14
02	يوضح التمييز بين القيادة والإدارة	15
03	الفرق بين القيادة والرئاسة	16
04	الفرق بين القائد العادي والقائد التحويلي	49
05	إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها	77
06	مخاطر إستراتيجيات التنافسية العامة	78
07	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	89
08	عينة الدراسة	127
09	درجات الإجابة	132
10	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	132
11	قيم ألفا-كرونباخ	134
12	مصفوفة بيرسون لأبعاد المحور فيما بينها	134
13	مصفوفة بيرسون للمحورين	135
14	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	136
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	137
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	138
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	138

فهرس المحتويات

139	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	18
140	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية فالمؤسسة	19
141	تحليل آراء العينة تجاه بعد التأثير الكاريزمي (المثالي)	20
142	تحليل آراء العينة تجاه بعد التحفيز الإبداعي	21
143	تحليل آراء العينة تجاه بعد الإستشارة الفكرية	22
144	تحليل آراء العينة تجاه بعد الإعتبارات الفردية	23
145	تحليل آراء العينة تجاه بعد التمكين	24
146	تحليل آراء العينة تجاه محور التنافسية بالمؤسسة	25
150	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	26
151	معامل الإرتباط بين بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) والتنافسية	27
152	معامل الإرتباط بين بعد الإستشارة الفكرية والتنافسية	28
153	معامل الإرتباط بين التحفيز الإبداعي والتنافسية	29
154	معامل الإرتباط بين بعد الإعتبارات الفردية والتنافسية	30
155	معامل الإرتباط بين بعد التمكين والتنافسية	31
156	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	32

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
28	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	01
29	أنماط القيادة التحويلية	02
36	مستويات القيادة التحويلية	03
44	نظريات القيادة التحويلية	04
48	دور ومهام القيادة التحويلية	05
71	مؤشرات التنافسية	06
86	نتائج التنافسية	07
95	دورة حياة الميزة التنافسية	08
119	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE - تبسة	09
129	النموذج النظري للدراسة	10



شهد العالم تقدماً هائلاً ومتسارعاً في جميع جوانب الحياة سواء في المجالات العلمية أو العملية، ولاسيما في مجال إدارة الأعمال، سواء في القطاع العام أو الخاص هذا الإرتقاء الجديد دفع المؤسسات إلى السعي لمواكبة التطورات السريعة والمثالية لتحقيق التميز في أدائها وخدماتها. ومن هنا تسعى المؤسسات إلى اعتماد أساليب إدارية متطورة ومبتكرة لتحقيق التطوير المستمر وتعزيز التنافسية من خلال اعتماد أساليب قيادة مختلفة، حيث تعتبر القيادة عامل مهم لما لها من تأثير كبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي التأثير على تنافسية المؤسسة، فالمؤسسات ذات القيادات الرشيدة والفعالة تميل إلى الابتكار وتتعامل مع التحديات بطريقة تحمل قدراً كبيراً من الإبداع، فهي العنصر الفعال والفاصل بين المنظمات غير الناجحة وناجحة، حيث يعتبر القائد الناجح عنصر ومصدر رئيسي للميزة التنافسية بالمؤسسات الإقتصادية. فالقيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة تحديات التنافسية بفعالية وتلبية متطلباتها بشكل ملائم. ومنها القيادة التحويلية التي تتمتع برؤية واضحة وقدرة على إشراف المستقبل ومتطلباته يعتمد على خصائص تسمح له بالإستجابة لروح العصر ومتطلباته ورفع وتحفيز مستوى الفرق ووعيهم بالقضايا الرئيسية، وبالتالي يعزز ثقتهم في أنفسهم وتحسين قدراتهم من خلال الدعم والتوجيه المستمر مما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

بواسطة القيادة التحويلية، ينتقل إهتمام الأفراد من الإستجابة للمصالح الشخصية الوقتية إلى السعي لتحقيق الإنجاز العلمي والتقدم الذاتي، مما يغير أهدافهم ويوجههم نحو الإبداع والتطوير المستمر وصولاً لقدرة المؤسسة على التنافس في السوق بشكل أفضل.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد القيادة التحويلية أحد الأنماط الحديثة في علم الإدارة، والتي تهدف إلى تحقيق تحول جذري في ثقافة المؤسسة الإقتصادية وأدائها، وتحتاج وتتميز القيادة التحويلية إلى تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف أكبر مما كانوا يعتقدون أنها ممكنة، كما تعد التنافسية أحد العوامل الأساسية لبقاء المؤسسات ونموها، حيث تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تعزيز التنافسية من خلال تحسين الكفاءة الداخلية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية، ومنه قد تم طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS - تبسة - ؟ "

مقدمة

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تم صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل يوجد دور لبعد التأثير الكاريزمي (المثالي) على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؟؛
- 2- هل يوجد دور لبعد الإستثارة الفكرية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؟؛
- 3- هل يوجد دور لبعد التحفيز الإبداعي على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؟؛
- 4- هل يوجد دور لبعد الإعتبارات الفردية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؟؛
- 5- هل يوجد دور لبعد التمكين على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؟.

ثانيا: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: القيادة التحويلية؛

2- المتغير التابع : التنافسية.

ثالثا: فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة المطروحة في الإشكالية تعتمد الدراسة على

الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التحويلية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -؛

2- الفرضيات الفرعية:

سيتم التحقق من الفرضية الرئيسية عبر التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛

مقدمة

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد الإستشارة الفكرية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التحفيز الإبداعي على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد الإعتبارية الفردية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التمكين على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛

رابعاً: أهمية الدراسة

- على ضوء ماسبق من التساؤلات المطروحة سابقاً والتي تحتاج إلى إجابات وتفسيرات، يمكن إدراك أهمية الدراسة فيما يلي:
- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة "القيادة التحويلية، التنافسية"، خاصة في سياق المؤسسات الإقتصادية في الجزائر؛
 - توفر نتائج هذه الدراسة رؤى عملية يمكن تطبيقها لتحسين ممارسات القيادة التحويلية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة - والمؤسسات المشابهة لها، مما يعزز من قدرتها التنافسية؛
 - تساعد هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية استخدام القيادة التحويلية كأداة لتحفيز الإبتكار والإبداع بين الموظفين، مما يعزز من الأداء المؤسسي؛

خامساً: أهداف الدراسة

- للإطاحة بحوثيات هذا البحث وجب الوصول إلى الأهداف التالية:
- تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي (المثالي)، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التحقيق الإلهامي، التمكين) والتنافسية المؤسسية من خلال دراسة تأثيرات القيادة التحويلية على أداء المؤسسة وعلى مستويات الإبتكار والإبداع بين الموظفين؛
 - الخروج بنتائج تساعد قادة المؤسسة على تحسين مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية من أجل تعزيز التنافسية؛

مقدمة

- تقديم توصيات عملية للمؤسسات الاقتصادية حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية لتعزيز تنافسيتها في السوق؛
- توضيح مدى اعتماد مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة على نمط القيادة التحويلية في تعزيز تنافسيتها المؤسسية.

سادسا: أسباب الدراسة

هناك مجموعة من الدوافع لإختيار الموضوع وأهمها:

1- أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي للتعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية؛
- حداثة موضوع القيادة التحويلية، والدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية ونجاحها بالمؤسسة الاقتصادية؛

2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة التحويلية والتنافسية؛
- موضوع قابل للدراسة والبحث والتطوير كونه يتصف بالتغير المستمر؛
- محاولة الربط بين متغيري الدراسة؛

سابعا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة المطروحة تم تصميم هذا البحث العلمي اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق وصف ظاهرة البحث وتشخيصها بغرض إستيعاب الإطار النظري للعلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لإلقاء مزيد من الضوء على ظاهرة دراسة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة -، ودراسة كيفية تطبيق القيادة التحويلية من أجل تعزيز التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة - من خلال إستبيان موجه إلى موظفي وإطارات المؤسسة محل الدراسة ثم تحليله بإستخدام برنامج SPSS.

ثامنا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

مقدمة

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة على تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية من خلال أبعاده الخمسة المتمثلة في التأثير الكاريزمي (المثالي)، التحفيز الإبداعي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين، بالإضافة إلى دراسة التنافسية من خلال مفاهيم عامة مع دراسة مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛
- **الإطار المكاني:** فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكانت مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة، والتي سيتم التعرف عليها في الجزء التطبيقي في هذه الدراسة؛
- **الإطار الزمني:** يتمثل الإطار الزمني في دراستي دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، من خلال القيام بعدة زيارات للمؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات اللازمة في الفترة الزمنية التي إستغرقتها لتحقيق أهداف الدراسة وذلك من بداية شهر فيفري 2024 إلى منتصف شهر ماي 2024، خلال الموسم الجامعي 2023م/2024م.

ثامنا: صعوبات الدراسة

واجه هذه الدراسة الميدانية، وخاصة أنها تتناول موضوع القيادة التحويلية المعقد، عدة صعوبات وتحديات يمكن أن تؤثر على دقة النتائج وفعالية التوصيات. وفيما يلي أبرز الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -:

- 1- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تعود أساسا إلى التحفظ في تقديم المعلومات أحيانا؛
- 2- صعوبة إسقاط الجانب النظري للبحث على الواقع.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء إثنين نظري والآخر تطبيقي تسبقهما مقدمة وتليهما خاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول: ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين بعنوان الإطار النظري للقيادة التحويلية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية، تناول فيه عموميات حول القيادة، مفاهيم رئيسية حول القيادة التحويلية، أساسيات حول القيادة التحويلية، في حين تم التطرق في المبحث

الثاني إلى الأسس الفكرية للقيادة التحويلية وذلك إنطلاقاً من ثلاث مطالب فيها مقومات القيادة التحويلية، متطلبات ونظريات وتحديات القيادة التحويلية، ماهية القائد التحويلي في المؤسسة الاقتصادية؛

الفصل الثاني: ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين أيضاً بعنوان الإطار النظري للتنافسية ودور القيادة التحويلية في تعزيزها، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للتنافسية المؤسسة، تناول فيه ماهية المنافسة، ماهية التنافسية، أساسيات التنافسية، أهداف ومميزات ونتائج التنافسية، في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى تحليل الميزة التنافسية وذلك إنطلاقاً من أربع مطالب فيها مفهوم الميزة التنافسية، خصائص وأهداف الميزة التنافسية، تحقيق الميزة التنافسية، والعلاقة بين القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة؛

الفصل الثالث: ومنه تم الإعتماد على الدراسة التطبيقية وذلك لتجسيد الواقع المحدد في الفصول السابقة بعنوان دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -، والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث سيعرض المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، تناول كل من التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، الوضع التنافسي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات، الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات، وصولاً إلى المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، تم فيه عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية، تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة، إختبار فرضيات الدراسة.

عاشراً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام(ة) الباحث(ة) بالإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

- الدراسة الأولى: مذكرة ماجستير من إعداد المجيبي، باذيب، ردمان، السفياي، 2021/03/30، بعنوان: واقع ممارسة الإدارة المدرسة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة:

هدفت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الإعتبار الفردي، التمكين)، وإستخدام الباحثون المنهج الوصفي من خلال تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (162) معلما ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المهرة خلال العام الدراسي 2019-2020م، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة كانت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط إستجابة العينة على الإستبانة ككل (406)، وبنسبة مئوية (81.26%)، وقد تفاوتت إستجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية حيث حل في الترتيب الأول بعد التأثير الإلهامي، بمتوسط (4.12)، يليه في الترتيب الثاني بعد التأثير الفكري، بمتوسط (3.83) كما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تغرى لمتغيرات (الجنس والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، وإستناد لنتائج الدراسة قدم الباحثون جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية في محافظة المهرة وعموم مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية؛

- الدراسة الثانية: مقال من إعداد بزقاري عبلة، 2017/12/31، بعنوان: **The impact of leadership in achieving competitive advantage at "transformational Directorate of Maintenance Corporation Sonatrach in Biskra"**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك ببسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت إستمارة ووزعت على عينة عشوائية من المسيرين في المؤسسة البالغة 30 إستبيان، وتم إسترجاعها كلها كما كانت صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث هناك تطبيق لنمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع حسب عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بمستوى مرافق، كما أن أغلب أفراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3.70) بمستوى موافق، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة، والإبداع للمؤسسة محل الدراسة، ولكن بينت النتائج بأنه لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة، وتحسين الجودة، وسرعة التسليم؛

- الدراسة الثالثة: مقال من إعداد بقادر فتيحة علالي زينب، 20 أكتوبر 2020 بعنوان : أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الإستراتيجي للمنظمة، دراسة ميدانية لمؤسسة "إيكومس أدرار":

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة ومعاينة مدى إعتقاد مؤسسة إيكومس لنمط القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الجانب الإستراتيجي حيث إعتد على المنهج الوصفي التحليلي كونه منهج يجمع ويصنف المعلومات لتفسيرها ويحلها من أجل قياس ومعرفة مدى تأثير العوامل على أحداث الظاهرة ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، ولتطبيق هذا المنهج إعتدوا على أدوات جمع المعلومات من بينها الإستبانة والمقابلة تم إعتادها في الحصول على المعلومات حول المتغيرات ومعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة "60 عامل" كما تم إستخدام برنامج الرزم الإحصائية للتطبيق ثم التحليل، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها أن القيادة التحويلية هي الأساس لكسب الميزة التنافسية في عصر المعرفة والمعلومات، في حين إن النتائج التطبيقية تشير أن ظهور المنافسة الإقليمية لا يحفز على تقديم طالأفضل للبقاء وأن المؤسسة لم تعي فوائد ممارسة القيادة التحويلية؛

- الدراسة الرابعة: أطروحة دكتوراه من إعداد **Maverick Mulpas**، 2021، بعنوان: " **Are transformational leadership components relevant to managing care units for the well-being and efficiency of employees**:"

إستهدفت الدراسة ذكر أهمية مكونات القيادة التحويلية في بيئة الرعاية البلجيكية من خلال ربطها بتحسين رفاهية مقدمي الرعاية وأدائهم، دراسة ميدانية لمؤسسة الصحة العامة بلجيكا، ومعاينة ما إذا كانت مكونات القيادة التحويلية مواتية الأداء وكذلك الراحة الجسدية والنفسية لمقدمي الرعاية، إعتد على منهج المسح كونه من أكثر المناهج دقة لا يوفر الكثير من المعلومات ولتطبيق المنهج إستخدمت فيه الكثير من أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات من المفحوصين مثل: الإستقصاءات (الإستبيانات)، والمقابلات والإختبارات، وبطاقة الملاحظة تم إعتادها للحصول على المعلومات ومعاينة الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المكونة من 266 موظف تم مسحها وتصنيفها في رزم إحصائية من ثم تحليل البيانات التي توصلت إلى نتائج مسطرة أهمها إكتشاف القيادة التحويلية وفوائدها المحتملة في مجال الرعاية، أيضا الملاحظ أن الحماس من جانب طاقم التمريض يدفعهم للإرتقاء بالعمل والتميز في طار نزعة إنسانية، والملموس أن هناك توافق بين القيادة التحويلية وتحسين الرفاهية وطاقم التمريض؛

الدراسات المتعلقة بالتنافسية

- الدراسة الأولى: مقال من إعداد سالم إلياس، 2021/08/23، بعنوان: **Competitiveness and competitive advantage in business organizations**:"

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الإهتمام بتطوير تنافسها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المنافسين، مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، وبالتالي جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسيتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية، ويتأتى ذلك من خلال إمتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها، ومن نتائجها أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث ان التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافس والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الإختلاف والتميز الذي تملكه مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوماً لتنافسيتها؛

- الدراسة الثانية: مذكرة ماجستير من إعداد أحمد رسي بعلوشة، 2016، بعنوان: أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة:

تتمثل مشكلة البحث في معرفة أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر علماء البنك فلسطين، حيث إتمد الطالب الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الإستمارة، تم إختيار عينة طبقية عشوائية من عملاء بنك فلسطين حسب عدد السكان في كل محافظة من محافظات غزة الخمسة، حيث تم إختيار بعد ذلك عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة بالتناسب مع الحجم الإجمالي لعينة عملاء البنك، وقد بلغ حجم العينة 384 مفردة حسب قانون حجم العينة، حيث تم توزيع الإستبانة على العينة حسب تعداد السكان في كل محافظة من محافظات غزة الخمسة، وأظهرت الدراسة نتيجة أن الإعلان الإلكتروني هو أهم عناصر الترويج الإلكتروني وأكثرها مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لبنك فلسطين من وجهة نظر العملاء؛

الدراسة الثالثة: مداخلة من إعداد زاوي الحبيب، 2009، بعنوان: " Exchange Rate and

:" Competitiveness Measurement Indicators: A Case Study of Algeria

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على دور القيمة الخارجية للعملة في قياس التنافسية العالمية للأننتاج المحلي في الأسواق الدولية وبذلك إعطاء ميزة تنافسية للصادرات (تنافسية سعرية)، حيث أصبحت النجاعة الإقتصادية تقاس بقوة العملة مقابل العملات الأخرى بفضل إرتفاع الطلب عليها نتيجة لإكتساب ميزة تنافسية للصادرات وبالتالي نعتبر سعر الصرف أحد مؤشرات قياس القدرة التنافسية (المساهمة المباشرة في النمو بتحقيق معدلات مرتفعة للناتج الوطني الخام (PIB))، محاولة دراسة العلاقة بين سعر الصرف ومعدل النمو كمؤشر للإستقرار الكلي وفق ماتمليه علينا النظرية الإقتصادية من خلال

نموذج الإستيعاب (D'absorption Mootele) ونتائج الدراسات السابقة، كما حاولو إسقاط الدراسة على حالة الجزائر للكشف عن مصدر القدرة التنافسية للإقتصاد الوطني الخام عبر سلاسل زمنية في الفترة بين 1970 و 2006 وتقدير النماذج القياسية التي تشرح هذه العلاقة في المدى الطويل؛

- الدراسة الرابعة: مذكرة ماجستير من إعداد محمد فوزي علي العتوم، ماي 2009 ، بعنوان: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني:

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والإهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (05) شركات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في هذه الشركات، ومن أهم نتائجها أنه يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ويوجد أثر عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والإهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية؛

التعليق على الدراسات السابقة :

إتفقت الدراسات السابقة مع هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة وأداة الدراسة في جمع البيانات من عينة الدراسة وإستقادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميمها ومنهجيتها، ويبدو أن الدراسة الحالية توسعت في نطاق أبعاد القيادة التحويلية المدرجة (التأثير الكاريزمي (المثالي)، الإستشارة الفكرية، التحفيز الإبداعي، الإعتبارات الفردية، التمكين)، بينما إقتصرت أغلب الدراسات السابقة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التحقيق الإلهامي)، بينما إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموقع الجغرافي حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ - تبسة -، بينما الدراسات السابقة أجريت في عدة أماكن مختلفة، أيضا إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني والمكاني، كما أن الدراسة الحالية لا تتفق مع الدراسات السابقة في المتغير التابع فأغلب الدراسات السابقة تجمع بين العديد من المتغيرات منها (علاقة القيادة التحويلية بالميزة التنافسية، علاقة القيادة التحويلية

مقدمة

بالنجاح الإستراتيجي؛ ...)، ولا تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أهداف كل دراسة التي تسعى إليها.

الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي للقيادة التحويلية

مقدمة الفصل الأول

تعد القيادة التحويلية من أهم المفاهيم التي تستحوذ على إهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال، ففي عصر التحولات السريعة والتقلبات المستمرة في البيئة التنافسية، أصبح من الضروري فهم كيفية تأثير القادة التحويليين على أداء المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل، وسيتم دراسة كل من الجوانب الفلسفية والنظرية التي تقوم عليها هذه النمطية القيادية حيث سنعتمد في هذا الفصل على فهم أسلوب القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية، وأهم الأسس الفكرية التي تجعل القيادة التحويلية ذات أهمية حاسمة في تحقيق النجاح المستدام والتميز في السوق، وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

المبحث الثاني: الأسس الفكرية للقيادة التحويلية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

سيتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية في هذا المبحث، وذلك من إنطلاقاً من المطلب الأول المتمثل في عموميات حول القيادة، والمطلب الثاني الذي يتضمن مفاهيم رئيسية حول القيادة التحويلية، ثم المطلب الثالث إعتد فيه أساسيات حول القيادة التحويلية.

المطلب الأول : عموميات حول القيادة

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت أهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة. سنتناول في هذا المطلب تعاريف القيادة والتميز بينها وبين المصطلحات القريبة منها وكذا أهم عناصرها، وأهمية القيادة.

أولاً: تعريف القيادة

القيادة هي القدرة على إثارة التحفيز والإدارة والتوجيه لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتشمل القيادة العديد من الصفات والمهارات مثل الرؤية والإلهام والاتصال والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وتحمل المسؤولية وغيرها، ويمكن لأي شخص أن يمتلك قدرات قيادية في المجالات المختلفة بما في ذلك العمل والعائلة والمجتمع. ويعتبر القادة الناجحون من الأشخاص الذين يستطيعون العمل بكفاءة مع فريق من الأفراد والموارد المادية لتحقيق أهداف مشتركة.

مر مفهوم القيادة بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطوره، وكانت هناك العديد من المحاولات من الكثير من المختصين للخروج بتعريف القيادة.¹

في البداية دعونا نعرض على معنى كلمة (قيادة) في اللغة العربية :

في اللغة: القيادة، كلمة أصلها الإسم (قيادة) في صورة مفرد مؤنث وجذرها (قود) وجذعها (قيادة)، قاد يقود قيادة وقوداً، ولغة قاد الدابة إذا أخذ بقيادها وسيرها.

وقال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والإسم من ذلك كله القيادة.

¹ - طعميان جعيل طعميان، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، Attan publishing go ، 30 أكتوبر 2021، ص ص 14-15.

إصطلاحاً: للوصول لتعريف ومفهوم القيادة نستعرض التعريفات التالية التي وردت وذلك في محاولة لإيجاد تعريف شامل يغطي مجمل وجهات النظر لهذا المفهوم:

1- عرفها أرث ويم (arth wim): (القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين ويتفق معه كل من كونتر وآلائل حيث يقول أن القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الإتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف).¹

2- ويعرفها هربرت سيمون: (هي ان يكون القادة الذين يستعملون ذكائهم ويعيدون فن التوجيه للآخرين والتأثير فيهم، ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة. وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة).²

3- هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق الاهداف.³

4- هي القدرة على التأثير على الآخرين سواء أفراد أو جماعات في قيمهم وافكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة في العمل.

بناء على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، رسوماته، اختراعاته وابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة "القيادة غير المباشرة" أو القيادة الذهنية، وتضم العلماء، الفنانين، الكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق في الآخرين؛ وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين.

ثانياً: التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها

على الرغم بما تقدمنا به عن القيادة فإنه يجب التمييز بين المصطلحات المشابهة لمفهوم القيادة من

خلال:

1- التمييز بين القيادة والإدارة:

¹ - ناهض عبد الرزاق القيسي، القيادة والتدريب في الحوكمة الكشفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 117.
² - أحمد قواربة، في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 25.
³ - وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط التقليدية وعلاقتها بإدابة التغيير التنظيمي، مكتبة نور الإلكترونية، 14 أبريل 2016، ص 13.

ترى بعض الإتجاهات الحديثة الإدارية أن القيادة و الإدارة مفهومان متلازمان، بمعنى أنه لاوجود لأحدهما دون الآخر.

- تعني الإدارة كما عرفها هنري فايول (Fayol): (بأن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب).¹ بينما القيادة عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم، لتحقيق أهداف معينة ومن هنا فإن مفهوم الإدارة في جوهره أشمل من القيادة.
 - ورأى ماكورميك (macormik): أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكن الفرق يكمن في طبيعته ما يعنى به كلا منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين ان القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والاتباع.
 - كما ذكر الهواري رأياً متوسطاً يحافظ على ذلك الارتباط حيث رأى أنه لا يوجد قائد 100% أو مدير 100% ولكن يمكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة لدى كلا من القائد والمدير.²
- ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين القائد والمدير في الجدول التالي:³

جدول رقم(01): الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
ملهم ذو توجه روحي وعاطفي ومتحمس وذو عاطفة قوية	مفكر وذو توجه عقلائي ومشاور للآخرين ويقدم النصح
قادر على الإبتكار وتوليد الأفكار الجديدة	مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق
مرن ويستجيب للتغيرات ومستبصر ويركز على المستقبل	متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية وعقلائي يركز على تحليل الواقع
قادر على الإتجاه وإثارة الحماس، وهو شخص واقعي	واقعي المزاج وبحسب المواقف، هو شخص تحليلي
يتميز بالجرأة والإقدام	منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت

¹ جمال حرار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012\2013، ص 26.

² سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 23.

³ علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 79.

روتيني	
يحافظ على الوضع الراهن والإستقرار ويتمتع لقوة موقع وظيفي	مبادر للتغيير ويتمتع بقوة الشخصية
يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل بها	يمثل مصلحة المجموعة التي يقودها
وهو شخص سلطوي ملتزم بالقوانين	وهو شخص تجريبي

المصدر: علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 79.

وتتمثل أهم الفروقات بين القيادة والإدارة في:¹

جدول رقم (02): يوضح التمييز بين القيادة والإدارة

النشاط	القيادة	الإدارة
تصميم برنامج جدول أعمال	تحديد الإتجاه/ تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.	التخطيط وإعداد الموازنات، وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.
تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	توحيد إتجاهات الأفراد، إستخدام الإتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجيات وقبولها.	التنظيم والحصول على الأفراد، وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظام لمراقبة التنفيذ.
تنفيذ الخطط	التحفيز والتشجيع، حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقان التغيير من خلال إشباع إحتياجاتهم المختلفة.	الرقابة وحل المشكلات، مطابقة نتائج الخطط و التعرف على الإنحرافات والعمل على إزالة أسبابها.
النتائج	إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو	تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.

¹ - سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

	تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الموقف التنظيمي للمنظمة.	
--	---	--

المصدر: سعيد آل عاتق الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

حيث يوضح لنا كوتر (koiter): أن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل الإدارة مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد.¹

2- التمييز بين القيادة والرئاسة:

الرئاسة هي مباشرة مهام ووظائف التنظيم اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي علاقة رسمية، تحددها اللوائح والقوانين والداخلية، حيث يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له، وعليهم الإلتزام بها وإن خالفوا الأوامر تعرضوا للمسائلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطة خوفاً من العقاب.²

بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخص ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة وإنما تعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع والإقتناع. ويمكن أن تلتقى الرئاسة بالقيادة ويمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، ورغم وجود الفروق بين القيادة والرئاسة إلا أن بينهما علاقة وثيقة تتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
تستند القيادة على قوة القائد.	تستند الرئاسة على السلطة التي يكلفها النظام الرسمي للرئيس.
القيادة تظهر من الجماعة.	الرئاسة واجبة على الجماعة.
القيادة تعمل في مواسم غير رسمية عادية وغير روتينية.	الرئاسة تعمل في مواسم رسمية ومواسم روتينية وإنها دائمة ومنظمة.
مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية	مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 418.

² - صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص 58.

القائد.	الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد وتوجد المودة بينهم.	سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد حيث تنعدم مشارع التآلف بينهم.

المصدر: سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

كما لخص جيب (Gibb) النقاط الأساسية التي تستوجب التفارقة بين القيادة والرئاسة:¹

1- يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، ارتباطهم، ولائهم واحترامهم كما في حالة القيادة، حيث أن سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفاً من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل.

2- أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.

3- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.

4- فالقيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، شاعرة، أما الرئاسة شعورها مستمدة منها سلطاتها (إلى جانب السلطة الرسمية الممنوحة لها بشكل رسمي) فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، فالرئيس مفروضاً على الجماعة، ويهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد، فقد يكون الرئيس الإداري قائداً وقد لا يكون،

5- وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائداً للجماعة، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة أضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم (قادة غير رسميين) وغالباً ما يكون هذا متعارضاً مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.²

3- التمييز بين القيادة والزعامة:

¹ - - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص ص 17-18.

² - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

تعرف الزعامة لأنها: (مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد التي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطته عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن إقتناع بأنها أهدافها الخاصة).¹

ومن خلال التعريف يتضح أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وإن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه.²

ثالثا: عناصر القيادة

باستعراض للتعريفات السابقة، في مجملها تتفق على وجود عدة عناصر أساسية في عملية القيادة وهذه العناصر هي:

1- وجود جماعة من الناس: وهم من يطلق عليهم (الأتباع)، ويعتبر وجود أتباع قاعدة أساسية من قواعد وقوانين القيادة، حيث لا قائد بلا أتباع، قد يصح أن نقول عن رجل أن لديه استعداد قيادي، لكنه لن يكون قائدا حتى يكون له أتباع فعليين.

2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الناس: وهذا هو عنصر (القائد) أو بتعبير أدق (القدرة على القيادة المتوفرة في شخص)، فنحن هنا نتحدث عن قائد يملك القدرة على الأثير على أتباعه وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف.

3- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه: وحول هذا الهدف تدور عملية القيادة، حيث تسعى القيادة من خلال الأتباع إلى تحقيق عدة أهداف تسعى إليها المنظمة، وهذه الأهداف هي مبرر وجود ونشاط المنظمة.

وعند التدقيق في العناصر الثلاثة السابقة التي تم ذكرها، نجد أنها أربعة عناصر وليست ثلاثة، وهي:

3-1- القدرة: التي يمتلكها القائد ويطلق بعض المختصين على هذا العنصر (القائد)، وذلك بإعتبار أن القدرة محلها القائد نفسه.

3-2- التحريك: ويسميه البعض (التأثير)، وهناك عدة أدوات للتحريك والتأثير يمكن أن يستخدمها القيادة.

¹ - عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، ديوان الطبع، 2003، ص 49.

² - سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 20.

3-3- الاتباع: مجموعة من الناس الذين يتبعون القائد، وهم يختلفون عن المعجبين أو الموظفين.

3-4- الهدف: وهو المخرج النهائي الذي تسعى المنظمة أو القيادة إلى تحقيقه.¹

رابعاً: أهمية القيادة

يمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في:²

- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تسيطر على مشكلات العمل وتحلها وتحسم الخلافات وترجع بين الآراء.
- تنتمي وتدرّب وترعى الأفراد بإعتبارهم أهم مورد في المنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- تعتبر القيادة معياراً هاماً في الحكم على مدى فعالية ونجاعة المنظمة، وتبرز أهمية القيادة من خلال جانبين:³

1- بالنسبة للمنظمة من خلال:

- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة، فمن خلالها يتم تحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، إضافة إلى تخصيص الموارد وتوزيعها.
- تتحمل القيادة مسؤولية الإبقاء على إستمرارية المنظمة من خلال القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التنظيمية والتكنولوجية.
- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال توفير إحتياجات المنظمة من الموارد المتاحة.
- القيادة مسؤولة كذلك عن تحقيق التكامل للمنظمة من خلال الربط والتنسيق بين جهود الموظفين والموارد الأخرى المتاحة،
- حتى يتسنى للمنظمة بلوغ الأهداف المرجوة.

¹- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

²- وسام البواب، أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 39.

³- نسرين تواليات، القيادة التسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014، ص ص 17-18.

- تعمل القيادة على تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع إستراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف رفيع.
- 2- بالنسبة للموظفين من خلال:
- التعليم والجدارة: حيث يثمن القادة مسألة التعلم لدى الموظفين فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم إنتشار فكرة الفشل.
- الشعور بالأهمية: من خلال شعور كل فرد بأنه يستطيع المساهمة ولو بالقليل في نجاح التنظيم، مما يمنحه الشعور بالأهمية وتكسبه الشعور بالثقة والإعتزاز.
- روح الجماعة: حيثما كلما كانت هناك قيادة تكون الجماعة والإتحاد حتى مع وجود خلافات، فهناك شعور بالجماعة والأعمال المشتركة يتم إنجازها على حسن صورة.

المطلب الثاني: مفاهيم رئيسية حول القيادة التحويلية

تسعى القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية،¹ حيث من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على نشأة القيادة التحويلية بالإضافة إلى مجموعة من تعريفاتها إلى جانب أهميتها وأهدافها.

أولاً: نشأة نظرية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة التحويلية الحديثة، إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (burns) مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978م في كتابه "القيادة"، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدم بيرنز من خلاله، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغيير والتجديد، ومن ثم قام باس وإفيولو (bass & aviol) بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985م. حيث في عام 1985 قام (باس bass) بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية

¹ - محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أغسطس/2010، ص 31.

ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي،¹ وهي ثلاثة عناصر عن القيادة التحويلية هي: (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي)،² ثم عزز هذا الإتجاه العالم (بيرنارد bernard) سنة 1989م الذي يعده الباحثون هو الأب الحقيقي للقيادة التحويلية بما قدمت من صفات للقائد التحويلي وقام بكثير من البحوث في هذا الشأن،³ وفي عام 1990م أضاف مكونا رابعا أطلق عليه (الدافعية المستوحاة (inspirational & motivation)، ثم في عام 1997م قدم كل من باس وإفيولو (bass & aviola) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها: القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى القيادة التحويلية.⁴

ثانيا: تعريف القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ويعود ذلك لإختلاف فلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، وبالتالي قمت بتسليط الضوء على مجموعة التعاريف الآتية:

1- القيادة التحويلية هي "حث القادة للأتباع على أن يتصرفوا تصرفات معينة، لتحقيق أهداف معينة، والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات، والإحتياجات والتطلعات والتوقعات لكل من القادة والتابعين".⁵

2- "القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجياتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة".⁶

3- تعرف على أنها: "تمط قيادي ملهم يستخدم المعلومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعادلات العادية".⁷

¹ - محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 1443هـ - 2021م، ص ص 9-10.

² - شروق بنت شفيق بنت صالح الشلهوب، درجة إمتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادة التربوية لإدارة التربية والتعليم للبنات بحدّة، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011، ص 19.

³ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 337.

⁴ - شروق بنت شفيق بنت صالح الشلهوب، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁵ - محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁶ - محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

⁷ - فليب سالدر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 43.

4- كما تعرف أيضا بأنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسات سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام للطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها عبارة عن نمط قيادي قائم على خلق جو من التعاون، والتفاعل بين القائد، والأفراد، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والسعي إلى تطويرها.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغيرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، حيث تتطلب توازن في المهارات المتنوعة، وتتطلب المعرفة والخبرة فضلاً عن تطلبها من القائد من أن ينشئ وحدات تواصل مع المرؤوسين، وللقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل، وهذه الرؤية أعلى المستويات مما كانت المنظمات تتصورها سابقاً، كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل، وتركز على التفكير الإبداعي، ونظراً لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المنافسات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية، ومشاركة المرؤوسين للقادة بهدف الحفاظ على فعالية التمييز.²

وحسب سيرجيو فاني (serjiovani) تبرز أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي من خلال:³

- 1- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- 2- الحاجة على إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعالفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.
- 3- الحاجة إلى القيادة الرمزية، مع التأكيد على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 290.

² محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ سماح بنت حامد جريبيع الراداري، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص 31.

4- الحاجة على القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية منفردة لنفسها مع مرور الوقت.¹

رابعاً: أهداف القيادة التحويلية

هناك مجموعة من الأهداف الجوهرية على القائد الإلتزام بها وهي على النحو التالي:²

1- تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسيخ الثقافة المهنية.

