

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- عمرون إشراق

- بوخلط هناء

تحت عنوان:

## دور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- دراسة حالة المركب الصناعي تجاري حضنه المسيلة -

### لجنة المناقشة

| الاسم واللقب        | الجامعة                   | الصفة        |
|---------------------|---------------------------|--------------|
| د. بركاتي حسين      | جامعة محمد بوضياف المسيلة | رئيسا        |
| د. لعشاش عبد الحليم | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مشرفا ومقررا |
| د. عثمانى ميرة      | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2022-2023

# شكر وتقدير

مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

”من لم يشكر الناس لم يشكر الله“

بداية أشكر الله وأحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

وأسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعني وينفع الناس جميعا

أتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلي ومرشدي في هذا العمل

الأستاذ: لعشاش عبد الحليم ”الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

ولو كانت بمساهمة صغيرة

# إهداء



انطلاقاً من قول المولى عز وجل:

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 سورة النمل

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله،

وإلى كل أفراد العائلة الكريمة وإلى كل الأصدقاء كل باسمه،

وإلى كل زملائنا وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل،

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس الجداول والأشكال

أ-د.....مقدمة

## الفصل الأول

### التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- تمهيد..... 5 -
- 1- ماهية القيادة..... 7 -
- 1-1- مفهوم القيادة وأهميتها..... 7 -
- 1-2- أنماط القيادة وعوامل نجاحها..... 12 -
- 1-3- نماذج القيادة..... 15 -
- 2- ماهية الميزة التنافسية..... 19 -
- 1-2- مفهوم الميزة التنافسية خصائصها..... 19 -
- 2-2- معايير ومحددات الميزة التنافسية..... 24 -
- 2-3- الابداع والابتكار كأساس للميزة التنافسية..... 26 -
- 3- القيادة والميزة التنافسية..... 29 -
- 1-3- أهمية القيادة في تقليل التكاليف..... 29 -
- 2-3- أهمية القيادة في تحسين تطوير الجودة..... 31 -
- خلاصة..... 33 -

## الفصل الثاني

### دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

- 35 - ..... تمهيد
- 36 - ..... 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- 36 - ..... 1-1- لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر
- 36 - ..... 2-1- بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
- 38 - ..... 3-1- الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
- 43 - ..... 4-1- أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية
- 44 - ..... 2- الصدق والثبات لأداتي جمع البيانات
- 44 - ..... 1-2- صدق وثبات أداة قياس متغيري الدراسة
- 49 - ..... 2-2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
- 56 - ..... خلاصة
- 58 - ..... خاتمة
- 61 - ..... قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

## فهرس المحتويات

### قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                 | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية أداة قياس المتغير الأول (القيادة) وأبعادها الفرعية | 44     |
| 02    | يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه                         | 45     |
| 03    | يوضح معامل ألفا كرونباخ لأداة قياس المتغير الأول (القيادة)                                   | 45     |
| 04    | يوضح مصفوفة معاملات ارتباط فقرات محور الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمحور               | 46     |
| 05    | يوضح ثبات أداة قياس المتغير الثاني (الميزة التنافسية) عن طريق ألفا كرونباخ                   | 47     |
| 06    | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                                | 47     |
| 07    | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                                                 | 47     |
| 08    | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                                     | 47     |
| 09    | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية                                 | 48     |
| 10    | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد                                          | 48     |
| 11    | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي                                       | 48     |
| 12    | يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة                             | 49     |
| 13    | نتائج الانحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية                             | 51     |
| 14    | نتائج الانحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية                             | 52     |
| 15    | نتائج الانحدار البسيط لأثر القدرة على التحليل على الميزة التنافسية                           | 53     |
| 16    | نتائج الانحدار البسيط لأثر الكفاءة على الميزة التنافسية                                      | 54     |

## فهرس المحتويات

### قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                                 | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | أنواع الميزة التنافسية                                      | 23     |
| 02    | دورة حياة الميزة التنافسية                                  | 25     |
| 03    | الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضره المسيلة       | 42     |
| 04    | التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة                       | 49     |
| 05    | التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الميزة التنافسية              | 50     |
| 06    | لوحة الانتشار لبيانات المتغيرين (القيادة- الميزة التنافسية) | 50     |

# مقدمة

### مقدمة

يعي العالم اليوم الدور الذي تلعبه الإدارة بشكل عام والقيادة الإدارية بصفة خاصة في التحكم بعوامل الإنتاج المختلفة والنهوض بواقع الأمم والشعوب على مختلف المستويات، وامتلاك الإنسان القدرة على التطور والخلق والابداع يختلف من فرد لآخر تبعاً لخبرته، ومستوياته الأدائية والفكرية وممتلكاته العقلية والجسدية وما إلى ذلك من عوامل يمكن أن تخلق نوع من التمايز بين البشر.

بالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي تحتلها الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فإنه لا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قوي ومقدرة وإدارة كبيرتين على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد بتوظيف أشخاص قادرين على تجنيد جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالتأثير على سلوكياتهم وتوظيف مهاراتهم وقدراتهم نحو تحقيق تلك الأهداف، لذلك بات من اللازم والأكيد توفر قادة استراتيجيين لديهم مهارة عالية ومبادرة ومرونة لمواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتطور، وكذا تلبية لمطالباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص.

### 1. الإشكالية الرئيسية

وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية التي نحاول الإجابة عليها من خلال هذا الدراسة هي:

هل ساهمت القيادة في تحسين الميزة التنافسية بالمركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات يتطلب منا تقسيمه إلى الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل لرأس المال البشري أثر ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.
- ✓ هل للقدرة على التحليل أثر ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.
- ✓ هل للكفاءة أثر ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.

### فرضيات الدراسة:

تطلق الدراسة من الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير دال احصائياً رأس المال البشري على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.

- يوجد تأثير دال احصائيا للقدرة على التحليل على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.
- يوجد تأثير دال احصائيا للكفاءة على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع إلى أسباب ذاتية منها وموضوعية ندرجها كالاتي:

### أ. الأسباب الموضوعية

- محاولة تقديم فائدة علمية يتفيد منه الأكاديميين والمهنيين ذوي الاختصاص
- الاهتمام المتزايد بالميزة التنافسية بصفة عامة وعنصر القيادة في المؤسسات بصفة خاصة.
- علاقة الموضوع بالتخصص.

### ب. الأسباب الذاتية

- الرغبة في مواصلة الدراسة في هذا الموضوع.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمنظمات الاقتصادية الجزائرية الاستفادة منها.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص.

## 3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، حيث يستمد أهميته أنه يعد مكملا لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبيا في إدارة الأعمال، خاصة أن هناك حاجة ماسة لأجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بالميزة التنافسية بصفة عامة وعنصر القيادة في المؤسسات بصفة خاصة.

## 4. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك كل من الميزة التنافسية والقيادة، طبقا لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة.
- ✓ تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات في مجال القيادة.
- ✓ محاولة إبراز كيفية تطبيق القيادة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات.

## 5. المنهج المستخدم:

للإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع واخضاعه للدراسة وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لإثبات وربط الجانب النظري بالواقع العملي في مطاحن الحضنه بالمسيلة.

## 6. أدوات الدراسة:

لكي نقوم بإنجاز هذا الدراسة لقد قمنا باستخدام بعض الأدوات المهمة ومن أبرزها بعض الكتب في مجال القيادة والميزة التنافسية، وكذا بعض الرسائل المرتبطة بالموضوع وموقع الأنترنت، بالإضافة إلى ذلك إجراء تربص في مطاحن الحضنه بالمسيلة.

## 7. حدود الدراسة

**المجال الزمني:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة بين: أبريل 2023 إلى غاية ماي 2023.

**المجال المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مطاحن الحضنه بالمسيلة.

**المجال الموضوعي:** إن البحث التطبيقي يسعى إلى إسقاط مقاربات وصياغتها في الواقع العملي تكملة للجانب النظري، لمعرفة القيادة ودرجة تأثيرها في تحسين الميزة التنافسية من خلال أبعادها من وجهة نظر موظفي المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

## 8. خطة وهيكل الدراسة:

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين اثنين، وخاتمة.

- تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع.
  - الفصل الأول جاء ليوضح التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية وجميع المفاهيم المرتبطة بهما.
  - الفصل الثاني عبارة عن دراسة على عينة من المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة، للوقوف على دور القيادة في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- وفي الأخير توصلنا إلى الخاتمة والمتضمنة مجموعة من النتائج والاقتراحات الخاصة بموضوع الدراسة.

## 9. الدراسات السابقة

❖ الدراسة الأولى: دراسة خليدة محمد بلكبير، "تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائري اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر اتجاهات المسيرين نحو تمكين العاملين على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية، حيث اختارت الباحثة مسيري المؤسسات الصناعية بولاية عيد الدفلى، ولقد توصلت الباحثة إلى أنه: كلما كانت اتجاهات مسيري المؤسسات نحو التمكين عالية كان مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية مرتفعاً والعكس صحيح، لذا ينبغي على مسيري المؤسسات التوجه أكثر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وإنجازاتها وإخفاقاتها وتشجيعهم على التفكير المستقل وحرية المبادرة وتكريس روح الجماعة والتعاون وبعث عامل المتبادلة بين أرجاء المؤسسة.

❖ الدراسة الثانية: دراسة محمد حباينة، "دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وراسكوم تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2013/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأهمية البالغة لرأس المال الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهيمنة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن، ولقد توصل الباحث إلى أنه كلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات (أي التميز والقيادة الابتكارية).

❖ الدراسة الثالثة: دراسة رقية دهام، تنمية الكفاءات البشرية و أثرها على الميزة التنافسية، دراسة ماستر، منشورة، 2016 / 2015 .

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية : ما علاقة تنمية الكفاءات بالميزة التنافسية في مؤسسة فرفوس ؟

و توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أن كل من التدريب و التطوير و التكوين هي عمليات لزيادة و تنمية كفاءات الأفراد

- أن الميزة التنافسية التي تتسم بالإبداع و الابتكار والإنجاز في الأداء الوظيفي من قبل الأفراد يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

# الفصل الأول

التأصيل النظري لدور القيادة

في تحسين الميزة التنافسية

### تمهيد

يحتل مفهوم القيادة أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي منشأة ونجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنشأة وهو المسؤول عن ضمان استمراريتها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهو الدافع بعوامل القوة الحيوية والتقدم والباعث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد، بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها، ونظرا لهذه الأهمية يقول "بيتر دريكر" أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المؤسسات، والتي تمثل عنصر من عناصر ميزات التنافسية من خلال ما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر رئيسية على النحو التالي:

#### 1- ماهية القيادة

#### 2- ماهية الميزة التنافسية

#### 3- القيادة والميزة التنافسية

# الفصل الأول ————— التأسيس النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

## 1- ماهية القيادة

سنتعرف في هذا المبحث المعنون بماهية القيادة إلى مفهوم القيادة وأهميتها في العنصر الأول، أما فيما يخص في العنصر الثاني فقد جاء ليبين أنماط القيادة وعوامل نجاحها، فيما جاء العنصر الثالث والأخير لشرح مختصر وإيجازي لنماذج القيادة، كل هذا تم ادراجه في هذا المبحث.

### 1-1 مفهوم القيادة وأهميتها

#### 1-1-1 تعريف القيادة ونظرياتها

##### أولاً: تعريف القيادة

**التعريف الأول:** هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختبارها. (زهرة، 2014، صفحة 03)

**التعريف الثاني:** هي القدرة التي يتميز بها المدير عن رؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسب بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وحشد هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (العجمي و محمد حسنين، 2008، صفحة 57)

**التعريف الاجرائي:** انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول على أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني كما تعتبر مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التحكم والتوجيه في الآخرين ناجحاً.

##### ثاني: نظريات القيادة

### 1- نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية. (العجمي و محمد حسنين، 2008، صفحة 31)

### 2- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائدا فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها.

وتنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح.