2- تعزيز تنمية العامل، فدافعية العاملين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون إرتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة وشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل فوري.³

3- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم، وذلك بمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الإعتبارات الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء إجتماعات المؤسسة.⁴

المطلب الثالث: أساسيات حول القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعتبر من أهم النماذج القيادية المستخدمة في إدارة المنظمات والمؤسسات الإقتصادية، حيث سيتم تحليل كل من مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية في هذا المطلب مع التطرق لأهم أنماط ووظائف هذه الأخيرة.

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

¹ دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/2019، ص 30.

² حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركة الأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 260.

³ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والنحطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 36.

⁴ محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- ترتكز القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين وأهمها:¹
- 1- **النظر للمؤسسة كنظام:** إعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن بدوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبنى وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل كن الخسائر الناتجة من التحويل.
 - 2- **إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعنى خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية إستغلال الموارد البشرية، الإستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.
 - 3- **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعنى إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة بإعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
 - 4- **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** حيث ينبغي على القائد التحويلي، وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الإرتقاء وبذلك يستطيعون أن يساهمو في تحسين الأداء الإداري بفعالية.
 - 5- **تمكين الأفراد وفرق العمل:** حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية، لإختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
 - 6- **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، جمع المعلومات عن نقاط مهمة في العمليات الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

¹ - سعيد محمد الغامدي، **القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح)**، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، ص 26-27.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

قد طور كل من باس وأفيليو (Bass & Avilio) نموذجاً متعدد العناصر يبين بأن القيادة التحويلية

تتضمن أربعة أبعاد،¹ أطلق عليها (Four I) حيث كل حرف منها بالحرف اللاتيني "I" وهي:²

1- التأثير المثالي influence idealisee: هو مفهوم يشير إلى الطريقة التي يتأثر بها الأفراد

بصورة أو تصوّر مثالي عن شخص ما، مثل قائد أو شخصية هامة. يتمثل هذا التأثير في إلهام

الأفراد وتحفيزهم لإتباع المثل الأعلى الذي يمثله هذا الشخص المثالي.

1-1- عندما يتمتع الفرد بتأثير مثالي، يصبح لديه القدرة على تحفيز الآخرين وتوجيههم نحو أهداف

محددة. يتمتع الأشخاص الذين يملكون تأثيراً مثالياً بسمعة قوية ويكونون مصدر إلهام للآخرين،

مما يجعل الأفراد يسعون لمحاكاة سلوكهم أو تقليدهم.

1-2- بمعنى أن القائد التحويلي هو نموذج يقتدى به المرؤوسين، فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة

الأهداف، ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكون من إحساس عالي برفع

الاخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع.

هذا التأثير يمكن أن يكون إيجابياً في تحفيز الأفراد على تحقيق النجاح وتحسين أدائهم، ولكنه قد

يكون أيضاً سلبياً إذا كان مبالغاً فيه أو إذا تم التضخيم لشخصية المثال، مما قد يؤدي إلى انتكاسة عندما

يتضح أن الشخص ليس مثل ما هو متوقع.

2- الإعتبارات الفردية Consideration individualisee: تشير إلى الإهتمام بالفروق الفردية

والاحتياجات الشخصية لكل فرد عند اتخاذ القرارات أو تطبيق السياسات أو التعامل مع الأفراد.

يتمثل هذا المفهوم في معالجة كل فرد ككيان فريد بخصائصه الخاصة ومتطلباته الفردية، بدلاً من

التعامل معهم بشكل جماعي أو عام.

2-1- الإعتبارات الفردية تعني توجيه الإهتمام والتفاعل مع كل فرد بناءً على ميزاته الشخصية والتفاعل

معه بناءً على احتياجاته الفردية وتطلعاته. هذا يمكن أن يشمل تقديم الدعم الشخصي، وتوفير

الخدمات المخصصة، وتكييف السياسات والإجراءات لتناسب احتياجات الفرد بشكل أفضل.

¹ - بزقاري عبلة، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مديرية الصيانة لسونطراك ببسكرة، بدون سنة نشر، ص ص 378-379.

² - بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مدبري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بحافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 36.

2-2- يظهر القائد في سلوكه الإهتمام والرعاية لأتباعه، ويعمل على تحقيق الإرتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين، وأن يكون موجها لأعضاء الفريق، والإعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمؤسسة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال والأهداف الشخصية، ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

2-3- الإعتبارات الفردية تهدف إلى تحسين تجربة الفرد وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والفرد، مما يمكن أن يؤدي إلى رضا أكبر وتحسين الأداء العام والإنتاجية.

3- الإستثارة الفكرية **Intellectuel simulation**: من خلال إثارة وتغيير إدراك الأفراد للمشكلات التي تواجههم وأسلوب التعامل معها بطرائق جديدة، وتشجيع الإبداع والإبتكار وتجنب الإنتقاء العام للأخطاء، وتوجيه الإهتمام إلى أسلوب التفكير الإستراتيجي، ومشاركة المرؤوسين في عمليات الفهم والتحليل والتفسير.

3-1- تشير إلى عملية تحفيز العقل أو تنشيطه لاستنتاج أو إبتكار أفكار جديدة أو حلول للمشكلات، يمكن أن تكون هذه العملية مستندة إلى استخدام التحليل والتفكير الإبداعي والمنطقي.

3-2- الهدف من الإستثارة الفكرية هو تنشيط العقل وتعزيز قدراته على التفكير الإبداعي والتحليلي، مما يسهم في تطوير المهارات العقلية وتعزيز القدرة على التعلم والإبتكار.

4- التحفيز الإلهامي **Motivation inspirationnelle**: وتعنى تحفيز المرؤوسين وإلهامهم من خلال توفير المعنى والتحدي في أعمالهم وإظهار الحماس والتفاؤل ومشاركة التوقعات وإظهار الإلتزام بذلك، ويستيع القائد المهم شحذ هم العاملين إلى المزيد من الجهود الإضافية.²

4-1- عندما يكون التحفيز إلهامياً، يتحول الفرد إلى مصدر إيجابي للطاقة والحماس، حيث يشعر بالدافع الداخلي لتحقيق النجاح وتحقيق الإنجازات الشخصية. يمكن أن يكون هذا النوع من التحفيز مستداماً ومفيداً بشكل كبير، حيث يجعل الفرد يعمل بشكل مستمر وببذل جهداً إضافياً لتحقيق أهدافه.

4-2- التحفيز الإلهامي قد يتمثل في تقديم الأمثلة الإيجابية، وتحفيز العقل بالتحديات والأهداف الملهمة، وتوفير الدعم والتشجيع للفرد لاستكشاف قدراته الكامنة وتحقيق أحلامه وتطلعاته.

¹ عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 03، المجلد 23، 2015، ص 1315.

² أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 06، العدد 03، 2008، ص 02.

5- التمكين **Emprouvement**: يعتبر التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسية الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا وقدرة إتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة والخيال، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة النهائية لإتخاذ القرار، يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية وبخاصة القرارات وهذا يتم بهدف تمكينهم من الإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء، ومشكلاتهم وإحتياجاتهم لأن القادة والموظفين في المستويات الدنيا هم أكثر فعالية أكثر تأثيرات خاصة إذا كانت معلومات القائد عن المشكلة محدودة، ففكرة التمكين تقوم على المشاركة والتشاور بعيدا عن النموذج التقليدي للقيادة ويركز على التوجيه المركزي ومركزية القرار.¹

5-1- تحفيز الذات: يشجع التمكين الأفراد على تطوير ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على تحقيق النجاح، مما يساعدهم على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف.

5-2- تطوير المهارات: يساهم التمكين في تنمية مهارات الأفراد وزيادة معرفتهم وتحسين قدراتهم، مما يمكنهم من الاستفادة من الفرص والتحديات بشكل أفضل.

5-3- تعزيز الشعور بالانتماء: يعمل التمكين على تعزيز الشعور بالانتماء والاندماج في المجتمعات والمؤسسات، حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من العمليات ويسهمون في صنع القرارات.

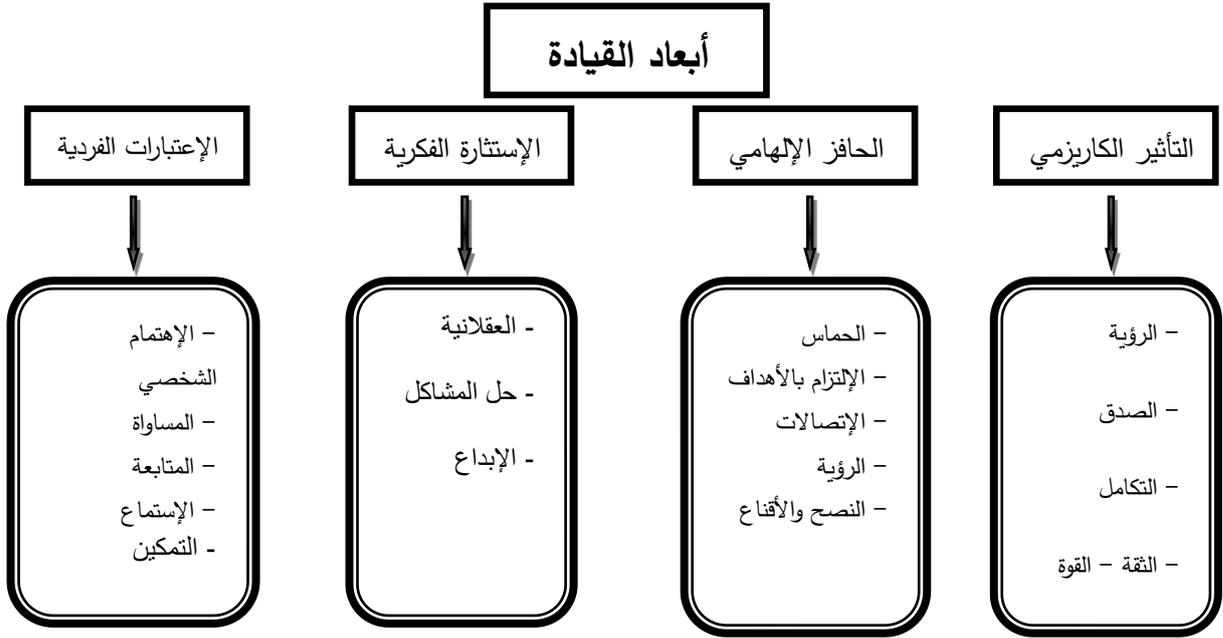
5-4- تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال تمكين الأفراد ومنحهم حرية التفكير واتخاذ القرارات، يمكن أن يشجع على زيادة الابتكار والإبداع في المؤسسات.

5-5- تعزيز الثقافة التنظيمية: يمكن أن يؤدي التمكين إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، حيث يشعر الموظفون بالاحترام والثقة من قبل الإدارة والزملاء.

5-6- تحسين الأداء العام: من خلال تمكين الأفراد وإعطائهم السلطة والمسؤولية، يمكن تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية.

¹ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعريج، أطروحة دكتوراه، جامعة علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 77.

الشكل رقم (01): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة، وبالاعتماد على: محمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 78.

يمثل الشكل التالي السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية والتي تشمل بعد التأثير الكاريزمي والذي يضم السمات الموائية (الرؤية، الثقة، الصدق، مشاركة، التكامل، القوة) وبعد الحافز الإلهامي المصاحب للسمات الآتية (الحماس، الإتصالات، الإلتزام بالأهداف، الرؤية، النصح والإقناع) إلى جانب بعد الإستشارة الفكرية سماته (العقلانية، حل المشاكل، الإبداع) وأيضاً بعد الإعتبارات الفردية (الإهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الإستماع، التمكين)...

ثالثاً: أنماط القيادة التحويلية

ذكرت عدة أنماط للقيادة التحويلية نذكر منها مايلي:

1- القيادة العقلانية Intellectual leadership: القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع، من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار الفلسفية، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، وفقاً لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع.¹

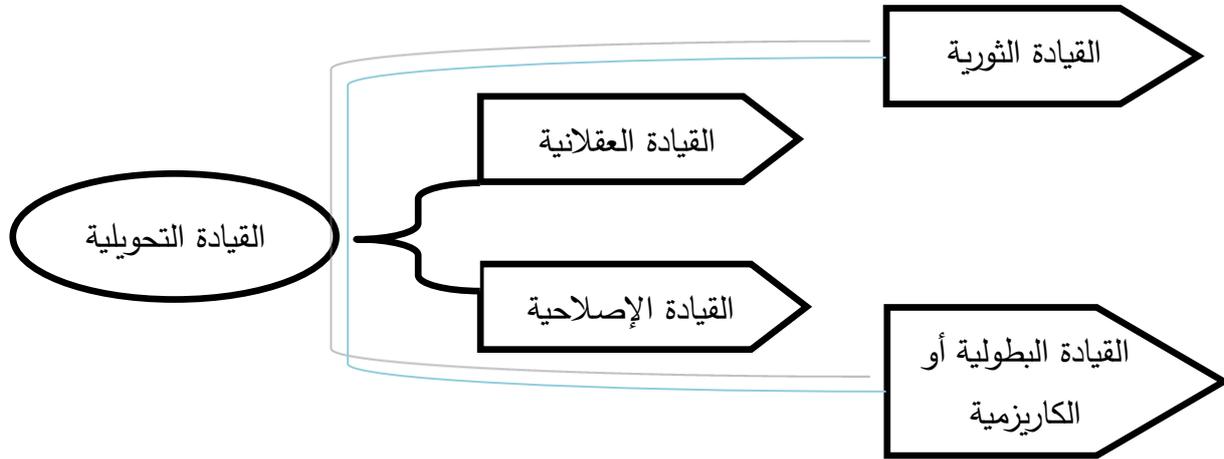
¹ - الهاللي الشربيني، إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر، مجلد (07)، العدد (21)، 2001، ص 14.

2- القيادة الإصلاحية **Correctif leadership**: إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى إكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلب لمهارات أساسية إستثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة على تأييد قوى من الأتباع لغحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ماتدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية.¹

3- القيادة الثورية **Reform leadership**: تعنى إحداث تطور شامل في النظام الإجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر بيرنز من ان مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ماتكون أكثر ندرة وهي مكرسة تماماً لتحقيق ونشر الإلتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.²

4- القيادة البطولية أو الكاريزمية **Heroic or chrismatic leadership**: القيادة الكاريزمية هي الشخصية الآسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها وأفضل مثال: ذكر بيرنز لهذه الشخصية هو "نبي الله عيسى عليه السلام"، الذي ولد بمصر بعد فترة إستبعاد الفرعنة بني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية، ف قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الإستعباد.³

الشكل رقم (02): أنماط القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الهلالي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر، مجلد (07)، العدد (21)، 2001، ص 14.

¹ - عزام محمد العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 29.

² - رؤيا محمود كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإلتزام المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014، ص 24.

³ - بلال فوزي جبارة الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 36.

يتضح من خلال الشكل التالي أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية والمتمثلة في القيادة العقلانية، القيادة الثورية، القيادة الإصلاحية، وأيضاً القيادة البطولية أو الكاريزمية، حيث تختلف هذه الأنماط من مؤسسة لأخرى ومن قائد لآخر.

رابعاً: وظائف عملية القيادة التحويلية

هناك العديد من الوظائف والمهام التي يجب القيام بها من قبل القائد التحويلي، لتساعد في الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.¹

1- إدراك الحاجة إلى التغيير: ويتجلى ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بضرورة التغيير والحاجة الكبيرة له، وإثارة الرغبة لدى العاملين بتجديد أهدافهم وتطوير إحتياجاتهم، مما يدفعهم لركوب موجة التغيير وتحسين أهميتها ودعمها، ويعمل القائد التحويلي للنهوض بمرؤوسيه نحو تحقيق إنتاجية عالية تفوق كل التوقعات على المستوى الشخصي والنظمي، فالقائد التحويلي يعتبر وكيلاً للتغيير وعاشقاً للمخاطرة المحسوبة التي تنقل المنظمة من حالة الإستقرار والركود إلى حالة التطور المستمر كذلك يتصرف على ضوء القيم والاخلاق الإجتماعية ويعتبر التعليم بحراً لانهاية له، ويحث على أن يتعلم الجميع من أخطائهم بقدر ما يتعلمون من أخطاء الآخرين.

2- صياغة الرؤية والرسالة: تعتبر الرؤية التي يمتلكها القائد من أهم مقومات القيادة الناجحة، وتتمثل هذه الرؤية بالعوامل التي تضيف المعنى والغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، وتعتبر هذه الرؤية أساساً لكل عمل يقوم بها القادة التحويليين، فإنجاح عملية التغيير يتطلب تشكيل صياغة واضحة وإيصال رؤية ثابتة عن الوضع المستقبلي الذي تطمح المنظمة بالوصول إليه، كذلك فإن إدارة التغيير الناجح تتطلب صياغة وإتصال رؤية مستقبلية كأحد أهم عناصر هذه الإدارة.²

3- كذلك فإن إدارة التغيير الناجح تتطلب صياغة وإيصال رؤية مستقبلية كأحد أهم عناصر هذه الإدارة، ومن الجدير بالذكر أن القائد التحويلي يعمل جاهداً للإرتقاء بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى أعلى مستويات النجاح الذي يرى أنه سيوفر للجميع نقلة نوعية تلبى الحاجات والتطلعات، مع مراعاة حاجة الأفراد لمعرفة أسباب تبنى التغيير والآثار المرتبة على ذلك.

¹ - محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - نفس المرجع السابق، ص 23.

4- إختيار نموذج التغيير ومساراته: ويقصد به تلك الافكار التي سبق وأن جريت في ظروف مشابهة وأثبت فعاليتها وملائمتها للظروف والواقع العلمي الذي تمر به المنظمة حيث تمثل هذه الافكار النموذج المناسب للتغيير والمسار الفعال الذي يمكن تحديده من خلال وضع الاولويات والإختيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أقصى فاعلية ممكنة ويؤكد Kotter 1996 أهمية الرؤية المشتركة في التغيير التنظيمي، وفي ربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بطريقة فعالة، ويشير إلى ان الرؤية توضح مسارات التغيير وتساعد الأفراد في إتخاذ القرارات السليمة وإتباع الإجراءات الصحيحة حتى وإن كان التغيير يبدو صعبا في البداية.

5- صياغة الإستراتيجية الجديدة: بغية تحقيق الرؤية التي وضعها القائد التحويلي وأداء الرسالة التي أعدها، فلا بد من إتباع إستراتيجية جديدة كأخذ بعين الإعتبار التهديدات المحتملة والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف، وتكون قادرة على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم، وتتطلب الإستراتيجية الفعالة التغيير خلق نوع من التحالف مع مجموعة من العاملين في المنظمة ومنحهم بعض السلطات لقيادة التغيير والعمل ضمن فريق واحد، إضافة إلى الحاجة إلى تسخير كل الطرق والوسائل بغية إيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية.

6- زيادة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة: مهما كانت القاعة التنظيمية السائدة في المنظمة مناسبة، ومهما كان الاداء جيدا، فبكلى الحالتين لا يمكن تحقيق الرؤيو والرسالة والإستراتيجيات الجديدة، ويعود ذلك إلى الظروف الراهنة أصبحت تتطلب مزيدا من من الإلتزام بهذه الإستراتيجيات الجديدة، ويعود ذلك إلى الظروف الراهنة أصبحت تتطلب مزيدا من الإلتزام بهذه الإستراتيجيات الجديدة، وهذا يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على ترويج أفكار بين العاملين في المنظمة، إضافة إلى الحاجة إلى زرع الحماسة في نفوسهم لتبنى تلك الأفكار، وللقيام بذلك لابد من إيجاد ثقافة جديدة تخلق الرغبة لدى العاملين، فنجاح التغيير يكون بمدى الإلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وتترجم هذه القناعة على شكل دعم وموازنة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والإلتزام المديرين في المستويات الوسطى.¹

¹ - محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا)، إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2016، ص ص 44-45.

المبحث الثاني: الأسس الفكرية للقيادة التحويلية

تلعب الأسس الفكرية للقيادة التحويلية دورًا حاسمًا في بناء المؤسسات الاقتصادية المتميزة فيمكن للقادة الناجحين استخدام هذه الأسس بشكل فعال لتطوير فرق العمل الخاصة بهم، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يحتوي المطلب الأول على مقومات القيادة التحويلية، ثم متطلبات ونظريات وتحديات القيادة التحويلية في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث تم تسليط الضوء على ماهية القائد التحويلي في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مقومات القيادة التحويلية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عناصر ومراحل القيادة التحويلية والتعرف على أهم خصائصها ومستوياتها.

أولاً: عناصر القيادة التحويلية

هناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها القيادة التحويلية:¹

- 1- **الجانبية:** يتصف بهذا العنصر القائد الذي يتوافر لديه القدرة على إيصال رؤية معينة إلى المرؤوسين وأن القائد يخطى بدرجة عالية من الإحترام والثقة من قبل المرؤوسين، فضلا عن الإهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوك المشترك.
- 2- **الإستشارة العقلية:** يتصف هذا العنصر القائد الذي يتوافق لديه العقلانية في حل المشكلات، إذ يهتم القادة بتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرائق التي ينجزون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح وكم ثم فإنه يشير إلى موقف الذي يستشير فيه القادة جهود مرؤوسيهم ليكونوا مبدعين مبتكرين.
- 3- **الإعتبار الفردي:** يتصف هذا العنصر القائد الذي يعطى إهتماما شخصي للمرؤوسين الذين يتم التعامل معهم بطرق مختلفة تأخذ بعين الإعتبار الإعتبارات الفردية، إذ يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته، ولكن بعدالة.

¹ - منيرة محمد العرايضة، نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية، رسالة معلم، المجلد (49)، العدد الثالث، 2011، ص 39.

4- الإثارة (الإلهام): وفيه يكون القادة رمزا لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة إذ أن أفعالهم تؤثر في المرؤوسين وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم وهي تشبه الجاذبية الشخصية الكاريزما تماما.

ويشير سيرجوفاني إلى أن الأبعاد الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز، حيث حددها في خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية وهي:¹

- 1- القيادة الفنية: وهي تلك التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.
- 2- القيادة الإنسانية: وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والإنسانية.
- 3- القيادة الرمزية: تتضمن التأكيد على تشكيل الأهداف والسلوك اللازم لتحقيقها.
- 4- القيادة التعليمية: والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.
- 5- القيادة الثقافية: والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها.

ثانيا: مراحل عمل القيادة التحويلية

يمكن تضمين المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن إستخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي:²

- 1) **مرحلة الحذر Awareness stage**: وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الإلتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل: الشفافية وتحديد الرؤية أي تحديد الرسالة والهدف والإتصال من خلال الرموز والإستعارات.
- 2) **مرحلة الصراع Conflict stage**: فيها تساعد مهارات مثل: المرونة والإبتكار والتفكير غير المحدود على تنمية الشفافية والإنتماء.
- 3) **مرحلة التعاون Cooperation stage**: وتتطلب مهارات المزاح والدعاية والإلتزام والعمل المشترك.

¹ جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109، 2005، ص 15.

² الهاللي الشرييني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(4) مرحلة الإنتاجية **Production stage**: وفيها تساعد مهارات مثل: الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة على الإبداع والإنجاز المتميز.

(5) مرحلة الانفصال **Sepraoration stage**: وتطلب مهارات مثل: الغحنقالات الختامية للتوعية بما تم من إنجازة لنشر الرضا.

ثالثا: خصائص القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية عملية منظمة، تقوم على خطوات متسلسلة ومستمرة، وتقوم على خطط بعيدة المدى، كما أنها قيادة أخلاقية، لأنها تقوم على مجموعة من القيم والمبادئ كالعدل والمساواة، مما ينتج عن ذلك العديد من الصفات المرغوبة، منها الثقة بالنفس، كما تغير نظرة الأفراد لأهدافهم من الأهداف البسيطة إلى الأهداف ذات المستوى العالي والتي تدعم العمل في المؤسسة. وبالتالي القيادة التحويلية تمتلك العديد من الخصائص والصفات التي تميزها عن القيادات الأخرى وتتمثل في:

- أنها قيادة تزرع الراحة النفسية في ميدان العمل.
 - تمتلك سمات تكوين العلاقات الفاعلة ذات الدور الفعال والمتميز.
 - تتصف القيادة التحويلية بأنها صالحة بشكل عام لمواجهة وحل العديد من المشكلات والثغرات في عدة مجالات.
 - تعتبر أحد أكثر القيادات الناجحة في المؤسسات.¹
 - لذلك نرى أن القائد التحويلي يتسم بالخصائص التالية:
- 1- توظيف نمط مثاليا وإبداعيا في القيادة ويلهم المرؤوسين لإتخاذ قرارات مستقلة بما يسهم في تطوير عملهم، ويؤسس نظرة ورؤية عامة للمستقبل بحيث تكون هذه الرؤية مستقبلا واقعا وموثوقا وجذابا للمنظمة التي يعمل بها.
 - 2- يؤسس توقعات أداء ومعايير عالية ذلك لأنه يعرف الأهداف المنوطة بهم والتي يمكن الحصول عليها وتؤدي إلى إنتاجية أعلى.²

¹ - محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-23.

² - أحمد محمد بركة وأخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة الاندلس للعلوم الإجتماعية والتطبيقية، مجلد (05)، عدد (10)، 2013، ص 32.

3- يختلف في طريقة تفكيره عن معظم القادة، فهو يرى نفسه في موضع الشخص المهم والموجه للآخرين، وجاء لكي يغير من أوضاعهم، وينقلهم النقلة الحضارية الصحيحة، ويسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى أفضل وضع، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية ومقدرته على إلهام الآخرين وإستراتيجيتهم فكريا وعاطفيا، يحبه المرؤوسون لشخصه قبل ان يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية.¹

4- أن يكون القائد له كاريزما بما يجعله قدوة في أدواره فمن خلال أفعالهم يجسدوا القيم والسمات والسلوكيات المرغوبة التي يحتاجون إليها لتحقيق رؤيتهم للمستقبل.

5- القائد التحويلي لديه المقدره على إحداث تغيرات لدى العاملين في المنظمة وكذلك الإبداع وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.²

رابعا: مستويات القيادة التحويلية:

تتمثل مستويات القيادة التحويلية في ثلاث مستويات وهي كالآتي:

1- القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات): وهي ما يطلق عليها القيادة التحويلية الإبتدائية، تبدأ من قيادة الذات، وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج إستباقي لحل المشاكل حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر، والتركيز لوضع الأمور في مكانها وضمان نتائج مربحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية بإعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.

2- القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) بإعتبار حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخر للفوز أولا، يهتم القائد التحويلي هنا بإستثمار الوقت لرفاع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعارض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد، ما تقدم أصبح واضحا تاما لأنه لايمكن

¹ - محمد فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

² - غرات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 01، 2013، ص 63.

للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولاً، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيد النجاح القيادة التحويلية الثانوية.

3- القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين): تأتي هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، وللقيام بذلك يتطلب قدرًا كبيرًا من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشير إليه دائماً بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.¹

الشكل رقم (03): مستويات القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مستويات القيادة التحويلية

يتضح من خلال الشكل والمتمثل في مستويات القيادة التحويلية والتي تتضمن من الدرجة الأولى (القيادة الذاتية) والتي يطلق عليها القيادة التحويلية الإبتدائية، تلتها الدرجة الثانية (قيادة الآخرين) المسماة أيضاً بالقيادة التحويلية الثانوية، مروراً على الدرجة الثالثة (قيادة قادة الآخرين)، وهذه المستويات الثلاث تمر بها دورة حياة القيادة التحويلية.

المطلب الثاني: متطلبات ونظريات وتحديات القيادة التحويلية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى متطلبات بناء القيادة التحويلية وأهم النظريات والتحديات التي تواجهها القيادة التحويلية.

أولاً: متطلبات بناء القيادة التحويلية

إقترح سيرجيو فاني sergiofanni مجموعة تتألف من تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبّقها القادة الناجحون الذين يفهمون الحاجة الماسة للتسويق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في مؤسسة التعليم العالي وهي كالتالي:²

¹ - السفيناني، المجيب، باذيب، ردمان، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، المجلد (01)، العدد (08)، 30 مارس 2021م، ص 113.

² - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، ص 115-122.

1- القيادة بالغايات والأهداف: تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة ذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم للعاملين في انحاءه كافة، إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدايحهم بنجاح وتميز.

2- القيادة بالتمكين: تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المنظمة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فعندما يشعر الأفراد بأن لديهم القدرة والقوة لإتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وإنهم يحظون بالثقة والتقدير بقدرتهم على معالجة الموقف بحكمة وعقلانية، فغالباً ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل، وعندما يستثمر قادة المنظمات الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم، فإن العائد التربوي غالباً ما يكون عظيماً.

3- القيادة كقوة دافعة للإنجاز: تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون من خلال إصدار الأوامر والتعليمات واستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لإستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

4- القيادة بنشر السلطة وتفويضها: ترتبط بالتمكين أو تتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها.

5- القيادة بالرقابة النوعية: تختلف الرقابة في المؤسسات التربوية عنها في الشركات مثلاً، فهي تتجاوز الإهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر إهتماماً بمواقف المعلمين تجاه عملهم وإتجاهاتهم نحوه، فالرقابة النوعية تعنى بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وإنسجامها مع أدوارهم ومهامهم، وتسعى إلى تعرف مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

6- القيادة بالتحويل والتطوير: تلخص جهود التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسات التربوية من كونهم ملتزمين بشكل محدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها إلى مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة

الرؤية العامة للمؤسسة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المؤسسي ونواتجه.

7- القيادة بالبساطة والوضوح: تتضمن الإبتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات، وكمثال فإن المنظمات صغيرة الحجم تعد أفضل وأكثر ملاءمة لتسهيل عمليات الإتصال المباشر، ولبناء وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية، وذلك مقارنة بالمنظمات الكبيرة الضخمة التي تكون فيها العلاقات غير مباشرة، مما يضطرها إلى إيجاد تنظيمات صغيرة داخل المنظمة لنفسها أو تشكيل فرق عمل متعددة للحد من معوقات الإتصال وصعوبته في مثل هذه التنظيمات الكبيرة.

8- القيادة بالإلتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية: يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأنها، وبعد ان يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في انحاء المؤسسة، تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المؤسسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال، والمطلوب هو الإلتزام بهذه القيم العليا وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الغتجاه الصحيح، إذ لايسمح بأن تتعارض الرؤية العامة للمؤسسة مع الوظيفة الأساسية التي ينبغي أن تسعى إلى تحقيقها أو الغايات السامية التي يتوخى أن تنتهجها لخدمة طلبتها ومجتمعها المحلي.

9- القيادة بالتفكير المتعمق و المركب: تنظر للقيادة بإعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على انهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة، بعين الإعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى إتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت ويتجاهلون نقاطاً عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث.¹

¹ - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

ثانياً: نظريات القيادة التحويلية

فيما يتعلق بالنظريات ذات الصلة بالعملية القيادية، فنحن أمام رؤى متنوعة نذكر أهمها:

- النظرية الأولى: نظرية السمات

تطور هذا المفهوم في إطار ظهور شخصية القائد وإستمراره في القيادة على أساس توافر شخصية موجودة في شخصيته إذ تفترض هذه النظرية أن هنالك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد ومن هذه السمات ما يكون منها مظهرياً ومنها ما يكون نفسياً، فوفق هذه النظرية فإن القادة يولدون فالقدرة القيادية هي صفة موروثية وغير مكتسبة.¹ والذي يتمتع بتلك الصفات هم الناس العظماء فقط وركزت البحوث الأكاديمية على تحديد السمات المحددة التي من خلالها يتميز القائد، بوضوح عن المرؤوسين، ومن أبرز السمات الرئيسية التي تختص بالقادة هي: الذكاء، الثقة بالنفس، التصميم، النزاهة، الشجاعة، النضج الإجتماعي وحسن المعاشرة.²

- النظرية الثانية: نظرية المهارات

تشبه هذه النظرية الجديدة سابقتها في كونها مرتكزة على القائد، بينما هذه النظرية الجديدة غيرت في طريقة التعامل مع القيادة عندما حولت تركيز التفكير على المهارات والقدرات التي يمكن تعلمها وتطويرها، بدل التركيز على الخصائص الشخصية.

وظهرت هذه النظرية بوضوح أهمية الحاجة إلى إمتلاك المعارف والقدرات في القيادة الفعالة ووفقاً للعالم كاتز Katz والذي يعتبر من أوائل المنظرين بهذا المنهج، فإن المهارات الرئيسية المطلوبة والتي يجب أن يمتلكها من يسعى نحو القيادة الفعالة وهي ثلاث مهارات: المهارات المفاهيمية، والمهارات الإنسانية والمهارات التقنية.

وفي وقت لاحق طور ممفورد -Mamford- نموذجاً جديداً مرتكزاً على هذه النظرية مؤلفاً من

عناصر أساسية وهي : الكفاءات والسمات الفردية والنتائج القيادية والخبرات المهنية والتأثيرات البيئية.³

- النظرية الثالثة: نظرية الأسلوب القيادي

¹ - طعميان جعبل طعميان، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - بيتر نورث هاوس، ترجمة د صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض، ص 41.

³ - بينفس المرجع السابق، ص 41.

توسعت هذه النظرية عن ماسبقها من النظريات الأخرى، فهي هنا تركز حصرا مايفعله القائد، وعلى كيفية تصرفاتهم تجاه الإلتباع في السياقات المختلفة... وقسم الباحثون سلوكيات القادة إلى نوعين:

الأول: سلوكيات المهمة والتي تسهل إنجاز الهدف. ومن خلالها يساعد القادة الأتباع على تحقيق الأهداف

الثاني: سلوكيات العلاقات الإجتماعية وفيها يساعد القادة المرؤسين لكي تشعر بالراحة مع أنفسهم ومع بعضهم البعض ومع الوضع الذي وجدوا أنفسهم فيه.

ويكمن الغرض من هذا المنهج جمع القادة النوعين من السلوك للتأثير على المرؤوسين في جهود القادة إلزامية الوصول إلى الهدف، وظهرت كثير من الدراسات في بيان هذه النظرية، ومن بينها الدراسة التي قام بها الباحثان بليك وموتون (Blacke and Moton) والتي تسمى نظرية الشبكة الادارية القيادية "Mangential leadership-Gird" والتي تركز على بعدين سلوكيين. الأول: الإهتمام بالأتباع أو البعد الثاني: الإهتمام بالإنتاج، فهو مقسم تصاعديا على تسعة أقسام، وبالتالي تفوز هذه النظرية 5 أنماط قيادية:

✓ الأول : القائد الضعيف

✓ الثاني : القائد المتسلط

✓ الثالث : القائد الإجتماعي

✓ الرابع : القائد المعتدل

✓ الخامس : قائد الفريق والذي إعتبره الباحثون أفضل نمط.¹

- النظرية الرابعة: النظرية الموقفية

فشل كثير من القادة في تحقيق العملية القيادية أثناء إدارتهم لمنظمات الأعمال وعرف الباحثون ذلك بسبب عدم فهمهم لسياق الذي كانوا يعملون فيه، ومن هذه الزاوية وجدت هذه النظرية والتي تفرقت عنها ثلاث نظريات تعني بفهمهم الموقف من خلال الإجابة على السؤال (إذا) = (إذن).

إذا = إذا كان السياق أو الموقف هو كذا وكذا... إذن الأسلوب القيادي الأفضل لذلك السياق هو كذا وكذا.

ومن الأمثلة النظريات المنقرعة من هذه النظرية الأم هو:

¹- بيتر نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص 41.

نموذج فيدلر **Fidler**: والذي يستند على فرضية كون أسلوب القيادة يكون أكثر فعالية في أنواع مختلفة من الحالات وإقترح فيدلر: أن أداء المجموعة الفعال يتوقف على التطابق السليم بين أسلوب القائد وبين مقدار السيطرة والتأثير في الموقف، وكشفت الأبحاث التي قدمها فيدلر ثلاث أبعاد من شأنها أن تحدد العوامل الظرفية الرئيسية في فاعلية القائد وهي:¹

الأول: العلاقة بين القائد والمرؤوس والتي تحدد درجة ثقة المرؤوسين وإحترامه للقائد.

الثاني: هيكلية العمل والتي من خلالها يتبين مدى كون المهام التي تتبين الوظيفية المؤطرة بالطابع الرسمي أو الهيكلي.

الثالث: قوة المنصب التي يتبين درجة التأثير القائد على الأنشطة مثل التوظيف أو التسريح أو الترقيات...إلخ.

- النظرية الخامسة: نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس

تقول هذه النظرية أن القادة قد ينشؤون ضمن مجموعات أو خارج المجموعات والذي يولدون ضمن مجموعات سيكسبون درجات عالية من الأداء، مع زيادة في الرضا الوظيفي وإنخفاض معدل دوران العمل، والعلاقة تميل إلى أن تكون مستقرة إلى حد ما مع مرور الوقت، والنقطة المحورية في العملية القيادية في هذه النظرية تكمن في العلاقة الحيوية بين القائد والمرؤوس والتفاعلات بينهما.²

- النظرية السادسة: القيادة التفاعلية

فهي نظرية تركز على علاقة القائد بالمتابعين، وتسعى إلى بناء علاقة إيجابية قائمة على الثقة والاحترام والتعاون، وذلك عن طريق تطوير مهارات التواصل والإستماع الفعال والتعامل مع الصعوبات وحل المشكلات وإتخاذ القرارات بصورة مشتركة.

من خلال إستخدام التبادلات الإجتماعية أو المعاملاتية فإن القائد يوجه أتباعهم ويحفزهم نحو تحقيق الهدف من خلال تبادل وربط المكافآت بالإنجاز والإنتاجية.

- النظرية السابعة: القيادة الخدمية

¹- بيتر نورث هاويس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

²- عصام عبد اللطيف المولى، نظرية القيادة النبوية التحويلية، أطروحة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2015، ص 23.

إن إرتباط مصطلح الخدماتية قد يتناقض في الوهلة الأولى مع العملية القيادية، فالصورة الذهنية للقائد لا تتلاقى مع مصطلح الخدماتية يرتبط في المعهود الذهني النفوذ والقوة بالقائد، وفي الوقت نفسه يرتبط مع المرؤوسين كونه خادما للقائد وعلى الرغم من أن القيادة الخدماتية تبدو متناقضة مع المعتقدات التقليدية حول القيادة فإن هذا المنهج يقدم وجهة نظر فريدة من نوعها وأن القائد في هذا المنحنى يجب أن يكون يقظا لإهتمامات الأتباع، ومتعاطفا معهم وخادما وواضعا أتباعه على سلم أولوياته في سبيل مساعدتهم على تطوير قدرات الشخصية، وعلاوة على ذلك فهو قائد أخلاقي.

- النظرية الثامنة: القيادة الحقيقية

تعتبر القيادة الأصلية واحدة من أحدث مجالات البحوث القيادية، وهي تركز على أصالة القادة وقيادتهم، وبخلاف ماسبق من النظريات السابقة فإن هذه النظرية لاتزال تعتبر في مرحلة التأسيس، وستخضع لمزيد من التطوير مع تقدم الأبحاث ويبدو تعريف هذا النوع من القيادة في ظاهر الأمر سهلا بسيطا لكنه في الواقع عملية شبة معقدة ولايوجد إلى الآن تعريف مقبول ومجمع عليه بل هناك عدة تعاريف من زوايا مختلفة.

الزاوية الأولى: النظرة الداخلية: تركز هذه الزاوية عن كثر على القائد نفسه، وعلى ما يدور بداخله وعلى تجاربه وبالتالي تتضمن المعرفة الثانية للقائد وتنظيمه الداخلي ومفهوم الذات.

الزاوية الثانية: عملية التعامل مع الآخرين: يوضح هذا المنظور القيادة الأصلية بأنها ذات علاقة متبادلة من قبل القادة والأتباع معا، فهي لم تتمخض عن جهود القائد وحده بل خرجت من التفاعلات المتبادلة بين القادة والأتباع.

الزاوية الثالثة: المنظور الإنتمائي: من خلال هذا المنظور فإن القيادة الأصلية يمكن أن تتزعزع عن القائد بدل من ان تكون سمة ثابتة، وتتطور القيادة الأصلية عند الناس على مدى العمل ويمكن أن ينتج عنها أحداث الحياة الرئيسية.¹

- النظرية التاسعة: المنهج الديناميكي النفسي:

يتكون هذا المنهج من عدة طرق مختلفة في النظر في العملية القيادية وبالتالي لا يوجد نموذج واحد أو نظرية واحدة، ومن الممكن وصف هذه النظرية من خلال النقاط التالية:

تختلف هذه النظرية عن النماذج التي تبدأ من خلال دراسة وتخليص الصفات أو السلوكيات أو المهارات أو المهارات أو الأنماط.

¹ - عصام عبد اللطيف المولى، مرجع سبق ذكره، ص25.

تعتبر هذه النظرية (الشخصية) أحد أهم المفاهيم الأساسية التي تكمن وراء هذا المنهج الديناميكي النفسي، تؤمن هذه النظرية بوجود نمط ثابت في طرق التفكير وفي الشعور وفي التصرف، فيما يتعلق بالبيئة، بما فيها الأفراد.

تبين هذه النظرية بأن شخصية الفرد تتميز من خلال قائمة واسعة من الميول أو الصفات والتي هي مختلفة من فرد لآخر.

توحي هذه النظرية بأن الشخصية المتنوعة هي أكثر ملائمة لمواقع قيادية معينة أو لحالات أخرى.¹
- النظرية العاشرة: المستويات القيادية الخمسة:

صاغ هذه النظرية الحديثة جيم كولينز Jim Collins عام 2001م، وتستند هذه النظرية في المستوى الأول إلى الفكرة القائلة على إحترام الناس ونكران الذات (غياب شبه كامل للأننا)، إضافة إلى إلتزام قوي وصارم في سبيل تحقيق أفضل النتائج المرجوة ويوصف القادة في هذه النظرية بأنهم مزيج من الإرادة الصلبة مع تواضع شخصي، فهم ينسبون الإنجازات المتميزة التي ساهموا في تحقيقها إلى مرؤوسيههم، ويكون تأهيل الفرد في المستوى الأول من هذه النظرية عاليا وهو بنفسه يقدم مساهمات منتجة، ويعرض مواهبه وخبراته ومعارفه مع عادات عمل جيدة.

وفي المستوى الثاني حق أمام عضو مساهم في تحقيق أهداف الفريق ويعمل بفاعلية مع المجموعات الأخرى.

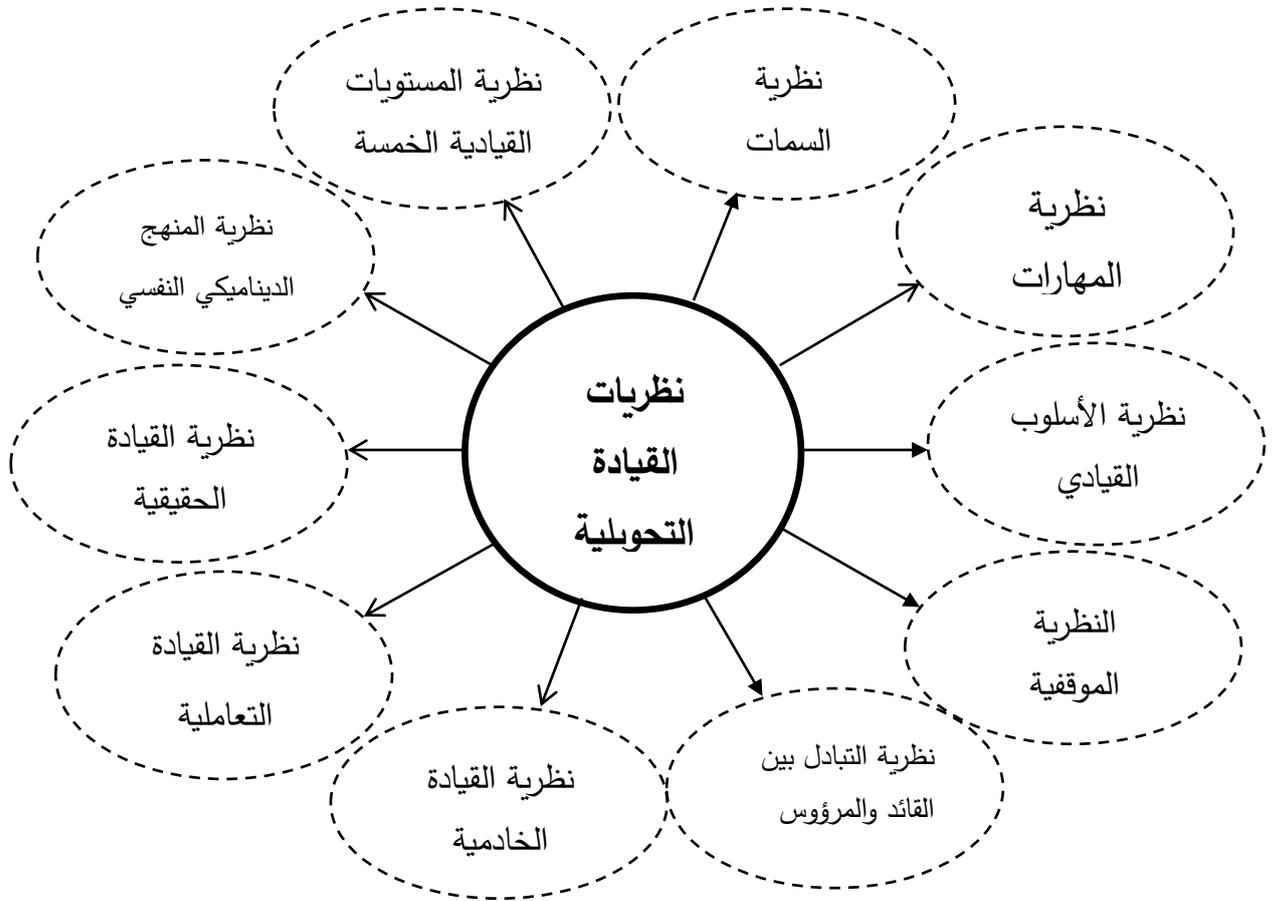
بينما ينضم المدير الكفو في المستوى الثالث المرؤوسين والموارد لتحقيق الاهداف الموضوعة. ويكون القائد الفعال في المستوى الرابع مؤثرا أو ملتزما لرسم الرؤية وتوضيحها مع تحفيز المرؤوسين نحو الأداء العالي.

وأما في المستوى الخامس فإن القائد يسعى نحو بناء منظمة عظيمة من خلال ذوبان تواضعه الشخصي مع عزمه المهني الإحتزافي.²

¹ - عصام عبد اللطيف المولى، مرجع سبق ذكره ص 25.

² - نفس المرجع السابق، ص 27.

الشكل رقم (04): نظريات القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نظريات القيادة التحويلية

ثالثاً: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت العولمة تحديات أمام القيادات التحويلية التي ألزمتها بضرورة العمل على مواجهتها لأجل تحقيق الأهداف،¹ وقد حددت تلك التحديات فيما يلي:²

1- شدة المنافسة: يعد عصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكثر حصة في السوق وذلك من خلال خلق ميزة تنافسية، ومن هنا أصبح على القيادة التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على

¹ -عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية، سنة 2011، ص 311.

² -بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونغاز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة، ص ص 83-85.

الإحتفاظ بالموقع في السوق، وتنميته وتأكيدِه في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير، الذي يؤدي إلة التميز والتفوق بإعتباره السبيل للبقاء في وجه المنافسة.

2- تداعيات العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه مايكون بقرية محددة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير خاصة من حيث الإتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والإقتصادية والعسكرية والثقافية لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادة التحويلية يجب أن تكون مستعدة لمواجهة هذا النوع من التحدي العولمة، ذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق الموائمة مع المناخ شديد المنافسة.

3- إن القيادات العالمية في تكاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتسمى من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف وإستثمار الأموال المعطاة.

4- الإستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى إستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسوء المنافسة وعدم الإستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة التحويلية عدم ترك أي فرصة تضيع وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

5- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز عن الكثير من المؤسسات كما أصبحت الجودة سلاح المفاصلة على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات وعند المفاوضة للإلضمام إلي الإتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدا القادة الغدريين التحويليين يسعون لتجسيد معايير الجودة.

6- إتخاذ القرار في عالم التميز: يتسم إتخاذ القرار بأنه يتم في عالم متغير غير مستقل، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلة إستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وإن التحدي أمام القيادات في هذا الحال لايتوقف فقط على إتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع

توجهات القيادات والخطة التي يتم وضعها في المؤسسة والمتمثلة في الرؤى والرسالة والاهداف، والإستراتيجيات.

المطلب الثالث: ماهية القائد التحويلي في المؤسسة الإقتصادية

يعد القائد التحويلي هو الشخص الذي يتميز بالقدرة على الخروج عن الروتين والتعامل بشكل إبداعي مع التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة، ويتميز القائد التحويلي بالقدرة على تغيير الإدارة التقليدية وتحويل المنظمة إلى بيئة تتمتع بالإبتكار والإبداع، ويتميز بالمرونة والتكيف مع المتغيرات السريعة في سوق العمل، وبالتالي سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القائد التحويلي، وظائفه وكذلك التعرف على الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي ومختلف التحديات المستقبلية التي تواجهه.

أولاً: مفهوم القائد التحويلي

1- تعريف القائد التحويلي:

يوجد عدة تعاريف للقائد التحويلي نذكر منها:

يعرف جيمس **James** القائد التحويلي على أنه: " الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية أيضاً".¹

كما يعرف القائد التحويلي أيضاً: " هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين وإستثارتهم عمليا وعاطفيا، يحبه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد إهتمامتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط محدد بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيب تحقيق الذات، ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى".²

¹ سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات

القطنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بدون مجلد، العدد (83)، العراق، 2015، ص 113.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المؤلف، القاهرة، ديوان الطبع 2000، ص 317.

ويعرف أيضا أنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".¹

كما يعرف بأنه: "القائد المهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير على تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفقهم مستخدما كثير من الوسائل الغير تقليدية، لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه: القائد الذي له تأثير كبير على المرؤوسين ويرفع من مستوى أدائهم ويعطيهم إهتمام كبير ويساعدهم على تغيير إدراكهم للقضايا وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم بطريقة جديدة.

2- مميزات القائد التحويلي

- حيث يتميز القائد التحويلي بعدة مميزات أهمها السمات التالية:
- القائد التحويلي يكون أكثر ارتباطا بالعاملين معه، ويكون مهتما بمتطلباته.
 - يعمل على غرس الشعور بالثقة والتقدير والإلتزام لدى العاملين لإهتمامه بإحتياجاتهم الخاصة والعامه من تدريب وتعليم يجعلهم أكثر كفاية وقدرة.
 - يكون ملما بعمله راغبا في إنجازه عن طريق العاملين.
 - يعمل على تحفيز العاملين معنويا وماديا بتقويضهم وتكليفهم بالمهام لإكتشاف قدراتهم.
 - يقلل من التدخل في العمل اليومي رغم حذره ومتابعته بحكم مسؤوليته ولايتدخل إلا عند حدوث مشكلات.
 - يعمل على إيجاد قيادات يحتاج إليها في المؤسسة بجانبه وذلك لثقتة في نفسه والعاملين معه.³

ثانيا: وظائف القائد التحويلي

للقائد التحويلي عدة وظائف نذكر منها مايلي:⁴

¹ عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، طبعة 1، الإسكندرية، 2014، ص 177.

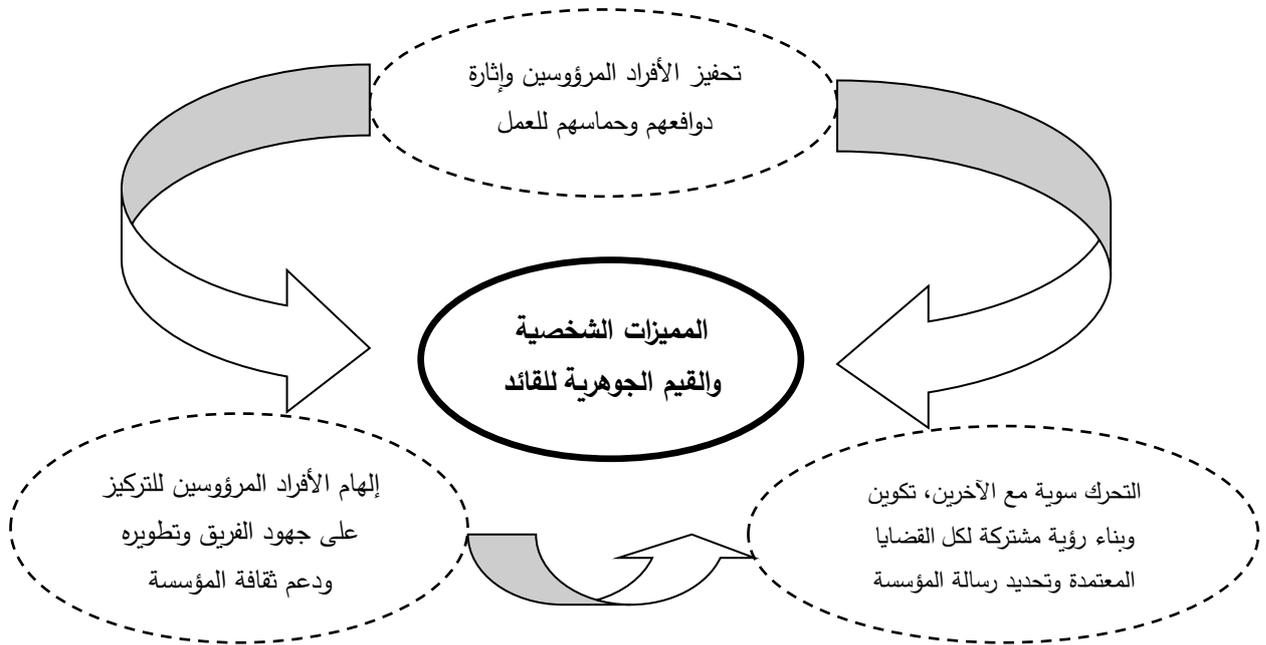
² هيلة مندبل مجد التوجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القصيم، المجلد (18)، العدد (03)، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 616.

³ السفيناني، المجيب، باذيب، ردمانن مرجع سبق ذكره، ص 154.

⁴ بدرية بنت خميس بن حمد الفليبية، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي لمديري مدارس التعليم مابعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، تخصص الإدارة التعليمية، 2015، ص 22.

- 1- **يدير التنافسية:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- 2- **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير والغموض وإختلاف الأهداف.
- 3- **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يقوم بما يلي:
 - وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد رسالة المؤسسة الإقتصادية بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلائم مع التوجه العالمي.
- 4- **يشرف على إدارة المفاجأة:** على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجأة المتكررة لإتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- 5- **يدير التعليم والتدريب المستمر:** فذلك لكثرة المفاجأة والتغيرات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

الشكل رقم (05): دور ومهام القائد التحويلي



المصدر: عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (66)، (122-134)، ص 120. نقلا عن:

Metcoff of chiefexecutive of john alban, **engaging leadership creating organization that maseimum the potential of their people**, 2000, p:72.

يتضح من الشكل أن الميزات الجوهرية للقائد التحويلي، تعتمد العديد من السياسات الرئيسية والأساسية والأدوار المهمة التي تمكنهم من تحقيق غايات مهمة للمؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً: الفرق بين القائد العادي والقائد التحويلي

تعد القيادة من الجوانب الهامة في أي منظمة أو مؤسسة، حيث يوجد نوعان من القادة: القائد العادي والقائد التحويلي. وتختلف صفات القائد العادي والتحويلي بشكل كبير، وفيما يلي سنعرض نظرة عامة على الفرق بين القائد العادي والقائد التحويلي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): الفروقات بين القائد العادي والقائد التحويلي

القائد التحويلي	القائد العادي	الأبعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
رؤية ثابتة مطلعة إلي التغيير الجوهري الموضوعي الراهن، وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.	يتيثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية، وعدم رغبة الاندماج مع الآخرين.	الأهداف المستقبلية والثقة بالآخرين
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل، ووضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليديهم دون تفكير، وضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في إستخدام الوسائل القيادية.	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين ووضوح الالفاظ
خبرة إستخدام الوسائل غير الإعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل، معايير سلوكية غير تقليدية.	خبرة في إستخدام المتوافر له من وسائل وماهو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الاهداف، معايير سلوكية تقليدية.	الخبرة و السلوك
حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	التحسس البيئي
وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية، قوة شخصية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في إستخدام الوسائل	وضوح الالفاظ وأساس القوة ومصدرها

معمدة على الخبرة و إعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.	القيادية، وقوة المتوقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الإجتماعي.	
تحويل إتجاهات التابعين إلى دعم و تنفيذ التغييرات الجذرية.	البحث عن الإبداع في الآراء والإعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	العلاقة بين القائد والمرؤوسين

المصدر: سناء علي شقورة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن - دراسة تحليلية - أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013، ص 76.

رابعاً: القائد التحويلي والتحديات المستقبلية

إنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الإستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي وإستبداله بأسلوب نظري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لايفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري. ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما بينها كوتر كما يلي:¹

- 1- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف توضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- 2- لابد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والإستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- 3- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- 4- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

¹ -محمد كريم، حسن سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة الجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية-غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 1431هـ/2010م، ص ص 30-31.

- 5- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة، ويعمل القائد مايمكنه لتحسين وتغيير النظم و التنظيمات القائمة.
- 6- لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- 7- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، هذا التحول في التفكير يساعد في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسيين بدلا من تهيئة التنظيم فقط. على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.¹
- ويمكن القول إن القائد التحويلي هو الشخص الذي يحول العمل المستقر إلى عمل إبداعي ومبتكر، ويترك بصمته على المنظمة ويجعلها تنمو وتزدهر. وهو يمثل العنصر الحاسم لجعل المنظمة تتفوق على منافسيها وتحقق النجاح المستمر والمستدام.

¹ - محمد كريم، حسن سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 31.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل، تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية تركز على تحويل النظم والمؤسسات والأفراد إلى الأفضل، من خلال إستخدام الرؤية والإلهام والتفكير المبتكر، وتمكين الآخرين لتطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم. كما يتضمن ذلك الدعوة لتحقيق التحرير الذاتي وتعزيز التعلم والتطور الشخصي. ويعد هذا النوع من القيادة مهمًا جدًا في العالم الحالي، وتم تسليط الضوء على أبعاد القيادة التحويلية والتي تعد مهمة لتنافسية المؤسسة لأنها تلعب دورًا حيويًا في تحفيز الموظفين وتعزيز الإبتكار ورفع مستوى الأداء العام حيث تتطلب الظروف التنافسية والتغيرات السريعة إدارة مؤسسات و فرق عالية الأداء بشكل فعال. ولا تتطلب القيادة التحويلية السيطرة الكاملة على الفرد، بل تستند على التواصل والتعاون والعمل الجماعي.

لذلك، تعد القيادة التحويلية أسلوب قيادة مؤثر وملهم لتحقيق النجاح في العمل والمؤسسات الإقتصادية.



الفصل الثاني: الإطار النظري

للتنافسية ودور القيادة التحويلية

في تعزيزها

مقدمة الفصل الثاني

في سوق الأعمال الحديثة، يعد التنافس الشديد أمراً ضرورياً للبقاء، حيث تتنافس المؤسسات بلا كلل لتحسين منتجاتها وخدماتها، وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتبنى نهج القيادة التحويلية تحقق نجاحاً وتنافسية أكبر في هذا السوق. حيث يعتمد هذا النهج على مبادئ التغيير والإبداع، وبالتالي تمكين الموظفين من الأدوات والمهارات اللازمة للتفكير الإبداعي وإستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة المنتجات وتطوير خدمة العملاء، وتلعب القيادة التحويلية دوراً حاسماً في تعزيز التنافسية في المؤسسة، لأنها تساعد على تحفيز وتعزيز الإبداع والإبتكار وتطوير الأفراد المتميزين في المؤسسة، كما أنها تساعد في تحسين الفعالية والكفاءة والجودة وتحقيق التعاون المثالي بين الفريق. بموجب ذلك، تعتبر القيادة التحويلية وسيلة فعالة لتحويل الشركة نحو واقع أفضل وتحقيق التميز في سوق معقد، إذ تقوم على أسس قوية مثل التفوق والإبداع والتطوير المستمر، بالإضافة إلى قدرة القائد على تحفيز الفريق وتهيئة بيئة عمل ملائمة. ومن ثم، يمكن القول إن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح والإنجازات المستمرة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية بالمؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية المؤسسة

تنافسية المؤسسة هي مفتاح النجاح في السوق، حيث يضمن التنافس الشديد مستقبل المؤسسة والتحرك بشكل سليم في اتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والتي تحمل مفهوم حيويات النهوض بالأعمال، ولذلك يجب على المؤسسة أن تتابع التغييرات والمتغيرات الخارجية وتحاول إستيعابها وتحديث إستراتيجياتها وخططها للتأقلم مع التحولات السوقية.

ونظرا لما تكتسبها التنافسية من أهمية كبيرة في الوقت الحالي سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المنافسة والتنافسية والتطرق إلى مؤشرات ومستويات وإستراتيجيات التنافسية مع تسليط الضوء على أهم أهداف ومميزات ونتائج التنافسية.

المطلب الأول: ماهية المنافسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف المنافسة وأنواعها وأهم خصائصها.

أولاً: تعريف المنافسة

لقد تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها ونبين فيما يلي بعضها:

قبل التطرق إلى مفهوم المنافسة تجدر الإشارة إلى نوعين من المنافسة بينما تتعلق بمجال الأعمال المؤسسات وذلك بتقسيمها إلى منافسة مباشرة وغير مباشرة.¹

- المنافسة المباشرة: تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما، أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد.
- المنافسة غير المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات وفي تقديم الخدمات، وهذا النوع الذي يهتم المؤسسات أكثر وبصفة أكبر من النوع الأول.

¹ - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.

يمكن اعتبار المنافسة على أنها: "أحد السمات الأساسية للنظام الإقتصادي الجديد حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية: السعر، الجودة والخدمة، التجديد والإبتكار".¹

كما تعرف المنافسة بأنها: "المحرك الأول لإقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الإقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية".²

هذا وتعرف المنافسة أيضا على انها: "مكون أساسي للنظام التسويقي ويتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في إختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج".³

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة: تتم بين المؤسسات والمنظمات داخل الأسواق في الدولة أو خارجها، وتعتمد المنافسة في عملها على تقديم نفس السلع أو الخدمات والتي تلبي نفس حاجات ورغبات الأفراد، من أجل ضمان بقاء وإستمرار المؤسسات في هذه السوق.

ثانيا: أنواع المنافسة

تأخذ المنافسة أشكالا عدة نذكر منها:

أدت الأدبيات الإقتصادية الحديثة إلى عدم الإقتصار بإستعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن إتخذت عدة أشكال من الناحية الإقتصادية، يمكن أن نجعلها في الأشكال التالية:⁴

1- الإحتكار: هذا النوع من المنافسة يكون محدودا، قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة إختراع أو إقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة، أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها المؤسسة المحكرة سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة، دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار و الترويج لمنتجاته.

وعادة مانجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الإنطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية، أو التعديلات المعتبرة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة.

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في

العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 71.

² مليكة علاي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص

تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2003، ص 77.

³ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 152.

⁴ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-76.

يمكن القول إن المؤسسة المحكرة هي في صورة عابرة، لأنها مهددة بإحتمال ظهور منافسة نظرا للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، لذا فهي تعمل على وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد.

2- المنافسة الكاملة (التامة): تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات ويقدمون منتجات مماثلة، لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشتريين، ولأحد من الطرفين يملك القوة الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، وكثير من الباحثين يعتبرون هذا النوع أصبح غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية.

وعليه يمكن القول إن المنافسة الكاملة تشترط توفر: وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، عدم قدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج، حرية الدخول والخروج من السوق.

3- المنافسة الاحتكارية: يقع هذا النوع من النوعين السابقين، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي.

4- إحتكار القلة: تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك إرتباط قوي بين المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك إرتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة.

ثالثا: خصائص المنافسة

تعتمد المنافسة في السوق على سلوك المستهلك حسب نوع المنتج، الوقت وحسب التطورات الجديدة في السوق، ومن بين خصائص المنافسة نذكر:¹

1- يتحدد هيكل المنافسة فيما إذا كان المنافسون يحاولون التنافس بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي، فعندما يكون الطلب الأولي هو الهدف فإن إهتمام المنافسة يكون في محاولة الدخول إلى أجزاء جديدة بالنسبة للمستهلك، وعندما يكون الطلب الإنتقائي هو الهدف فإن التركيز يكون على إشباع حاجات المستهلك في أجزاء السوق بطرق أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة.

2- في المؤسسات التي تتميز بإرتفاع التكاليف الثابتة تكون الأرباح ذات حساسية بالنسبة للكمية المنتجة والمباعة، لذا فإن المنافسة تتجه هنا إلى إستغلال الطاقة والمحافظة على تشغيل المصنع، أما

¹ - زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 20، 21.

المؤسسات التي تمثل التكاليف المتغيرة فيها نسبة كبيرة فإن الأرباح تكون ذات حساسية بالنسبة للسعر، ولذا كثيرا ما تستخدم الطرق الخاصة بتمييز المنتجات أو رفع الأسعار كوسائل لتحسين الأرباح دراسة المنافسة تتم على ضوء دراسة العناصر التالية:

2-1- تحديد استراتيجيات المنافسين: إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم إستراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات، ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع، والتي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الإستراتيجيات داخل نفس الصناعة".¹

ومن فوائد فهم تحليل المجموعة الإستراتيجية نذكر:²

- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية حيث إن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات إستراتيجية أخرى، ويتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبديل مباشرة لبعضها البعض، وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية.

- تعرفنا على أي أساس تقوم المنافسة.

- تثيرسؤال حول إحتمال مغادرة المؤسسة لمجموعة إتجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة إستراتيجية.

- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا بتعريف الفرص الموجودة في القطاع.

- تعريف المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا في النهاية بإستنتاج عدد من المشاكل الإستراتيجية.

2-2- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين: إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع إستراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأرباح يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، فجانبا القوة هو المقدر المتميزة والخاصة والتي تعد هامة، حيث يعطي للمؤسسة ميزة التفوق، أما جانب الضعف فيعبر عن عدم إمتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين

¹ - روبرت- بيس- ديفيد- لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2008 ص 164.

² - بن مويزة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005 ص 117.

2-3- متابعة البيئة التنافسية: إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للإستعلام عن المنافس هي:

2-3-1- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: تخضع عملية جمع المعلومات لجهد منظم حتى يتسنى الحصول عليها، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية للحصول على المعلومات التالية:

1- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.

2- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط.

3- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها.

4- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، ومصادر إنتاجها.

5- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، ومدى توفرها لدى المنافسين.

6- حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة.

7- حجم السوق الحالي والمرتبب في الفت ارت القادمة مقدار بكمية المبيعات¹.

2-3-2- كشف وتحليل الفرص والتهديدات: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم إكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها إتجاه إستغلال الفرصة ومواجهة التهديد².

المطلب الثاني: ماهية التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب معالجة التنافسية من حيث تعريفها وأسبابها وأنواعها وأهم مجالات

التنافسية.

¹ نحاسية رتبية، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2003، ص 32.

² نفس المرجع السابق، ص 34.

أولاً: تعريف التنافسية

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطائه تعريفاً محدداً من دراسة مكوناته، إلا أنه بقي مفهوماً مبهماً ولم يوضح بصورة جلية، فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة، بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي تعمل من خلال التكامل فيما بينها، سواء داخل أو خارج المؤسسة تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ومع كل الغموض الذي يكتسي هذا المصطلح، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والإقتصادية وإدارة الأعمال، الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية سنحاول تناولها.

ثم إن مصطلح التنافسية ينصرف إلى المنتج، المؤسسة والإقتصاد،¹ فضلاً عن ذلك يمكن تعريف التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق، الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد."²

كما تعرف التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على الحفاظ بإستمرار (بصفة دائمة) وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها."³

زيادة على ماسبق، تركز بعض التعاريف للتنافسية على التكلفة، وهو الشعار الذي رفعتة (B.C.G) مكتب إستشاري للدراسات والتحليل الإستراتيجية بالولايات المتحدة الأمريكية: حيث ينص تعريفها للتنافسية على مايلي: (المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل).⁴ ويعرفها البعض بأنها: (القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها).⁵ والبعض الآخرين أن مضمونها أوسع من أن يكون ذو دفاعي فالتنافسيون أو المنافسون هم الذين يشملون مركز القيادة أو الريادة في السوق.⁶

¹ - زواوي الحبيب، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية - حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بدون سنة، ص 03.

² - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

³ - Roger percerou, entreprise, gestion et competitivite, economica, 1984, p 07.

⁴ - Roger percerou, p 10.

- B.C.G : Bosten Consulting Group

⁵ - Alouani Aoemur Akki, le système d information comptable et la competitivite des entreprises,

seminaire international sur, la competitive des entreprises economiques et mutation de l environnement, biskra, 2002, p 229.

⁶ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ لنشر، السعودية، 2000، ص 476.

كما تدخل بعض التعاريف للتنافسية، المركز التنافسي للمؤسسة وعوامل تحسين هذا المركز، وبهذا تعرف كما يلي: "التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلي مركز تنافسي أو ما يطلق عليه (Competitive edge)، وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي بآليات عديدة."¹

تعرف التنافسية حسب المؤسسات: يركز مفهوم التنافسية عند الشركات على قدرتها في تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعنى تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المنشآت الأخرى."²

عرف ماك فاتريدج Mc Fetridge تنافسية المنظمة بأنها: (يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان بإستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل إنخفاض في التكاليف وإرتفاع الحصة السوقية، على أن لا يكون ذلك على حسب الأرباح).³ من خلال ماسبق فإنه من الصعب الوصول إلي تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن إستخلاص النقاط التالية:

- (1) - يقوم تحقيق التنافسية على توفير أفضليات تنافسية.
- (2) - يعتبر المستهلك محور إهتمام التنافسية.⁴
- (3) - تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه.
- (4) - تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب ولجذب العملاء والتفوق على المنافسين.

¹ - فريد راغب النجار، إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا، الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 123.

² - وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس 21 جوان 2001.

³ - أحمد، بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبنيتها الخارجية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 25.

⁴ - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (12)، ص 39.

(5) - تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجي وغيرها من مجالات التفوق في المنظمة.¹

تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط: تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.

تعريف التنافسية على مستوى الدول: إهتم الكتاب والإقتصاديون وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد ان هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف.

تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: يعرف التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تتنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل."²

تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة: عرف المجلس الأوروبي في إجتماعه ببرشلونة سنة 2000، تنافسية الأمة على أنها: "القدرة على تحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك إجتماعي وهي تغطي بمجال واسع وتخص كل السياسة الإقتصادية."³

تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE): تعرف التنافسية على أنها: "إنتاج الدولة في ظل شروط حرية السوق لمنتجات وخدمات تتنافس بها في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل."

وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه إختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي."⁴

¹ - سالم إلباس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (01)، جوان 2021، (230-248)، ص 233.

² - وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره.

³ - Debonneuil michele et fontagé lionel, **Competitivite**, conseil d'analyse économique, paris, 2003, p 13.

- OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique.

⁴ - نوير طارق، **بور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر**، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 05.

تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي (WEF): "التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة." وهي: "قدرة الإقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الإقتصادي محسوبة بمعدلات التغيير السنوي لدخل الفرد."¹

ثانيا: أسباب الإهتمام بالتنافسية

- تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصرة، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكرها في مايلي:²
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد إنتاج الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
 - وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
 - سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الإتصالات الحتمية وتطبيقات المعلوماتية المتحددة.
 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار، بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى.
 - إرتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيخ للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية من اهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.³

¹ - نوير طارق، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- WEF : World Economic Form.

² - عبد الرحمن، بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 152.

³ - سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص ص 233-234.

- تحولت المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد المنتج أو السوق يواجه منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج، حيث فتحت إتفاقيات ألجباب أبوابا كانت مغلقة في الأسواق المحلية.¹
- إن أهم ما يميز النشاطات الإقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوجز التقليدية لإنسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية، وحصص كمية أخذت بالتلاشي مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.
- **تطور الشركات:** فمنه شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة، وتحول اللاعبون والمتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية إلى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة .

ثالثا: أنواع التنافسية

توجد العديد من التقسيمات للتنافسية حسب الباحثين وأبروها تقسيمات مايكل بورتر الذي قسمها إلى التنافسية على أساس التكلفة، والتنافسية على أساس التميز،² وقسمت إلى نوعين حسب مجموعة من المعايير هي:³ المعيار الموضوعي والمعيار الزمني.

1- تقسيمات مايكل بورتر:

1-1- تنافسية عن طريق التميز في التكلفة: حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على الإنتاج

وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكاليف.

1-2- التنافسية عن طريق الاختلاف أو التميز: حيث تتميز الشركات بقدرتها على غنتاج أو

تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

¹ - منصورى رقية، يور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص 55.

² - مصطفى أحمد حامد الرضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 32.

³ - H.lexes, ststructure et système d'information (facteurs de compétitivité), masson, paris, 1982, p 11.

2- التنافسية حسب المعيار الموضوعي: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

2-1- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا مايعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب إختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.¹

2-2- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من مستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، اما تنافسية المؤسسة في تقويمها يجب الأخذ بعين الإعتبار هو المشكل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية...إلخ، من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات والهوامش، وإستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لوبائنها، ولايتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.²

3- التنافسية حسب المعيار الزمني: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.³

3-1- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب أن تتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

3-2- القدرة التنافسية: إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير: (الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الغنتاجية، مردودية رأس المال للمستثمر)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 10.

³ - نفس المرجع السابق، ص 11.

ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لكنه لا يكفي بمفرده.

4- وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال

رابعاً: مجالات التنافسية:

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:¹

(1) - **التنافس بالوقت:** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على إختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، وإختصار الوقت بين كل إبتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، و على هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملاً مهماً، وأخذ لعدا إستراتيجياً مثل ما هو معمول في نظام (just a temls)، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى (تسيير الوقت الإستراتيجي) الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة.²

(2) - **التنافسية بالجودة:** مامن شك فإن الجودة تعد اهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتمييز المؤسسة، وإرتفاع قدرتها التنافسية يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:³

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- إختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من اجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلاً من مراقبة الجودة.

¹ - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

² - عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الإقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 02.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 1999، ص 367.

- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

(3) - التنافس بالتكلفة: وتعرف تنافسية التكاليف بأنها:

" قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوجودية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى."، حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإتفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية إختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف.¹

(4) - **التنافس التكنولوجي:** بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والإبتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الإختراع، حيث شكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لايؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزملائها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، بإتخاذ الإجراءات الوقائية.

من المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة:²

- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن، والحصول على أكبر حصة في السوق.
- تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلي القطاع.
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.
- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

¹ - زايدي بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسة التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤثرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الإنضمام للإقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر-بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص 20.

² - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 701.

- ويختلف أسلوب تطبيق المؤسسة للتنافسية التكنولوجية حسب ظروفها وإمكانياتها إلى: ¹
- أسلوب الريادة التكنولوجية:** وهو أسلوب الريادة في الإستحواذ على التقنيات والإبتكارات التكنولوجية في السوق، وترجع أسباب إعتقاد المؤسسة لهذا الأسلوب للعوامل التالية:
- حجم الفرصة التكنولوجية:** حيث أن إتساع مجال الفرصة التكنولوجية يساعد المؤسسة ذات الغمكانات التكنولوجية على إحتلال الريادة تكنولوجيا.
- قدرة الحفاظ على مستوى التفوق التكنولوجي:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف البحث، والتطوير والإبتكار، وإكتساب المعارف التكنولوجية، التي تساعد في قدرة المحافظة على الريادة التكنولوجية في السوق.
- الإعتماد على القدرات الذاتية:** حيث ان تحقيق التفوق والريادة التكنولوجية إعتقادا على الطاقات والقدرات الذاتية، يصعب من مهمة المؤسسات المنافسة في تقليد هذه التكنولوجيا، وبالتالي إحتفاظ المؤسسة بالريادة التكنولوجية.
- أسلوب التبعية التكنولوجية:** وهو أسلوب تقليد وإتباع تكنولوجيا المؤسسة المنافسة، وتطويرها حسب إستراتيجياتها التكنولوجية، وترجع أسباب إعتقاد الإستراتيجيات التي تحققها لهذا الأسلوب على العوامل التالية:
- أفضلية المزايا التي يحققها هذا الأسلوب بالنسبة لمزايا أسلوب الريادة التكنولوجية.
- إستغلال فرصة صعوبة تأقلم المؤسسات الرائدة تكنولوجيا على مسايرة التغيرات التكنولوجية، لتقوم هي بذلك بواسطة تطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف هذه المؤسسات بشكل يتلاءم مع تغيرات السوق، والتميز بذلك تنافسيا.
- إستغلال فرصة تغير حاجات وأذواق الزبائن والمستهلكين، وتطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة حسب هذه التغيرات.
- سهولة عملية التقليد والتطوير بسبب إنخفاض تكاليف تكنولوجيا المؤسسات الرائدة.
- ومهما كان الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في التنافسية التكنولوجية، فإن هدفها الأول هو تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

¹- سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 701-706.

(5) - التنافس بالأسعار: يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: (إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية إختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها).¹ أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون ان يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها.

المطلب الثالث: أساسيات التنافسية

تعتبر المؤشرات والمستويات والإستراتيجيات العامة للتنافسية من أهم الأساسيات التي تستخدم في علوم الأعمال وإدارة الأعمال، وبالتالي سيتم دراسة هذه الأساسيات في هذا المطلب.

أولاً: مؤشرات التنافسية

تعد مؤشرات التنافسية من الأدوات المهمة التي يمكن إستخدامها لتقييم أداء دولة معينة على المستوى الإقتصادي، وتعرف مؤشرات التنافسية بأنها مجموعة من المعايير الرقمية التي تستخدم لتقييم قدرة الدولة على تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة وتمثل هذه المؤشرات العديد من العوامل المتعلقة بالسوق والإقتصاد والريادة والتكنولوجيا والتعليم وغيرها، وعليه فإن تنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق.

(1) - الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ، وكذلك تشكل الحصة من السوق، مؤشراً على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحاً أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق، ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسياً في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلي فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمشروع على تكلفة إستبدال أصوله تسمى مؤشر توبن (Tobin's 9) وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسياً.²

¹ - زايدي بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية بقدرتها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد (الرابع والعشرون)، ديسمبر/ كانون الأول 2003، السنة الثانية، ص 11.

تعتمد المنافع المستقبلية للمشروع على إنتاجته النسبية وتكلفة عوامل إنتاجه وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاته على إمتداد فترة طويلة وعلى أنفاقه الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي يتحصل عليها إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لإكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

(2) - تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة

وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.¹

(3) - الإنتاجية: تقيس الإنتاجية التي تحول فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات أي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المستمرة لتحقيقها، وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.²

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التنافسية وتحرك دالة التكلفة، نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو ال TFP بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لافاعلية تقنية أو لفاعلية أخرى تسمى "لافاعلية X") أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.³

(4) - الحصة من السوق: من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحا ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، دون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية تعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو سبب أفغول السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين.

¹ - محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 11.

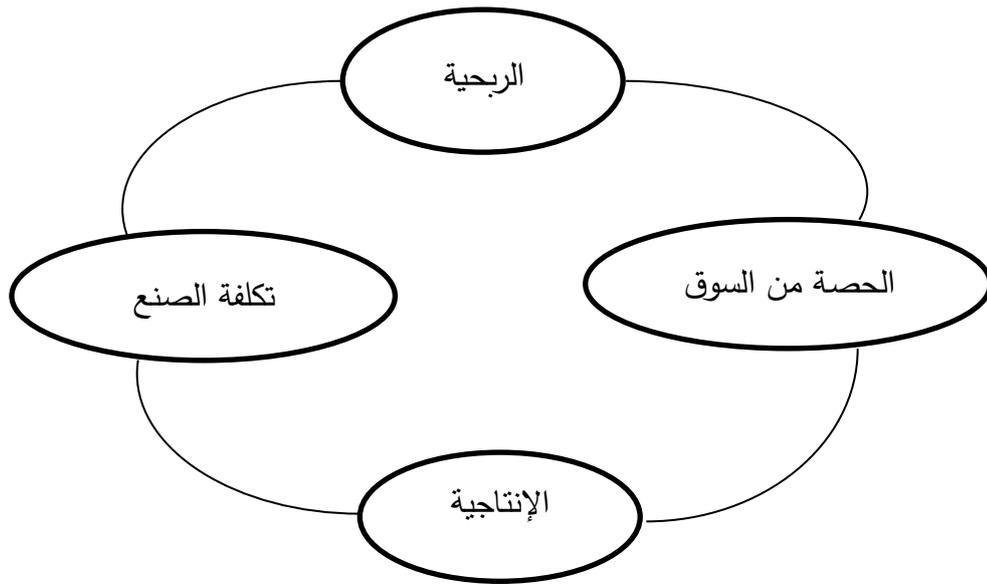
² - لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008، ص 75.

³ - محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمشروع ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكان المشروع أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصّة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإنه ضعف ربحية المشروع يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه، ولكن يضاف إليها سبب آخرن هو أن المنتجات التي يقدمها قد تكون أقل جاذبية من المنتجات المنافسة بإفتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي يقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بإفتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي يقدمها المشروع أقل جاذبية كلما ضعفت حصته من السوق ذات التوازن.¹

الشكل رقم (06): مؤشرات التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مؤشرات التنافسية

ثانيا: مستويات التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم غير المعروفة بشكل جيد، يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مضمونه، إذ يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الإقتصادي، فيما يعتبره البعض الآخر فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة، مما أثار جدلا

¹ - محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 12.

كبيرا في تحديد مضامين هذا المفهوم وضبطه إذ أصبح في بعض الأحيان مفهوما واسعا يشتمل على العديد من السياسات التجارية والصناعية مما يصعب تحديد مؤشراتته، مكوناته وقياسه.¹ وتتعدد مستويات التنافسية وتشتمل التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع والتنافسية على مستوى المنظمة.

1- التنافسية على مستوى الدولة:

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها القدرة: (القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة من دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي).² وتعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الإقتصاد الوطني على انها: (الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أدواق الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل).³ كما تعرف الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها: (قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تتجح في إمتحان أو إختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين).⁴

ويرى المعهد الدولي للتنمية التنافسية على مستوى الدولة بانها: مقدرة بلد ما على:

- أن يصبح أكثر وأكفا نسبيا ويقصد بالكفاءة:
- تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية وإستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- إرتفاع الجودة: وفقا لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.
- الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم التوريد، بالإسناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.
- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذو نمو مطرد.

¹ - سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 235.

² - كمال، رزيق، فارس، مسدور، مفهوم التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الإقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003، ص 106.

³ - نفس المرجع السابق، ص 106.

⁴ - توفيق، الصادق علي، المنافسة في ظل العولمة، سلسلة بحوث معهد السياسات الإقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس، 1999، ص 33.

- إستقطاب الإستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره من مناخ مناسب وبما ترفعه الإستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

إن التعاريف السابقة في مجملها تركز على النمو الإقتصادي وزيادة معدل نصيب الفرد من الدخل الوطني، إلا أن ذلك لايعتبر المؤشر الوحيد على تنافسية الإقتصاد الوطني بل يتعدى ذلك إلى الإنتاج بالكمية الأكبر والجودة العالية والملاءمة في الزمان والمكان مع متطلبات المستهلك المحلي والدولي، ويتطلب ذلك توافر بيئة عمل معززة لتنافسية المنظمات المكونة للنسيج الإقتصادي على مستوى الدولة، مثل وفرة عوامل الإنتاج، الموقع الجغرافي، عدد السكان، التشريعات المختلفة، الدور الإقتصادي للدولة ومدى ما هذه المتغيرات لإستقطاب الإستثمارات الأجنبية المختلفة والتي من شأنها تحقيق مزايا تنافسية للإقتصاد الوطني بالإضافة إلى معدلات الصادرات المرتفعة والتي تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على الرفع من معدلات الدخل الفردي، حيث أن الدول التي تعتمد في صادراتها على منتجات ذات قيمة مضافة مرتفعة بهامش ربح مرتفع من شأنها تحقيق معدلات دخل مرتفعة بما تحقق الرخاء والتطور.¹

2- التنافسية على مستوى القطاع:

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: (قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة).²

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه ساوية له لدى المنظمات الأمنية المزاحمة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها.³

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة.

¹ - سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص ص 235، 236.

² - يوسف سعدياوي، القدرات التنافسية ومؤثراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 125.

³ - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص 108.

وبشكل عام، يجب على المؤسسات أن تعمل على تحسين أدائها ورفع مستوى جودة المنتجات والخدمات وتقليل التكاليف وتطوير الابتكار وبناء العلاقات الإستراتيجية مع العملاء والموردين من أجل الحفاظ على التنافسية على مستوى القطاع.

(3) - التنافسية على مستوى المنظمة:

تعرف تنافسية على مستوى المنظمة بأنها: (القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعنى نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية).¹ وتعرف هيئة التجارة البريطانية التنافسية على مستوى المنظمة بأنها: (القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى).²

يمكن لأي مؤسسة أن ترفع من تنافسيته من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدمة عملائها بأكفاً من المنافسين وخفض تكاليفها بما يضمن لها مواجهة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تستمد تنافسيته من المنظمات والقطاعات المختلفة، حيث أن ميدان التنافس يكون على مستوى المنظمات وليس الدول، إذ لا يمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاعات وبالتالي تحقيق إقتصاد تنافسي ومنه مستوى معيشي أفضل.³

وبالتالي يمكن القول بأن التنافسية على المستويات الثلاثة السابقة من اجل الحصول على حصة أكبر من العملاء والأرباح وتكون تكاملية، والمحافظة على الموارد الحكومية والطبيعية وإستغلالها بالشكل الأمثل لتلبية التوجيهات الإقتصادية الراهنة وإستدامتها للأجيال القادمة.

ثالثا: إستراتيجيات التنافسية العامة

¹ - كمال، رزيق، عامر، بوزعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، (2003)، ص 03.

² - Oughton, c.competitiveness policy in the 90's, the economic journal, 1997, pp 1484-1485.

³ - سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، 237.

إستراتيجيات التنافسية ل Porter: وتعرف الإستراتيجيات العامة للتنافس أو الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر، بأنها عبارة عن إطار يحدد اهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.¹

وترجع تسميتها بالإستراتيجيات العامة إلى كون أن كل مشروعات الاعمال يمكنها تبني هذه الإستراتيجيات، بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات خدمية، او حتى المشروعات غير الهادفة للربح، فالأكثر من ذلك فإن إختيار وتنفيذ إحدى هذه الإستراتيجيات قد يبدو وسيطا إلا أنها قد تعتبر المنقذ الإجباري لأي مؤسسة في أي قطاع من ذلك ومن أجل تحقيق مزايا الميزة التنافسية، ولقد أضاف Porter أن الميزة التنافسية في قطاع معين تتحد وفقا لنطاقها التنافسي، أي مدى عمق السوق المستهدف من طرف المؤسسة وعندما تتوافر إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه يمكن أن نطلق عليها (القيادة في التكلفة والتميز)، وعندما تركز هاتان الإستراتيجياتان على قطاع صغير في السوق، أي سوق مستهدف ضيق، فإنه يمكن أن نطلق عليهما (التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التمييز).²

1- إستراتيجية التكلفة: لقد تم التركيز على هذه الإستراتيجية وشغلت إهتمام العديد من الباحثين، خاصة في فترة السبعينات التي تميزت بظهور العديد من المفاهيم أهمها مفهوم منحى الخبرة، وزيادة على ذلك، فالوضع التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.³

1-1- شروط تحقيق إستراتيجية التكلفة: ولكي تتحقق الأهداف المرجوة من هذه الإستراتيجية، يجب توافر عدة شروط:⁴

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها مطلقا بالنسبة للمشتريين.

¹ - شفيق حداد، نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار حامد للنشر، عمان 1998، ص 144.

² - جمال الدين محمد المرسي آخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 272-273.

³ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 08.

⁴ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية بيروت، ص 105.

1-2-1- مزايا إستراتيجية التكلفة: ومن مزاياها، أنها تعطي حماية لهذه الأخيرة لمواجهة قوى المنافسة الخمس لPorter¹:

- 1-2-1-1- عندما تنتج المؤسسة بتكلفة أقل، فإنها تكون أكثر مرونة وإستعدادا لمواجهة أي تغييرات سوقية وذلك فيمت يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي تكون في وضع تنافسي أفضل.
- 1-2-2-1- تكمن قوة المساومة لدى الزبون في الضغط الذي يمارسونه على المؤسسة لتخفيض السعر إلى أدنى مستوى ممكن، والمؤسسة في هذه الحالة لا تتضرر مادامت تنتج عند أدنى تكلفة.
- 1-2-3-1- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة.
- 1-2-4-1- العوامل المساعدة على تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة، تعتبر بحد ذاتها حواجز لدخول منافسين جدد، كما أن السعر المنخفض لايشجع المستثمر الجديد للدخول إلى الصناعة.
- 1-2-5-1- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بالكفاءة مما يسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح لمواجهة ضغوط الموردين.

2- إستراتيجية التمييز: يمكن أن تعرف إستراتيجية التمييز على أنها: "إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم، وتنطوي على الإبتكار وتطوير المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شئ فريد أو متميز".²

تهدف هذه الإستراتيجية إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقدمها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- الإعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك.
 - عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين.
 - الخدمات المرتفعة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.
- 3- إستراتيجية التركيز: وهي من الإستراتيجيات المعروفة كثيرا في ميدان التسويق، ويقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع أو السوق، أي العينة المستهدفة من قبل المؤسسة، بحيث يصبح الأداء بأكثر فاعلية وكفاءة إذا ما قورن الامر بالتوجه على السوق ككل.³

¹ – Michael E. Porter, **Competitive strategy techniques for Analyzing industries and competitors**, free press, 1980, pp35-36.

² - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 274.

³ - أحمد طرطار، **الميزة التنافسية وإستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسات الإقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني والعشرون، جوان 2011، ص 365.

وتهدف إستراتيجية التركيز أو التخصيص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول على موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:¹

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يلبي حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة معا.

الجدول رقم (05): إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. ▪ مهارات هندسية في مجال العمليات. ▪ الإشراف المكثف للعمل. ▪ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. ▪ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ رقابة محكمة على التكاليف. ▪ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكرر. ▪ تنظيم و مسؤوليات واضح. ▪ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قدرات تسويقية عالية. ▪ هندسة المنتجات. ▪ الإتجاه نحو الإبداع. ▪ كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ▪ السمعة الجيدة في مجال الجودة. ▪ الريادة في التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تنسيق قوي بين وظائف البحوث و التطوير و تطوير المنتجات. ▪ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. ▪ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.

¹ - نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. ▪ تعاون قوي من قنوات التوزيع 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مزيج من السياسات أعلاه. ▪ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مزيج من السياسات أعلاه. ▪ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	التركيز

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 41.

الجدول رقم (06): مخاطر إستراتيجيات التنافسية العامة

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلية بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى بسبب مميزات التسويق الشاملة. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<ul style="list-style-type: none"> - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم. - زوال عوامل التمييز. - التقليد من جانب المنافسين. - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك. - إختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة. - لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز. 	<ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة. - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الإهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك إحتياجات السوق.

المصدر: مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010، ص 12.

إستراتيجيات التنافس العامة تشكل جانبًا حيويًا في إستراتيجيات الأعمال، ولكنها تحمل مخاطر متعددة على الرغم من أن المنافسة في الأسعار قد تجذب بعض العملاء، إلا أنها قد تؤدي أيضًا إلى تقليل الربحية وتقليل التمييز الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي التركيز المفرط على المنافسة العامة إلى تقليل التحليل الاستراتيجي والتخطيط للمستقبل، مما يجعل المؤسسة أكثر عرضة للتقلبات السوقية والتغيرات غير المتوقعة. لذا، يجب على الشركات الحذر والتوازن بين المنافسة والابتكار والتمييز لضمان استدامة نجاحها في السوق.

رابعاً: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الإستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها.

كما تتم المتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين حتى يتم فهم سلوك هؤلاء المنافسين وإستباقهم، من خلال جمع المعلومات التي تصنف إلى معلومات كمية وأخرى نوعية:¹

1- المعلومات الكمية:

- الأداء الحالي للمنافسين.
- إستراتيجية التنافس.
- الأهداف الجديدة للمنافسين.
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

2- المعلومات النوعية:

- الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير.
- العلاقات مع الموردين.
- إطلاق المنتجات الجديدة.

¹ - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 83-

- الأسواق الجديدة، ومعرفة جاذبية تكنولوجيا جديدة مثلا.
 - حملة إشهار جديدة.
 - تطور حصص السوق للمنافسين.
- وترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير، بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من حدة المنافسة.
- المنافسين كثيرين ومتوازنين: هناك صعوبة في مراقبة العدد الكبير للمنافسين في نفس الوقت مع صعوبة الملاحظة المستمرة لخصص سوق المنافسين.
 - بطء نمو القطاع.
 - منتجات غير متميزة: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، يستند إختيار المشتري إلى السعر وجودة الخدمة المرافقة.
 - إختلاف المنافسين: بحيث يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجأة.
 - حواجز الخروج مرتفعة: ويتعلق الأمر بالإستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غي مربح.
 - حواجز الدخول ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد، فالمنظمة مطالبة بالحرص على المعلومات التنافسية، ويجب أن تبقى يقظة دائما.

المطلب الرابع: أهداف ومميزات ونتائج التنافسية

للتنافسية عدة أهداف ومميزات ونتائج تعكس حالة النجاح والإزدهار للمؤسسة في بيئة الأعمال. وبالتالي تم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف أهداف التنافسية ومجمل مميزاتها، ونتائجها المختلفة.

أولا: أهداف التنافسية

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها:¹

- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها او اعمالها باقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة، وترتبط الكفاءة بشكل كبير بالتطور التكنولوجي، حيث أن استخدام التكنولوجيا بشكل فعال يمكن أن

¹ - عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكاليف. وبما أن التنافسية تتطلب البقاء في خطوة مع التطور التكنولوجي، فإن المنظمات التي تستثمر في تبني التكنولوجيا الحديثة بطريقة فعالة ستحقق مزيداً من الكفاءة، وبالتالي ستكون قادرة على المنافسة بنجاح والبقاء في السوق.

- 2- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة، حيث التطور والتحسين المستمر للأداء يعتبران جزءاً أساسياً من استراتيجيات النجاح في العديد من الصناعات. عندما يتعلق الأمر بالتركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، فإن الكثير من هذه الابتكارات قد تتطلب استثمارات كبيرة، سواء في البحث والتطوير، أو في تطوير البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات. هذا الاستثمار يمكن أن يكون عائقاً للمنظمات التي تواجه قيوداً مالية، كما أن بعض هذه الابتكارات صعبة المحاكاة، فهذا يشير إلى أن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على تطوير التكنولوجيا المتقدمة وتطبيقها بنجاح، قد تحظى بميزة تنافسية كبيرة وصعبة التقليد بالنسبة لمنافسيها.
- 3- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها، النمط المفيد للأرباح يشير إلى الطريقة التي تتبعها المنظمة لتحقيق الأرباح بطريقة فعالة ومستدامة. عندما تكون المنظمة كفؤة ومتطورة، فإنها تستطيع تحقيق أقصى قدر من الأرباح، وذلك لأنها قادرة على استغلال الموارد والفرص بشكل أفضل من المنظمات الأخرى، تعتبر الأرباح نوعاً من المكافأة التي تحصل عليها المنظمة نتيجة لتمييزها وتفوقها في أدائها. وتكون هذه المكافأة في شكل عائد مالي يعكس الجهود والاستثمارات التي قامت بها المنظمة في إنتاج وتقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات السوق وتفوق على المنافسين في جذب العملاء وتحقيق رضاهم.

ثانياً: مميزات التنافسية

للتنافسية عدة مميزات ونذكر منها:¹

- 1- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية: يعني تطوير القدرات والموارد التي تميز المنظمة عن المنافسين بحيث تصبح مصدراً للتفوق في السوق بشكل مستدام وفعال، عندما تمتلك المنظمة ميزة نسبية، يعني ذلك أن لديها ميزة مؤقتة تجعلها تبرز عند مقارنتها بالمنافسين في وقت معين.

¹ - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فروع إدارة أعمال، الجزائر، 2005، ص 84.

ولكن، لتحقيق التنافسية الحقيقية والمستدامة، يجب على المنظمة تطوير هذه الميزة النسبية بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها التنافسية، هذا التحول يتطلب استثماراً في البحث والتطوير، وتحسين العمليات، وبناء قدرات جديدة تساعد في تعزيز تفوق المنظمة وجعلها تتفوق على المنافسين في الطويل الأجل. على سبيل المثال، يمكن أن تتحول الميزة النسبية مثل تكنولوجيا متقدمة أو علاقات عملاء قوية إلى ميزة تنافسية عندما يتم توظيفها بشكل فعال ومتواصل لتحقيق الأهداف التنافسية للمنظمة وتحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.

2- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد: سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد تعكس مدى سرعة انتشار تلك الظواهر في مختلف المناطق الجغرافية، سواء كانت إقليمية أو دولية، وتأثيرها على الاقتصادات والمجتمعات.

2-1- عندما يحدث رواج لظاهرة معينة مثل انتشار صيحة موضة أو اعتماد تقنية جديدة، يمكن أن ينتشر هذا الرواج بسرعة كبيرة عبر العديد من المناطق، خاصة مع تقدم وسائل الاتصال ووسائل النقل. فمثلاً، إذا كان هناك اهتمام متزايد بمنتج جديد أو تجربة جديدة، فإن وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام يمكن أن تساهم في نشر هذا الاهتمام بشكل سريع وواسع النطاق عبر الحدود الجغرافية.

2-2- عندما يحدث كساد اقتصادي في منطقة معينة، فإن تأثيره قد ينتشر بسرعة أيضاً إلى مناطق أخرى بسبب الارتباطات الاقتصادية العالمية. على سبيل المثال، إذا كانت دولة معينة تعاني من ركود اقتصادي بسبب تراجع صادراتها، فإن ذلك قد يؤثر على دول أخرى التي تعتمد على تجارتها مع هذه الدولة. كما قد تنتقل الآثار السلبية للكساد، مثل تراجع الاستثمارات وانخفاض مستوى النشاط الاقتصادي، عبر الحدود الجغرافية إلى مناطق أخرى بسرعة. يتأثر سرعة الانتشار الجغرافي للرواج والكساد بعوامل متعددة مثل الاتصالات، والتجارة الدولية، والسياسات الاقتصادية العالمية، والعلاقات الدولية، والتكنولوجيا، وغيرها.¹

3- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية: التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية يمثل تطوراً هاماً في استراتيجية الشركة أو المنظمة، حيث تتحول من التركيز على المنافسة في سوق محددة إلى المنافسة على مستوى عالمي. هذا التحول يشير إلى استراتيجية النمو والتوسع الدولي، ويتطلب مجموعة من العوامل والإجراءات

¹ - فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- 3-1- البحث عن فرص السوق العالمية: تتطلب المنافسة العالمية دراسة وتحليل الأسواق العالمية لتحديد الفرص المناسبة للتوسع. يجب أن تكون الشركة على دراية بالتحديات والاحتياجات في الأسواق الدولية المختلفة.
- 3-2- تطوير القدرات الدولية: لنجاح في المنافسة العالمية، يتعين على الشركة تطوير قدراتها لتلبية متطلبات السوق العالمية، مثل التسويق الدولي، وإدارة السلسلة اللوجستية العالمية، والتخطيط الاستراتيجي للنمو الدولي.
- 3-3- التكيف مع الثقافات واللوائح الدولية: المنافسة العالمية تتطلب التكيف مع تنوع الثقافات والتشريعات في الأسواق العالمية. يجب على الشركة فهم احتياجات العملاء والمستهلكين في مختلف البلدان وضمان الامتثال للقوانين واللوائح المحلية.
- 3-4- الابتكار والتميز التنافسي: يجب على الشركة أن تبقى مبتكرة وتطوير منتجات وخدمات تتفوق على منافسيها العالميين. يتطلب ذلك استثماراً في البحث والتطوير وتطبيق استراتيجيات التسويق الابتكارية.
- 3-5- بناء شبكات دولية: تكوين شراكات وعلاقات دولية قوية يمكن أن يساعد في تعزيز مكانة الشركة في الأسواق العالمية وتوسيع نطاق وجودها.
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية يعتبر تحدياً كبيراً يتطلب استراتيجية مدروسة واستثمارات مستمرة لضمان النجاح في السوق العالمية المتنافسة.
- 4- إتساع إنتشار التحالفات الإستراتيجية: إتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية يشير إلى زيادة استخدام الشركات والمؤسسات للتحالفات والشراكات كأداة استراتيجية لتحقيق أهدافها. يتضمن ذلك التعاون بين الشركات في مجالات مختلفة مثل البحث والتطوير، التسويق، التوزيع، أو حتى المشاريع الرئيسية. هناك عدة أسباب لإتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية تتمثل في:
- 4-1- تعزيز التنافسية: من خلال التحالفات، يمكن للشركات تحسين قدراتها التنافسية وتعزيز موقعها في السوق من خلال استفادتها من موارد وخبرات الشركاء.
- 4-2- تقليل التكاليف: يمكن للتحالفات تقليل التكاليف من خلال تقاسم الموارد والمخاطر، وهو ما يمكن أن يساعد في زيادة الكفاءة وتحقيق توفيرات مالية.
- 4-3- توسيع الوصول إلى الأسواق: يمكن للتحالفات أن تساعد الشركات في توسيع نطاق وجودها إلى أسواق جديدة من خلال الاستفادة من شبكة الشريك التجاري.

4-4- تبادل المعرفة والتكنولوجيا: يمكن للتحالفات أن تسهم في تبادل المعرفة والتكنولوجيا بين الشركاء، مما يمكنهم من تحسين الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

4-5- تقليل المخاطر: من خلال تقاسم المخاطر مع الشركاء، يمكن للشركات تقليل التعرض للمخاطر المالية والتشغيلية.

إتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية يعكس الاتجاه العام نحو التعاون والتكامل بين الشركات كوسيلة لتحقيق النمو والنجاح في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة¹.

ثالثاً: نتائج التنافسية

للتنافسية عدة نتائج نذكر منها:²

1- تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار: تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار يمثلان جوانباً مهمة من استراتيجية الشركة لتحقيق التنافسية وجذب العملاء. إليك كيف يمكن أن تتفاعل هاتان العمليتان سوياً:

1-1- تطوير المنتجات: يتطلب تطوير المنتجات فهماً عميقاً لإحتياجات ورغبات العملاء، والإستجابة لها بمنتجات جديدة او محسنة، يمكن أن يساهم تطوير المنتجات في جذب عملاء جدد وتحسين رضا العملاء الحاليين، مما يعزز الإيرادات ويحسن الأداء المالي للشركة، يمكن إستخدام تحسينات المنتجات لتبرير زيادة السعر، خاصة إذا كانت التحسينات توفلا قيمة مضافة ملحوظة للعملاء.

1-2- تخفيض التكاليف الكلية: يشير تخفيض التكاليف الكلية إلى الجهود لتقليل التكاليف في جميع جوانب عمل الشركة، بما في ذلك التصنيع، والتوزيع والتسويق، إدارة العمليات. تقليل التكاليف يمكن ان يؤدي على تحسين هامش الربح وزيادة الربحية، مما يمكن الشركة من تقديم أسعار تنافسية وجذب عملاء جدد، ويمكن إستخدام تخفيض التكاليف للحفاظ على تنافسية الشركة في السوق وتخفيض ميزة تكلفة على المنافسين.

¹ - فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² - النجار راغب فريد ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 124.

2-زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي لها: زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي لها يعتبران أهدافاً حاسمة للشركات لضمان استمرارية نجاحها وتميزها في السوق. إليك بعض الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتحقيق هذه الأهداف:

2-1- تقديم منتجات وخدمات متميزة: يمكن تحسين مركز المنظمة التنافسي من خلال تقديم منتجات أو خدمات تفوق تلك التي يقدمها المنافسون يتضمن ذلك تطوير المنتجات بشكل مستمر، وتحسين جودتها، وتوفير ميزات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.

2-2- الإبتكار والبحث والتطوير: يساهم الإبتكار في تحسين المركز التنافسي كعن طريق تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الحالية بطرق جديدة وفعالة، يتطلب الإبتكار استثمار في البحث والتطوير للبحث عن فرص جديدة وإبتكار حلول تلبي إحتياجات العملاء بشكل فعال.

2-3- تحسين تجربة العملاء: يمكن تعزيز مركز المنظمة التنافسي من خلال تحسين تجربة العملاء، بما في ذلك تبسيط عملية الشراء، وتحسين خدمة العملاء وتوفير تجارب متميزة ومثيرة للعملاء.

2-4- إستخدام التسويق الإستراتيجي: يمكن لإستراتيجيات التوسيق المناسبة أن تسهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة، مثل التسويق الرقمي، والتسويق عبر وسائل التواصل الإجتماعي، وتطوير إستراتيجيات التسويق المبتكرة.

2-5- تحسين عمليات الإنتاج والتكنولوجيا: يمكن تحسين المركز التنافسي من خلال إستخدام التكنولوجيا المتقدمة وتحسين عمليات الإنتاج لتقديم المنتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة.¹

3-تحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات و انخفاض فترة إسترداد رأس المال: تحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات وانخفاض فترة استرداد رأس المال يتطلب مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها. إليك بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف:

3-1- زيادة المبيعات: وتتمثل في:

3-1-1- تحسين استراتيجيات التسويق: استخدم أدوات التسويق الفعالة مثل التسويق الرقمي والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة التواصل مع العملاء المحتملين وتعزيز مبيعات المنتجات

¹ - النجار راغب فريد، مرجع سبق ذكره، ص 124.

3-1-2- توسيع نطاق السوق: استكشاف فرص التوسع إلى أسواق جديدة، سواء كانت على مستوى محلي أو دولي، لزيادة العملاء والمبيعات.