واصطدمت نظرية السمات بمثل هذه التساؤلات، ومع ذلك لو تمنع الأخذ بها أساسا لاختيار القيادات في بعض المواقف حتى أصبحت الصفات الدانية للقيادة مكن المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات في مجال اختيار أصلح المديرين. والمجتمع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع إيديولوجيته. (العجمي و محمد حسنين، 2008، صفحة 33)

### 3- النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين والقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعا. فالحياة العسكرية مثلا تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح لآخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري والقائد الفني والقائد الاجتماعي، والقائد السياسي، والقائد العسكري يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات. (مريم، 2016، صفحة 46)

### 4- النظرية الوظيفية:

ترتبط هذه النظرية القيادية بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن تقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تساهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية يمكن أن تقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في الإطار وظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وتصلح هذه النظرية أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

### 5- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا اذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لا تستخدم مهاراته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة. (مريم، 2016، صفحة 47)

ويقرر ((سيسيل)) أن القيادة لا ترتبط كليا بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

ويقرر أيضا وليم، وجنكيز أن العامل المشترك بين القيادة ليس هو سمات معينة ولكنه مقدرة القائد على إظهار معرفة أفضل وكفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية، فالوقف هو الذي يحدد القائد والموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تتطابق عليه تلك المعايير أكثر من غيره، وتبعاً لذلك يصبح هو القائد، وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف آخر، ونتيجة لذلك لا يصبح قائداً ومن ثم يصبح تابعا لشخص كان يقوده في موقف آخر.

وإذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا: (مريم، 2016، صفحة 48)

- أن هناك فعلاً مقومات أساسية للقيادة بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد.

## الفصل الأول ————— التأسيس النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف.
- نلاحظ من خلال عرضنا لهذه النظريات أن هناك تباين واختلاف بين هذه النظريات وتفسيراتها ومواقفها للقيادة، كما أن ظهور أي نظرية أخرى لم يؤدي إلى إلغاء النظريات الأخرى.

### 1-1-2- أهمية وخصائص القيادة

#### أولا: أهمية القيادة

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها نابض وأنها مفتاح الإدارة، فتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادر على القيادة الفعالة وتنظيمها ووضع الهيكل التنظيمي المناسب. (العميد، 2008، صفحة 66)

#### أولا: عدم شمولية تصميم المؤسسة.

إن انحراف تصميم (الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود القيادة إدارية فعالة لمعالجته.

#### ثانيا: تغير بيئة المؤسسة.

بالنظر للتنظيم من زاوية نظرية النظم نجد أن المؤسسة النظام مفتوح يستجيب لتغيرات البيئة وبتأثيرها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية فمن خلال القيادة التفاعل الذي يتم بين بيئة الداخلة والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغيرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية. (العميد، 2008، صفحة 67)

❖ حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

❖ قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

❖ تصميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

❖ السيطرة على المشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

❖ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- ❖ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
  - ❖ توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
  - ❖ تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم.
  - ❖ تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
  - ❖ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.
  - ❖ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
  - ❖ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
  - ❖ إن القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  - ❖ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
  - ❖ إن القيادة توفق بينما تم انجازه فعلاً في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال لتحقيق أهداف وظيفية.
- (العجمي و محمد حسنين، 2008، صفحة 70)

### ثانياً: خصائص القيادة

- 1- **خاصية التأثير:** لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة وزملاء العمل، وهم بدورهم يؤثرون فيه، فالتأثير متبادل، ولا وجود لقائد دون اتباع ولا أتباع دون قائد (عملية تأثير وتأثر اختيارية التأثير: إن التأثير اختياري بالنسبة للفرد التابع، يمكن أن يقبله أو يرفضه، وهو ما يميز مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة ومفهوم الديكتاتورية). (الطاهر، د.س، صفحة 13)
- 2- **خاصة الانتماء:** يشترط في القائد أن يكون أحد الجماعة وليس من خارجها وتبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها، ويمثلون جماعتهم أمام جماعات أخرى داخل التنظيم. (الطاهر، د.س، صفحة 13)

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

### 1-2- أنماط القيادة وعوامل نجاحها

#### 1-2-1- أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والادوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات للأنماط القيادية يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات. (إيلي، 2015، الصفحات 28-33)

#### 1-1- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث لسلطة والتي حددها "ماكس" وبيرو "تبعاً لذلك قسمت إلى:

##### 1-1- النمط التقليدي

هي نوع القيادة التي يصنفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن لديه وضاحة القول والحكمة التي يتحلى بها ويكون ولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد أو كما يقال (أكبر منك بيوم أكثر منك بسنة).

##### 1-2- النمط الجذاب (الملهم)

تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفة شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية يستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ، لديه قوة خارقة، فهو شخص ملهم يعرف ما لا يعرفون وقادر على عمل لا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة وأي إشارة هي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامة الشعبية والحركات الاجتماعية. (إيلي، 2015، صفحة 29)

## الفصل الأول ————— التأسيس النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

### 1-3- النمط العقلاني

وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد قوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعلمون نفس الشيء) وتعتبر السلطة هي المسؤولية والمعايير المتبعة العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين.

ان مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة.

### 2- الأنماط القيادية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين ولييت ووايت في أواخر الثلاثينات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاث أنماط قيادية.

### 2-1- القيادة الديمقراطية

المناخ الاجتماعي الديمقراطي يسود فيه اشباع حاجات كل من القائد والاعضاء ويسود الاحترام المتبادل وتحدد السياسات نتيجة المناقشات التي تجري بصورة جماعية والقرارات الجماعية كذلك تتوزع المسؤوليات وان العمل يكون دائما مبني على مناقشة وقرار جماعي.

### 2-2- القيادة الحرة او المنطقة (المتساهل)

ان القيادة الحرة تركز اهتماما على حرية الفرد العامل في أداء العمل، ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية: (ليلي، 2015، الصفحات 29-30)

- اتجاه القائد إلى اعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق وسيلة إلى اسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.
- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات؛ فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى ان أسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بأنه مفتوحا للمرؤوسين وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والافكار التي يلتبس عليهم أمرها.

### 2-3- القيادة الاوتوقراطية

القائد الاوتوقراطي هو القائد الذي يأمر والذي يتخذ كل القرارات والذي يطالب من مرؤوسيه القيام بالأعمال مثلما يريدتها بالضبط وفي هذا النموذج، فالمرؤوسين لا يشاركون نهائيا في عملية اتخاذ القرارات والسلطة تتمركز في القائد، وهو يرفض تفويضها إلى الآخرين والقائد الاوتوقراطي ليست لديه الثقة اطلاقا في مرؤوسيه، ويبني اعتقاده هذا على أساس ان المرؤوسين يتميزون بالامبالاة والتكامل وليس لديهم طموح وبالتالي فإن حث الأفراد على العمل يعتمد على التهديد والعقاب.

وللتأكد من ان العمل ينجز وفقا لرغبته يعمل على املاء التعليمات الدقيقة على التابعين ويحدد طرق العمل والأهداف بنفسه ويؤثر هذا النموذج سلبا على الجانب المعنوي للأفراد لكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج ايجابية اضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرارات.

### 1-2-2- عوامل نجاح القيادة (specialties.bayt، 2022)

- مناخ اجتماعي جيد
- التواصل الفعال
- الراحة النفسية
- الحافز
- مشاركة أعضاء الفريق في حل المشاكل
- انسجام الفريق

## الفصل الأول ————— التأسيس النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- توفر وسائل العمل الضرورية
- وجود رؤية استراتيجية
- فريق متجانس ومتكامل
- التفاهم التام بين أعضاء الفريق
- تخصص كل عضو في مجال عمله
- القدرات التنظيمية
- التطور التكنولوجي
- الانضباط
- التحكم في الوقت
- ظروف عمل جيدة
- تقسيم المهام بطريقة فعالة
- روح بالمسؤولية

### 1-3- نماذج القيادة

أولاً: نموذج تننباوم وشميدت في القيادة (عام 1958م)

يوجد هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري؛ لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوة أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة، والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي: (القحطاني، 2001، صفحة 8)

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

### 1- الأنماط القريبة للسلوك الاوتوقراطي

النمط الأول: القائد يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويطلب من المرؤوسين التنفيذ دون مناقشه مستنداً لسلطاته

النمط الثاني: القائد الذي يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويحاول ان يروج له ويقنع به المرؤوسين

النمط الثالث: القائد الذي يجمع ويصنع ويتخذ القرار ويعرضه على المرؤوسين لمناقشة مضمونه.

### 2- النمط الوسيط

النمط الرابع: القائد يصنع ويتخذ القرار بشكل مبدئي ويترك فرصه لتغييره كنتيجة للمناقشة مع التابعين اي ان

القائد يجمع بين الاسلوب الديمقراطي والايوتوقراطي في أن واحد. (القحطاني، 2001، صفحة 16)

### 3- الأنماط القريبة للسلوك الديمقراطي

النمط الخامس: القائد الذي يفكر ويعرض المشكلة على التابعين لاقتراح البدائل ثم يتخذ القرار

النمط السادس: القائد الذي يحدد للتابعين حدود التصرفات ومحددات القرار ويحدد لهم البدائل ضمن حدود وبعد

ذلك يتخذ القرار الأكثر ملائمة

النمط السابع: القائد يشترك مع مرؤوسيه في صنع القرار في إطار الحدود التنظيمية.

### ثانيا: نموذج ليكرت في القيادة

وقد اعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية. (القحطاني، 2001، صفحة 14)

وقد حدد ليكرت عدة نماذج للقيادة وهي على النحو التالي:

1- القيادة التحكمية المستغلة: دكتاتورية، رسمية، قراراتها فرديه، ثقته بمرؤوسيه قليلة، يحفز العاملين عن طريق التهديد والعقوبة، اتصالاتها من الأعلى إلى الأسفل أي طريقه القناة الواحدة.

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

2- القيادة التحكيمية المعتدلة: ثقته بمرؤوسيه أعلى، يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب لتحفيز العاملين، يسمح ببعض الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى يسمح بإبداء الرأي، يفوض بعض السلطات ولكن بمراقبة كثيفة ودقيقة.

3- القيادة الديمقراطية الاستشارية: للقائد ثقته بمرؤوسيه ولكن ليست مطلقة يحاول الاستفادة من آراء المرؤوسين إيجابي في تحفيز مرؤوسيه، يسمح بالاتصال بكلا الاتجاهين، القرارات المهمة بيده، وما دونها يخول جزء منها لمرؤوسيه مع المتابعة.

4- القيادة الديمقراطية التشاركية: يثق القائد بمرؤوسيه كثيراً، يتبع آراء مرؤوسيه وأفكارهم، يمنح المكافآت المرؤوسية قراراته تأخذ بصورة مشتركة الاتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات، يؤمن بعمل الفريق الواحد. ويعتبر ليكرت وزملائه النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) هو أفضل الأنماط في القيادة بناء على دراساتهم في جامعة (ميشيجان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية: (القحطاني، 2001، صفحة 16)

- ان من الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
- انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة.

- المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها

- يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين.

ثالثاً: نموذج بليك وموتون في القيادة:

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العلماء في سنة 1985. ويقوم على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما. ومن خلال هذه الثنائية يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطوير أدائهم القيادي للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبني هذا النموذج على متغيرين هما: (أحمد، 2000، صفحة 24)

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

أ- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

ب- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها ويمكن توضيح الأنماط الخمسة المذكورة على النحو التالي:

1- القيادة الفقيرة: اهتمامات القيادة ضعيف بالأفراد والإنتاج، لا يتعدى كونه حلقة من حلقات الاتصال، يحاول إخلاء مسؤولياته للحفاظ على كرسيه.

2- القيادة الحقيقية: اهتمام القائد بالإنتاج والإفراد بشكل كبير، يمزج بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج.

3- القيادة الاجتماعية: يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ويقل اهتمامه بالنسبة للإنتاج، يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل.

4- القيادة الأوتوقراطية: هو القائد الوحيد للإنتاج، يهتم بعناصر الإنتاج كثيراً التخطيط التوجه الرقابة..الخ، لا يهتم بالعاملين، يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية.