3-1-3- تطوير المنتجات: قم بتحديث وتطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق وجذب المزيد من العملاء.

3-2- إنخفاض فترة إسترداد رأس المال:

3-1-4- تحسين إدارة رأس المال: اعتماد سياسات إدارة رأس المال الفعالة لتقليل الأوامر الرأسية وزيادة دوران رأس المال.

3-1-5- تحسين العمليات: ضع خطط لتحسين العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى انخفاض فترة استرداد رأس المال.

3-1-6- مراقبة التكاليف: قم بمراجعة وتقييم التكاليف بانتظام، والتركيز على تحديد المجالات التي يمكن فيها تحقيق توفيرات وتقليل التكاليف.

4- تحسين هامش الربح:

4-1- مراجعة التسعير: قم بتقييم الأسعار وضبطها بما يتيح للشركة تحقيق هامش ربح ملائم دون التأثير السلبي على المبيعات.

4-2- تحسين جودة المنتجات والخدمات: تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة يمكن أن يساهم في تبرير الأسعار الأعلى وزيادة هامش الربح¹.

الشكل رقم (07): نتائج التنافسية

تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار

زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي

تحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات و انخفاض فترة إسترداد رأس المال

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التنافسية

¹ - النجار راغب فريد، مرجع سبق ذكره، ص 124.

المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية

في عالم الأعمال المتنافس اليوم، يُعتبر الحصول على ميزة تنافسية أمراً حاسماً لنجاح المؤسسات. وتعتبر الميزة التنافسية بأنها العنصر الذي يميز منتجات أو خدمات مؤسستك عن المنافسين في السوق، وتشكل الميزة التنافسية جوهر استراتيجية الأعمال، إذ تساعد في جذب العملاء، وزيادة الإيرادات، وتحقيق التميز في السوق، حيث سيتم تحليل الميزة التنافسية في هذا المبحث بالتعرف على مفاهيمها وأنواعها ومختلف العموميات المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

في مجال الأعمال التجارية الميزة التنافسية هي السمة التي يتيح للمؤسسة التفوق على منافسيها، وهذا ما سيقودنا إلى التعرف على تعريف الميزة التنافسية وكيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة وأسباب تنميتها وأهم شروطها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى ظهور كتابات مايكل بورتر M.Porter، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها وكذا قدرتها على تلبية إحتياجات ورغبات العملاء، لذا فمصطلح الميزة التنافسية يتميز بعدة تعاريف نذكر أهمها:¹

تعرف الميزة التنافسية بأنها الهدف الأساسي الذي تسعى جميع المؤسسات على تحقيقه من خلال المحافظة على وضعيتها التنافسية وتحسينها، من خلال تقديم سلع لاثقل قيمة عن سلع المنافسين، وبأسعار أقل، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها.² وتعرف أيضاً على أنها: ماتختص به المؤسسة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.³

¹ - كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004)، ص 04.

² - أحمد رسي أحمد بعلوش، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة، رسالة إكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2016م، ص 34.

³ - طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص 190.

ويعرفها بورتر Porter: "هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الإحتفاظ بهذه الميزة"¹.

ويعرفها (Lanbin): "الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة أو خدمة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، ويرى Lanbin بأن خصائص وصفات المنتج أو العلامة أو الخدمة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه"².

لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:³

1- القيمة المدركة لدى العميل: حيث يمكن للمؤسسة إستغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي

يدركها العميل للسلع والخدمات التي يقدمها، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها، في حين نجد أن فشل المؤسسة في إستغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لذا نجد أن هذا البعد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها.

2- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه بعد التميز الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:⁴

¹ - مليكة علالي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² - بلعاء خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الخدمية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010، ص 06.

³ - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 08.

⁴ - دنوري منير، مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات،

جدول رقم (07): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

التوجه أو التركيز	التعريف	الباحث
الأنشطة	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	HOFER
المكانة الذهبية	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل جيد عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	FAHEY
الكلفة	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	RAPPAPORT
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	EVANS
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	MACMALL AND TAMPPPO

المصدر: د.نوري منير، مداخلته بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات،

asu. Edu.jedeco faculty/hp-content/...170. Doc-eco.

ثانياً: تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية أحد العناصر الجوهرية التي تفصل المؤسسات الناجحة عن غيرها في سوق يزداد تنافسية يوماً بعد يوم، وبالتالي سيتم التعرف على الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها التنافسية، وماهي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها.

1- دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية:

يعتبر الإبداع التكنولوجي ثمرة مجهود المؤسسة في مجال البحث والتطوير، ويعكس إرادتها وقدرتها على مجاراة التطورات التكنولوجية عبر الزمن، لذا ينظر إليه على أنه التطبيق العملي للمعارف والإختراعات، وهو يتسم بأنه صياغة الأفكار الجديدة، ومن هذا المنطلق تعتبر النشاطات الإبداعية والإبتكارية عنصر

أساس على جميع المستويات مهما اختلفت أنواع المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية.¹

1-1- دور تكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية: تلعب التكنولوجيا دورا حاسما في تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسات في العصر الرقمي الحالي، حيث تتيح فرصا واسعة للإبتكار، تحسين الكفاءة، وتعزيز التفاعل مع العملاء، إليك بعض الجوانب الرئيسية التي تظهر دور التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية:

- **الكفاءة التشغيلية:** التكنولوجيا تمكن المؤسسات من تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال اتمتة العمليات وتقليل التكاليف، أنظمة تخطيط الموارد الشركاتية (ERP) وحلول الأتمتة تساعد في تبسيط العمليات وزيادة الإنتاجية.

- **الإبتكار في المنتجات والخدمات:** استخدام التكنولوجيا يتيح للمؤسسات تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة، التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي يمكن أن تقود إلى إبتكارات متقدمة تلبي إحتياجات العملاء بشكل أفضل.

- **تحسين تجربة العميل:** تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسات من تحليل البيانات الكبيرة لفهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم، مما يتيح تقديم تجارب شخصية ومحسنة تزيد من رضا العملاء وولائهم.

- **الوصول إلى الأسواق الجديدة:** الحلول التكنولوجية الحلول التكنولوجية مثل الأعمال التجارية الإلكترونية والتسويق الرقمي تتيح للمؤسسات الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع نطاق وصولها دون الحاجة إلى بنية تحتية كبيرة.

- **الأمان والموثوقية:** في عالم تزداد فيه المخاطر الأمنية، توفير تكنولوجيا معلومات آمنة وموثوقة يمكن أن يشكل ميزة تنافسية، حيث يثق العملاء بالمؤسسات التي تحمي بياناتهم بشكل فعال.

- **الإستدامة والتكنولوجيا الخضراء:** استخدام التكنولوجيا في تعزيز الإستدامة، مثل تكنولوجيا الطاقة المتجددة وأنظمة الإدارة البيئية، يمكن أن يعزز صورة الشركة كمؤسسة مسؤولة اجتماعيا وبيئيا، مما يجذب المزيد من العملاء والشركاء.

¹- أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 359.

التكنولوجيا ليست فقط أداة لتحسين العمليات الداخلية، بل هي أيضا عامل رئيسي يمكن أن يحول النماذج التجارية ويفتح آفاقا جديدة للنمو والتميز التنافسي¹.

2- أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، مما يتطلب معرفة الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها، وكذا معرفة الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تتمكن المؤسسة من تطويرها وذلك على النحو الموالي:

من بين الأسباب الرئيسية التي تمكن المؤسسة من تحسين ميزتها، بل وتنمية ميزات تنافسية جديدة، مايلي:²

2-1- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة

كتصميم المنتج بإستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو مايسمى التسويق الإلكتروني، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جيدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير الميزة التنافسية الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة أكبر للزبون.

2-2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغير: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة أو تغيير

أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزات تنافسية جديدة.

2-3- تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف

المدخلات مثلا: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الإتصالات،... إلخ.

2-4- التغير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات

ومواصفات المنتج، إجراءات حماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول إلى الأسواق.

3- شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين لها.

¹- أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 359

²- أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 360.

- مستديمة، أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن، ويقصد بالإستمرار أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.¹

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية ومجمل أهدافها التي تسعى إليها.

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بعدة خصائص منها:

- 1- تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة: فإن تحليلها يجب أن يأخذ بعين الإعتبار ركون المؤسسة نظام معقد حيث العديد من العوامل الفاعلة والمتداخلة التي لا يجب إهمال أي منها.
 - 2- التنافسية تعبر عن الإمكانيات: الربحية تقاس في حين تقدر التنافسية، ويظهر هذا الإختلاف لأن هذه الأخيرة تعبر عن قدرة ما هذا ماقد يفسر وجود أي إنحراف بين التنافسية والأداء المالي.²
 - 3- التنافسية ليست ذات مدلول مالي فقط: فتعتبر التنافسية في نظر الكثير ذات طابع مالي فبعضهم يتحدث عن الإنتاجية والبعض الآخر عن المرودية أما آخرون فيترجمونها في الربحية.
 - 4- التنافسية ليست خاضعة لنوع واحد من الأداء: كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء ويحمل هذا الأخير بعدين:
- 4-1- العمل أفضل من الآخرين: حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة أقل ذو نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 360-361.

² - الطيب بن إبراهيم، تكيف الإستراتيجيات التسويقية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الإسمت ومشتقاته بالشلف "ECDE"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، ص 130.

- 4-2- العمل بإختلاف (بتميز) عن الآخرين: فالعمل بإختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدرة المؤسسة على السبق في خلق سلع وخدمات جديدة.¹
- 5- النسبية بمعنى أنها تحقق بالمقارنة سواء مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وليست مطلقة.
- 6- تحقيق التفوق والأفضلية على المتنافسين لأنها تتبع من داخل المنطقة وتحقق قيمة لها.
- 7- تصنيف الميزة التنافسية من خلال المنتع وفقاً لطبيعة المنفعة المحققة له.²
- 8- البناء على الإختلاف وليس التشابه.
- 9- الحسم في إعطاء الأسبقية والتفوق على المنافس.
- 10- إمكانية الدفاع عنها ويصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.³
- 11- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.
- 12- انهما تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- 13- أنها تنعكس في كفاءة اداة المنظمة لأنشطتهما، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو لكليهما.
- 14- أنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنطقة من منتجات وتحفزهم للشراء منها.⁴

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

تسمح القدرات التنافسية بتحقيق الأهداف التالية:

- خلق الفرص التسويقية الجديدة، أو إختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من المنتجات أو الخدمات.
- التغلب على المنافسين وذلك من خلال:⁵

¹- نفس المرجع السابق، ص 132.

²- أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة 2018، ص 47.

³- أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁴- فيروز زوخي، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13.14 ديسمبر 2011، ص 13.

⁵- أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 357.

- تحديد سبب نجاحهم.
- تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين.
- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة.
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل
- ضومان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.¹

المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى محددات ومصادر الميزة التنافسية ومعرفة كيف تعتبر اليقظة التنافسية أداة لرفع التنافسية.

أولاً: محددات ومصادر تحقيق الميزة التنافسية

1- محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية حسب الباحثين والعلماء من خلال مجموعة من الأبعاد وتتمثل في ما يلي:

1-1- حجم الميزة التنافسية: كلما كانت الميزة التنافسية كبيرة سواء من ناحية التكلفة أو التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وتكاليف باهظة ، حتى تتمكن من التغلب عليها أو محاكاتها ومن هذا المنطق يمكن القول أن للميزة التنافسية دورة حياة شأنها في ذلك شأن المنتج.²

حيث تشمل دورة حياة الميزة التنافسية على 4 مراحل أساسية تتمثل في:³

- **مرحلة التقديم:** التي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة والمكتسبة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري والمالي والمادي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشار أكثر فأكثر من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج.

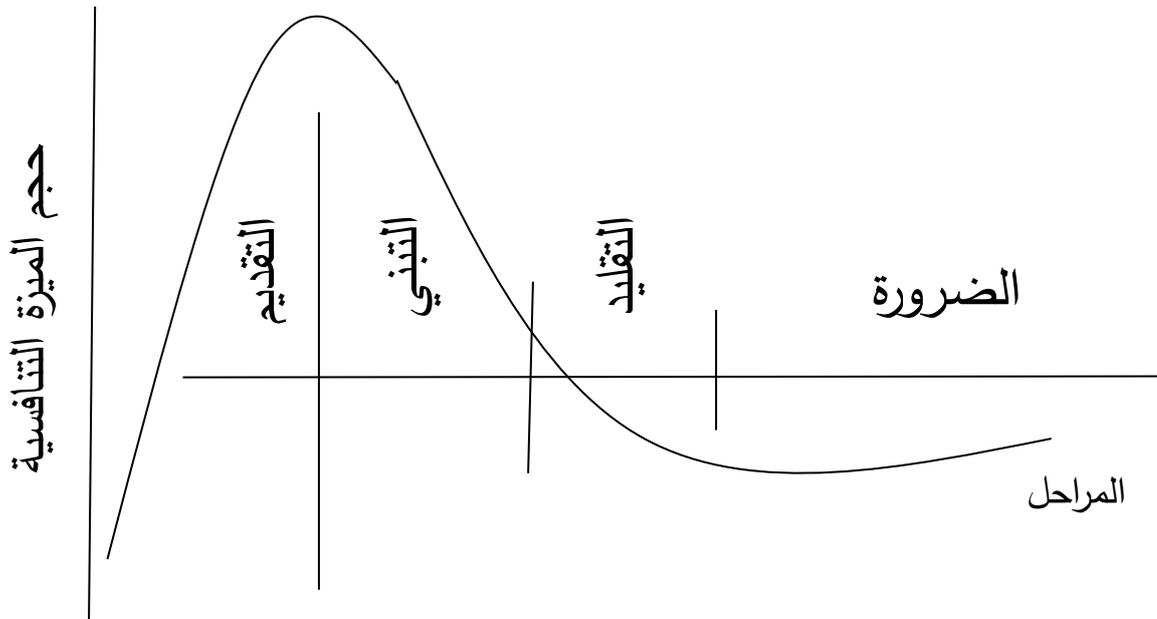
¹- وهيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012/2011، ص 60.

²- جمال بوزيان رحمانى، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة بانسيك عين الدفلى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010، ص 17.

³- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، غريب، القاهرة، 2001، ص 104.

- **مرحلة التبني:** حيث تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرارا نسبيا من حيث التوسع والإنتشار بإعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وفي التقليد والبحث عن نقاط التمييز التي تتميز بها المؤسسة.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الإنبعاث من جديد أين تكون فيها ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين او الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد تماما، وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الشكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: Spitezkih, Lastrategie d'entreprise, Competitivite et mobilite, editioneconomieca paris 1995, p 54.

ومما سبق يمكن إستنتاج أنه بإمكان المؤسسة الإقتصادية (من الناحية النظرية) تحقيق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا ما إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه (من الناحية العملية) خصوصا أن هناك جهودا تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديد أثرها، إضافة إلى أن تلك

الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من إبتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج من ناحية طرق الصنع وطرق التسويق.¹

1-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين وخدمته بأقل تكلفة أو منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس وهي:

1. نطاق القطاع السوقي: بعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء.

2. النطاق الرأسي: يعبر على مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا.

3. النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.

نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة.²

وفيما يلي محددات التنافسية الإثنا عشر حسب تقرير التنافسية العالمية:

✓ **محدد التنافسية الأول: المؤسسات:** إن الهيكل الأساسي له صلة قوية بالتنافسية والنمو الإقتصادي لأنه يشكل الحافز في أي إقتصاد.

✓ **محدد التنافسية الثاني: البنية التحتية:** إن جودة البنية التحتية تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإتصالات والنقل والطاقة، وتساهم في إرتفاع كفاءة عمليات المشاريع وتقليل تكلفة القيام بها.

✓ **محدد التنافسية الثالث: الإستقرار الإقتصادي:** يعتبر إستقرار البيئة الإقتصادية الكلية، ففي حالة عدم إستقرار البيئة الإقتصادية الكلية بسبب عجز الموازنة المزمّن أو المديونية الخارجية فإن ذلك يلحق الضرر بالأداء الإقتصادي الكلي.³

✓ **محدد التنافسية الرابعة: الصحة والتعليم الإبتدائي:** تمثل الصحة أحد المحددات الرئيسية للتنافسية لما لها من أثر فعال في دعم النشاط الإقتصادي وذلك لما للصحة من أهمية حيث أن وجود قوة عاملة تتمتع بالصحة يزيد من معدلات الإنتاجية ومن ثم يزيد تنافسية الأمة.

✓ **محدد التنافسية الخامسة: التعليم العالي والتدريب:** إن الارتفاع بمستويات التعليم وكذلك الإرتقاء بنوعية التدريب.

¹ - أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 362.

² - أمينة بن علي، العجال بوزيان، **الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات**، ملتقى علمي وطني حول إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة 10، 11 نوفمبر 2009، ص 17.

³ - مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- ✓ **محدد التنافسية السادس: كفاءة سوق السلع:** يغير وجود ظروف تنافسية ملائمة ومناسبة في السوق المحلية عاملاً مهماً ومساعداً لتحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم إنتاجية منشآت الأعمال.
- ✓ **محدد التنافسية السابع: كفاءة سوق العمل:** إن سوق العمل الذي يتمتع بالكفاءة يجب أن يكفل وجود حوافز تشجيعية وتقديرية للقوة العاملة على ما يبذلونه من جهد لزيادة معدلات الإنتاجية.¹
- ✓ **محدد التنافسية الثامن: تطور السوق المالي:** إن وجود قطاع مالي متطور قادر على تجميع المدخرات القومية وتوجيهها نحو النشاطات الاقتصادية والمشاريع الأكثر ربحية.
- ✓ **محدد التنافسية التاسع: الإستعداد التقني:** نتيجة لما لتكنولوجيا من وفورات إيجابية تعود على الأنشطة الاقتصادية، حيث أصبح قياس مدى مقدرة الدولة التقنية أي مقدرتها على إستيعاب وإستخدام التطورات التكنولوجية الحديثة.
- ✓ **محدد التنافسية العاشر: حجم السوق:** يعتبر حجم السوق أحد المحددات الرئيسية للتنافسية، حيث يؤثر حجم السوق على التنافسية، وذلك لأن الأسواق كبيرة الحجم وتمكن المنشآت من الإستفادة من ظاهرة وفورات الحجم الكبير.
- ✓ **محدد التنافسية الحادي عشر: درجة تطور شبكة الأعمال:** هناك علاقة طردية بين درجة تطور نشاطات الأعمال وتشابكاتها المعقدة وبين الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات وبالتالي تنافسية الإقتصاد ككل.
- ✓ **محدد التنافسية الثاني عشر: الإبتكار والتطوير:** فالمنشأة الاقتصادية حين تصل إلى مرحلة النضوج والتشبع الإقتصادي تصبح غير قادرة على تطوير منتجاتها وقدرتها التنافسية إلا إذا إستطاعت أن تنتج منتجات جديدة توفر لها ميزة تنافسية جديدة.²

2- مصادر الميزة التنافسية

يحدد Pitts Hei 1996 مصادر الميزة التنافسية المستدامة كالتالي:

- (1) **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المرتبطة بمواد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج: (الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع... إلخ)³، وأن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتتمثل في:

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 38-39.

² - مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

³ - علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق، والميزة التنافسية المستدامة، طبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 165.

1-1) الموارد: وتشمل كل من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية والعلامة التجارية.

1-2) الأنشطة والمهارات: وتتمثل في مختلف الأنشطة والأعمال والأساليب التي تؤديها غدارة المؤسسة.

2) المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث

تشكل البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية

والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالإتجاه السلبي أو الإيجابي.

في حين حدد Collis Etal 1995 مصادر الميزة التنافسية المستدامة هي:

- المصادر الملموسة كالمواقع المملوكة.

- غير ملموسة كالسمعة والعلامة وولاء العاملين.

- قدرات عامة كإمتلاك سلسلة التجهيز.¹

1-2) التكنولوجيا والإبتكار: الإبتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الإقتصادية، حيث إن الشركات

المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن

المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثاً.²

2-2) الموارد البشرية: مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في قطاع الأعمال وذلك للتأكيد

على حقيقة أن الموظفون هم جزء مهم من العمل.

كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه

الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن إستخدام المصادر التقليدية التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية

والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة.

2-3) الهيكل التنظيمي: يرى (Pestisom amd gohri 2006. P44) أن هيكل المنظمة تعتمد على

العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال،

يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير

الهيكل التنظيمية.³

¹ - علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

² - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 73.

³ - نفس المرجع السابق، ص 74-75.

2-4) المصادر الذاتية: حيث يمكن للمؤسسة بناء الميزة التنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية ومن خلال العلاقة مع الآخرين.¹

2-5) التفكير الإستراتيجي: تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال المزايا التنافسية، وتقر الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وتصنف دور إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.²

ويرى (humt amd Morgom 1995) بأن المصادر المؤدية إلى خلق الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بالموارد المالية والمادية والقانونية والبشرية والنظمية والمعلوماتية، فيما حاول باحثون آخرون إيجاد الرابط بين موارد المنظمة وإستدامة الميزة التنافسية من خلال وصف الموارد والمهارات الخاصة التي يصعب تقليدها والتي تمكن المنظمة من إمتلاك تصورات عن الزبائن والمنافسين.³

2-6) المعرفة: تتميز المؤسسات الخدمية التي تنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي:

مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مركز البحث والتطوير.

مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات.

مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك والفنادق.⁴

ثانيا: اليقظة التنافسية أداة لرفع الميزة التنافسية

على المنظمة لكي تبقى وتستمر بالتميز عن المنافسين وجب عليها أن تقوم بالتيقظ لبيئتها بصفة دائمة، ومن المهم أن تضع برنامجا لتطبيق اليقظة التنافسية نظرا للميزات التي تحققها اليقظة التنافسية للمنظمة، كونها أداة فعالة لتطوير المزايا التنافسية لها.

¹ - أسامة أحمد عبد السلام ياسين، الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، مذكرة مكملة للحصول على شهادة ماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 38.

² - أسية دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2015، ص 32.

³ - رؤوف رعد عدنان، حمدي سالم حامد، المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية بلاد الرافدين العدد 100، مجلد 32، 2010، ص 91.

⁴ - الطيب بن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-154.

ومن أبرز المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمنظمة هي:¹

- معرفة المنافسين الحاليين والمحتملين في الأسواق.
 - ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات الزبائن.
 - الحصول على المورد الوافر من المعارف والخبرات.
 - الزيادة من أثر التآزر في المنظمة.
 - التقليل من دورة حياة المنتجات.
 - لإكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- إن عمل اليقظة التنافسية بصفة جيدة، يؤثر تأثيرا مباشرا بالإيجاب على المؤسسة وعلى أعمالها التي تقوم بها وقراراتها التي تتخذها، وعلى أساسها تبني عمليات البحث والتطوير والقرارات تكون سليمة، وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية فمنها:²
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
 - الوصول إلى حل المشاكل الصعبة.
 - الوعي في إتخاذ القرارات.
 - التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها.
 - التحسين المستمر في السلع والخدمات.

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة

ترتبط القيادة التحويلية بشكل وثيق بالتنافسية المؤسسية لأنها تساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الفعالية التنظيمية، من خلال تعزيز الروح المعنوية والإلتزام بين الموظفين، يمكن للقيادة التحويلية دفع مؤسساتهم نحو تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق في السوق. هذا النوع من القيادة يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم التكيف السريع مع التغيرات والقدرة على مواجهة التحديات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية دائمة التطور.

¹ – <http://www.veille.com/pageveille.html.30/04/2012>.

² -<http://www.veille.com/pageveille.html.30/04/2012>.

1- دور بعد التأثير المثالي (الكاريزمي) بتنافسية المؤسسة: The role of ideal influence on the competitiveness of the organization"(charismatic)

يعد بعد التأثير المثالي أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية التي تسهم في تعزيز التنافسية داخل المؤسسات، حيث يشير هذا البعد إلى قدرة القادة على أن يكونوا قدوة حسنة وملهمين للثقة والإحترام من قبل الأتباع، من خلال التأثير المثالي يتمكن القادة من إلهام العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

ويعزز التأثير المثالي التنافسية بالمؤسسة من خلال:

1-1- تحفيز الموظفين: يساهم تحفيز الموظفين بواسطة القادة الذين يظهرون التأثير المثالي في تعزيز التنافسية للمؤسسة، حيث يؤدي زيادة مستوى الإلتزام والعمل الجاد إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر، وشعور الموظفين بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق ويتم تقديرهم وإحترامهم.

1-2- تعزيز الولاء والانتماء: حيث يظهر القادة الناجحون قدوة إيجابية ويكونون مصدر إلهام لموظفيهم، مما يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة للعمل على بيئة تنافسية جيدة. وبهذه الطريقة، يعمل التركيز على التنافسية في المؤسسة من خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة، وبالتالي تعزيز التعاون والفعالية والإنتاجية لتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح في بيئة تنافسية جيدة.

1-3- بناء ثقافة مؤسسية إيجابية: بناء ثقافة مؤسسية إيجابية هو عنصر أساسي في تعزيز التنافسية للمؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وصحية، يمكن للمؤسسة جذب وإحتفاظ المواهب، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز قدرتها على المنافسة في السوق، وذلك من خلال تقديم مثال جيد على كيفية تحقيق التنافسية من خلال بناء ثقافة مؤسسية إيجابية هو عندما يتبنى القادة سياسات وممارسات تعكس الشفافية والنزاهة في جميع جوانب عمل المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن للقادة فتح قنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع الموظفين، حيث يتم تشجيعهم على تقديم الملاحظات والاقتراحات بحرية دون خوف من العواقب.

يساهم القادة في بناء ثقافة مؤسسية تتسم بالشفافية والنزاهة، والتي بدورها تعزز بيئة العمل الجاذبة. الموظفون يشعرون بالثقة في أن مؤسستهم تتبنى القيم الأخلاقية وتعمل بنزاهة، مما يجعلهم أكثر

راحة ورضاً عن بيئة عملهم، وبالتالي يكونون أكثر عرضة لتقديم أفضل أداء والمساهمة في نجاح المؤسسة في السوق.

1-4- تشجيع الابتكار والإبداع: يمكن للمؤسسة تحفيز الموظفين للمشاركة في جلسات تفكير جماعي، وورش عمل لتوليد الأفكار، وتحفيزهم على استخدام الابتكار في تحسين العمليات الداخلية أو تطوير منتجات وخدمات جديدة. يمكن أيضاً إنشاء آليات لتكريم وتقدير الموظفين الذين يقدمون أفكاراً مبتكرة وناجحة، مما يشجع على المزيد من التفكير الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسة إنشاء ثقافة تشجيعية للفشل البناء، حيث يتم تشجيع الموظفين على تجربة أفكارهم دون خوف من الفشل، مع التركيز على إستخلاص الدروس والتعلم من التجارب الفاشلة لتطوير الأفكار وتحسينها في المستقبل. من خلال تشجيع الابتكار والإبداع.

1-5- يمكن للمؤسسة تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي إحتياجات العملاء بشكل أفضل، وتحسين العمليات الداخلية لتحقيق كفاءة أكبر، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والبقاء قوية في سوق متغير وتنافسي.¹

2- دور بعد الإعتبارات الفردية بتنافسية المؤسسة: The Role of Individual Considerations in "Organizational Competitiveness":

تعد الإعتبارات الفردية أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، والتي تركز على تقديم الرعاية والإهتمام الشخصي للموظفين. يتضمن هذا البعد الإهتمام بإحتياجات كل موظف على حدة، تقديم التوجيه الشخصي، والدعم المستمر لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. من خلال الاعتبارات الفردية، يمكن للقيادة تعزيز الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والتنافسية للمؤسسة.

يتمثل دور الإعتبارات الفردية في تعزيز التنافسية بالنقاط التالية:²

2-1- تحسين الرضا الوظيفي: يمكن تحقيق التنافسية من خلال تحسين الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن قادتهم يهتمون بتطورهم الشخصي والمهني، يزيد ذلك من مستوى رضاهم عن العمل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة الولاء للمؤسسة.

¹ - Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994) , **"Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership"**, Sage Publications, International educational and professional publisher thousand Oaks, London, New Delhi, Library of congress cataloging-in-publication data.p p 137-140.

² - Bass, B. M., & Avolio, B. J, Previously mentioned reference , p 140.

2-2- زيادة التحفيز والإنتاجية: تحقق التنافسية بالمؤسسة من خلال زيادة التحفيز والإنتاجية عبر مراعاة الإعتبارات الفردية للموظفين، وعندما يتلقى الموظفون الدعم والتوجيه الشخصي من القادة، يشعرون بالتقدير والإهتمام، مما يعزز من مستوى التحفيز والإستعداد للعمل بجدية وتقان في تحقيق الأهداف المؤسسية. وأيضاً عن طريق فهم إحتياجات وتطلعات كل موظف، يمكن للقيادة توجيه جهودهم لتوفير الدعم والتوجيه المناسبين لكل فرد. قد يشمل ذلك تقديم فرص التطوير الشخصي والمهني، وتوفير المراقبة الإيجابية والتشجيع على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية لكل موظف، حيث تزيد هذه الإعتبارات الفردية للموظفين من مستوى الرضا والتحفيز، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة. فالموظفون الذين يشعرون بالدعم والتوجيه الشخصي يكونون عادةً أكثر استعداداً للعمل بجهد وتقان، مما يزيد من إنتاجيتهم ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية أكبر.

2-3- تطوير المهارات والكفاءات: للتوصل لقدرة تنافسية هائلة يجب التركيز على تنمية مهارات كل موظف وتقديم التدريب المناسب، وبذلك تستطيع المؤسسة بناء قاعدة قوية من الموظفين المؤهلين، مما يعزز من قدرتها على التنافس في السوق.

2-4- تشجيع الإبتكار والإبداع: الإعتبارات الفردية تعزز بيئة عمل داعمة وبالتالي يشعر الموظفون بالحرية لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما يساعد المؤسسة على الإبتكار والبقاء في مقدمة المنافسة.

2-5- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: تعمل المؤسسة على تقوية تنافسيتها وذلك بتعزيز الإهتمام الفردي بالموظفين من الشعور بالإنتماء والفخر بالمؤسسة، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعاون والتفاعل بين الموظفين¹.

3- دور بعد الإستثارة الفكرية بتنافسية المؤسسة: "The Role of Intellectual Stimulation in Organizational Competitiveness"

التحفيز الفكري يلعب دوراً حاسماً في تعزيز التنافسية المؤسسية من خلال تعزيز ثقافة الإبتكار والتحسين المستمر، عندما يتحدى القادة الإقتراضات، ويشجعون على المخاطرة، ويطلبون الأفكار الإبداعية من أفراد فريقهم، ويُحفزون التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات بين الموظفين، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تمنح المنظمة ميزة تنافسية في السوق، كما أشار

¹ - Bass, B. M., & Avolio, B. J, Previously mentioned reference, p p 140-146.

باس وأفوليوو (1990)، بأن التحفيز الفكري عنصر رئيسي في القيادة التحويلية، والتي أثبتت أنها تؤثر إيجابياً على الأداء والإبتكار المؤسسي. لذلك، من خلال تعزيز التحفيز الفكري، يمكن للقيادة دفع التنافسية بفعالية وتعزيز النجاح على المدى الطويل لمنظماتهم.

حيث تمثل الدور الرئيسي للإستثارة الفكرية في تعزيز التنافسية المؤسسية في العديد من الجوانب المختلفة، وهي:

3-1- تعزيز الإبتكار والإبداع: عندما يشجع القادة فريقهم على التفكير خارج الصندوق المؤسسي وتحدي الإفتراضات، يزيدون من إحتتمالات ولوج المؤسسة إلى حلول جديدة وفريدة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي إحتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.

3-2- تحسين جودة العمل والإنتاجية: عندما يشجع القادة الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، فالموظفون الذين يشعرون بأنهم ملهمون ومشجعون على تقديم الأفضل يميلون إلى العمل بجهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل، مما يعزز تنافسية المؤسسة.

3-3- الجذب والإحتفاظ بالمواهب العالية: تعزيز التحفيز الفكري يساهم في جعل المؤسسة مكاناً محفزاً ومثيراً للإبداع، مما يزيد من جاذبيتها للموظفين الموهوبين ويساعد في الحفاظ عليهم. وبالتالي، تتمكن المؤسسة من بناء فريق عمل متميز يمكنه تحقيق النجاح في بيئة العمل المنافسة.

4- دور بعد التحفيز الإلهامي بتنافسية المؤسسة: "The Role of Inspirational Motivation in Enhancing Organizational Competitiveness"

التحفيز الإلهامي يلعب دوراً بارزاً في تعزيز تنافسية المؤسسة عن طريق تحفيز وتشجيع الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال ومستدام. يعتمد هذا الدور على قدرة القادة على توجيه وإلهام الموظفين، وتعزيز روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة. فهو يؤثر على مستوى الالتزام والمشاركة الفعالة للموظفين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة. ويمكن إدراج دور التحفيز الإلهامي بتعزيز تنافسية المؤسسة في:¹

¹ -Smith, J., & Johnson, A. (Year). "The Impact of Inspirational Leadership on Organizational Performance." Journal of Organizational Psychology, 20(3), P45-62.

4-1- تعزيز الإلتزام والمشاركة: عندما يكون لدى الموظفين شعور بالإلهام والتحفيز، يكونون أكثر عرضة للإلتزام بأهداف المؤسسة والمساهمة بشكل فعال في تحقيقها، على أن يشعرون بأن جهودهم مهمة ومعترف بها، مما يزيد من مستوى المشاركة والتفاني في العمل. ويمكن للمؤسسة تعزيز الإلتزام والمشاركة لدى الموظفين بغرض تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية وبناءً على ذلك، تحقيق التنافسية في السوق.

4-2- تعزيز الإبداع والإبتكار: عندما يشعر الموظفون بالإلهام، فإنهم يصبحون أكثر عرضة لتجربة أفكار جديدة والمساهمة في عمليات الإبتكار داخل المؤسسة، ويتحفزون لتقديم أفضل الحلول والمقترحات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تطور ونمو تنافسياتها.

4-3- تعزيز الروح الجماعية والتعاون: يساهم التحفيز الإلهامي في بناء روح الفريق القوية وتعزيز التعاون بين أفراد المؤسسة، حيث يتم تحفيز الموظفين للعمل معًا بشكل فعال، وتبادل المعرفة والخبرات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتحسين الأداء الجماع داخل المؤسسة وتحقيق التنافسية.

4-4- الجذب والإحتفاظ بالمواهب: تلعب القيادة الإلهامية دورًا هامًا في جذب المواهب والحفاظ عليها داخل المؤسسة، حيث يفضل العديد من الموظفين العمل في بيئة تشجع على التحفيز والإلهام، وبالتالي قد يكون للمؤسسات التي تقدم هذا النوع من القيادة ميزة في جذب المواهب والإحتفاظ بها¹.

يمكن القول إن التحفيز الإلهامي يؤثر بشكل كبير على عدة جوانب من أداء المؤسسة، بدءًا من مستوى الإلتزام والمشاركة إلى تعزيز الإبداع والابتكار، مما يعزز في النهاية تنافسية المؤسسة ونجاحها في السوق.

5- دور بعد التمكين بتنافسية المؤسسة " The role of empowerment in enhancing organizational competitiveness "

يعتبر التمكين من الأبعاد الهامة التي تسهم بشكل كبير في تعزيز التنافسية داخل المؤسسات، حيث يُعنى التمكين بزيادة قدرات الموظفين وإعطائهم السلطة والثقة لإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. من خلال التمكين، يمكن للمؤسسات تعزيز مرونتها وكفاءتها مما يساهم في تحسين أدائها التنافسي.