5- القيادة الوسطية: هو النمط مشتق من التسمية ففيه يسعى القائد للموازنة باهتماماته بين الإنتاج والأفراد، يسعى إلى تحقيق إنتاجية معقولة، يخلق شعور ولو نسبي لدى العاملين، لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية.

ويعد النمط القيادي الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد والحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة. (القحطاني، 2001، صفحة 16)

### 2- ماهية الميزة التنافسية

سنتعرف في هذا العنصر المعنون بماهية الميزة التنافسية إلى مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها في العنصر الأول، أما فيما يخص في العنصر الثاني فقد جاء بمعايير ومحددات الميزة التنافسية، فيما تم التطرق في العنصر الثالث والأخير للتعرف على عنصري الابداع والابتكار كأساس للميزة التنافسية، كل هذا تم ادراجه في هذا العنصر.

### 2-1- مفهوم الميزة التنافسية خصائصها

#### 2-1-1 مفهوم الميزة التنافسية

**التعريف الأول:** يمكن ان تعرف على أنها الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. (محمود، 2008، صفحة 13)

**التعريف الثاني:** يعرفها "مرسي خليل" على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (خليل، 1998، صفحة 37)

#### تعريف شامل

هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار، وهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

## الفصل الأول ————— التأسيس النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

### 2-1-2- خصائص الميزة التنافسية

من خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (الغالبى و وائل محمد صبحى إدريس، 2009، صفحة 309)

- تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس فقط على المدى القصير.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هاته الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

### 2-1-3- أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعان رئيسيين للميزة التنافسية وهما: (عائشة، 2019، صفحة 82)

#### 1- ميزة التكلفة الأقل (داخلية)

تتميز بعض المنظمات بالقدرة على إنتاج وبيع المنتجات بسعر أقل نظرا لتمكنها من تقليل التكلفة، ويمكن للمنظمة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا ما استطاعت ممارسة نشاطاتها والحصول على منتج وفق تكاليف أقل من المنافسين، والتكلفة الأقل ترفع من درجة منافسة المنظمة من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية لها، وعلى المنظمة أن تعمل على المحافظة على هذه الميزة وتحاول ضمان استمراريتها من خلال تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد كبيرة للمنظمة. ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف، ولا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين، وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي: (عائشة، 2019، صفحة 83)

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

أ- **مراقبة الحجم:** إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة إلى أخرى، فنجد أن الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد تؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج

ب- **مراقبة التعلم:** يكون التعلم نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، وبالتالي يكون من الواجب الأخذ في عين الاعتبار التركيز على بعض الجوانب مثل تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة (بالإضافة إلى تكاليف اليد العاملة).

ج- **مراقبة الروابط:** تتواصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

د- **مراقبة التموضع:** ويكون لمختلف الأنشطة، سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن الموضع، يكون بإمكانها امتلاكها ميزة مهمة عن طريق التكاليف. (حسين، 2004، صفحة 61)

وتجدر الإشارة إلى بعض الأخطاء التي يجب تفاديها في السيطرة عن طريق التكلفة، ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي: (حسين، 2004، الصفحات 62-63)

- **التركيز على تكلفة أنشطة التصنيع:** إن معظم المسيرين يركزون على تكلفة التصنيع، والتي تستهلك أكبر قسط ممكن من الموارد في نظرهم، لكن في الواقع هناك أنشطة أخرى مثل البيع، الخدمات التطوير التكنولوجية والبنية الهيكلية، والتي يجب أن يخصص لها جزءا هاما من التكلفة الكلية.

- **إهمال الأنشطة الصغيرة:** عموما نجد برامج تخفيض التكاليف تركز على الأنشطة ذات التكاليف المعتبرة أو تلك الأنشطة المباشرة وفي هذه الحالة لا تعطي أهمية للأنشطة التي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة مثلا.

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- غياب استغلال الروابط: لا تستطيع المؤسسة في بعض الأحيان أن تتمكن من فهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف وبالأخص تلك التي تتعلق بالموارد، وكذلك الروابط الموجودة بين الأنشطة نفسها من أجل ضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع، إذ أن عدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى الوقوع في أخطاء، كأن تطالب المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية.

### 1- ميزة تمييز المنتج (خارجية)

تصل المنظمة إلى هذه الميزة عندما تقدم منتجاً متميزاً لدى الزبائن نظراً للخصائص المتميزة فيه، ومن خلال هذه الميزة يمكن للمنظمة أن تباع منتجاتها المتميزة بأسعار أعلى من المنافسين وتكتسب بذلك ولاء دائماً للزبائن نظراً للجودة العالية التي تتقدم بها هذه المنتجات.

وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات مبدع البيع)، ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءة المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، ومن أجل الحيازة على ميزة تميز المنتج يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية: (عائشة، 2019، صفحة 83)

أ- **المقاييس التقديرية:** تستند المؤسسة إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفرد المؤسسة وتتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة؛
- الخدمات المقدمة؛
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار)؛
- محتوى النشاط (العوامل المتعلقة بمعالجة الطلبات)؛
- المستوى التكنولوجي المستعملة في النشاط؛
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط؛
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط؛

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

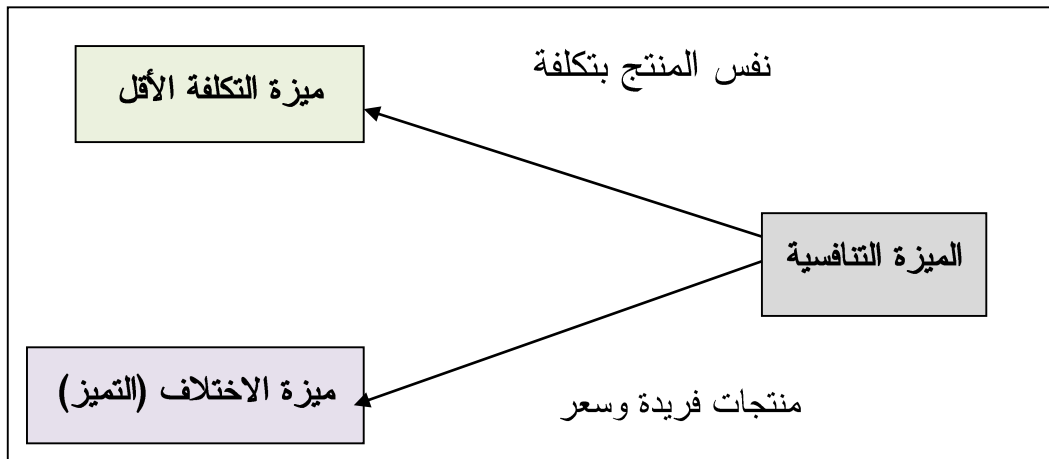
- المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

ب- **الروابط:** إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، حيث أن هذه الروابط يمكن أن تعطي للمؤسسة صفة خاصة إذا كانت طريقة عمل نشاط تؤثر على نتائج بقية النشاطات.

ج- **التكامل:** إن درجة التكامل في مؤسسة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمؤسسة خاصية التفرد وذلك عن طريق تمكنها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية، أو تمكنها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى، ويكون ذلك اعتمادا على ضم أنشطة جديدة كانت تمارس من طرف الزبائن، حيث أنها تسمح باستغلال الكفاءة ومراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر للتميز. (حسين، 2004، صفحة 54)

كلى النوعين من الميزة التنافسية تنظرا إليهما المنظمة من زاوية الاستراتيجية التنافسية المعتمدة فمثلا شركة مرسيدس تعتمد على ميزة تميز المنتج لأنها تعتمد على جودة عالية وأسعار عالية، في حين بعض الشركات الصينية مثلا لصناعة السيارات تعتمد على ميزة التكلفة الأقل، والشكل رقم (1-01) يوضح أنواع الميزة التنافسية.

الشكل رقم (1-01): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 82.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

### 2-2- معاير ومحددات الميزة التنافسية

#### 2-2-1- معاير الميزة التنافسية

تحدد نوعية وجود الميزة بثلاثة ظروف هي: (خليل، 1998، صفحة 22)

**أولاً: مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

**ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة.**

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

**ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.**

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

#### 2-2-2- محددات الميزة التنافسية

إن هدف أي مؤسسة يركز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا يصعب الحصول عليه في ظل وجود العديد من الجهات التنافسية التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها.

فاليوم نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تصبح تكلفة على المؤسسة وفيما يلي محددات الميزة التنافسية: (حرنان، 2008، صفحة 32)

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

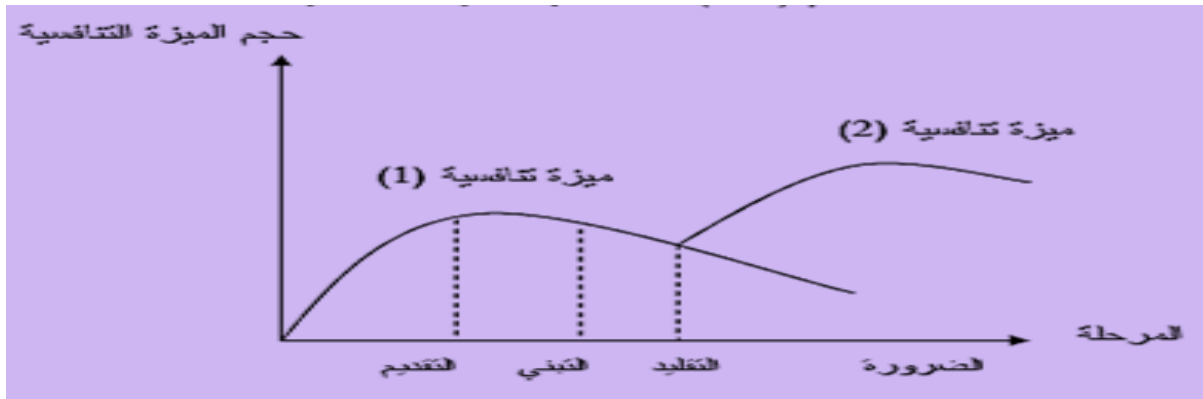
### أولاً: حجم الميزة التنافسية.

إن المبتكر أو مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة إلى غاية إعلان المنافسين لهجوم معاكس، وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة أن تتخذ اتجاهها جديداً في عملها بحثاً عن ميزة جديدة.

وتتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز الخدمة في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها. (الرؤوف، 2006، صفحة 21)

مثلاً هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات والخدمات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

ويمكن تلخيص دورة حياة المنتج في المراحل التالية:

- **مرحلة التقييم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك للقبول الذي تخص به قبل عدد متزايد من الزبائن.

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- **مرحلة التقليد:** ويتراجع في هاته المرحلة حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسون قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوقورات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإن لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد. (صوالح، 2008، صفحة 18)

**ثانياً: نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعملية المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:

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

**النطاق الراسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً اعتماداً على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الأساسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأممي.

**النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من النشاط والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هاته الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نطاق عالمي أو كوني.

**نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

### 2-3- الابداع والابتكار كأساس للميزة التنافسية

يتجلى دور ومساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية من ناحيتين الناحية الفكرية النظرية): فالحديث عن مساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية يقودنا إلى البحث في مختلف المداخل الفكرية للباحثين ومقارباتهم التي تفسر طبيعة العلاقة الموجودة بين المورد البشري عموماً والكفاءات على وجه

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

الخصوص وبين الميزة التنافسية المستدامة، ومن الأطر الفكرية التي برزت في هذا المجال نجد المقاربة المبنية على الموارد وتعرف أيضا بالرؤية أو المنظور المعتمدة على الموارد، وتعتبر من أهم المقاربات المشكلة النظرية الموارد والكفاءات هذا النموذج وضعه بريفر ويرنرفالت. (غبريد، 2019، صفحة 423)

وتتحدد الميزة التنافسية المستدامة وفقا لهذا النموذج من خلال الموارد المتميزة والقدرات والكفاءات التنظيمية والقدرات التكنولوجية، بالإضافة إلى الموجودات غير المرئية المتمثلة في معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية ومقاربة الكفاءات المحورية.

للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية وعلى ضرورة مزج هذه الأصول لخلق توفيقات جديدة، فالكفاءة من وجهة نظرهما هي توليفة من الدرايات والتكنولوجيات، ويضيفان بأنه يجب الفصل فيما بين الكفاءات المحورية وغير المحورية، لأنه يجب أن يكون لدينا فكرة عن النشاطات التي تساهم بشكل حاسم في تحقيق الرخاء المستمر للمؤسسة، وبالتالي تركيز الاهتمام على الكفاءات المحورية التي تأتي في مركز النجاح وليس في جانبه، وحتى تكون كذلك فإنها يجب أن تستجيب لثلاثة معايير وهي: (غبريد، 2019، صفحة 424)

❖ خلق القيمة والتميز والمرونة التي تقتضي التكيف مع المستجدات.

الناحية العملية يمكن إبراز هذا الدور من خلال عنصري الإبداع والابتكار، حيث تعتبر الكفاءات الوظيفية بمثابة العنصر المحوري الذي يقف وراء أي تطوير أو تحسين يحدث داخل المؤسسة، وفي أي جزء من أجزائها أو وظائفها، وعلى أي مستوى تنظيمي، وذلك من خلال التفعيل الكامل لطاقتها وقدراتها العقلية والمعرفية الصريحة أو الضمنية من أجل توليد الأفكار باتجاهات غير مطروحة، وتقديمها على شكل منتجات أو خدمات متميزة، إذ تقع على عاتقها مسؤولية تحقيق القيمة والربحية المضافة في المعادلة الإنتاجية القائمة على الإبداع والابتكار المتجدد (المستدام)، والتي تؤدي إلى بقاء المؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة سريعة التغير أساسها قائم على تبني استراتيجيات مبتكرة ومنتجات جديدة، فضلا عن أساليب تصنيعية وتسويقية حديثة.

بما يحقق الاستدامة لميزتها التنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي استطاعت أن تسخر كفاءاتها الوظيفية لتقديم منتجات أو خدمات متجددة من خلال التركيز على الإبداع والابتكار وعليه فإن جوهر أي نجاح مؤسسي أو أي بداية لكل الاستراتيجيات التنظيمية تكون وفقا لتثمين العقول المعرفية والمهارات الفردية للكفاءات

## الفصل الأول ————— التأسيس النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

التي تشكل محورا مهما في إنتاج الثروة الحقيقية التي تحافظ على موقع المؤسسة التنافسي، الأمر الذي ساهم في إعطاء الكفاءات الوظيفية بعدا استراتيجيا، ورفع من درجة اهتمام المؤسسات عموما والاقتصادية منها على وجه الخصوص بأقسام البحث والتطوير والعمل على استقطابها والإبقاء عليها مع تكوينها ورفع مستوى المهارات لديها بما يعزز قدرتها الإبداعية والابتكارية ويجعلها قادرة على مواجهة التحديات والظروف السوقية غير المستقرة.

وعليه فتحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مستدامة يتطلب منها الاعتماد على المصادر التي تساهم في خلق القيمة والتميز، وتأتي الكفاءات البشرية المتعددة المواهب القادرة على التفكير الإبداعي والابتكاري الذي يؤثر على أنشطة المؤسسة الحيوية في مقدمة الأسس البنائية للميزة التنافسية لاسيما على المدى الطويل، حيث تتيح لها هذه القدرة على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة وبالتالي التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواجهة تحدياتها، لأن تحقق هذا الأخير يعني تفعيل المؤسسة الاقتصادية لنشاط البحث والتطوير من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وفي مقدمتها البشرية (الكفاءات) من أجل البقاء والصمود أمام المنافسة السوقية.

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع والابتكار هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمنظمات في مواجهة مختلف الاضطرابات السوقية المحتملة.

### 3- القيادة والميزة التنافسية

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

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

#### 3-1- أهمية القيادة في تقليل التكاليف

أولاً: أثر القيادة في تدنئة تكاليف المواد الأولية

من المعروف أن المؤسسة لها من يمثلها عند التعامل مع الموردين وذلك أن القائد هو المسؤول على وضع كفاءات بشرية ومعدات مادية والتي تسهر على توفير المواد الأولية ومعدات الإنتاج ومنتجات نصف مصنعة وذلك بأقل الأسعار وبأقل وقت وبأعلى جودة، حيث أن للقيادة تأثير مباشر على اليد العاملة للمؤسسة ومن بين التأثيرات ما يلي: (جرار، 2015، صفحة 357)

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

ثانياً: أثر القيادة في تدنئة تكاليف الإنتاج

تلعب القيادة دوراً هاماً في دعم عمليات تحسين الجودة، حيث تعد جودة المنتج إحدى أدوات تحديد المكانة في السوق، تؤثر الجودة على أداء المنتج والخدمة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيمة المدركة للمنتجات من

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

قبل الزبائن ورضاهم وتسعى كافة جهودها لتحقيق هدف أساسي وهو تخفيض تكاليف الإنتاج في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

وذلك من خلال محاولتها لتحقيق كلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، كما أن ميزة تخفيض التكلفة للمنتجات تساهم في زيادة الطلب عليها والهيمنة على الأسواق، وتأكيد المبدأ القائل بأن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل، كما يجب خفض معظم عناصر التكلفة داخل المؤسسة والمتمثلة في رأس مال العمل الموارد الشغل، الطاقة والعمليات الأخرى مقارنة بالمنافسين وذلك باعتبار أن التكلفة المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية. (خضر، 2020، صفحة 178)

### ثالثاً: أثر القيادة في تدنئة تكاليف التسويق

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

مما أدى بدوره القائد إلى ممارسة عدة مهام من أجل تحسين وظائف التسويق لتحقيق رضا المستهلكين نذكرها كالتالي: (عبيدات و عبد الله سمارة، 2014، صفحة 16)

- المساهمة في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التسويقية لكل وحدة عمل في المؤسسة؛
- المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وصولاً إلى تحديد الفرص التسويقية المتاحة والتحديات أو المشكلات التي يجب المساهمة في استثمارها؛
- تصميم وتنفيذ الدراسات الميدانية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين؛

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

- تحليل البيانات التي يتم جمعها بواسطة بحوث التسويق ونظم المعلومات وتفسيرها وذلك لتقديمها على شكل نتائج يمكن اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها؛
- تعديل المزيج التسويقي لبعض السلع التي تعاني من مشكلات بالإضافة إلى إلغاء السلع الفاشلة والتي تحقق خسارة مالية للمؤسسة مع العمل على تقديم سلع جديدة تشبع الحاجات والرغبات والأذواق الجديدة لدى المستهلكين؛
- تحديد السياسات المرتبطة بتحديد اسم الماركة للسلعة أو الخدمة بالإضافة إلى تحديد أحجام العبوات وألوانها وأشكالها؛
- تحليل أسعار المنافسين مع تحديد الطرق والبيانات وتطويرها؛
- تحليل فاعلية أو ربحية منافذ التوزيع المتاحة للسلع المطروحة، واختيار الأنسب منها للمؤسسة من جهة ولمصالح المستهلكين من جهة أخرى؛
- تحديد أهداف الترويج وأدواته المناسبة لكل سلعة بالإضافة إلى اختيار توقيت الحملات الترويجية المراد توجيهها للمستهلكين المستهدفين في الأسواق ومحتواها وشكلها.

### 3-2- أهمية القيادة في تحسين تطوير الجودة

#### أولاً: أثر القيادة في جلب التكنولوجيا

على القائد إدراك أساسيات القيادة واستيعاب أن التحول لا يتعلق بالتكنولوجيا، ولكن يتعلق المناسب، بالكفاءات التي يمتلكها القائد وبالاستراتيجية والهيكل والثقافة والقدرات وفهم العميل، تتضمن هذه الأساسيات وضع إطار عمل للتحول الرقمي يضمن عدم تشتيت الجهود، واختيار المنهج واستخدام البيانات الضخمة وتعلم كيفية تحويلها إلى قرارات تعمل على تحسين أداء الأعمال على رأس كل جدول أعمال تنفيذي، ولكن يجب أيضاً التفكير في كيفية استخدامه لتعزيز الأداء الفردي كما يتوجب على القائد الرقمي استخدام التحليل الذي يعتمد على تطوير استراتيجية قائمة على العميل أو المواطن بدلاً من الخطط الداخلية، وتحديد الإجراءات المتماسكة بدلاً من برامج الأداء غير المترابطة. (محمد و دخيل الله الحربي، 2021، صفحة 81)

ومن جانب آخر التأكيد أن القائد لا يحتاج فقط إلى فهم كيفية عمل التكنولوجيا بل إلى كيفية استخدامها لخلق ميزة تنافسية، من خلال التحولات السلوكية والاقتصادية والاجتماعية التي تخلقها التكنولوجيا الجديدة

## الفصل الأول ————— التأصيل النظري لدور القيادة في تحسين الميزة التنافسية

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

### ثانياً: أثر القيادة في تفعيل وظيفة البحث والتطوير

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

### ثالثاً: أثر القيادة في إشراك الزبائن في تطوير المنتج

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

من الشروط الضرورية لتبني هذا المنهج ما يلي: (محمد و دخيل الله الحربي، 2021، صفحة 82)

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

### خلاصة

إن التحولات الجذرية التي يعيشها العالم اليوم؛ أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا وأوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمر، الأمر الذي يجعل المؤسسة مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير من منتجاتها ومن ثم تحقيق رضا الزبون، بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون.

وحتى تستطيع المؤسسة أن تواكب هذه التحولات يجب أن تتوفر على القيادة التي تمكنها من تملك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تستطيع المؤسسة من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها والرفع من جودتها والمحافظة عليها، قيادة تركز على خلق وتطبيق رؤية إبداعية تشجع على تميز المؤسسة عن باقي منافسيها، قيادة تستغل كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق مختلف أبعاد التنافس التي تتبناها المؤسسة قصد التميز والتفوق على المنافسين.

# الفصل الثاني

دراسة حالة المركب الصناعي

التجاري حضنه بالمسيلة

### تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة دور القيادة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنه بالمسيلة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى عنصرين على النحو التالي:

- 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### 1-1- لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتدرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويمكن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

#### 1-2- بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

##### أ - نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

### ب- الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "« MOLINO »" مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "« Golfito »" قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

### ج- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب

1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الانتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).

- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي :السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار ،بقايا الطحن 189.004 قنطار،العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017=2.938.000.000.58 دج

### د- وظائف الشركة:

\*الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات ،الاتصالات التوجيه..... إلخ)

- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية ،التسجيلات ،التقييم..... إلخ)

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التمويل، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....إلخ)

\*الوظيفة الإنتاجية: تتمثل في الأدوار التالية :

-تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.

-بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريضة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....إلخ.

### 1-3- الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

#### 1 - رئيس المدير العام:

هو المكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكل " للوحدة وتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً: قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكل - للوحدة:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

1 - **الأمانة العامة:** تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 - **مصلحة النوعية:** مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

3 - **المحاسب:** يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنهم أو داخل الوحدة.

5 - **مكتب مساعد الأمن والوقاية:** ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - **مديرية الاستغلال:** وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- **مصلحة التموين:** ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

2/1 - **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذهما محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ- مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

ب-مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريئة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

-فرع محاسبة المواد.

-فرع الطحن والإنتاج.

-فرع الشحن والتوظيف.

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيات والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

-فرع استقبال وتخزين الحبوب.

-فرع تسيير مخزون الأكياس.

-فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 - مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

1/3 - مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات .

2/3 - مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 - مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

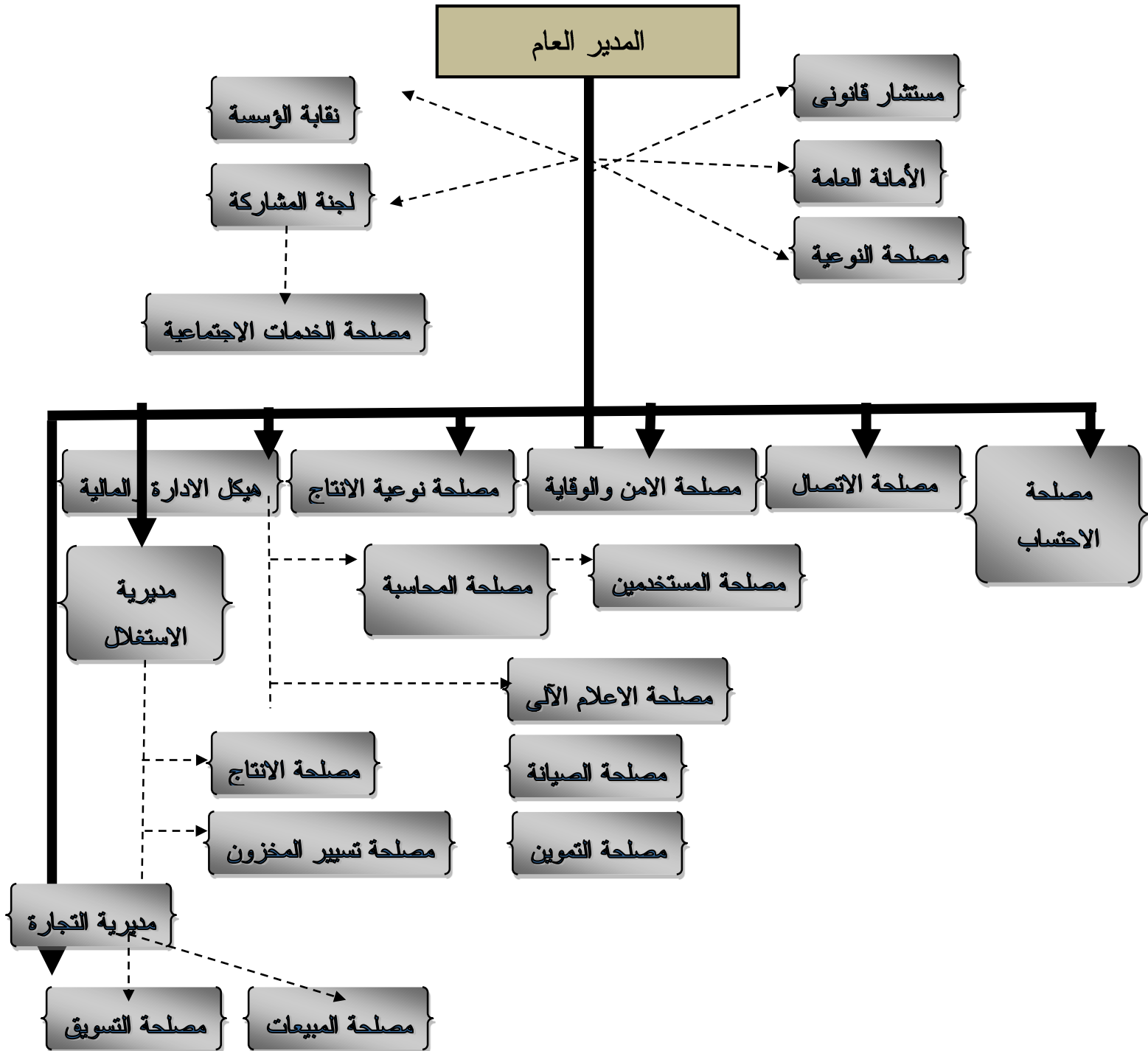
متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الشكل رقم (01-2): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة



### 1-4- أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

- تتشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:
- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
  - زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
  - محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
  - التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
  - تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
  - سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
  - المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
  - خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
  - الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
  - محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
  - محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلاً: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ.
  - الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

## 2- الصدق والثبات لأداتي جمع البيانات

### 2-1- صدق وثبات أداة قياس المتغير الأول (القيادة)

أ-الصدق:

- طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق أداة قياس المتغير الأول (القيادة) بطريقتين هما:

الطريقة الأولى: عن حساب الاتساق الداخلي بحساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور عن طريق معامل الارتباط بيرسون وفيما يلي نتائج الصدق:

الجدول رقم (2-01) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية أداة قياس المتغير الأول (القيادة) وأبعادها الفرعية.

| أبعاد أداة قياس المتغير الأول (القيادة)      | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------|----------------|---------------|
| رأس المال البشري                             | 0,911**0       | 0,000         |
| القدرة على التحليل                           | 0,904**0       | 0,000         |
| الكفاءة                                      | 0,867**0       | 0,000         |
| الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)** |                |               |

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد أداة قياس المتغير

الأول (القيادة) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت جميعها على التوالي: (0.86/0.90/0.91) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للأداة كمؤشر لصدق التكوين.

-الطريقة الثانية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه

كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

الجدول رقم (2-02) يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه.

| رأس المال البشري                                                 |                | القدرة على التحليل |                | الكفاءة |                |
|------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|----------------|---------|----------------|
| العبارة                                                          | معامل الارتباط | العبارة            | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
| 01                                                               | ,784**0        | 6                  | ,572**0        | 11      | ,659**0        |
| 02                                                               | ,916**0        | 7                  | ,662**0        | 12      | ,512**0        |
| 03                                                               | ,790**0        | 8                  | ,762**0        | 13      | ,699**0        |
| 04                                                               | ,762**0        | 9                  | ,720**0        | 14      | ,705**0        |
| 5                                                                | ,739**0        | 10                 | ,723**0        | 15      | ,653**0        |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). |                |                    |                |         |                |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,51) في العبارة رقم (12) من بعد (الكفاءة) و(0,91) في العبارة رقم (02) من بعد (رأس المال البشري)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة.

### ب-الثبات:

تم التأكد من ثبات أداة قياس المتغير الأول (القيادة). عن طريق حساب معامل ألفا كرو نباخ للتناقص الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لهذه الأداة فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (2-03): يوضح معامل ألفا كرونباخ لأداة قياس المتغير الأول (القيادة)

| أبعاد أداة قياس المتغير الأول (القيادة)           | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| رأس المال البشري                                  | 0,856              | 5            |
| القدرة على التحليل                                | 0,722              | 5            |
| الكفاءة                                           | 0,648              | 5            |
| الدرجة الكلية لأداة قياس المتغير الأول (القيادة). | 0,895              | 15           |

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة قياس المتغير الأول (القيادة) جاءت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي (0,85 و 0,72 و 0,64) ولأداة ككل (0,89) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن أداة قياس المتغير الأول (القيادة) تمتع بمعامل ثبات قوي.

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

### 02- صدق وثبات أداة قياس المتغير الثاني (الميزة التنافسية)

أ-الصدق:

طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق أداة قياس المتغير الثاني (الميزة التنافسية) بطريقة حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات ((الميزة التنافسية)) والدرجة الكلية للمحور ((الميزة التنافسية)) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-04): يوضح مصفوفة معاملات ارتباط فقرات محور الميزة التنافسية

مع الدرجة الكلية للمحور

| العبرة                                                           | معامل الارتباط | العبرة | معامل الارتباط |
|------------------------------------------------------------------|----------------|--------|----------------|
| 01                                                               | ,503**0        | 5      | ,608**0        |
| 02                                                               | ,766**0        | 6      | ,705**0        |
| 03                                                               | ,874**0        | 7      | ,749**0        |
| 04                                                               | ,853**0        | 8      | ,789**0        |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). |                |        |                |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات محور قياس المتغير الثاني (الميزة التنافسية) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0.50) في العبرة رقم (01) و(0,87) في العبرة رقم (3)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للأداة كمؤشر لصدق التكوين في قياس الميزة التنافسية.

ب: الثبات:

الثبات: ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات أداة قياس المتغير الثاني (الميزة التنافسية) عن طريق التساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات أداة قياس المتغير الثاني (الميزة التنافسية) ككل حيث بلغ (0,87) ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا المقياس مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

الجدول رقم (2-05) يوضح ثبات أداة قياس المتغير الثاني (الميزة التنافسية) عن طريق ألفا كرونباخ

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ | المتغير الثاني ككل              |
|--------------|--------------|---------------------------------|
| 8            | 0,877        | مجموع العبارات الميزة التنافسية |

خصائص العينة:

01-الجنس:

الجدول رقم (2-06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس    | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| ذكر      | 28        | 70,0           |
| انثى     | 12        | 30,0           |
| الإجمالي | 40        | %100           |

2. السن:

الجدول رقم (2-07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| السن                 | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------------|-----------|----------------|
| أقل من 25 سنة        | 6         | 15,0           |
| من 26 سنة إلى 35 سنة | 13        | 32,5           |
| من 36 إلى 50 سنة     | 21        | 52,5           |
| الإجمالي             | 40        | %100           |

3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| ثانوي فأقل       | 12        | 30,0           |
| جامعي            | 19        | 47,5           |
| دراسات عليا      | 9         | 22,5           |
| الإجمالي         | 30        | %100           |

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

### 4. سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (2-09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

| سنوات الخبرة المهنية | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------------|-----------|----------------|
| أقل من 05 سنوات      | 5         | 12,5           |
| من 06 إلى 10 سنوات   | 15        | 37,5           |
| من 11 إلى 20 سنة     | 18        | 45,0           |
| 21 سنة فأكثر         | 2         | 5,0            |
| الإجمالي             | 40        | %100           |

### 5. طبيعة العقد:

الجدول رقم (2-10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد

| طبيعة العقد | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------|-----------|----------------|
| دائم        | 34        | 85,0           |
| متعاقد      | 6         | 15,0           |
| الإجمالي    | 40        | %100           |

### 6. المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (2-11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

| المنصب الوظيفي | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| عون تنفيذي     | 7         | 17,5           |
| متحكم          | 5         | 12,5           |
| إطار           | 28        | 70,0           |
| الإجمالي       | 40        | %100           |

## 2-2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

### 2-2-1- اختبار الفرضيات

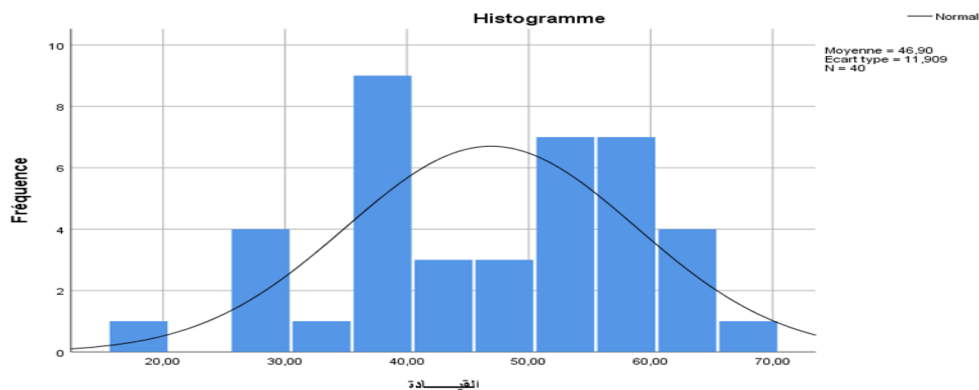
قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة الحالية والمتمثلين في (القيادة- الميزة التنافسية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-12) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

| القرار  | Shapiro-Wilk  |             |           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |             |           | المتغيرين        |
|---------|---------------|-------------|-----------|---------------------------------|-------------|-----------|------------------|
|         | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الاحصاءات | مستوى الدلالة                   | درجة الحرية | الاحصاءات |                  |
| غير دال | 0,222         | 40          | 0,964     | 0,145                           | 40          | 0,121     | القيادة          |
| غير دال | 0,073         | 40          | 0,950     | 0,112                           | 40          | 0,160     | الميزة التنافسية |