¹ – Smith, J., & Johnson, A., Previously mentioned reference, P45–62.

ويعمل دور التمكين في تعزيز التنافسية بالمؤسسة من خلال:

5-1- زيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بأن لديهم القدرة على إتخاذ القرارات والمشاركة في تحسين العمليات، يزيد ذلك من رضاهم عن العمل، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويحسن من إستمرارية المعرفة المؤسسية، وزيادة شعور الموظفين بالتمكين في مكان العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية بالمؤسسة.

5-2- تحسين الإنتاجية: يمكن للموظفين المتمكنين إتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية مما يساهم في تحسين الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة والعمل على تحقيق إستراتيجيات تنافسية طويلة الأمد تساعد للوصول إلى أهدافها التنافسية.

5-3- تشجيع الإبتكار: التمكين يشجع على بيئة عمل تسمح بتبادل الأفكار والإبداع، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من الحلول وليس فقط منفذين للتعليمات.

5-4- تعزيز الولاء والإنتماء: يشعر الموظفون المتمكنون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم، ويساعد في بناء ثقافة مؤسسية قوية وداعمة وميزة تنافسية دائمة.

5-5- تحسين جودة الخدمة: التمكين يساعد الموظفين على تلبية إحتياجات العملاء بسرعة وفعالية أكبر، مما يعزز من رضا العملاء ويساهم في تحسين سمعة المؤسسة التنافسية في السوق.¹ يمكن للقيادة التحويلية أن يبنوا بيئة عمل ديناميكية ومتجددة تعزز التنافسية وتمكن المؤسسة الإقتصادية من التكيف مع التحديات وتحقيق النجاح في سوق الأعمال فأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإعتبارات الفردية، الإثارة الفكرية، التمكين) تعزز التنافسية بتحويل البيئة الداخلية للمؤسسة إلى مكان يعمل فيه الفريق بشغف وإبداع لتحقيق أهداف مشتركة. وهذا يعني توجيه القائد للموظفين بإلهامهم وتحفيزهم، ومنحهم الثقة والمسؤولية، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الجديدة، مع مراعاة إحتياجات كل فرد وتمكينه للتطور والتقدم، تلك العناصر تشكل أساساً قوياً لبناء بيئة عمل متطورة ومبتكرة تساهم في تعزيز التنافسية ونجاح المؤسسة في السوق الإقتصادي.

¹ - Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", Academy of Management Journal, 38(5), P 1442-1465.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل، تم توضيح أن المنافسة هي الصراع بين المؤسسات لتحقيق التفوق في السوق، بينما التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على الإستمرارية والنمو في بيئة تنافسية مناسبة، حيث تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية، فمن خلال التنافسية، تسعى الشركات إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وزيادة كفاءتها التشغيلية، وتبني الابتكار. هذه العملية تدفع المؤسسات إلى التميز عن منافسيها، مما يعزز قدرتها على جذب العملاء والإحتفاظ بهم. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي التنافسية إلى تحفيز النمو الإقتصادي بشكل عام من خلال تحسين الإنتاجية وخلق فرص عمل جديدة. في النهاية، تعمل التنافسية كقوة دافعة لتحقيق الإستدامة ونجاح طويل الأمد في السوق.

كما تم التوصل إلى أن اليقظة التنافسية تساعد المؤسسات الإقتصادية على إتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة وبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة الإقتصادية، وتحليل الميزة التنافسية والتعرف على دورة حياتها كمصدر رئيسي لتفوق المؤسسات لتعزيز نقاط القوة وتطوير مجالات التحسين.

وتم التركيز على دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية من خلال التأثير المثالي (الكاريزمي) والتحفيز الإلهامي والإعتبرارات الفردية والإثارة الفكرية والتمكين، فهذه الأبعاد تساهم في خلق بيئة عمل محفزة وتشجع الإبتكار على خلق جو تنافسي ملائم، وتزيد من التفاعل الإيجابي بين الموظفين، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويعطيها القدرة على التفوق في السوق. بذلك، يُعد الفهم العميق لهذه المفاهيم وتطبيقها بشكل إستراتيجي ضرورياً لضمان تحقيق النجاح والتفوق المستدام في بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

بمؤسسة مناجم الفوسفات

- تبة - SOMIPHOS

مقدمة الفصل الثالث

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من أبرز النظريات الحديثة في علم الإدارة، والتي تركز على دور القادة في إحداث تغييرات إيجابية وملهمة داخل المؤسسات وتعتمد هذه القيادة على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والتطوير المستمر، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز التنافسية المؤسسية.

في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بولاية تبسة بالجزائر، وهي واحدة من المؤسسات الرائدة في مجالها، تهدف الدراسة إلى إستكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحليل تأثير أساليب القيادة التحويلية على الأداء العام للمؤسسة وعلى مستوى الابتكار والإبداع بين الموظفين، وبعد الإطلاع على الجانب النظري لتفاصيل القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة والعلاقة التي تربط بينهما بالإضافة إلى مختلف الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن أجل الوقوف على مدى نجاعة الدراسة النظرية في التطبيق الواقعي، ستم المحاولة في هذا الفصل إسقاط الموضوع على الواقع من خلال هذه الدراسة الميدانية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تتعلق الدراسة التطبيقية لدور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة - من هذا المبحث، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مطالب شمل الأول التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -، أما الثاني نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -، وبالنسبة لثالث يتمحور حول الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -، ورابعا الوضع التنافسي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة - .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

قبل التطرق إلى تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، لابد من تقديم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOSE GROUPE باعتبارها المؤسسة الأم.

أولاً: المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOSE GROUPE

المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها (FERPHOSE GROUPE) والتي يتواجد مقرها الإجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغالات المنجمية SONAREM وهذا بمقتضى الكرسوم رقم 441/83 المؤرخ ب 16 جويلية 1983، وتحولت إلى شركة عمومية إقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الإقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكلف في إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية والإجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع وإستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية.¹

فمن مهامها الأساسية:

- عملية البحث المنجمي.
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

¹- مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphose - تبسة.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل الوحدات عبر التراب الوطني.

- رأس مالها الإجتماعي الإبتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدي إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1000.000.000 دج لينتهي ب 43.000.000 دج، مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الإقتصادية حيز التنفيذ، تحولت مؤسسة فرفوس إبتداء من شهر ماي 1990م إلى الإستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001م وبعد فتح رأس مالها الإجتماعي عقدت المؤسسة أول إتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزة وبوخضرة بتبسة 70 % وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة، ونصيب شركة فرفوس 30 %¹.

ثانيا: فروع مجموعة فرفوس FERPHOSE GROUPE

بتاريخ 01 جانفي 2005م تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOSE GROUPE وقرها الإجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:

1- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS:

ومقرها الإجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل إمتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق- بئر العاتر- الذي يقدر إحتياطي الفوسفات به ب: 2 مليار طن.

- شركة SOMIPHOS تضم الوحدات التالية:

- ✓ المركب المنجمي جبل العنق - العاتر -
- ✓ المنشآت المينائية - عنابة -
- ✓ مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية - CERAD -
- ✓ مقر المديرية العامة - تبسة -

¹- مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphose - تبسة.

2- شركة مناجم الحديد SOMIFER:

ومقرها الإجتماعي تبسة، وتضم المناجم التالية: "منجم عيني - سطيف"، "منجم روينة - عين الدفلى"، "منجم سيدي معرف - جيجل"، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس".

3- شركة البولازولان POZZOLANE:

ويتواجد مقرها الإجتماعي بمدينة بني صاف - عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البولازولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

4- شركة المسبك SFO-FONDERIE:

ويتواجد مقرها الإجتماعي بمدينة الونزة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.

5- شركة البناءات والتجهيز FERBAT:

ويتواجد مقرها الإجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل مايتعلق بالأمور المقاربة.

6- شركة نقل المواد المنجمية SOTRAMINE:

وهي شرك أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البولازولان من بني صاف إلى مراكز البيع.¹

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19م مع إكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري، حيث إكتشف منجم الفوسفات قبل الإستقلال سنة 1908م بعدها اتم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت إسم مؤسسة S.D.O (Sciété De Djebel onk) سنة 1934م حيث إهتم في بادئ الأمر بالبحوث الإستغلالية، و قد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة وتم تأميم المؤسسة سنة 1966، حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها و حولتها إلى (Société De Recherches Exploitation Minière) SONAREM مؤسسة "مؤسسة الأبحاث و الإستغلالات المنجمية" و التي كان مقر إدارتها بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 03/06/1983م إلى ولاية تبسة و هو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة "FERPHOS مؤسسة الحديد و الفوسفات" حيث بادرت هذه الأخيرة إلى إعتقاد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005م حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) التالية الذكر، أما حاليا منذ سنة 2004م فإنها

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphose - تبسة.

قسمت إلى مؤسستين "SOMIFER" ومقر إدارتها بالونزة، و "SOMIPHOS" ومقر إدارتها تبسة وهي محل الدراسة.

تم إنتقال إنتاج الفوسفات المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن إلى 500.000 طن سنة 1920م و 584.000 طن سنويا سنة 1938م إلى بداية الحرب العالمية الثانية، إستأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات، وبعد الإستقلال إنخفض إحتياط المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978م، إكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965م بقدرة نظرية مقدرة ب 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمشتري بنسبة 77% - BPL 75، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا.

كان إستغلال الفوسفات قبل الإستقلال من إختصاص شركات تابعة للخواص المعمرين من إستغل منجم الكويف، إلى غاية تاريخ الإستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة Compagnies de (Phosphate de Constantine)، وإستغنى عنه سنة 1963م وخلفتها شركة BAREM سنة 1964م ثم SONAREM سنة 1967م وقد أسس المنجم بمرسوم وإستغل في النهاية وأغلق سنة 1968م، وفي سنة 1973م أسند مشروع حمض الفوسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي، ثم تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.¹

1- علاقات المؤسسة

لم تتغلق المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات على نفسها، بل عملت على توطيد وتطوير العلاقات التي تربطها، بإختلاف المنظمات، وفيما يخص المنظمات الوطنية التي تتعامل معها المؤسسة يتم ذكرها في مايلي:

- التجمع الفولاذي (كوسيدار).
- مصانع الإسمنت.
- مؤسسة ASMIDAL.

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphose - تبسة.

- وبعض الفروع الخاصة بالزراعة (فيما يخص استعمال السماد DO20).
- الشركة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية.
 - SONALGAZ (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز)
 - ONEEX الخاصة بمواد التفجير.
 - SONATRACH (المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المنتجات الكربوهيدراتية).
 - الجمارك.
 - مصالح الضرائب.
 - ميناء عنابة.
 - الوكالات التي تقوم ببراء البواخر في موانئ عنابة لنقل الفوسفات.
- أما فيما يخص المنظمات الدولية تتعامل المؤسسة مع:
- بعض منتجي الفوسفات (تونس، سوريا، موريتانيا، دبولونيا).
 - المنظمات الدولية المتخصصة مثل:
 - IFA المجموعة الدولية للإسمنت.
 - IMPHOS المعهد العالي للفوسفات.
 - UAFA الإتحاد الغربي للحديد والفولاذ.
 - الجمعية المتخصصة بإصدار المجالات الخاصة لنشاط التصدس.
 - LEMOLI مجلة فرنسية متخصصة.
 - THEMARKEET مجلة بريطانية متخصصة.
 - CCT غرفة التجارة الدولية الخاصة بالإحصائيات التجارية.

1-1-1- إمكانات المؤسسة:

تتوفر الشركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحتل المكانة التي تصبور إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر.

1-1-1- الإمكانات المادية:

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجانب عن رملها أنه من الذهب الحقيقي وتتمثل فيما يلي:

- مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق.
- مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الإحتياطي ب 02 مليار طن.

1-1-2- الإمكانات البشرية:

تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر ب 1386 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية كالآتي:

- أعوان التنفيذ: 692.
- أعوان التحكم: 589.
- الإطارات: 97.
- الإطارات السامية: 49.

2- الحالة الراهنة لصناعة الفوسفات

تلعب مؤسسة SOMIPHOS دورا هاما جدا حيث أن دورها الأساسي يتمثل في إستخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام (بالنسبة للمؤسسة) يباع في الأسواق المحلية و الأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل إجتماعي داخليا لفائدة عمالها و موظفيها و ذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل و خارج المؤسسة و الذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها كالقيام بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالتربصات الميدانية التطبيقية بها، هذا بالإضافة إلى إمكانية تشغيل عدد كبير من المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة و العمل الجاد.

أولاً: أهمية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تحتل مؤسسة SOMIPHOS مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني والدولي نظرا لما تزخر به من موارد وماتحتويه من طاقات وما لها من أهمية في إنتاج ملايين الأطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة والأهمية في مايلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة والتقليص منها في المنطقة.

- إنتاج أكثر من 1500.000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1800.000 طن في المستقبل.
- منح عدة إمتيازات للعمال (السلفيات - السكن - العطل الصيفية - بعثات تكوينية - ترقيات ...).
- الإستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الإستثمار.
- جلب العملة الصعبة من خلال عمليات التصدير.
- إستفادة العديد من الطلبة من التربص داخل المؤسسة بقدرة محدودة تقدر بين 80 طالب و 180 طالب.¹

ثانيا: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة هي إحدى المؤسسات الهامة في الجزائر والتي تعنى بقطاع التعدين واستخراج الموارد الطبيعية، وترتكز بشكل خاص على صناعة الفوسفات. تأسست المؤسسة للاستفادة من الثروات الطبيعية في منطقة تبسة التي تحتوي على موارد فوسفات ضخمة، وتحقيق أهدافها الاقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، التكنولوجية.²

1- الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- وصولها على الحصول على شهادات عالمية في الجودة اهمها شهادة ISO للجودة العالمية.
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين.
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير.
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول.
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والمبيعات الدولية.
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون.
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها.

¹- مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphose - تبسة.

²- مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphose تبسة.

- الإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها.
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة.⁷
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها.
- العمل على ضمان التموين اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع إستيراد المنتجات المكملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج.

2- الأهداف الإجتماعية

- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقاءه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

3- الأهداف الثقافية

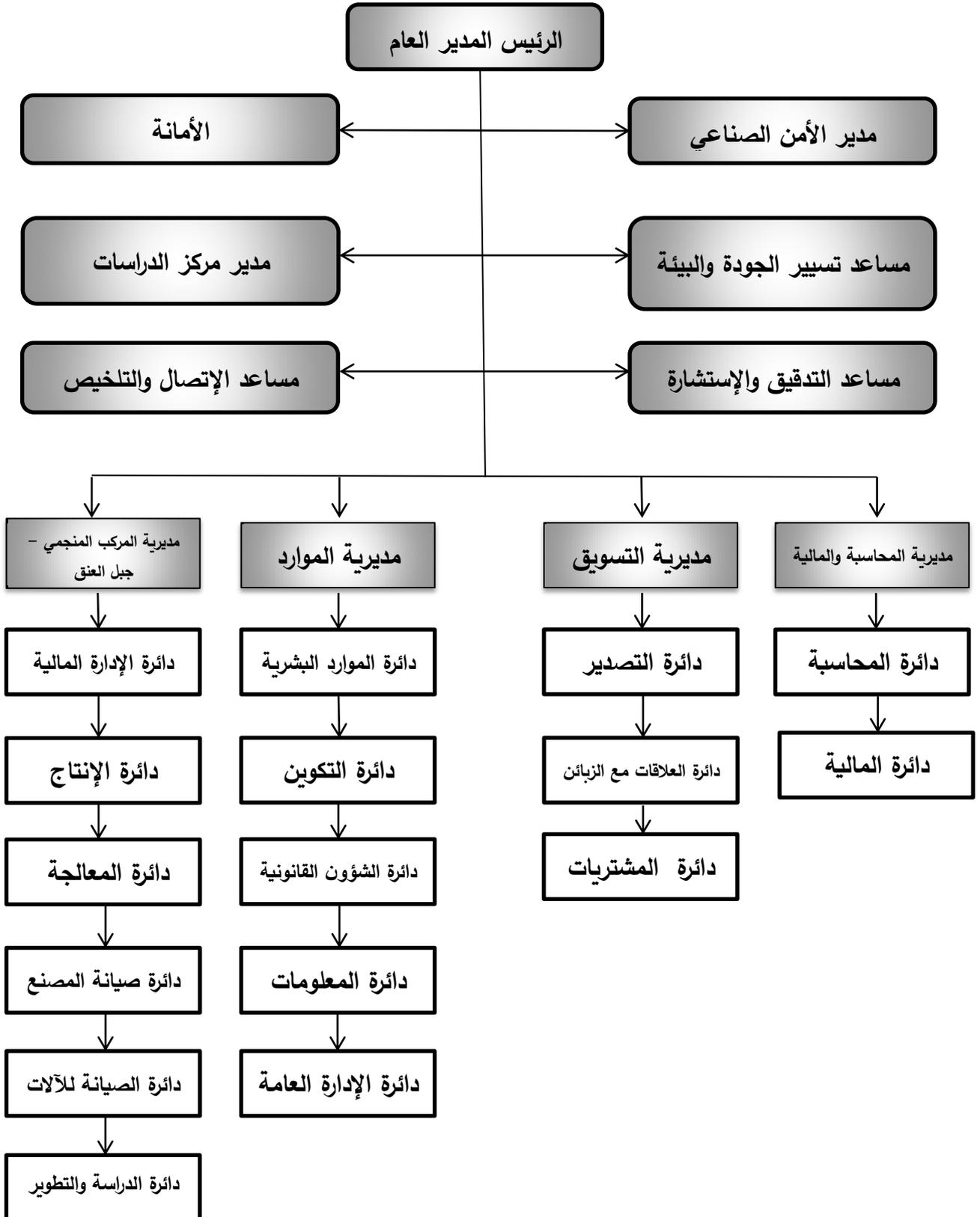
- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والإندماج في مكونات التحسين والجودة.¹

¹- مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphose تبسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

يتكون الهيكل التنظيمي بالنسبة لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة من مجموعة المديرية و الدوائر و الأقسام يتم التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف شاملة و موضوعية، يمكن حصرها في المخطط التالي:

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة.

تركزت هذه الجهود على تعزيز مكانة الشركة وجذب زبائن جدد، في خضم الوضع العالمي الحالي في جميع المجالات سواء كانت إقتصادية أو مالية وحتى التكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات عملت فرغوس على مواجهة هذا المشكل لتضمن مكانتها في السوق العالمية وتكسب زبائن جدد، وفقاً لمخطط إستراتيجي وضع في بداية سنة 2022م.¹

أولاً: الرئيس المدير العام

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء (09)، وهذا المجلس يسهر على القيام بإجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة صوميفوس، حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة، ومن أبرو مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بقدارة الشركة.
- ترأس إجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- تسيير قضايا العمال والإهتمام بالصحة والعمل.
- ضبط ضمان توجيه القدارة (التسيير العام للمؤسسة).
- المصادفة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.
- الإتصال المباشر بالهيئات العليا بإعتباره المثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهياكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الإستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

ثانياً: الأمانة

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالكسرتارية والتنظيم والإستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة.

ثالثا: المساعد التقني

برتبة إطار سامي يتولى القيام بغعداد الملفات التقنية، الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي - جبل العنق)، كما يقوم بلفت إنتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

رابعا: مساعد تسيير الجودة

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

- إعداد الإجراءات والوثائق اللازمة وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

خامسا: مساعد التدقيق والإستشارة

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الاداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من اجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي اوامره بناء على ماورد في التقرير.

سادسا: مساعد الإتصال والتلخيص

- من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.
- إعداد الحصيلة السنوية.
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

سابعا: مدير مركز الدراسات

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة غطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

ثامنا: مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم إستراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة.
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني.
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم.
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الإتفاقية الجماعية.
- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة.
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

تاسعا: مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العاملة وضرورة التكيف معها.
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية إحتياجاته وسماع إنشغالاته.
- إستقبال الوفود والزبائن الدوليين.
- التنسيق بين أطراف الإنتاج.
- إعداد التقارير الدولية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

عاشرا: مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل المديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة.
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية.
- إعداد الميزانية السنوية.
- القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك.
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

إحدى عشر: مديرية المركب المنجمي جبل العنق

يمثل المركب المنجمي بجبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل بإعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر إحتياطها 2 مليار طن إضافة

على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنوياً كما ان عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11 % مهكلين عبر 05 أقسام عملية وهم: قسم الإستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة وقسم الغدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

المطلب الرابع: الوضع التنافسي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تتنافس صناعة الفوسفات على الصعيد العالمي بشدة نظراً لتنوع إستخدامات هذه المادة وزيادة الطلب عليها، خاصة من الدول الآسيوية التي تشهد تطوراً كبيراً في قطاع الزراعة. ولفهم الوضع التنافسي الحالي الذي تواجهه المؤسسة، يجب دراسة المنافسين الذين يلعبون دوراً أكبر في السوق.¹

1- المنافسين

شهد إنتاج الفوسفات إنخفاضا في عام 2019م إذ بلغ مستوى الإنتاج العالمي منه 240 مليون طن مقارنة ب 249 مليون طن في عام 2018م، إلا أنه من المتوقع أن يزداد خلال السنوات القادمة لتلبية الطلب العالمي، ومن اهم منافسي مؤسسة SOMIPHOS ديوان الشريف للفوسفات (P.C.O) المغربية والتي تعد الأولى عربيا في تصدير وغنتاج مادة الفوسفات، حيث بلغت صادراتها لسنة 2019م ستة وثلاثين مليون طن لمت بها من إحتياطي كبير بمخزون يبلغ 50 مليار طن يومثل ذلك أكثر من 70 بالمئة الإحتياطي العالمي للفوسفات، ولكونها تطل على المحيط الأطلسي يجعل ذلك منها وجهة معظم الدول الأوروبية وذلك لعدم تحملهم تكاليف نقل إضافية متمثلة في العبور على مضيق جبل طارق وقناة السويس، وبالإضافة إلى هذا إمتلاكها لموانئ ضخمة تمكنها من إستقطاب بواخر تفوق 60 ألف طن.

ليأتي في المرتبة الثانية الأردن حيث بلغ إنتاجها 08 مليون طن إذ إنخفض بشكل طفيف بعدما كان 8.02 مليون طن سنة 2018م، حيث تمتلك الأردن إحتياطي يقدر بـ مليار طن، ثم السعودية بمقدار 6.8 مليون طن، كما إرتفع بزيادة طفيفة مقارنة بالعام الماضي الذي بلغ 6.2 مليون طن كمت تدير

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة.

شركة "معادن" أكبر منشأة لتعدين الفوسفات في العالم، وهي "وعد الشمال" والتي تعد مدينة تعدينية متكاملة، ومجمعا كاملا لإنتاج الأسمدة الفوسفاتية.

إضافة إلى هذه الدول هناك مصر على الرغم من أن منتوجها أقل جودة من الفوسفات الجزائري إلى أنها تنشط في سوق الفوسفات وبقوة واحتلت المركز الرابع حيث بلغ إنتاجها 05 مليون طن. وفي المرتبة الموالية تظهر تونس التي تراجعت بسبب الأزمة السياسية التي لحقت بها في السنوات الفارطة إلا أنها نهضت من جديد وعملت على إسترجاع مكانتها نوعا ما، حيث بلغ إنتاجها مايعادل 03 مليون طن.¹

2- الزبائن

تتعامل شركة مناجم الفوسفات مع زبائن من مختلف القارات وفقا لنظام الطلب، إذ تعمل على توفير إحتياجاتهم حسب المواصفات المطلوبة وحسب رغباتهم وفي الأجل المتفق عليها. كما تتعامل بالبيع بالأجل في الكثير من الأحيان ولكن في حدود مدة لا تتجاوز 30 يوما، وبالأسعار السائدة في السوق والتي تسمح لها بتحقيق هوامش ربح، حيث أن أغلبية الزبائن متمركزون في أوروبا ولذلك لسبب قرب المنطقة مما يجعل تكاليف النقل أقل مايمكن كما أن السوق تعد تقليدية بالنسبة للمؤسسة كونها حافظت على التعامل مع زبائنها الأوفياء، أما السبب الثاني فيتعلق بتزايد الطلب في هذه المنطقة وكذا منذقة آسيا على مادة الفوسفات وذلك في إطار النهوض بالقطاع الزراعي لتحقيق الإكتفاء الذاتي لشعبها، كما هو الشأن بالنسبة للهند صاحبة الكثافة السكانية العالية التي جعلتها من أكبر زبائن مادة الفوسفات عالميا.

3- الموردون

كأي شركة أخرى تحتاج SOMIPHOS إلى العديد من الموارد المادية لضمان نشاطها، وتتعامل مع سبيل ذلك مع نوعين من الموردين، محليين وأجانب.

يقصر التوليد المحلي على المواد المتاحة محليا أبرزها:

- مواد التفجير ولواحقها والتي يتم توريدها من الديوان الوطني للمتفجرات (ONEX) التابع لوزارة الدفاع.
- مختلف المواد الطاقوية كالبينزين، الغاز، المازوت، الزيوت ومواد التشحيم.
- مواد البناء والهياكل المعدنية.

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة.

- قطع الغيار الخفيفة ومختلف التجهيزات الخفيفة أيضا.
أما التعامل الأجنبي فيخص التجهيز الثقيل المتمثل في آلات الإستخراج كالحفارات، آلة الطحن، التكرير، النقل، الهياكل المعدنية الكبرى...، ويتم الحصول عليها بطرح مناقصات دولية يتم بناء على نتائج مطابقتها التقنية والمالية تحديد المورد الذي سيتم التعامل معه.
فطبيعة نشاط الحركة تستدعي إستخدام تجهيزات خاصة لا تتوفر في السوق الوطنية، الأمر الذي يدفعها إلى إستيرادها من الخارج بمراعاة شروط التكاليف والجودة المطلوبة إلى جانب حتمية إحترامها لشروط المحافظة على البيئة.
وبالنسبة لطريقة التعامل فيما يخص الدفع تحرص الشركة على التسديد الفوري في ظل الإجراءات المعمول بها للإستيراد ويعد هذا الأمر عاملا جعل منها زبونا يحظى بالإحترام والأولوية في التعامل والحرص على تلبية إحتياجاته في الوقت المناسب.¹

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعد منهج البحث هو الذي يقود الباحث لإستكشاف مختلف مراحل البحث، والإجابة على مختلف الأسئلة والوصول لتفسيرات علمية واقعية من خلال مختلف الأساليب الإحصائية والإجراءات التي تشكل مقياس لجمع ومعرفة المعلومات التي يتم من خلالها الوصول إلى نتائج يمكن الوثوق بها وذات قيمة معتبرة في البحث العلمي وحلول نهائية للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة وبناءا على هذا تم توضيح الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية في ثلاثة مطالب يتمحور الأول حول في تحديد مجتمع وعينة الدراسة والثاني حول أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات، اما الثالث يشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق لكل من المنهج المتبع في الدراسة و مجتمع وعينة الدراسة ثم حدود الدراسة.

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والحقائق، ولإيجاد حلول ممكنة لما هو مطروح في هذا البحث، تمّ الإعتماد على المنهج "الوصفي التحليلي"، وهو منهج مركب من المنهجين "الوصفي" والمنهج "التحليلي"، فهو مناسب لدراسة ظاهرة ما وإيجاد أو الخروج بنتائج عامة، حيث يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي المعتمد في البحث، يتبعه أو يساعده المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة وإيجاد الحلول المناسبة لها وكل ذلك بهدف نجاح عملية البحث.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يشمل جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، حيث تم حصر المجتمع الكلي لهذه الدراسة على جميع عمال وموظفي مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة، أما عينة الدراسة تعتبر عدد معين من مفردات مجتمع الدراسة للتعميم على كل مفردات مجتمع الدراسة.

تم الإستهداف في هذه الدراسة مجموعة من الإداريين والعمال والمهندسين بمؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة، حيث يبلغ عددهم 1386 عامل، منها 97 إطار، و589 أعوان تحكم، و692 عامل تنفيذ، وقد تم توزيع 45 إستمارة استردت منها 40، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08): عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	نسبة الإسترجاع
45	45	40	%88.88

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

وزعت الإستمارات في مدة زمنية محدودة، وتمّ الإشراف على كل توزيع للإستجابة لتساؤلات المبحوثين حول أي إستفسار يخص هذا الإستبيان.

ثالثا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

المجال البشري: 40 عامل من عمال وموظفي مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة؛

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 01 فيفري الى غاية 15 ماي 2024؛

المجال المكاني: مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

بهدف إتمام عمليات البحث، تم في هذا المطلب توضيح كل من أداة الدراسة ومختلف أدوات جمع المعلومات ثم التطرق لنموذج النظري للدراسة.

أولاً: أداة الدراسة

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الإستبيان على العينة المستهدفة، تم إسترجاع 40 إستبيان صحيح، و05 غير مسترجعة، وبعد خضوع أسئلة هذا الإستبيان للتحكيم من طرف الأستاذ المؤطر وملاحظاته¹، وعرضه للتحكيم من طرف أساتذة مختصين، أصبح لهذا الإستبيان شكل نهائي² يفي بالغرض للوصول إلى نتائج مرضية، كما تم حصر وتجميع البيانات اللازمة

¹ - ينظر الملحق رقم (01).

² - ينظر الملحق رقم (02).

ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج SPSS 26¹، وقد قسمنا الإستبيان إلى قسمين:

1- القسم الأول: يتمثل في محور البيانات الشخصية ويحتوى على الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، الأقدمية فالمؤسسة.

2- القسم الثاني: يتمثل في دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية ويشمل:

➤ المحور الأول: بعنوان "القيادة التحويلية"، وقسم بدوره إلى خمس أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: التأثير الكاريزمي (المثالي): يتكون من أربع فقرات محددة من 01 إلى 04؛
- البعد الثاني: التحفيز الإبداعي: يتكون من أربع فقرات محددة من 05 إلى 08؛
- البعد الثالث: الإستثارة الفكرية: يتكون من أربع فقرات محددة من 09 إلى 12؛
- البعد الرابع: الإعتبارات الفردية: إحتوى أيضاً على أربع فقرات محددة من 13 إلى 16؛
- البعد الخامس: التمكين: يتكون من أربع فقرات محددة من 17 إلى 20؛

➤ المحور الثاني: جاء تحت عنوان "التنافسية بالمؤسسة"، وشمل 11 عبارة متتالية تحمل الترقيم

من 21 إلى 31.²

بعد عرضنا لمحتوى الإستبيان فيما سبق، نحدد متغيرات البحث التي تنقسم إلى متغير تابع وآخر

يوافق مستقل:

ثانياً: أدوات جمع المعلومات

هناك عدّة طرق لجمع البيانات حول الموضوع المطروح، وقد إستخدمنا خلال مراحل عملية

التقصي الطرق التالية:

1- الوثائق والسجلات: تم الإعتماد على عدّة وثائق وملفات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة - مناجم الفوسفات somiphos - تبسة- لتعزيز البحث ووسيلة لإستخراج أكبر قدر من المعلومات، فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودورات وغيرها.

2- المقابلة: هي محادثة أو حوار موجه بين باحثين من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، لغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة ويحتاج الباحث الوصول إليها

¹ - ينظر الملحق رقم (03).

² - ينظر الملحق رقم (02).

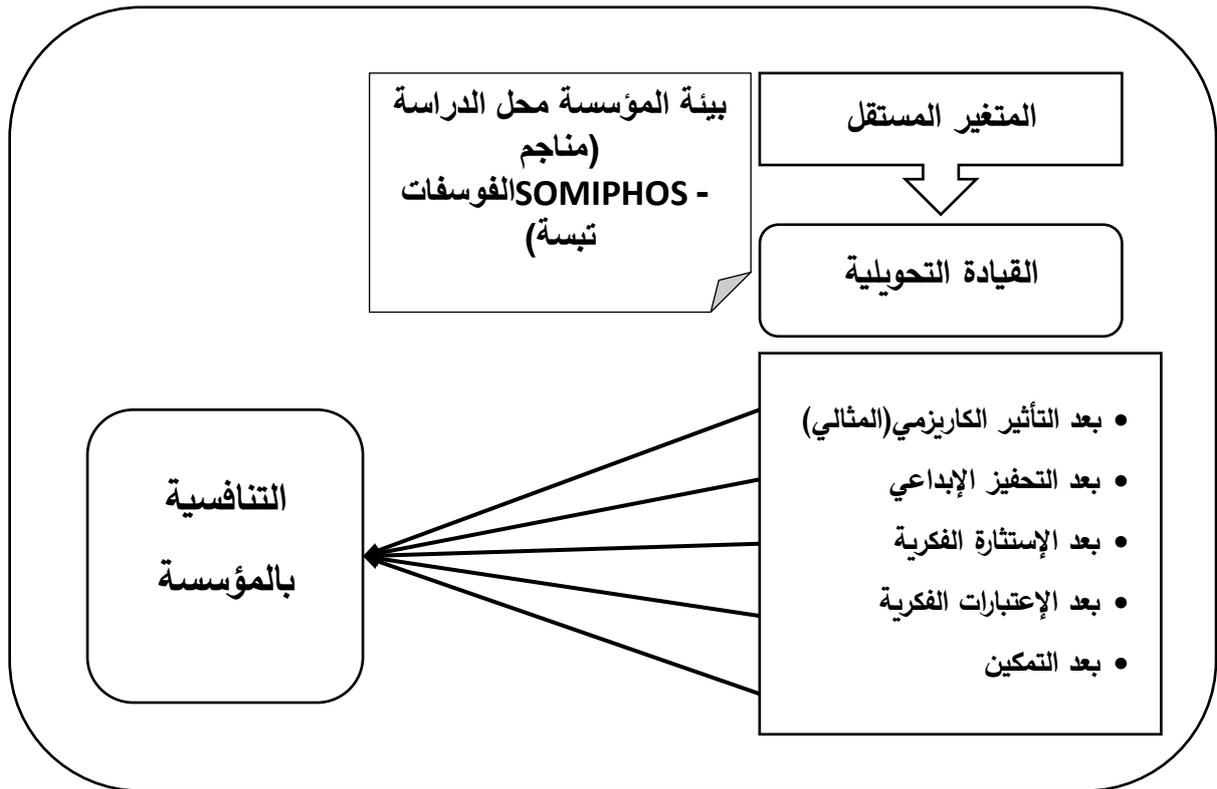
لتحقيق أهداف بحثه. وقد إعتدنا على المقابلة كأداة إضافية عرضية تعزز وتساعد الأداة الأساسية والتي هي الإستبيان لتحقيق غاية البحث.

3- الإستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الإستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بإتجاهات أفراد مستهدفين حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

ثالثا: النموذج النظري للدراسة

بالإستعانة بما أوردنا في الجزء النظري، أيضا الهدف الذي يسعى إليه هذا البحث الذي هو إيجاد وإختبار العلاقة التأثيرية ما بين متغيرات الدراسة، يمكن وضع مخطط تصوري يعبر عن هذه العلاقة المفروضة ويتمثل في:

شكل رقم (11): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإطار النظري للدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الإعتماد على الطرق الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، ومن أجل دراسة الإستمارة وتحليل البيانات التي تم جمعها كان من الضروري القيام بترميز البيانات وإدخالها الحاسوب بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجماعية للتحليل النسخة SPSS_{v26}. وقد تمّ إعتماد العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها ومناقشتها.

أولاً: الأساليب الإحصائية

1- التكرارات:

وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبانة وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج الإستبيان.

2- النسبة المئوية:

لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين إختاروا كل بديل من بدائل الأسئلة وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة ومن ثم تمثيلها في دوائر نسبية، وتم الإعتماد عليها في تحليل نتائج محور الإستبيان، حيث إستخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:⁽¹⁾

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية (التكرار المئوي)}$$

3- مقاييس النزعة المركزية:

3-1- المتوسط الحسابي:

تم إختيار منها المتوسط الحسابي أو الوسط الحسابي فهو مهم جداً، وهي القيمة التي تتوسط القيم المقاسة المتحصل عليها وفق المعادلة الرياضية التالية:⁽²⁾

¹ - أحمد عبد السميع طبيه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

² - كامل فليلف وفتحي حمدان، الإحصاء (Statistics)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 71.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i \times f)}{f}$$

حيث f هو التكرار، و x القيمة المقاسة.

4- مقاييس التشتت:

إنّ جميع قيم مقاييس التشتت غير سالبة، ومن مقاييس التشتت المدى، نصف المدى الربيعي، الانحراف المتوسط، الانحراف المعياري، وتم في الدراسة الحالية الإلتزام بالانحراف المعياري، الذي هو عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات المقاسة، ويحسب بالعلاقة الآتية:⁽¹⁾

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

أما المتوسط الحسابي فيستخدم لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية مع العلم أنه يفيد في ترتيب الأسئلة حسب أعلى متوسط حسابي.

5- الإنحدار البسيط:

يهدف تحليل الإنحدار الخطي البسيط إلى فهم العلاقة بين متغيرين كمّيين، حيث يتمّ دراسة أثر متغير (المتغير المستقل) على متغير آخر (المتغير التابع)، لنفترض أننا نريد دراسة أثر الإنتاج على التكلفة، في هذه الحالة يُعدّ الإنتاج هو المتغير المستقل، بينما تُعدّ التكلفة هي المتغير التابع، يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع من خلال معادلة خطية بسيطة تُعبّر عن المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل.

وتتمثل هذه المعادلة بالشكل التالي (قد نجد بعض الإختلاف في وضع الأحرف الرياضية لكل

معنى يبقى وحيداً):²

$$y = Ax + B \text{ حيث:}$$

y هو المتغير التابع؛

x هو المتغير المستقل؛

A ميل المستقيم الممثل بالمعادلة السابقة وقد يشار إليه بمعامل الانحدار؛

¹ - كامل فليلف وفتحي حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 217.

B نقطة تقاطع المستقيم مع محور الفواصل ويدعى بالمعامل الثابت.

ثانياً: إختيار المقياس

لقد تم إختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس إستخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس بالتالي: $3 = 5/5+4+3+2+1$.

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقص منه الحد الأدنى أي: $5-1 = 4$. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد: طول الفئة = $5/4 = 0.8$. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): درجات الإجابة

الإستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة.

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الإتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الإتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جداً
الإتجاه الثاني	من 1,79 إلى أقل من 2,58	غير موافق	منخفض
الإتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,38	محايد	متوسط
الإتجاه الرابع	من 3,38 إلى أقل من 4,18	موافق	مرتفع
الإتجاه الخامس	من 4,18 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا: ثبات وصدق أداة الدراسة

من أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق، يجب لنا التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الإستمارة في كل محور.

1- صدق أداة الدراسة

1-1- صدق إستبيان دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية:

1-1-1- صدق المحكمين: وللتأكد من صدق إستبيان دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية

المصمم، تم عرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في قسم علوم

التسيير جامعة الشيخ العربي التبسي- تبسة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في

الإستبيان من حيث:¹

- مدى قياس المحاور للمتغير؛
- مدى قياس الفقرات للمحاور؛
- عدد الفقرات في كل محور؛
- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات؛
- طلب البديل في حالة عدم الموافقة؛
- مدى صلاحية الصياغة لأفراد العينة.

وبعد إسترجاع إستمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم إضافة مجموعة من

الفقرات لبعض المحاور وتحصلنا في الأخير على استبيان نهائي.²

1-1-2- الصدق الظاهري: بعد بناء الإستبيان تم عرضها على الأساتذة لديهم خبرة في مجال

الإستبانة البحثية وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى إنتمائها لمحور الدراسة، وقد تم

تحكيم الإستمارة من طرفهم.³

¹ - ينظر الملحق رقم (01).

² - ينظر الملحق رقم (02).

³ - ينظر الملحق رقم (01).

2- مصداقية أداة الدراسة

لقياس الثبات والمصداقية تمّ استخدام ألفا-كرونباخ الذي تكون قيمته مرضية ومقبولة إحصائياً عند القيمة 0.06 أي بدرجة 60% وكلّما زادت كان الثبات جيد، الجدول الموالي يوضح القيم المتحصل عليها:

الجدول رقم (11): قيم ألفا-كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ
المحور الأول	20	0.991
المحور الثاني	11	0.989
الإستبيان (دون البيانات الشخصية)	31	0.994

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

هذه النتائج تبين لنا أن قيمة كل محور أكبر من 0.9 أي ما يعادل 90% وهي مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.6 كقيمة دنيا (قيمة ألفا-كرونباخ المقبولة إحصائياً هي 60%)، أمّا مجملًا فهي 0.994 أي 99% ، بالتالي هذا الإستبيان يعتمد عليه من أجل معالجة الموضوع المطروح للبحث ونتأجه المرجوة تكون ذات نسبة ثبات جيدة.

ثالثًا: الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

ويقصد به مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات، نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)¹ لمعرفة مدى إتساق عبارات المحاور فيما بينها، وقد تمّ حساب الإتساق الداخلي في الجداول التالية:

1- الإتساق بين أبعاد المحور الأول:

الجدول رقم (12): مصفوفة بيرسون لأبعاد المحور فيما بينها

بعد الاعتبارات الفردية	التمكين	الإستثارة الفكرية	التحفيز الإبداعي	التأثير الكاريزمي (المثالي)	/
.848**	.817**	.917**	.885**	1	التأثير الكاريزمي (المثالي)
.910**	.950**	.953**	1	.885**	التحفيز الإبداعي

¹ - ينظر الملحق رقم (03).

.930**	.936**	1	.953**	.917**	الإستثارة الفكرية
.937**	1	.936**	.950**	.817**	التمكين
1	.937**	.930**	.910**	.848**	بعد الإعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من الملاحظ أن هناك علاقات إيجابية قوية بين جميع الأبعاد، يمكن فهم هذا بأن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التأثير الكاريزمي (المثالي) قد يكون لديهم أيضًا مستوى عالٍ من التحفيز الإبداعي، الإستثارة الفكرية، التمكين وبعد الإعتبارات الفردية، هذا يمكن أن يعكس نوعًا من الشخصية أو السلوك القيادي الشامل.

من الجدير بالذكر أن هذه المصفوفة لا تقدم معلومات حول العلاقة السببية بين الأبعاد، بل إنها تقديم للإرتباط الإحصائي بينها، بالتالي إستكمال إستعمال الأدوات الإحصائية الأخرى (الإختبارات المعلمية).

2- الإتساق بين محوري الدراسة

الجدول رقم (13): مصفوفة بيرسون للمحورين

مستوى الدلالة	التنافسية بالمؤسسة	القيادة التحويلية	/
0.000	0.949**	1	القيادة التحويلية
	1	0.949**	التنافسية بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

القيم الموجودة في المصفوفة تشير إلى إرتباط قوي بين القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة، حيث يبلغ معامل الإرتباط (0.949 أو 0.949**)، وتعني النجمتين أن الإرتباط إيجابي ومعتدل)، وهذا يعني أن القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة تتحركان في إتجاه واحد، أي أن المؤسسات التي تتبنى نهجًا قياديًا تحويليًا عالي الجودة غالبًا ما تكون أكثر تنافسية في سوقها.

قيمة مستوى الدلالة بين البعدين تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة هي علاقة إيجابية ولا تزال غير معنوية بشكل إحصائي، أي أنها لا تمثل إرتباطًا قابلاً للتفسير إحصائيًا، وبالتالي كما ورد سابقا يجب إكمال البحث باستعمال الإختبارات المعلمية الأخرى (Tests Paramétrique).¹

¹ - ينظر الملحق رقم (03).

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة، وبالتالي سيتم عرض وتحليل محاور الدراسة ثم نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار		
47.5	19	أنثى	الخيارات
52.5	21	ذكر	
100.0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

بناءً على الجدول المقدم الذي يوضح توزيع الجنس بين العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos بتبسة، حيث تشكل الإناث 47.5% (19 موظفة) والذكور 52.5% (21 موظفًا) من إجمالي العاملين البالغ عددهم 40 موظفًا، يمكن إستنتاج أن هناك توازن نسبي بين الجنسين في المؤسسة، يعكس هذا التوازن بيئة عمل متنوعة وشاملة، مما يمكن أن يعزز من ديناميكية العمل والإبداع داخل الفريق، في سياق تحليل أثر القيادة التحويلية على التنافسية، يمكن أن يؤثر هذا التوزيع على كيفية تفاعل الجنسين مع أساليب القيادة المختلفة. قد تظهر إختلافات في إستجابات الذكور والإناث لبعض أبعاد القيادة التحويلية مثل التحفيز الإلهامي أو الإعتبار الفردي، مما يستدعي تصميم إستراتيجيات قيادية مخصصة تراعي هذا التنوع لتحقيق أقصى إستفادة من إمكانيات جميع الموظفين وتعزيز التنافسية الشاملة للمؤسسة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الخيارات
32.5	13	أقل من 30 سنة
35.0	14	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
30.0	12	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
2.5	1	أكثر من 50 سنة
100.0	40	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج جدول توزيع العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos بتبسة حسب الفئات العمرية، يتبين أن 32.5% منهم أقل من 30 سنة، و35.0% من 30 إلى أقل من 40 سنة، و30.0% من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما تزيد أعمار 2.5% فقط عن 50 سنة، يعكس هذا التوزيع العمري توازناً جيداً بين الفئات العمرية المختلفة تحت سن الخمسين، مع وجود نسبة أكبر من الشباب ومتوسطي العمر، مما يمكن أن يساهم في ديناميكية وحيوية بيئة العمل، وفي سياق القيادة التحويلية قد تكون إستجابة الفئات العمرية المختلفة لأساليب القيادة متنوعة؛ حيث قد يكون الموظفون الأصغر سناً أكثر تقبلاً للتحفيز الإلهامي والتغيير، بينما قد يفضل الموظفون الأكبر سناً الإعتبار الفردي والتوجيه المباشر.

لذا، يمكن للمؤسسة تصميم إستراتيجيات قيادة مخصصة تلبي إحتياجات كل فئة عمرية لتعزيز الرضا الوظيفي والتنافسية، بالإضافة إلى تقديم برامج تدريب وتطوير تستهدف تعزيز الكفاءة والتكيف مع التحولات القيادية.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار		
2.5	1	ثانوي	الخيارات
37.5	15	تقني سامي	
55.0	22	جامعي	
5.0	2	أخرى	
100.0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يُظهر توزيع العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos بتبسة من حيث المستوى التعليمي أن الأغلبية الساحقة منهم حاصلون على تعليم جامعي (55.0%) أو تقني سامي (37.5%)، مما يعكس قاعدة معرفية قوية وكفاءات تقنية متقدمة داخل المؤسسة، نسبة قليلة فقط من العاملين (2.5%) لديها تعليم ثانوي، في حين أن 5.0% منهم ينتمون إلى فئات تعليمية أخرى، وهذه التركيبة التعليمية تؤكد أن المؤسسة تعتمد على كوادر مؤهلة علمياً وتقنياً لدعم عملياتها وتحقيق التنافسية. في إطار القيادة التحويلية، يمكن للقادة استثمار هذه المؤهلات العالية من خلال تعزيز الإبتكار وتقديم مبادرات تطوير مستمرة تلائم قدرات الموظفين، مما يسهم في تعزيز أداء المؤسسة وزيادة رضا الموظفين عن العمل.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار		
12.5	5	عامل مهارة	الخيارات
27.5	11	عامل تنفيذ	
60.0	24	إطار	
100.0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يشير توزيع العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos بتبسة حسب الفئات الوظيفية إلى أن غالبية الموظفين (60.0%) يعملون في مناصب إدارية وإشرافية (إطار)، بينما يشغل 27.5% من الموظفين مناصب تنفيذية و12.5% يعملون كعمال مهارة. يعكس هذا التركيب الوظيفي هيكلًا تنظيميًا يركز بشكل كبير على الإدارة والإشراف، مما يمكن أن يعزز من كفاءة إتخاذ القرارات وتنسيق العمليات. فيما يخص القيادة التحولية، يُظهر هذا التوزيع أهمية تبني إستراتيجيات قيادية تعزز من قدرات الإطارات الإدارية على تحفيز فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية، ووجود نسبة كبيرة من العاملين في المناصب الإدارية يستدعي التركيز على تطوير مهارات القيادة لديهم لتحفيز الإبداع والابتكار بين عمال التنفيذ وعمال المهارة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز تنافسيتها في السوق.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار		
37.5	15	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	الخيارات
62.5	25	سنوات فأكثر 10	
100.0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يشير توزيع العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos بتبسة حسب سنوات الخبرة إلى أن غالبية الموظفين (62.5%) يتمتعون بخبرة مهنية طويلة تتجاوز 10 سنوات، بينما يمتلك 37.5% منهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، ويعكس هذا التوزيع مستوى عاليًا من الخبرة والمعرفة المتراكمة داخل المؤسسة، مما يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية. في سياق القيادة التحولية، يمكن للقادة إستثمار هذه الخبرات الكبيرة من خلال تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، وتحفيز المبادرات الإبتكارية التي تعتمد على الخبرات المتنوعة، كذلك وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يستدعي تبني أساليب قيادة تحترم وتقدر هذه الخبرات، مع توفير فرص للتطوير المستمر والتدريب لتحديث مهاراتهم وتعزيز التنافسية المؤسسية.

سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية فالمؤسسة

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية فالمؤسسة

النسبة	التكرار	الخيارات
12.5	5	أقل من 05 سنوات
40.0	16	من 05 إلى 10 سنوات
25.0	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
15.0	6	من 15 إلى أقل من 20 سنة
2.5	1	من 20 إلى 25 سنة
5.0	2	من 25 سنة فما فوق
100.0	40	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يظهر توزيع العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos بتبسة حسب سنوات الخبرة تنوعاً واضحاً في مستويات الخبرة، حيث أن 40.0% من الموظفين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، و25.0% لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، مما يشير إلى أن نصف العاملين تقريباً يمتلكون خبرة متوسطة إلى عالية K بالإضافة إلى ذلك يشكل الموظفون الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات نسبة 12.5%، بينما يمتلك 22.5% من العاملين خبرة تزيد عن 15 سنة، وهو ما يعكس وجود نخبة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة. هذا التنوع في الخبرات يمكن أن يكون مفيداً في تعزيز التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الموظفين.

في إطار القيادة التحويلية، يمكن للقيادة الإستفادة من هذا التنوع من خلال تشجيع التعاون بين الموظفين ذوي الخبرات المختلفة وتحفيز المبادرات التي تستفيد من الخبرات المتنوعة، وتعزيز الروابط بين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والموظفين الأحدث يمكن أن يعزز الابتكار والإنتاجية، ويسهم في تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتحسين المستمر.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة في هذا المطلب وفقا لما يلي:

أولا: تحليل نتائج المتغير المستقل "القيادة التحويلية"

فيما يلي نعرض نتائج أبعاد القيادة التحويلية:

1- بعد التأثير الكاريزمي (المثالي)

الجدول رقم (20): تحليل آراء العينة تجاه بعد التأثير الكاريزمي (المثالي)

/	/	/	/	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		/
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
01	ضعيفة	1.219	2.53	15.0%	6	7.5%	3	0.0%	0	70.0%	28	7.5%	3	01-يكون القادة أنماطا للتصرف الذاتي والإيجابي والمثالي.
02	ضعيفة	1.067	2.30	2.5%	1	20.0%	8	0.0%	0	60.0%	24	17.5%	7	02-تتوفر لدى القائد القدرة على تحقيق الفرق وجذب إنتباههم وإيجاد رؤية مشتركة قوية.
04	ضعيفة	1.171	2.25	5.0%	2	17.5%	7	0.0%	0	52.5%	21	25.0%	1	03-القائد ينقل الرؤية والأهداف بوضوح لباقي الفريق.
03	ضعيفة	1.062	2.28	2.5%	1	17.5%	7	5.0%	2	55.0%	22	20.0%	8	04-يتكيف القائد مع التغيرات والضغوطات بشكل فعال، مما يجعله قدوة لباقي الفريق.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

تظهر البيانات أن القادة في المؤسسة يبدون مستوى متوسطاً للغاية في جميع العبارات المتعلقة ببعد التأثير الكاريزمي، المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين 2.25 و 2.53، هذا يشير إلى أن القادة يظهرون بعض القدرة على التأثير بطريقة كاريزمية، ولكن يمكن أن يحتاجوا إلى تحسينات لتعزيز هذه القدرة بشكل أكبر، مع ذلك ينبغي أن نلاحظ وجود تباين كبير بين العبارات بالنسبة للإلتحاف المعياري، الذي يتراوح بين 1.062 و 1.219، وهذا يشير إلى تباين كبير في مستوى التأثير الكاريزمي بين القادة في المؤسسة، يمكن أن يكون لدى بعض القادة مستوى عالٍ من التأثير الكاريزمي، بينما يمكن أن يكون لدى آخرين مستوى منخفض نسبياً.

بناءً على هذا التحليل، ينبغي على المؤسسة النظر في تطوير برامج تدريبية مخصصة لتعزيز مهارات التأثير الكاريزمي للقادة، مع التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أكثر، كما يمكن للمؤسسة استخدام القادة ذوي المستويات العالية من التأثير الكاريزمي كنموذج للآخرين وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة لتحسين الأداء القيادي بشكل عام.

2- بعد التحفيز الإبداعي

الجدول رقم (21): تحليل آراء العينة تجاه بعد التحفيز الإبداعي

08	ضعيفة	1.171	2.25	7.5%	3	12.5%	5	0.0%	0	62.5%	25	17.5%	7	05- يعزز القائد روابط العمل الجماعي بين الفريق.
05	ضعيفة	1.035	2.17	7.5%	3	12.5%	5	2.5%	1	57.5%	23	20.0%	8	06- القائد يحفز على تطوير الموظفين وزيادة خبراتهم ومهاراتهم.
07	ضعيفة	1.193	2.25	7.5%	3	12.5%	5	0.0%	0	57.5%	23	22.5%	9	07- القائد يحفز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.
06	ضعيفة	1.238	2.42	0.0%	0	20.0%	8	2.5%	1	52.5%	21	25.0%	10	08- القائد يعزز ثقة الموظفين بالقدرة على العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

بعد التحفيز الإبداعي للقادة، يظهر أن القادة في المؤسسة يبدون متوسطاً في قدرتهم على تحفيز الموظفين نحو الإبداع والابتكار في العمل، يتراوح المتوسط الحسابي للعبارات بين 2.17 و 2.42، مع إنحراف معياري يشير إلى وجود تباين في مدى تلك القدرة بين القادة، على سبيل المثال يتجلى ذلك في قدرة القادة على تعزيز روابط العمل الجماعي حيث يظهر المتوسط الحسابي قيمة متوسطة ولكن مع تباين يعكس إستجابات مختلفة بين القادة في هذا الجانب، من خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة التركيز على تطوير مهارات القادة في تحفيز ودعم الموظفين نحو الإبداع والابتكار، مما قد يساهم في تعزيز أداء الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

3- بعد الإستشارة الفكرية

الجدول رقم (22): تحليل آراء العينة تجاه بعد الإستشارة الفكرية

11	ضعيفة	1.071	2.33	7.5%	3	12.5%	5	2.5%	1	52.5%	21	25.0%	10	09-القائد يقوم بتحفيز الإبداع والابتكار بين أفراد الفريق.
09	ضعيفة	1.981	2.25	10.0%	4	15.0%	6	0.0%	0	57.5%	23	17.5%	7	10-القائد يعمل على تنمية قدرات التفكير النقدي والتحليلي والابتكاري.
10	ضعيفة	1.154	2.45	5.0%	2	15.0%	6	2.5%	1	62.5%	25	15.0%	6	11-القائد يبسط المعوقات التي تواجه المؤسسة على أساس يمكن حلها.
12	ضعيفة	1.097	2.23	2.5%	1	15.0%	6	2.5%	1	65.0%	26	15.0%	6	12-القائد يشجع على تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

بعد الإستشارة الفكرية، تظهر بياناته أن القادة في المؤسسة يبدون مستوى متوسط إلى جيد في تحفيز الإبداع والابتكار بين أفراد الفريق، وفي تنمية قدرات التفكير النقدي والتحليلي والابتكاري، تتراوح قيم المتوسط الحسابي بين 2.17 و 2.45، مع إنحراف معياري يوضح وجود تباين في هذه القدرات بين القادة، على سبيل المثال، يُظهر متوسط القيم في العبارة "القائد يبسط المعوقات التي تواجه المؤسسة على أساس يمكن حلها" قدرة جيدة لدى القادة على تحليل وتبسيط المشكلات، بينما يظهر متوسط القيم في العبارة "القائد يحفز على تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل" مستوى متوسطاً.

هذه النتائج تشير إلى أن القادة يمتلكون قدرات جيدة في تحفيز الإبداع والابتكار، ولكن قد يحتاجون إلى تطوير بعض الجوانب الأخرى مثل تشجيع تبادل الخبرات بين أفراد الفريق، بالإعتماد على هذا التحليل يمكن للمؤسسة تنفيذ برامج تدريبية تستهدف تطوير قدرات القادة في المجالات التي تحتاج إلى تعزيز، مما قد يساهم في تعزيز الأداء العام للفرق والمؤسسة ككل.

4- بعد الإعتبارات الفردية

الجدول رقم (23): تحليل آراء العينة تجاه بعد الإعتبارات الفردية

15	ضعيفة	1.032	2.25	10.0 %	4	10.0%	4	7.5%	3	60.0%	24	12.5%	5	13-القائد يتمتع بشخصية كاريزمية تحفز أتباعه على تجاوز التوقعات العادية.
16	ضعيفة	1.018	2.30	2.5%	1	17.5%	7	5.0%	2	50.0%	20	25.0%	10	14-القائد يعزز الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل.
14	ضعيفة	1.300	2.45	0.0%	0	20.0%	8	7.5%	3	50.0%	20	22.5%	9	15-القائد يمارس العدالة والإنصاف في معاملته لأفراد الفريق.
13	ضعيفة	1.248	2.33	0.0%	0	22.5%	9	2.5%	1	57.5%	23	17.5%	7	16-القائد يدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية لأفراد الفريق.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال هذا البعد يتضح أن القادة في المؤسسة يظهرون مستوى متوسط إلى جيد في تحفيز الإبداع والإبتكار بين أفراد الفريق، يمكن رؤية ذلك من خلال المتوسط الحسابي والذي يتراوح بين 2.17 و 2.45. تحفيز الإبداع والابتكار يعد أمراً بالغ الأهمية في بيئة العمل، حيث يمكنها أن تفتح الأفاق وتدفع بالمؤسسة نحو التطوير والنمو، ويعكس مستوى المتوسط إلى الجيد في هذه الجوانب قدرة القادة على إلهام وتحفيز فرق العمل لإستكشاف الحلول الإبداعية وتطوير أفكار جديدة للتحديات المستقبلية. من الجدير بالذكر أن هذه النتائج توضح الحاجة الملحة إلى تعزيز بعض الجوانب، مثل تشجيع تبادل الخبرات والمهارات بين أفراد الفريق، حيث يمكن أن يساهم ذلك في تعزيز التعاون والتكامل في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك قد يستفيد القادة من دعم الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يمكن أن يعزز الإنخراط والأداء الفعال في المؤسسة.

5- بعد التمكين

جدول رقم (24): تحليل آراء العينة تجاه بعد التمكين

17	ضعيفة	1.219	2.28	17.5%	7	2.5%	1	2.5%	1	62.5%	25	15.0%	6	17- التمكين يزيد من الإحساس بالكفاءة لدى الأفراد.
19	ضعيفة	1.010	2.17	12.5%	5	7.5%	3	0.0%	0	60.0%	24	20.0%	8	18- التمكين يخلق بيئة داعمة للإبداع.
18	ضعيفة	1.219	2.28	10.0%	4	10.0%	4	0.0%	0	57.5%	23	22.5%	9	19- التمكين يعزز من روح الفريق ويقوى العلاقات بين أعضاء الفريق.
20	ضعيفة	1.043	2.20	0.0%	0	20.0%	8	0.0%	0	57.5%	23	22.5%	9	20- التمكين يشجع على نهج مستمر للإبتكار.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال بعد التمكين، يتضح أن القادة في المؤسسة يظهرون مستوى متوسط إلى جيد في تحفيز الإبداع والإبتكار بين أفراد الفريق، يمكن رؤية ذلك من خلال المتوسط الحسابي والذي يتراوح بين 2.17 و 2.45، تحفيز الإبداع والإبتكار يعد أمراً بالغ الأهمية في بيئة العمل، حيث يمكنها أن تفتح الأفاق وتدفع بالمؤسسة نحو التطوير والنمو.

يبدو أن التمكين لديه تأثير إيجابي على الثقة بالنفس والكفاءة لدى الأفراد، حيث يظهر متوسط التقييمات في هذا الجانب بين 2.17 و 2.28، كما يساهم التمكين في بناء روح الفريق وتقوية العلاقات بين أعضاء الفريق، مما يعزز التعاون والتكامل في العمل، مع ذلك يتبين أن هناك بعض الجوانب التي قد تحتاج إلى مزيد من التطوير، مثل خلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار، حيث يظهر متوسط التقييم في هذا الجانب بين 2.17 و 2.25، مما يعني أن هناك فرصة لتعزيز الجهود في هذا المجال.

إذا التمكين لديه دور هام في تعزيز الإبداع والإبتكار وبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، ومن المهم مواصلة تطوير وتعزيز هذه الجوانب لتعزيز الأداء الشامل للمؤسسة وتحقيق النجاح المستدام.

ثانياً: تحليل نتائج المتغير التابع "التنافسية بالمؤسسة"

الجدول رقم (25): تحليل آراء العينة تجاه محور التنافسية بالمؤسسة

درجة الأهمية	التقييم	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
29	ضعيفة	1.010	2.17	10.0%	4	10.0%	4	0.0%	0	57.5%	23	22.5%	9	21- التنافسية هي أحد الأسس الرئيسية لنجاح المؤسسة في سوق العمل.
24	ضعيفة	1.974	2.23	2.5%	1	15.0%	6	5.0%	2	55.0%	22	22.5%	9	22- نرى أن التفوق التكنولوجي يمكن أن يضع المؤسسة في موقع تنافسي متقدم، مما يجعلها قادرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وأكثر كفاءة.
28	ضعيفة	1.176	2.28	0.0%	0	20.0%	8	0.0%	0	57.5%	23	22.5%	9	23- توفر التنافسية فرصا لتطور المؤسسة وتحسين خدماتها وتقليل تكاليفها.
25	ضعيفة	1.259	2.42	0.0%	0	20.0%	8	0.0%	0	62.5%	25	17.5%	7	24- تفوق تنافسية المؤسسة يعتمد على قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية.
26	ضعيفة	1.189	2.35	7.5%	3	12.5%	5	2.5%	1	55.0%	22	22.5%	9	25- التنافسية الناجحة بالمؤسسة تعتمد على الالتزام بالجودة والخدمة العالية وتقديم الابتكارات.
27	ضعيفة	1.099	2.35	10.0%	4	15.0%	6	2.5%	1	52.5%	21	20.0%	8	26- تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا متطورة ومتنوعة يصعب على المؤسسات المنافسة حيازتها.
30	ضعيفة	1.210	2.35	10.0%	4	10.0%	4	2.5%	1	60.0%	24	17.5%	7	27- تحقيق ميزة تنافسية في الأسعار وجذب مزيد من العملاء من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.
31	ضعيفة	1.194	2.40	5.0%	2	15.0%	6	7.5%	3	55.0%	22	17.5%	7	28- تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة نسبيا مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
23	ضعيفة	1.300	2.45	10.0%	4	10.0%	4	5.0%	2	55.0%	22	20.0%	8	29- تستهدف المؤسسة أسواق جديدة لتحقيق أهدافها.
22	ضعيفة	1.248	2.33	10.0%	4	10.0%	4	7.5%	3	55.0%	22	17.5%	7	30- تمتلك المؤسسة فريق عمل ماهر وفعال يمكنها من أن تكون أكثر تنافسية في سوق العمل.

21	ضعيفة	1.137	2.30	5.0%	2	15.0%	6	5.0%	2	57.5%	23	17.5%	7	31- بناء شبكات قوية مع الموردين والشركاء التجاريين والعملاء تؤدي إلى تعزيز التنافسية بالمؤسسة.
----	-------	-------	------	------	---	-------	---	------	---	-------	----	-------	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال عبارات هذا المحور يمكننا إستنتاج أن:

- 1- **التنافسية كأساس للنجاح**: المتوسط الحسابي (2.17) يشير إلى مستوى متوسط من الإدراك لأهمية التنافسية، ويظهر الانحراف المعياري (1.010) تبايناً في الإستجابات، مما يعكس تباين في درجة فهم أهمية التنافسية لنجاح المؤسسة.
- 2- **التفوق التكنولوجي**: المتوسط الحسابي (2.23) يشير إلى فهم متوسط للتفوق التكنولوجي كعنصر مهم في التنافسية، حيث الانحراف المعياري (.974) يشير إلى تباين محدد في الآراء حول هذا الجانب، مما يعكس تباين في درجات الاهتمام أو الإدراك بشأنه.
- 3- **توفر الفرص من خلال التنافسية**: المتوسط الحسابي (2.28) يشير إلى مستوى جيد من فهم أن التنافسية توفر فرصاً للتطوير والتحسين، بينما الانحراف المعياري (1.176) يشير إلى وجود تباين معين في الآراء بشأن مدى هذا التأثير.
- 4- **التنافسية من خلال الجودة والسعر**: المتوسط الحسابي (2.42) يشير إلى إهتمام متوسط بتحقيق التنافسية من خلال الجودة والسعر، أما الانحراف المعياري (1.259) يشير إلى تباين ملحوظ في الآراء بشأن هذا الجانب.
- 5- **الإلتزام بالجودة والابتكار**: المتوسط الحسابي (2.35) يشير إلى إهتمام بتحقيق التنافسية من خلال الإلتزام بالجودة والابتكار، الانحراف المعياري (1.189) يشير إلى تباين في درجات الإهتمام أو الإدراك بشأن هذا الموضوع.
- 6- **التكنولوجيا المتطورة**: المتوسط الحسابي (2.35) يشير إلى إعتراف بأهمية التكنولوجيا المتطورة لتحقيق التنافسية، بينما الانحراف المعياري (1.099) يشير إلى تباين في مدى الإدراك بشأن هذا الجانب.
- 7- **تحقيق ميزة تنافسية في الأسعار**: المتوسط الحسابي (2.35) يشير إلى إهتمام بتحقيق ميزة تنافسية في الأسعار، حيث الانحراف المعياري (1.210) يشير إلى تباين في الآراء بشأن مدى الفعالية المحتملة لهذه الاستراتيجية.

8- إستحواذ السوق وإستهداف الأسواق الجديدة: المتوسط الحسابي (2.40) يشير إلى إعتراف بأهمية إستحواذ السوق واستهداف الأسواق الجديدة لتحقيق التنافسية، بينما الإنحراف المعياري (1.194) يشير إلى تباين في درجات الإهتمام بالاستراتيجية.

9- فريق همل ماهر: المتوسط الحسابي (2.33) يشير إلى اعتراف بأهمية الفريق العمل الماهر في تحقيق التنافسية، والإنحراف المعياري (1.248) يشير إلى تباين في مدى الإدراك بشأن أهمية هذا الجانب.

10- بناء شبكات قوية: المتوسط الحسابي (2.30) يشير إلى اعتراف بأهمية بناء الشبكات القوية في تعزيز التنافسية، أما الإنحراف المعياري (1.137) يشير إلى تباين في درجات الإهتمام بتلك الإستراتيجية.

ثالثا: إستخلاص نتائج التحليل

1- نتائج البيانات الشخصية:

من خلال تحليل البيانات الشخصية، يتضح أن مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos بتبسة تتمتع بتركيبة متنوعة تجمع بين توازن الجنسين، تنوع الأعمار، مستويات تعليمية عالية، تركيز في المناصب الإدارية، وتفاوت في سنوات الخبرة، وهذه الخصائص توفر بيئة غنية يمكن للقيادة التحولية أن تستثمرها لتعزيز التنافسية والإبتكار، من خلال تطوير إستراتيجيات مخصصة تلبي إحتياجات الموظفين المختلفة وتعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

2- نتائج المحور الأول "القيادة التحولية":

يمكن إستخلاص عدة إستنتاجات:

1. التأثير الإيجابي على الثقة والمشاركة: يتضح أن القادة الذين يمارسون القيادة التحولية يعززون الثقة بين أعضاء الفريق ويشجعون على المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة؛

2. تعزيز الإبداع والإبتكار: يظهر أن القادة الذين يمتلكون القيادة التحولية يشجعون على الإبداع والإبتكار بين أفراد الفريق، مما يساهم في تطوير حلول جديدة وفعالة للتحديات المؤسسية؛

3. تحفيز الأداء الشخصي والجماعي: يتضح أن هذا النوع من القيادة يساهم في تحفيز الأداء الشخصي لأفراد الفريق ويعزز العمل الجماعي والتكامل لتحقيق الأهداف المحددة؛
 4. بناء بيئة عمل إيجابية: يبدو أن القادة الذين يتبنون القيادة التحويلية يساهمون في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يشعرون أفراد الفريق بالإهتمام والدعم والتشجيع؛
- بناءً على هذه الإستنتاجات، يمكن القول إن القيادة التحويلية تعتبر نهجاً فعالاً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا العملاء وتعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسة والدخول في أجواء المنافسة.

3- نتائج المحور الثاني "التنافسية بالمؤسسة":

تم إستنتاج عدة نقاط مهمة تتمثل في:

1. الوعي بأهمية التنافسية: يظهر أن المؤسسة لديها وعي جيد بأهمية التنافسية في السوق، وتدرك أن تحقيق التنافسية القوية يعتبر أمراً أساسياً لنجاحها وبقائها؛
2. إستثمار في التكنولوجيا والجودة: يتضح أن المؤسسة تستثمر في التكنولوجيا المتطورة وتولي اهتماماً كبيراً بتحسين الجودة، مما يعزز قدرتها على المنافسة وتلبية احتياجات العملاء؛
3. تنوع الإستراتيجيات: يبدو أن هناك تنوعاً في الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق التنافسية، مما يعكس تعقيد البيئة التنافسية واحتياجات السوق المختلفة؛
4. التحديات والتباين في الآراء: يشير التباين في الآراء إلى وجود تحديات مختلفة يواجهها أفراد المؤسسة في تحقيق التنافسية، وهذا يتطلب توجيه جهود متنوعة للتغلب على هذه التحديات؛
5. إستهداف النمو والتوسع: يظهر أن المؤسسة تسعى إلى النمو والتوسع من خلال إستحواذ حصة سوقية أكبر وإستهداف أسواق جديدة، مما يعكس رغبتها في تعزيز مكانتها وتحقيق مزيد من النجاح في السوق؛

عموماً، يمكن القول إن المؤسسة تبدي إستعداداً واضحاً للتكيف مع متطلبات السوق والتحديات التنافسية، وتعمل جاهدة على تعزيز مكانتها ونجاحها في البيئة التنافسية الحالية.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية (محور البيانات الشخصية، محور القيادة التحويلية، محور التنافسية بالمؤسسة) من الإستبيان سيتم في هذا المطلب الوصول لنتائج إختبار التوزيع الطبيعي وإختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الإعتماد على إختبار التوزيع الإعتدالي للبيانات،¹ هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على إختيار الإختبارات المطلوبة لإختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج:

الجدول رقم (26): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.000	0.371	القيادة التحويلية
0.000	0.336	التنافسية
0.000	0.339	الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد مستوى المعنوية لكل مجالات الدراسة تتراوح بين 0.33 إلى 0.37 وهي دالة إحصائيا أي أقل من (0,05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي في كل محور من المحاور، وبالتالي تمكنا هذه النتيجة من مواصلة بحثنا وإجراء الإختبارات المعلمية (Paramétrique) عليها، وإختبار الفرضيات فيما بعد.