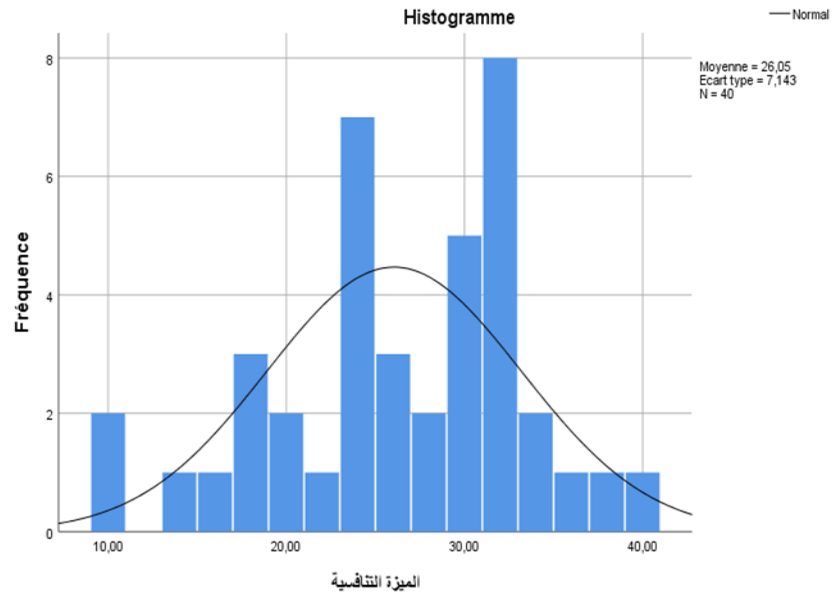
من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار شابيرو ويلك، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير (القيادة- الميزة التنافسية)، حيث نلاحظ ان بيانات المتغيرين جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبما أن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعا طبيعيا فإنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية كما هو موضح في الأشكال التالية:

الشكل رقم (2-02) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة



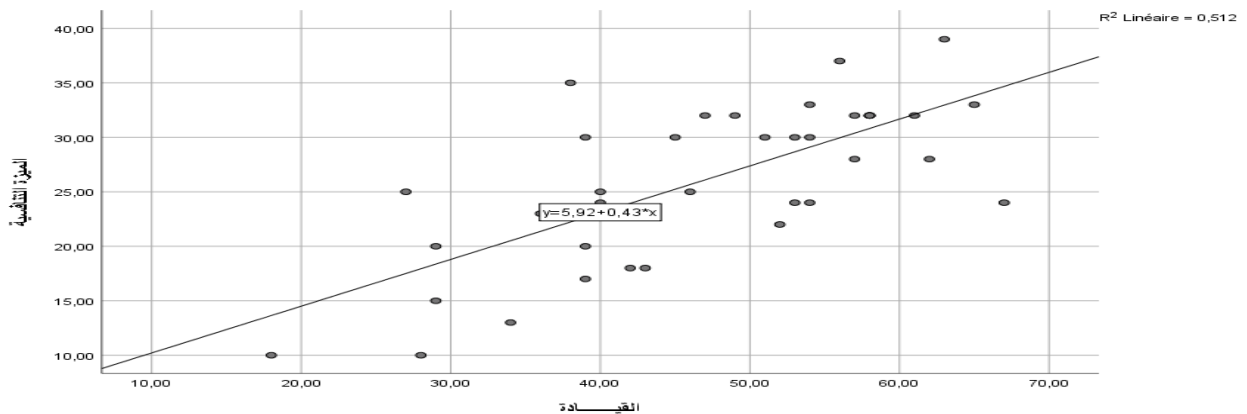
## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

الشكل رقم (2-03) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الميزة التنافسية



ثانيا: التأكد من خطية العلاقة

الشكل رقم (2-04) يوضح لوحة الانتشار لبيانات المتغيرين (القيادة- الميزة التنافسية)



### 2-2-2- عرض الفرضيات

الفرضية العامة:

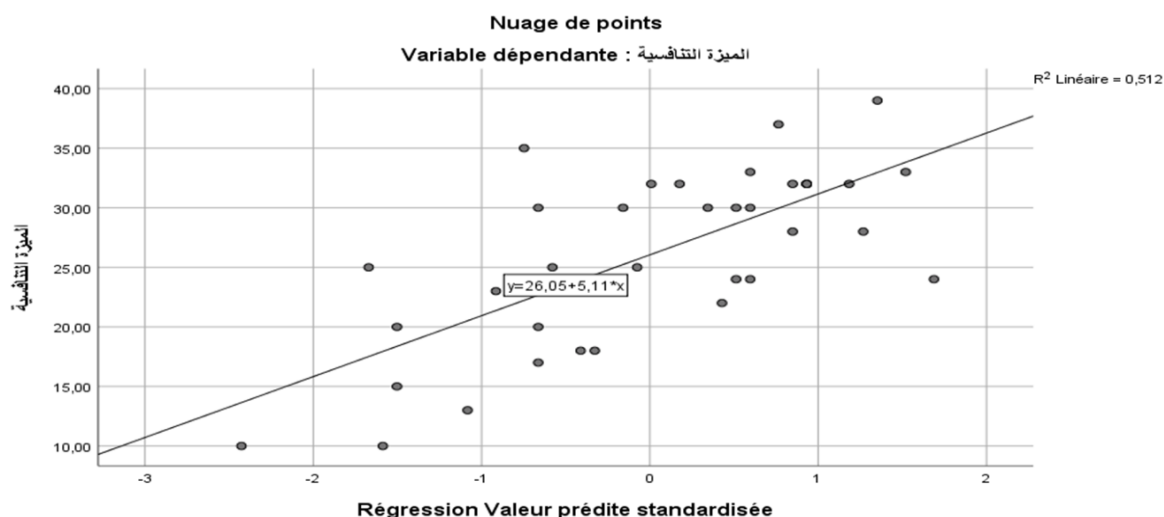
نصت الفرضية على: يوجد تأثير دال احصائيا للقيادة على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر القيادة على الميزة التنافسية، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

الجدول (2-13): نتائج الانحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية

| الانحدار بين القيادة والميزة التنافسية | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|----------------------------------------|---------|---------------|-----------|--------------|
|                                        | 0,716** | 0.00          | 0,512     | دال عند 0.01 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين القيادة والميزة التنافسية والتي بلغت  $(0,716^{**})$ ، هي قيمة قوية جدا وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى القيادة زاد معه مستوى الميزة التنافسية، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) نلاحظ أنه بلغ 0,512 أي 51.2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة القيادة يلازمها زيادة في نسبة الميزة التنافسية ب 51.2% وبالتالي فإن القيادة يؤثر بنسبة 51.2% في الميزة التنافسية، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0.01)$ ، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا للقيادة على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وفيما يلي معادلة الانحدار ولوحة الانتشار للمتغيرين:



الفرضيات الجزئية:

01- الفرضية الأولى: نصت الفرضية على: يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال البشري على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية

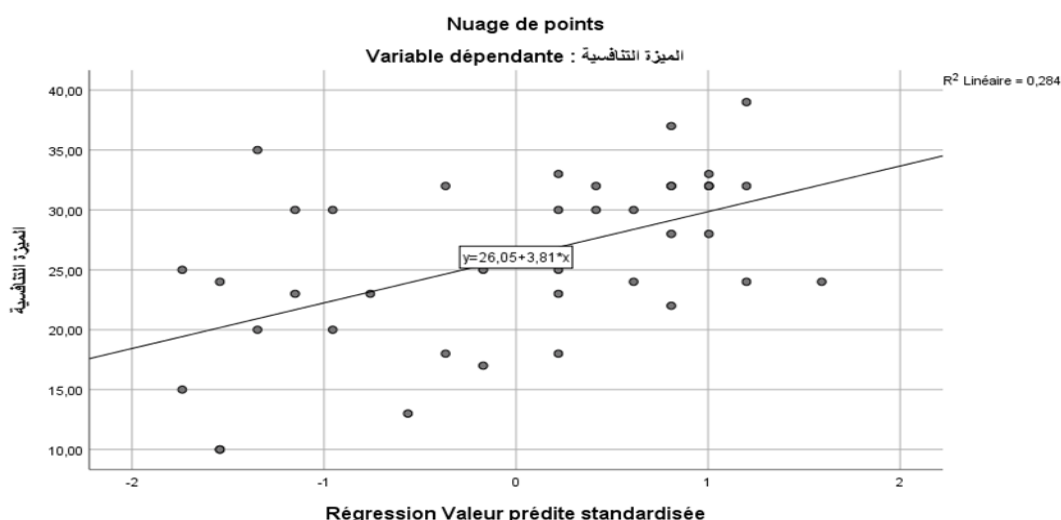
## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-14): نتائج الانحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية

| الانحدار بين رأس المال البشري والميزة التنافسية | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|-------------------------------------------------|---------|---------------|-----------|--------------|
|                                                 | 0,533** | 0.00          | 0,284     | دال عند 0.01 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية والتي بلغت (0,533\*\*), هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى رأس المال البشري زاد معه مستوى الميزة التنافسية، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (رأس المال البشري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) نلاحظ أنه بلغ 0,284 أي 28.4% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة رأس المال البشري يلازمها زيادة في نسبة الميزة التنافسية ب 28.4% وبالتالي فإن رأس المال البشري يؤثر بنسبة 28.4% في الميزة التنافسية، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا رأس المال البشري على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وفيما يلي معادلة الانحدار ولوحة الانتشار للمتغيرين:



## 02- الفرضية الثانية:

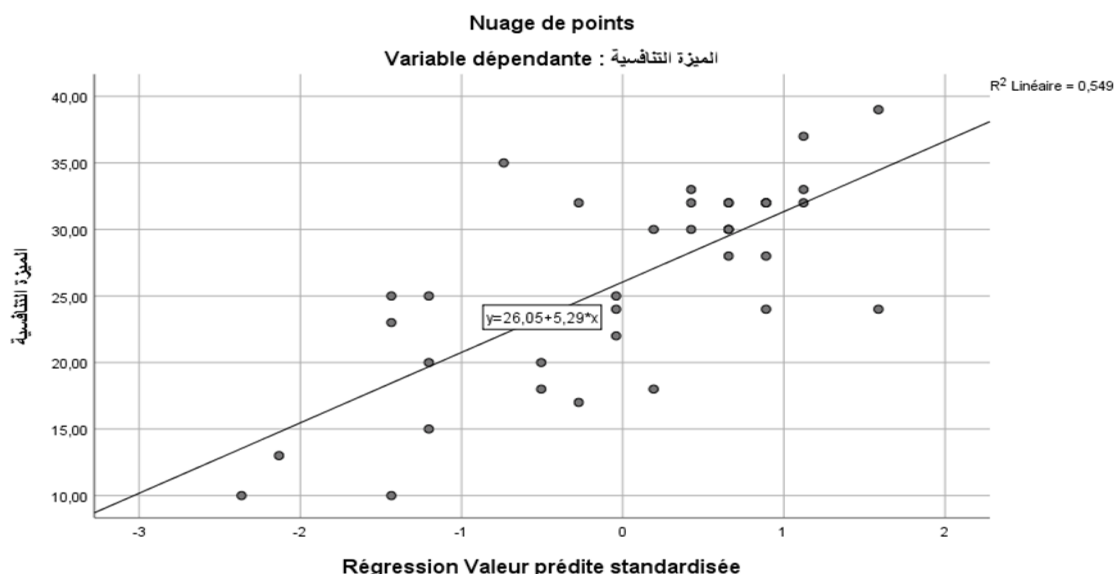
- نصت الفرضية على: يوجد تأثير دال احصائيا للقدرة على التحليل على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر القدرة على التحليل على الميزة التنافسية، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-15): نتائج الانحدار البسيط لأثر القدرة على التحليل على الميزة التنافسية

| الانحدار بين القدرة على التحليل والميزة التنافسية | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|---------------------------------------------------|---------|---------------|-----------|--------------|
|                                                   | 0,741** | 0.00          | 0,549     | دال عند 0.01 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين القدرة على التحليل والميزة التنافسية والتي بلغت (0,741\*\*), هي قيمة قوية وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى القدرة على التحليل زاد معه مستوى الميزة التنافسية، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (القدرة على التحليل) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) نلاحظ أنه بلغ 0,549 أي 54.9% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة القدرة على التحليل يلزمها زيادة في نسبة الميزة التنافسية ب 54.9% وبالتالي فإن القدرة على التحليل يؤثر بنسبة 54.9% في الميزة التنافسية، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا للقدرة على التحليل على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وفيما يلي معادلة الانحدار ولوحة الانتشار للمتغيرين:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة



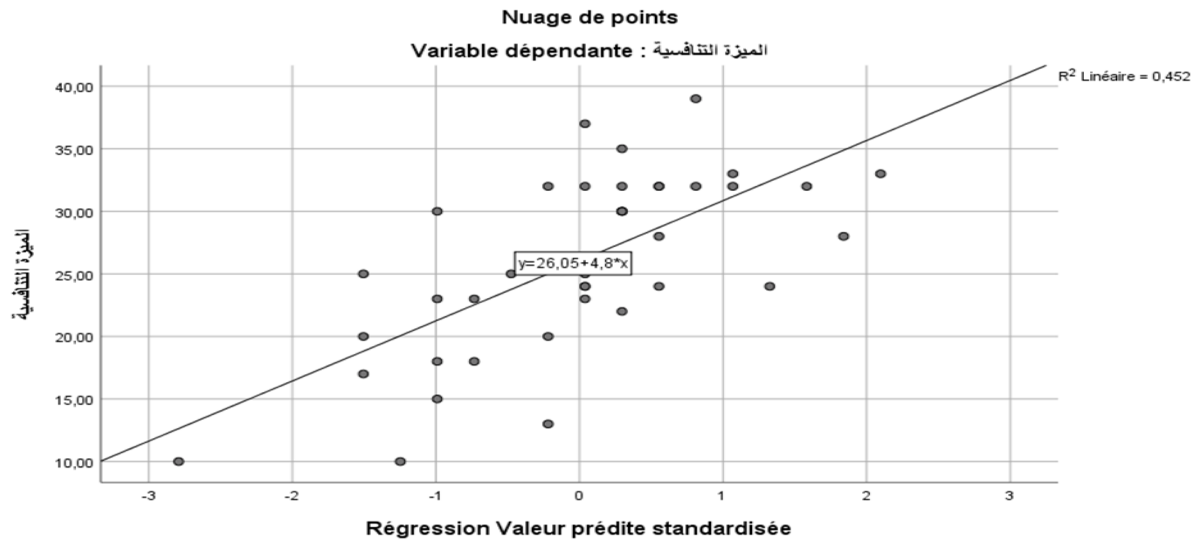
**03-الفرضية الثالثة:** نصت الفرضية على: يوجد تأثير دال احصائيا للكفاءة على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر الكفاءة على الميزة التنافسية، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

**الجدول (2-16): نتائج الانحدار البسيط لأثر الكفاءة على الميزة التنافسية**

| الانحدار بين الكفاءة والميزة التنافسية | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|----------------------------------------|---------|---------------|-----------|--------------|
|                                        | 0,673** | 0.00          | 0,452     | دال عند 0.01 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الكفاءة والميزة التنافسية والتي بلغت (\*\*0,673)، هي قيمة قوية وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى القدرة على التحليل زاد معه مستوى الميزة التنافسية، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الكفاءة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) نلاحظ أنه بلغ 0,452 أي 45.2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الكفاءة يلزمها زيادة في نسبة الميزة التنافسية ب 45.2% وبالتالي فإن الكفاءة تؤثر بنسبة 45.2% في الميزة التنافسية، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا للكفاءة على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وفيما يلي معادلة الانحدار ولوحة الانتشار للمتغيرين:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة



### خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، طبيعة العقد والمنصب الوظيفي)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي تساه به القيادة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنه بالمسيلة. كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد القيادة، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد القدرة على التحليل، رأس المال البشري وبعد الكفاءة) في تحسين الميزة التنافسية. من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة على تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، جاءت على كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد رأس المال البشري بقوة تأثير (0.911).
- المرتبة الثانية بعد القدرة على التحليل بقوة تأثير (0.904).
- المرتبة الأخيرة بعد الكفاءة بقوة تأثير (0.867).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية.

خاتمة

### خاتمة

نظرا لطبيعة المنافسة القائمة بين المؤسسات اليوم والتي لم تعد تركز كثيرا على الموارد المادية، إذ أصبح التفكير أكبر من ذلك وهو البحث عن الطريقة التي تضمن تميز المؤسسة من خلال استغلال الموارد غير مادية والقائمة على المعرفة، وإن من أهم هذه الموارد هو وجود نمط قيادي يتجلى في القيادة، يسعى إلى وضع رؤية استراتيجية، تطوير المهارات وتوجيه كافة الجهود وجعلها موحدة وذلك حتى تضمن أداء جيد للمؤسسة.

ولقد تم معالجة موضوع دراستنا وفق فصلين يجمعان بين الجانب النظري والتطبيقي، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، والتي تخص كلا المتغيرين سواءا تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما أو آراء عينة الدراسة بالمركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

لقد ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفي ما يلي سنقوم بإبراز هذه النتائج مع تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

### أولا: نتائج الدراسة النظرية

- يعتمد نجاح المنظمات يعتمد على وجود الميزة التنافسية.
- تؤدي الميزة التنافسية إلى زيادة ربحية المنظمة.
- تبين أن القيادة يجب أن تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات.
- القيادة كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو.

### ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائيا للقيادة على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائيا رأس المال البشري على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائيا للقدرة على التحليل على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائيا للكفاءة على الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة.

### ثالثاً: الاقتراحات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- عدم التركيز فقط على الإغراءات المادية للاحتفاظ بالأفراد بل عن طريق توفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة وتحفز على الابداع والتجديد.
- إعطاء مساحات أوسع للقيادة الإدارية في أداء مهامها ووظائفها.
- إقامة وتنظيم برامج تطوير من أجل تكوين وتحويل المديرين إلى قادة استراتيجيين.
- يجب على المركب أن يزيد تركيزه على تشجيع المعنوي للمرؤوسين لأنه عامل أساسي الذي يزيدهم الثقة والاعتزاز بأنفسهم وبإنجازاتهم كل ذلك يدفعهم للعمل أكثر.

### رابعاً: آفاق الدراسة

- دور القيادة الاستراتيجية في الرفع من الميزة التنافسية.
- مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الابداع والابتكار.
- القيادة والميزة التنافسية في رفع الكفاءة الإنتاجية.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### الكتب

1. أماني غازي جرار الإدارة والتميز، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
2. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دائل وائل للنشر، ط2، عمان، 2009.
3. العجمي ومحمد حسنين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
5. محسن لطفي أحمد، أضواء نفسية على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
6. محمد حسين العميد: الاتجاهات الحديثة في القياد الإدارية، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
7. محمد خضر، إدارة المنتج والعلامة التجارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020.
8. محمد عبيدات، عبد الله سمارة، إدارة المبيعات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر - القاهرة، 2014.
9. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

#### المذكرات والطروحات

11. بودوشة مريم، دور القيادة في إدارة الازمات داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2017/2016.

12. بوعكاز ليلي، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، 2015/2016.
13. حجاج عبد الرؤف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006-2007.
14. سليمان حسين، الاستثمار الأجنبي والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير، فرع الاقتصاد الكمي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
15. سماح صولح، جور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باوماش بسكرة"، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008-2009.
16. سمية حرنان ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009.
17. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (ب.س).
18. عثمانى عايشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2019.

### المجلات والملتقيات

19. حمدان بن محمد دخيل الله الحربي، مجلة العربية لنشر العلمي، واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة المكرمة (التصور المقترح)، العدد السابع والعشرون، جامعة أم القرى كلية التربية، 2021.
20. رياض بن غبريد، الابداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2019.
21. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية، 2001.

## قائمة المراجع

---

### المطبوعات الجامعية

22. مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف  
جامعة المسيلة.

### المواقع الالكترونية

23. [www.specialties.bayt.com](http://www.specialties.bayt.com)

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبتين بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان:

"دور القيادة في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة"،

تخصص: إدارة استراتيجية وفي إطار استكمال الدراسة الميدانية فإن رأيكم يهمنا كثيرا في الإجابة على أسئلة الاستبيان، لذا يرجى التفضل بقراءة فقراته بتمعن والإجابة عليها بوضع علامة (x) في الخيار الذي يعبر عن آرائك.

ولكم منا جزيل الشكر نشكركم مقدما على حسن تعاونكم .

الطالبات :

الأستاذ المشرف: لعشاش عبد الحليم

✓ عمرون اشراق

✓ بوخلط هناء

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

أقل من 25 سنة ☐ من 26 سنة إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 50 سنة ☐  
من 51 سنة فما فوق ☐

3. المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐  
21 سنة فأكثر ☐

5. طبيعة العقد:

دائم ☐ متعاقد ☐

6. المنصب الوظيفي:

عون تنفيذي ☐ متحكم ☐ إطار ☐

المحور الثاني: القيادة

| الرقم              | العبارات                                                                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| رأس المال البشري   |                                                                                          |                |           |       |       |            |
| 01                 | قيادة مؤسستكم تمتاز بالبلاغة والفصاحة في تعاملهم مع باقي الموظفين في المؤسسة             |                |           |       |       |            |
| 02                 | تمتاز قيادة مؤسستكم بالاستقامة بحيث تكون قدوة للموظفين في المؤسسة                        |                |           |       |       |            |
| 03                 | ادارة مؤسستكم تشجع على تبادل الخبرات و إقامة تواصل مع الباحثين عن بعد                    |                |           |       |       |            |
| 04                 | تشجع قيادة مؤسستكم المبادرات الهادفة الى خلق جو يقوم على أساس العمل بطريقة ابداعية       |                |           |       |       |            |
| 05                 | تعمل مؤسستكم على تنمية مواردها البشرية والمادية من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها |                |           |       |       |            |
| القدرة على التحليل |                                                                                          |                |           |       |       |            |
| 06                 | تمتاز قيادة مؤسستكم بالقدرة على التأثير في الموظفين من اجل انجاز مهامهم                  |                |           |       |       |            |
| 07                 | تمتلك قيادة مؤسستكم مهارة التجاوب بين المنظمة والبيئة المحيطة                            |                |           |       |       |            |
| 08                 | ادارة مؤسستكم تساعد كافة الموظفين على فهم واستيعاب الرؤية المستقبلية                     |                |           |       |       |            |
| 09                 | ادارة مؤسستكم تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق اهداف المؤسسة                       |                |           |       |       |            |
| 10                 | ادارة مؤسستكم دائما ما تشرك العاملين في صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة               |                |           |       |       |            |
| الكفاءة            |                                                                                          |                |           |       |       |            |
| 11                 | تستحدث قيادة مؤسستكم طرق جديدة لدراسة كيفية تحسين الاعمال في المؤسسة                     |                |           |       |       |            |
| 12                 | تتمتع قيادة مؤسستكم بشخصية تتسم بالحسم والالتزام                                         |                |           |       |       |            |
| 13                 | تتصف ادارة مؤسستكم بالمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية التي تطمح الى الوصول اليها      |                |           |       |       |            |
| 14                 | تسعى قيادة مؤسستكم بأن يكون لها دور فعال و واضح في انجاز المهام في اقل وقت ممكن          |                |           |       |       |            |
| 15                 | تؤيد مؤسستكم المقترحات و الأفكار الجديدة لتطوير العمل                                    |                |           |       |       |            |

المحور الثاني : الميزة التنافسية

| الرقم | العبارات                                                                          | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1     | تكاليف الانتاج في مؤسستكم اقل مقارنة بما هي عليه عند المنافسين                    |                |           |       |       |            |
| 2     | مقارنة بالمنتجات المنافسة منتجاتكم توفر بعض الميزات الفريدة للزبائن               |                |           |       |       |            |
| 3     | تعمل مؤسستكم على تطوير وتحسين خدماتها بشكل دائم                                   |                |           |       |       |            |
| 4     | تعمل مؤسستكم على استثمار الطاقات المتميزة للعاملين لديها                          |                |           |       |       |            |
| 5     | منتجاتكم افضل جودة مقارنة بالمؤسسات المنافسة                                      |                |           |       |       |            |
| 6     | تقوم مؤسستكم بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق افكار جديدة ومساعدتهم على الابداع |                |           |       |       |            |
| 7     | تعمل مؤسستكم على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لتلبية الرغبات المختلفة للعملاء   |                |           |       |       |            |
| 8     | تحرص مؤسستكم على اخضاع موظفيها لدورات تدريبية ترفع من الابداع لديهم               |                |           |       |       |            |