2- إختبار الفرضيات الفرعية

- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لدور بعد التأثير

الكاريزمي (المثالي) على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

¹ - ينظر الملحق رقم (03).

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- تم إختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد المتغيرين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين بعد التأثير الكاريزمي والتنافسية

المتغيرين	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الدلالية (Sig) المجدولة	قرار الإختبار
بعد التأثير الكاريزمي (الإلهامي) والتنافسية	0.851a	0.725	0.000	(H_1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه، يظهر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos في تبسة، حيث يتم قياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين باستخدام معامل الارتباط (R)، والذي يبلغ 0.851 (R)، كما يبلغ معامل التحديد (R^2) 0.725، مما يعني أن حوالي 72.5% من التباين في التنافسية يمكن شرحه بواسطة بعد التأثير الكاريزمي (المثالي).

القيمة الدلالية المجدولة (Sig) تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) والتنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

بناء على قرار إختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد الإستثارة الفكرية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد الإستثارة الفكرية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد الإستثارة الفكرية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- تم إختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد المتغيرين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:
- الجدول رقم (28): معامل الارتباط بين بعد الإستثارة الفكرية والتنافسية**

قرار الإختبار	القيمة الدلالية المجدولة (Sig)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغيرين
(H_1)	0.000	0.825	0.908a	بعد الإستثارة الفكرية والتنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول يظهر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور بعد الإستثارة الفكرية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة، حيث يتم قياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين بإستخدام معامل الارتباط (R)، والذي يبلغ 0.908 (R)، كما يبلغ معامل التحديد (R^2) 0.825، مما يعني أن حوالي 82.5% من التباين في التنافسية يمكن شرحه بواسطة بعد الإستثارة الفكرية.

القيمة الدلالية المجدولة (Sig) تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين بعد الإستثارة الفكرية والتنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

بناء على قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور بعد الإستثارة الفكرية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد التحفيز الإبداعي على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد التحفيز الإبداعي على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد التحفيز الإبداعي على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- تم إختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد المتغيرين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:
- الجدول رقم (29): معامل الارتباط بين التحفيز الإبداعي والتنافسية**

المتغيرين	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الدلالية المجدولة (Sig)	قرار الإختبار
بعد التحفيز الإبداعي والتنافسية	0.909a	0.826	0.000	(H_1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور بعد التحفيز الإبداعي على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة، حيث يتم قياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين بإستخدام معامل الارتباط (R)، والذي يبلغ 0.909 (R)، كما يبلغ معامل التحديد (R^2) 0.826، مما يعني أن حوالي 82.6% من التباين في التنافسية يمكن شرحه بواسطة دور بعد التحفيز الإبداعي.

القيمة الدلالية المجدولة (Sig) تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين دور بعد التحفيز الإبداعي والتنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

- بناء على قرار إختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لدور بعد التحفيز الإبداعي على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة

- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد الإعتبارات الفردية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد الإختبارات الفردية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد الاعتبارات الفردية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- تم إختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد المتغيرين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): معامل الارتباط بين الإختبارات الفردية والتنافسية

المتغيرين	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الدلالية المجدولة (Sig)	قرار الإختبار
بعد الإختبارات الفردية والتنافسية	0.951a	0.904	0.000	(H_1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر أيضا هذه النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور بعد الإختبارات الفردية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة، حيث يتم قياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين باستخدام معامل الارتباط (R)، والذي يبلغ 0.951 (R)، كما يبلغ معامل التحديد (R^2) 0.904، مما يعني أن حوالي 90.4% من التباين في التنافسية يمكن شرحه بواسطة دور بعد الإختبارات الفردية.

القيمة الدلالية المجدولة (Sig) تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين دور بعد الإختبارات الفردية والتنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

- بناء على قرار إختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور بعد الإختبارات الفردية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد التمكين على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد التمكين على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور بعد التمكين على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- تم إختبار هذه الفرضية من خلال فقرات بعد المتغيرين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): معامل الارتباط بين بعد التمكين والتنافسية

المتغيرين	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الدلالية المجدولة (Sig)	قرار الإختبار
بعد التمكين والتنافسية	0.945a	0.893	0.000	(H_1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

- يتبين لنا من النتائج السابقة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور بعد التمكين على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة، حيث يتم قياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين باستخدام معامل الارتباط (R)، والذي يبلغ 0.945 (R)، كما يبلغ معامل التحديد (R^2)، مما يعني أن حوالي 89.3% من التباين في التنافسية يمكن شرحه بواسطة بعد التمكين.
- القيمة الدلالية المجدولة (Sig) تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين بعد التمكين والتنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.
- بناء على قرار إختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد التمكين والتنافسية في مؤسسة مناجم SOMIPHOS - تبسة.
- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:
- نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور القيادة التحويلية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور القيادة التحويلية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لدور القيادة التحويلية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- تم إختبار الفرضية الرئيسية من خلال فقرات بعد المتغيرين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار البسيط	40.784	1	40.784	340.830	0.000b
الخطأ	4.547	38	0.120	/	/
الإجمالي	45.331	39	/	/	/
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.056	0.133	/	0.422	0600.
القيادة التحويلية	0.976	0.053	0.949	18.462	0.000
معامل الارتباط: 0.949		معامل التحديد: 0.900		المتغير التابع: التنافسية بالمؤسسة	
قرار الإختبار		(H_1)			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من نتائج إختبار الفرضية الرئيسية التي تقول أن هناك دور للقيادة التحويلية على التنافسية في المؤسسة.

باستخدام تحليل الإنحدار، يُظهر الجدول أن هناك تأثيراً إحصائياً قوياً للقيادة التحويلية على التنافسية بالمؤسسة، قيمة F المحسوبة هي 340.830، وقيمة Sig هي 0.000، مما يشير إلى أن هناك علاقة إحصائية دالة بين القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة.

قيمة معامل β للقيادة التحويلية هي 0.949، مما يشير إلى أن وجود قائد يتبنى نمط قيادي تحويلي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي وقوي على التنافسية في المؤسسة.

قيمة t المحسوبة هي 18.462، ومستوى الدلالة Sig هو 0.000، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إحصائي دال على التنافسية بالمؤسسة.

بما أن قيمة Sig أقل من 0.05، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي تقول أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتنافسية بالمؤسسة.

- بناء على قرار إختبار الفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور القيادة التحويلية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

خلاصة الفصل الثالث

تم من خلال الدراسة التطبيقية إستخلاص أن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، تعتبر من المؤسسات الإقتصادية الحيوية، حيث تساهم بشكل كبير في التنمية الإقتصادية وتقييم كفاءتها التشغيلية والتحديات التي تواجهها والفرص المتاحة لتحسين أدائها، حيث تبين أن وظائفها الإدارية تشغلها نسبة من الإناث والذكور وأن هناك توازن نسبي بين الجنسين في المؤسسة، تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة، وتم الإعتماد على مختلف أساليب البحث النوعي والكمي منها الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة بلغت 40 عامل والتي إحتوت على قسمين هما محور البيانات الشخصية وقسم متغيرات الدراسة بهدف إختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

بعد إعداد وتوزيع الإستبيان على العينة المستهدفة في الدراسة تم تنفيذ عملية إسترجاعها وتفريغها وتحليلها بإستخدام أسلوب التحليل الإحصائي SPSS V26 لغرض التحليل وإختبار الفرضيات وعليه تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لدور القيادة التحويلية على التنافسية في مؤسسة مناجم SOMIPHOS - تبسة.



الخاتمة:

يرتبط نجاح المؤسسة الإقتصادية بشكل أساسي بقدرات أفرادها، حيث يعد العنصر البشري أحد أهم ركائزها، لهذا وجب الإهتمام بالقيادة وكفاءاتها كإستراتيجية وأسلوب تسييري ضروريين لنجاح المؤسسة وتحقيق التطور المستمر. حيث أن في الوقت الحاضر تسيطر المؤسسات التي تعتمد على نمط القيادة التحويلية على سوق العمل، نظرًا لدورها البارز في تعزيز التنافسية من خلال التنسيق والتعاون بين مختلف الأفراد.

فالقيادة التحويلية في المؤسسة تؤثر بشكل كبير في تعزيز التنافسية، ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي تم إجراؤها حول دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، والتي شملت إطارات و مختلف موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، تبين أن القيادة التحويلية تمثل نهج قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء إستثنائي وتجاوز التوقعات العادية وأنها عاملاً حاسماً في تعزيز التنافسية داخل المؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم إستخلاص النتائج التالية:

1-1- النتائج النظرية:

- القيادة التحويلية تعزز الرؤية المشتركة والثقة بين الأفراد.
- القيادة التحويلية تساهم في تحفيز الأفراد على تحقيق الأداء العالي والإبتكار.
- القيادة التحويلية تركز على تطوير المهارات الفردية وتعزيز النمو الشخصي والمهني.
- التنافسية تعتمد على القدرة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة.
- التنافسية تشمل الإبتكار المستمر وتبني التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة.
- تتطلب فهماً عميقاً للسوق والإستجابة السريعة للتغيرات والإحتياجات.
- القادة التحويليون يشجعون ثقافة الإبتكار والإبداع داخل المؤسسة.
- القادة التحويليون يعززون التعاون والتنسيق بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، مما يحسن من الأداء الجماعي.

- القادة التحويليون يدعمون التغيير التنظيمي ويقودون المبادرات التي تحسن من تنافسية المؤسسة في السوق.

1-2- النتائج التطبيقية:

تمثلت في:

- نتائج إختبار الفرضيات:

- إختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التحويلية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الرئيسية؛

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الأولى؛

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد الإستثارة الفكرية على التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الثانية؛

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التحفيز الإبداعي على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الثالثة؛

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد الإعتبارات الفردية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الرابعة؛

- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التمكين على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الخامسة.

تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية إلى عدة نتائج لعل أبرزها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التحويلية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التمكين على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد الإعتبارات الفردية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التحفيز الإبداعي على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد الإستثارة الفكرية على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) على التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

ثانيا: التوصيات

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- من الضروري على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة الإهتمام بالموارد البشري كونه عاملا أساسيا في القيادة التحويلية؛
- من الأفضل أن تدعم المؤسسة عملية تسيير القيادة بالكفاءات المؤهلة علميا وعمليا، وذلك من خلال تبني سياسة تحفيز تضمن إستقرار العنصر البشري، بالشكل الذي يزيد من أدائه، وهو ما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة و يساهم في تعزيز التنافسية؛
- يجب على المؤسسة الإهتمام (بالفرد) الكفاءة البشرية فلا يقتصر في إعتباره كمورد وكفى، بل يجب الإهتمام به كونه قوى عاملة ومادة يجب الحفاظ عليها وقلب بمعنى مشاعر إنسانية يجب مراعاتها، خاصة وأنه عقل مفكر ومبدع بحاجة إلى دعم وإهتمام هتمام وتشجيع وتغذية فكرية؛
- زرع الوعي وتنظيم ملتقيات علمية حول موضوع القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها في المؤسسة؛
- تسخير وتوظيف جميع وسائل الإعلام للقيام بالدور التوعوي للقيادة التحويلية لزيادة التنافسية بين المؤسسات الإقتصادية ومختلف المنظمات؛
- تعليم وتدريب العاملين في المؤسسة وتوعيتهم على كيفية إستخدام تقنيات التكنولوجيا المبتكرة عن طريق الدورات التعليمية والتدريبية وعقد ندوات وملتقيات دولية في هذا المجال؛

- إنشاء صندوق خاص يعمل على تمويل المؤسسات التي إنتهجت سياسة تطبيق القيادة التحويلية قصد تعزيز تنافسيتها؛
- ضرورة تدخل الحكومة لتشجيع التوجه إلى القيادة التحويلية لمختلف المشاريع والمؤسسات؛
- محاولة تطبيق التجارب التي قامت بها مؤسسات ومنظمات الدول المتقدمة في مجال تطبيق نمط القيادة التحويلية؛
- جل الدراسات في هذا الموضوع تفنقر لكثرة الدراسات التطبيقية والقياسية وهذا راجع لندرة البيانات المتاحة، لهذا من المستحسن توفير قاعدة بيانات دولية متكاملة لمعرفة مساهمة ودور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية.

ثالثا: آفاق الدراسة

- بالنظر إلى محددات الدراسة التي دفعتنا إلى التركيز على أحد جوانب الموضوع، فإننا في الأخير نقترح بعض العناوين التي يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلية، أو تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة:
- تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في المؤسسات؛
 - دور القيادة التحويلية في تعزيز التوجه الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - القيادة التحويلية وأثرها على تطوير سياسات الموارد البشرية؛
 - دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبتكار والتطوير المستدام في المؤسسات.



قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

• القرآن الكريم

• الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 1999.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المؤلف، القاهرة، ديوان الطبع 2000.
- 3- أحمد عبد السميع طبيه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 4- أحمد قواربة، في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 5- بلال خلق السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 337.
- 6- بيتر نورث هاوس، ترجمة د صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
- 8- جمال الدين محمد المرسي آخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 9- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 10- روبرت- بيس- ديفيد- لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2008.
- 11- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ لنشر، السعودية، 2000، ص 476.
- 12- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- 13- شفيق حداد، نظام سويدان، أساسيات التوسيق، دار حامد للنشر، عمان 1998.
- 14- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- 15- طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الإقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
- 16- طعميان جبل طعميان، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، Attan publishing go، 30 أكتوبر 2021.
- 17- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 18- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، ديوان الطبع، 2003.
- 19- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 20- عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، طبعة 1، الإسكندرية، 2014.
- 21- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- 22- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 23- علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، طبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 24- علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، غريب، القاهرة، 2001.
- 25- علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
- 26- غرات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 01، 2013.
- 27- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- 28- فريد راغب النجار، إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا، الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997.
- 29- فليب سالدر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2007.
- 30- كامل فليل وفتحي حمدان، الإحصاء (Statistics)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 31- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 32- محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 1443هـ - 2021.
- 33- مصطفى أحمد حامد الرضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 34- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 35- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 36- ناهض عبد الرزاق القيسي، القيادة والتدريب في الحوكمة الكشفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 37- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية بيروت، ص 105.
- 38- النجار راغب فريد، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997.
- 39- نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.
- 40- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط التقليدية وعلاقتها بإدابة التغيير التنظيمي، مكتبة نور الإلكترونية، 14 أبريل 2016.
- **المجلات:**
- 41- أحمد طرطار، الميزة التنافسية وإستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني والعشرون، جوان 2011.
- 42- أحمد محمد برقعان وآخرون، القيادة التحويلية لدى رؤوساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة الاندلس للعلوم الإجتماعية والتطبيقية، مجلد (05)، عدد (10)، 2013.
- 43- أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 06، العدد 03، 2008.
- 44- بزقاري عبلة، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مديرية الصيانة لسونطراك ببسكرة، بدون سنة نشر.
- 45- توفيق، الصادق علي، المنافسة في ظل العولمة، سلسلة بحوث معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

- 46- جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109، 2005.
- 47- رؤوف رعد عدنان، حمدي سالم حامد، المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية بلاد الرافدين العدد 100، مجلد 32، 2010.
- 48- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (01)، جوان 2021، (248-230).
- 49- سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح)، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007.
- 50- السفيناني، المجببي، باذيب، ردمان، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، المجلد (01)، العدد (08)، 30 مارس 2021.
- 51- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بدون مجلد، العدد (83)، العراق، 2015.
- 52- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (12)، 2016.
- 53- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، ديوان الطبع، 2003.
- 54- عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الإقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990.
- 55- عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 03، المجلد 23، 2015.
- 56- عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (66)، (134-122).
- 57- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية بقدرتها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد (الرابع والعشرون)، ديسمبر/ كانون الأول 2003.
- 58- مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات somiphose - تبسة.

قائمة المصادر والمراجع

- 59- منيرة محمد العرايضة، نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية، رسالة معلم، المجلد (49)، العدد الثالث، 2011.
- 60- الهاللي الشربيني، إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر، مجلد (07)، العدد (21)، 2001.
- 61- هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القصيم، المجلد (18)، العدد (03)، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 62- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس 21 جوان 2001.
- الرسائل الجامعية:
- 63- أحمد رسي أحمد بعلوش، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2016.
- 64- أحمد، بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 65- أسامة أحمد عبد السلام ياسين، الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، مذكرة مكملة للحصول على شهادة ماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
- 66- آسية دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة إتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2015.
- 67- أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة 2018.
- 68- بدرية بنت خميس بن حمد الفليتيية، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي لمديري مدارس التعليم مابعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، تخصص الإدارة التعليمية، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- 69- بلال فوزي جبارة الآغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 70- بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة، 2011.
- 71- بن مويظة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006.
- 72- جمال بوزيان رحمانى، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بانسيك عين الدفلى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010.
- 73- جمال حرار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012\2013.
- 74- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والنخيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 75- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركة الأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 76- دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019/2020.
- 77- رؤيا محمود كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014.
- 78- زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

- 79- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 80- سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن - دراسة تحليلية - أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013.
- 81- سماح بنت حامد جريبع الراداري، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
- 82- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.
- 83- شروق بنت شفيق بنت صالح الشلهوب، درجة إمتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادة التربوية لإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011.
- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.
- 84- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بيرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
- 85- الطيب بن إبراهيم، تكييف الإستراتيجيات التسويقية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف "ECDE"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.
- 86- عبد الرحمن، بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- 87- عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية، سنة 2011.
- 88- عزام محمد العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
- 89- عصام عبد اللطيف المولى، نظرية القيادة النبوية التحويلية، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- 90- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 91- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 92- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فروع إدارة أعمال، الجزائر، 2005.
- 93- كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004).
- 94- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008.
- 95- محمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 96- محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أغسطس/2010.
- 97- محمد كريم، حسن سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة الجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية-غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1431هـ/2010م.
- 98- محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطن التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا)، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- 99- مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2003.
- 100- منصورى رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.
- 101- نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2003.
- 102- نسرین تواليت، القيادة التسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014.
- 103- وسام البواب، أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 104- وهيبه مربعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012/2011.
- الندوات والملتقيات:
- 105- أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة 10، 11 نوفمبر 2009.
- 106- بلعيا خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الخدمية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010.
- 107- زايدي بلقاسم، أثر السياسة الإقتصادية على أداء وكفاءة السياسة التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤثرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الإنضمام للإقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر-بسكرة، 19 أكتوبر 2002.

قائمة المصادر والمراجع

- 108- زاوي الحبيب، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية - حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بدون سنة.
- 109- كمال، رزيق، عامر، بوزعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، (2003).
- 110- كمال، رزيق، فارس، مسدور، مفهوم التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003.
- 111- مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010
- 112- فيروز زوخي، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13.14 ديسمبر 2011
- 113- نوري منبر، مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات.
- 114- يوسف سعيداوي، القدرات التنافسية ومؤثراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

المراجع الأجنبية:

- 1- Alouani Aoemur Akki, le système d information comptable et la competitivite des entreprises, seminaire international sur, la competitive des entreprises economiques et mutation de l environnement, biskra, 2002.
- 2- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994) , "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Sage Publications. International educational and professional publisher

- thousand Oaks, London, New Delhi, Library of congress cataloging-in-publication data.
- 3- Debonneuil michele et fontagé lionel, **Competitivite**, conseil d'analyse économique, paris, 2003.
- 4- H.lexes, **structure et système d'information (facteurs de compétitivité)**, masson, paris, 1982.
- 5- Metcoff of chiefexective of john alban, **engaging leadership creating organization that maseimum the potential of their people** ,2000.
- 6- Michael E. Porter, **Competitive strategy techniques for Analyzing industries and competitors**, free press, 1980.
- 7- OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique.
- 8- Oughtion, **c.competitiveness policy in the 90's**, the economic journal, 1997.
- 9- Roger percerou, **entreprise** , gestion et competitivite , economica, 1984.
- 10- Smith, J., & Johnson, A. (Year). "**The Impact of Inspirational Leadership on Organizational Performance**." Journal of Organizational Psychology, 20(3).
- 11- Spitezkih, **Lastrategie d'entreprise**, Competitivite et mobilite, editioneconomieca paris 1995,
- 12- Spreitzer, G. M. (1995). "**Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**", Academy of Management Journal, 38(5).

• المواقع الإلكترونية

- 1- [http://www.veille.com /pageveille.html](http://www.veille.com/pageveille.html).30/04/2012.



الملحق رقم (01): تحكيم الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



جامعة العربي التبسي - تبسة.

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

UNIVERSITY LARBI TEBESSI

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحكيم إستبانه

نهديكم أطيب التحيات

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية، أرفق لكم نسخة من الصورة الأولية لإستبانه الإستبيان الخاصة بدراسة " دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -"، والذي يعد جزء من المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، راجية التفضل والإطلاع وإبداء الرأي والملاحظات التي حتما ستكون ذات قيمة عالية وموضع إعتراز وتقدير لدى المشرف(ة) والباحث(ة). مع خالص شكري وتقديري

إسم ولقب المحكم	اللقب العلمي	التخصص العلمي	قسم	توقيع المحكم
شوقي جدي	م.م.د. شوقي جدي	إدارة أعمال	علوم التسيير	
عمر عمروش	م.م.د. عمروش عمر	إدارة أعمال	علوم التسيير	
الطاوس غريب	أستاذ	إدارة الأعمال	علوم التسيير	

الأستاذ المشرف: درار يحي

الباحثة: عبد الكريم غنية

السنة الجامعية:

2024/2023

الملحق رقم (02): إستمارة إستمابان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستمارة إستمابان

" دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بالمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- "

"مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " إدارة أعمال "

بعد التحية والسلام

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر LMD في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، أتقدم إلى سيادتكم بهذا الإستمابان راجية منكم إفادتي ببعض المعلومات، التي تخدم أهداف بحثي، وأود أن أحيطكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء وبيانات سيكون موضع إهتمام الباحث(ة) ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، متمني(ة) أن تتم قراءة العبارة بعناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

شاكرة ومقدرة لكم حسن التعاون والإهتمام، وتقبلوا مني فائق الشكر والتقدير.

- تحت إشراف الأستاذ(ة) المؤطر:

- الباحثة:

درار يحي

عبد الكريم غنية

السنة الجامعية

2024/2023

أولاً: محور البيانات الشخصية

01- الجنس: ذكر أنثى

02- السن:

- أقل من 30 سنة ✓
 من 30 إلى أقل من 40 سنة ✓
 من 40 إلى أقل من 50 سنة ✓
 50 سنة فأكثر ✓

03- المستوى التعليمي:

ثانوي تقني تقني سامي جامعة أخرى

04- المستوى الوظيفي:

عامل مهارة عامل تنفيذ مهندس إطار

05- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

- أقل من 05 سنوات ✓
 من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ✓
 10 سنة فأكثر ✓

06- الأقدمية في المؤسسة:

- أقل من 05 سنوات ✓
 من 05 إلى 10 سنوات ✓
 من 10 إلى أقل من 15 سنة ✓
 من 15 إلى أقل من 20 سنة ✓
 من 20 إلى أقل من 25 سنة ✓
 من 25 فما ✓

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سم قياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة ومدى الإستجاب لها	لأوافق بشدة	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: التأثير الكاريزمي (المثالي)						
01	يكون القادة أنماطاً للتصرف الذاتي والإيجابي والمثالي.					
02	تتوفر لدى القائد القدرة على تحقيق الفرق وجذب إنتباههم وإيجاد رؤية مشتركة قوية.					
03	القائد ينقل الرؤية والأهداف بوضوح لباقي الفريق.					
04	يتكيف القائد مع التغيرات والضغوطات بشكل فعال، مما يجعله قدوة لباقي الفريق.					
البعد الثاني: التحفيز الإبداعي						
05	يعزز القائد روابط العمل الجماعي بين الفريق.					
06	القائد يحفز على تطوير الموظفين وزيادة خبراتهم ومهاراتهم.					
07	القائد يحفز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.					
08	القائد يعزز ثقة الموظفين بالقدرة على العمل.					
البعد الثالث: الإستنارة الفكرية						
09	القائد يقوم بتحفيز الإبداع والإبتكار بين أفراد الفريق.					
10	القائد يعمل على تنمية قدرات التفكير النقدي والتحليلي والإبتكاري.					

					11 القائد يبسط المعايير التي تواجه المؤسسة على أساس يمكن حلها.
					12 القائد يشجع على تبادل الخبرات والمهارات بين فريق العمل.
البعد الرابع: الإعتبارات الفردية					
					13 القائد يتمتع بشخصية كاريزمية تحفز أتباعه على تجاوز التوقعات العادية.
					14 القائد يعزز الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل.
					15 القائد يمارس العدالة والإنصاف في معاملته لأفراد الفريق.
					16 القائد يدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية لأفراد الفريق.
البعد الخامس: التمكين					
					17 التمكين يزيد من الإحساس بالكفاءة لدى الأفراد.
					18 التمكين يخلق بيئة داعمة للإبداع.
					19 التمكين يعزز من روح الفريق ويقوى العلاقات بين أعضاء الفريق.
					20 التمكين يشجع على نهج مستمر للإبتكار.

المحور الثاني: التنافسية بالمؤسسة

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع إشارة (X) أمام العبارة بما يتناسب، والدرجة التي يمارسها القائد من القيادة التحويلية من وجهة نظرك.

الرقم	العبارة ومدى الإستجابة لها	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
21	التنافسية هي أحد الأسس الرئيسية لنجاح المؤسسة في سوق العمل.					
22	نرى أن التفوق التكنولوجي يمكن أن يضع المؤسسة في موقع تنافسي متقدم، مما يجعلها قادرة على تلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل وأكثر كفاءة.					
23	توفر التنافسية فرصا لتطور المؤسسة وتحسين خدماتها وتقليل تكاليفها.					
24	تفوق تنافسية المؤسسة يعتمد على قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية.					
25	التنافسية الناجحة بالمؤسسة تعتمد على الإلتزام بالجودة والخدمة العالية وتقديم الإبتكارات.					
26	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا متطورة ومتنوعة يصعب على المؤسسات المنافسة حيازتها.					
27	تحقيق ميزة تنافسية في الأسعار وجذب مزيد من العملاء من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.					
28	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة نسبيا مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					

					تستهدف المؤسسة أسواق جديدة لتحقيق أهدافها.	29
					تمتلك المؤسسة فريق عمل ماهر وفعال يمكنها من أن تكون أكثر تنافسية في سوق العمل.	30
					بناء شبكات قوية مع الموردين والشركاء التجاريين والعملاء تؤدي إلى تعزيز التنافسية بالمؤسسة.	31

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

المصدقية:

المحور الأول:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.991	20

المحور الثاني:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.989	11

الإستبيان:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.994	31

مصفوفة بيرسون

Correlations						
		التأثير الكاريزماتي (المثالي)	التحفيز الإبداعي	الإستشارة الفكرية	التمكين	بعد الإعتبارات الفردية
التأثير الكاريزماتي (المثالي)	Pearson Correlation	1	.885**	.917**	.817**	.848**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
التحفيز الإبداعي	Pearson Correlation	.885**	1	.953**	.950**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
الإستشارة الفكرية	Pearson Correlation	.917**	.953**	1	.936**	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40

	N 40	40	40	40	40
التمكين	Pearson Correlation	.817**	.950**	.936**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N 40	40	40	40	40
بعد الإعتبارات الفردية	Pearson Correlation	.848**	.910**	.930**	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N 40	40	40	40	40

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

مصنوفات بيرسون

Correlations						
		التأثير الكاريزماتي (المثالي)	التحفيز الابداعي	الإستشارة الفكرية	التمكين	بعد الإعتبارات الفردية
التأثير الكاريزماتي (المثالي)	Pearson Correlation	1	.885**	.917**	.817**	.848**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N 40	40	40	40	40	40
التحفيز الإبداعي	Pearson Correlation	.885**	1	.953**	.950**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N 40	40	40	40	40	40
الإستشارة الفكرية	Pearson Correlation	.917**	.953**	1	.936**	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N 40	40	40	40	40	40
التمكين	Pearson Correlation	.817**	.950**	.936**	1	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N 40	40	40	40	40	40
بعد الإعتبارات الفردية	Pearson Correlation	.848**	.910**	.930**	.937**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N 40	40	40	40	40	40

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

Correlations			
		القيادة التحويلية	التنافسية بالمؤسسة
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.949**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
التنافسية بالمؤسسة	Pearson Correlation	.949**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

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

الإختبار الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة التحويلية	.371	40	.000	.761	40	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنافسية بالمؤسسة	.336	40	.000	.768	40	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحورين	.339	40	.000	.749	40	.000

a. Lilliefors Significance Correction

مخرجات الفرضيات

الفرضية الأولى

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	.التأثير الكاريزماتي (المثالي) ^b	.	Enter
.التنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 ^a	.725	.717	.57305
.التأثير الكاريزماتي (المثالي). Predictors: (Constant),				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.853	1	32.853	100.041	.000 ^b
	Residual	12.479	38	.328		
	Total	45.331	39			
.التنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						
b. Predictors: (Constant), .التأثير الكاريزماتي (المثالي)						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.317	.218		1.452	.155
	.التأثير الكاريزماتي (المثالي)	.850	.085	.851	10.002	.000
.التنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. الإستشارة الفكرية ^b		Enter
التنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 ^a	.825	.821	.45672
التنافسية بالمؤسسة. Predictors: (Constant), الإستشارة الفكرية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.405	1	37.405	179.316	.000 ^b
	Residual	7.927	38	.209		
	Total	45.331	39			
التنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						
التنافسية بالمؤسسة. Predictors: (Constant), الإستشارة الفكرية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.184	.174		1.055	.298
	الإستشارة الفكرية	.917	.068	.908	13.391	.000
التنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. التحفيز الابداعي ^b		Enter
المتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.909 ^a	.826	.822	.45505
المتنافسية الابداعي. Predictors: (Constant),				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.463	1	37.463	180.916	.000 ^b
	Residual	7.869	38	.207		
	Total	45.331	39			
المتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						
b. Predictors: (Constant), التحفيز الابداعي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.281	.167		1.683	.101
	التحفيز الابداعي	.897	.067	.909	13.450	.000
المتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. بعد الاعتبارات الفردية ^b		Enter
a. Dependent Variable: التنافسية بالمؤسسة			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.951 ^a	.904	.902	.33758
a. Predictors: (Constant), بعد الاعتبارات الفردية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.001	1	41.001	359.791	.000 ^b
	Residual	4.330	38	.114		
	Total	45.331	39			
a. Dependent Variable: التنافسية بالمؤسسة						
b. Predictors: (Constant), بعد الاعتبارات الفردية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.007	.132		.053	.958
	بعد الاعتبارات الفردية	.996	.053	.951	18.968	.000
a. Dependent Variable: التنافسية بالمؤسسة						

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	.التمكين ^b		Enter
.المتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.945 ^a	.893	.890	.35778
.التمكين. Predictors: (Constant),				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.467	1	40.467	316.128	.000 ^b
	Residual	4.864	38	.128		
	Total	45.331	39			
.المتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						
b.التمكين. Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.302	.126		2.398	.021
	.التمكين	.868	.049	.945	17.780	.000
.المتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. القيادة التحويلية ^b		Enter
الالتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.949 ^a	.900	.897	.34592
القيادة التحويلية. Predictors: (Constant),				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.784	1	40.784	340.830	.000 ^b
	Residual	4.547	38	.120		
	Total	45.331	39			
الالتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						
b. القيادة التحويلية. Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.056	.133		.422	.006
	القيادة التحويلية	.976	.053	.949	18.462	.000
الالتنافسية بالمؤسسة. Dependent Variable:						

الملحق رقم (04): إتفاقية التربص



المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التسيبي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : مركز شام الزينماط
 مقرها : من الجزائر تبسة
 ممثلة من طرف : سيد الموارد
 الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1-.....
2-.....

ماستر التخصص

عنوان المندوبة: حوم القيادية المشيادية في تخزين التناقص بالمواسم

الاستاذ المشرف : حاراجي

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- عصبة عبد الكريم
2-.....
3-.....

4-.....
5-.....

ليسانس التخصص :

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التبرص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنوين



المادة الثالثة: التبرص التطبيقي يجرى في مصلحة

الفترة من: الى:

المادة الرابعة: برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للتبرص ينهي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين اهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعاقبة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

عبد الحليم ساجد



ادارة المؤسسة المستقبلة

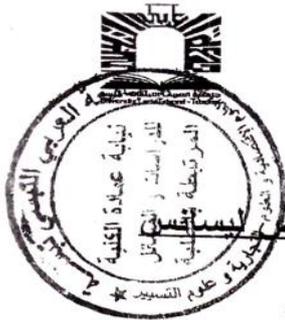


الملحق رقم (05): إذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التطوير والتقييم



إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) :

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية مؤسسة الانتقارية مؤسسة صنّاح التوسعات	إدارة أعمال	-1* عبد الكريم غنية
		-2* /

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

.....

الامضاء

.....

اللقب والاسم

.....



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، وهذا بإسقاط أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في بعد التأثير الكاريزمي، الإثارة الفكرية، التحفيز الإبداعي، الإعتبارات الفردية والتمكين على متغير التنافسية، حيث تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف متغيرات الدراسة في قالبها النظري، كذلك منهج دراسة الحالة بإعتقاد الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من طرف عينة من موظفي وإطارات المؤسسة محل الدراسة، وتحليلها بواسطة برنامج SPSSv26 . توصلت الدراسة إلى أن: لدى القيادة التحويلية مستوى متوسط إلى جيد، كما أن دورها في تعزيز التنافسية قوي، حيث بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التحويلية بجميع أبعادها في تعزيز التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.

كلمات مفتاحية: قيادة؛ قيادة تحويلية؛ تنافسية؛ مؤسسة الفوسفات؛ spss.

Abstract

This study aimed to measure and analyze the role of transformational leadership in enhancing competitiveness in the SOMIPHOS Phosphate Mines Corporation – Tebessa, by projecting the dimensions of transformational leadership represented by the dimension of inspirational influence, intellectual stimulation, creative stimulation, individual considerations and empowerment onto the competitiveness variable, where the descriptive analytical approach was adopted from While describing the variables of the study in their theoretical form, as well as the case study approach by adopting the questionnaire as a tool for collecting data and information from a sample of employees and executives of the institution under study, and analyzing it using the SPSSv26 program.

The study found that: Transformational leadership has a moderate to good level, and its role in enhancing competitiveness is strong, as the results showed the existence of a statistically significant relationship at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) for the role of transformational leadership in all its dimensions in enhancing competitiveness at the SOMIPHOS Phosphate Mines Corporation – Tebessa.

Keywords: leadership; Transformational leadership; competitive; Phosphate Corporation; spss.