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

البيانات الشخصية:

| الجنس  |       |           |             |                    |                    |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر   | 28        | 70,0        | 70,0               | 70,0               |
|        | انثى  | 12        | 30,0        | 30,0               | 100,0              |
|        | Total | 40        | 100,0       | 100,0              |                    |

| السن   |                      |           |             |                    |                    |
|--------|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                      | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 25 سنة        | 6         | 15,0        | 15,0               | 15,0               |
|        | من 26 سنة إلى 35 سنة | 13        | 32,5        | 32,5               | 47,5               |
|        | من 36 إلى 50 سنة     | 21        | 52,5        | 52,5               | 100,0              |
|        | Total                | 40        | 100,0       | 100,0              |                    |

| المستوى |             |           |             |                    |                    |
|---------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|         |             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide  | ثانوي فأقل  | 12        | 30,0        | 30,0               | 30,0               |
|         | جامعي       | 19        | 47,5        | 47,5               | 77,5               |
|         | دراسات عليا | 9         | 22,5        | 22,5               | 100,0              |
|         | Total       | 40        | 100,0       | 100,0              |                    |

| الخبرة |                    |           |             |                    |                    |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 05 سنوات    | 5         | 12,5        | 12,5               | 12,5               |
|        | من 06 إلى 10 سنوات | 15        | 37,5        | 37,5               | 50,0               |
|        | من 11 إلى 20 سنة   | 18        | 45,0        | 45,0               | 95,0               |
|        | سنة فأكثر 21       | 2         | 5,0         | 5,0                | 100,0              |
|        | Total              | 40        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

| العقد  |        |           |             |                    |                    |
|--------|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |        | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | دائم   | 34        | 85,0        | 85,0               | 85,0               |
|        | متعاقد | 6         | 15,0        | 15,0               | 100,0              |
|        | Total  | 40        | 100,0       | 100,0              |                    |

| المنصب |            |           |             |                    |                    |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | عون تنفيذي | 7         | 17,5        | 17,5               | 17,5               |
|        | متحكم      | 5         | 12,5        | 12,5               | 30,0               |
|        | إطار       | 28        | 70,0        | 70,0               | 100,0              |
|        | Total      | 40        | 100,0       | 100,0              |                    |

الصدق والثبات:

الصدق محور القيادة: (الاتساق الداخلي الطريقة الأولى)

| Corrélations       |                        |                     |                       |         |         |
|--------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|---------|---------|
|                    |                        | رأس المال<br>البشري | القدرة على<br>التحليل | الكفاءة | القيادة |
| رأس المال البشري   | Corrélation de Pearson | 1                   | ,731**                | ,668**  | ,911**  |
|                    | Sig. (bilatérale)      |                     | 0,000                 | 0,000   | 0,000   |
|                    | N                      | 40                  | 40                    | 40      | 40      |
| القدرة على التحليل | Corrélation de Pearson | ,731**              | 1                     | ,704**  | ,904**  |
|                    | Sig. (bilatérale)      | 0,000               |                       | 0,000   | 0,000   |
|                    | N                      | 40                  | 40                    | 40      | 40      |
| الكفاءة            | Corrélation de Pearson | ,668**              | ,704**                | 1       | ,867**  |
|                    | Sig. (bilatérale)      | 0,000               | 0,000                 |         | 0,000   |
|                    | N                      | 40                  | 40                    | 40      | 40      |
| القيادة            | Corrélation de Pearson | ,911**              | ,904**                | ,867**  | 1       |
|                    | Sig. (bilatérale)      | 0,000               | 0,000                 | 0,000   |         |
|                    | N                      | 40                  | 40                    | 40      | 40      |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملاحق

| Corrélations                                                     |                        |        |        |        |        |        |                  |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|
|                                                                  |                        | س1     | س2     | س3     | س4     | س5     | رأس المال البشري |
| س1                                                               | Corrélation de Pearson | 1      | ,696** | ,610** | ,395*  | ,422** | ,784**           |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      |        | 0,000  | 0,000  | 0,012  | 0,007  | 0,000            |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40               |
| س2                                                               | Corrélation de Pearson | ,696** | 1      | ,646** | ,702** | ,620** | ,916**           |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,000  |        | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000            |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40               |
| س3                                                               | Corrélation de Pearson | ,610** | ,646** | 1      | ,471** | ,419** | ,790**           |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,000  | 0,000  |        | 0,002  | 0,007  | 0,000            |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40               |
| س4                                                               | Corrélation de Pearson | ,395*  | ,702** | ,471** | 1      | ,481** | ,762**           |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,012  | 0,000  | 0,002  |        | 0,002  | 0,000            |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40               |
| س5                                                               | Corrélation de Pearson | ,422** | ,620** | ,419** | ,481** | 1      | ,739**           |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,007  | 0,000  | 0,007  | 0,002  |        | 0,000            |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40               |
| رأس المال البشري                                                 | Corrélation de Pearson | ,784** | ,916** | ,790** | ,762** | ,739** | 1                |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |                  |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40               |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). |                        |        |        |        |        |        |                  |
| *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).  |                        |        |        |        |        |        |                  |

| Corrélations                                                     |                        |        |        |        |        |        |                    |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|
|                                                                  |                        | س6     | س7     | س8     | س9     | س10    | القدرة على التحليل |
| س6                                                               | Corrélation de Pearson | 1      | 0,099  | 0,283  | 0,218  | ,374*  | ,572**             |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      |        | 0,545  | 0,077  | 0,176  | 0,017  | 0,000              |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40                 |
| س7                                                               | Corrélation de Pearson | 0,099  | 1      | ,434** | ,404** | ,344*  | ,662**             |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,545  |        | 0,005  | 0,010  | 0,030  | 0,000              |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40                 |
| س8                                                               | Corrélation de Pearson | 0,283  | ,434** | 1      | ,474** | ,382*  | ,762**             |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,077  | 0,005  |        | 0,002  | 0,015  | 0,000              |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40                 |
| س9                                                               | Corrélation de Pearson | 0,218  | ,404** | ,474** | 1      | ,407** | ,720**             |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,176  | 0,010  | 0,002  |        | 0,009  | 0,000              |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40                 |
| س10                                                              | Corrélation de Pearson | ,374*  | ,344*  | ,382*  | ,407** | 1      | ,723**             |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,017  | 0,030  | 0,015  | 0,009  |        | 0,000              |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40                 |
| القدرة على التحليل                                               | Corrélation de Pearson | ,572** | ,662** | ,762** | ,720** | ,723** | 1                  |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |                    |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40                 |
| *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).  |                        |        |        |        |        |        |                    |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). |                        |        |        |        |        |        |                    |

## الملاحق

| Corrélations                                                     |                        | س11    | س12    | س13    | س14    |        | الكفاءة |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| س11                                                              | Corrélation de Pearson | 1      | 0,264  | 0,258  | ,405** | 0,119  | ,659**  |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      |        | 0,100  | 0,108  | 0,009  | 0,464  | 0,000   |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
| س12                                                              | Corrélation de Pearson | 0,264  | 1      | 0,168  | -0,016 | 0,258  | ,512**  |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,100  |        | 0,299  | 0,920  | 0,108  | 0,001   |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
| س13                                                              | Corrélation de Pearson | 0,258  | 0,168  | 1      | ,448** | ,424** | ,699**  |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,108  | 0,299  |        | 0,004  | 0,006  | 0,000   |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
| س14                                                              | Corrélation de Pearson | ,405** | -0,016 | ,448** | 1      | ,394*  | ,705**  |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,009  | 0,920  | 0,004  |        | 0,012  | 0,000   |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
|                                                                  | Corrélation de Pearson | 0,119  | 0,258  | ,424** | ,394*  | 1      | ,653**  |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,464  | 0,108  | 0,006  | 0,012  |        | 0,000   |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
| الكفاءة                                                          | Corrélation de Pearson | ,659** | ,512** | ,699** | ,705** | ,653** | 1       |
|                                                                  | Sig. (bilatérale)      | 0,000  | 0,001  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |         |
|                                                                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). |                        |        |        |        |        |        |         |
| *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).  |                        |        |        |        |        |        |         |

النتائج:

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| 0,895                     | 15                |

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| 0,856                     | 5                 |

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| 0,722                     | 5                 |

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| 0,648                     | 5                 |

## الصدق محور الميزة التنافسية

| Corrélations     |                        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                  |                        | 1ع     | 2ع     | 3ع     | 4ع     | 5ع     | 6ع     | 7ع     | 8ع     |
| 1ع               | Corrélation de Pearson | 1      | 0,307  | 0,308  | ,333   | 0,266  | 0,302  | 0,303  | 0,247  |
|                  | Sig. (bilatérale)      |        | 0,054  | 0,053  | 0,036  | 0,097  | 0,058  | 0,057  | 0,125  |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| 2ع               | Corrélation de Pearson | 0,307  | 1      | ,550** | ,704** | 0,191  | ,314*  | ,969** | ,439** |
|                  | Sig. (bilatérale)      | 0,054  |        | 0,000  | 0,000  | 0,238  | 0,048  | 0,000  | 0,005  |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| 3ع               | Corrélation de Pearson | 0,308  | ,550** | 1      | ,706** | ,512** | ,570** | ,562** | ,873** |
|                  | Sig. (bilatérale)      | 0,053  | 0,000  |        | 0,000  | 0,001  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| 4ع               | Corrélation de Pearson | ,333   | ,704** | ,706** | 1      | ,388   | ,578** | ,688** | ,592** |
|                  | Sig. (bilatérale)      | 0,036  | 0,000  | 0,000  |        | 0,013  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| 5ع               | Corrélation de Pearson | 0,266  | 0,191  | ,512** | ,388   | 1      | ,572** | 0,155  | ,455** |
|                  | Sig. (bilatérale)      | 0,097  | 0,238  | 0,001  | 0,013  |        | 0,000  | 0,338  | 0,003  |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| 6ع               | Corrélation de Pearson | 0,302  | ,314*  | ,570** | ,578** | ,572** | 1      | 0,245  | ,518** |
|                  | Sig. (bilatérale)      | 0,058  | 0,048  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |        | 0,128  | 0,001  |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| 7ع               | Corrélation de Pearson | 0,303  | ,969** | ,562** | ,688** | 0,155  | 0,245  | 1      | ,453** |
|                  | Sig. (bilatérale)      | 0,057  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,338  | 0,128  |        | 0,003  |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| 8ع               | Corrélation de Pearson | 0,247  | ,439** | ,873** | ,592** | ,455** | ,518** | ,453** | 1      |
|                  | Sig. (bilatérale)      | 0,125  | 0,005  | 0,000  | 0,000  | 0,003  | 0,001  | 0,003  |        |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| الميزة التنافسية | Corrélation de Pearson | ,503** | ,766** | ,874** | ,853** | ,608** | ,705** | ,749** | ,789** |
|                  | Sig. (bilatérale)      | 0,001  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |        |
|                  | N                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الثبات:

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| 0,877                     | 8                 |

## الدراسة الأساسية:

| Tests de normalité |                                 |     |       |               |     |       |
|--------------------|---------------------------------|-----|-------|---------------|-----|-------|
|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk  |     |       |
|                    | Statistiques                    | ddl | Sig.  | Statistique s | ddl | Sig.  |
| القيادة            | 0,121                           | 40  | 0,145 | 0,964         | 40  | 0,222 |
| الميزة التنافسية   | 0,160                           | 40  | 0,112 | 0,950         | 40  | 0,073 |

a. Correction de signification de Lilliefors

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

| Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>           |                               |                     |            |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------|
| Modèle                                                 | Variables introduites         | Variables éliminées | Méthode    |
| 1                                                      | رأس المال البشري <sup>b</sup> |                     | Introduire |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية              |                               |                     |            |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. |                               |                     |            |

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>        |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
|-----------------------------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle                                        | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     |
|                                               |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1                                             | ,533 <sup>a</sup> | 0,284  | 0,265         | 6,12205                         | 0,284                     | 15,093         | 1    | 38   | 0,000               |
| a. Prédictors : (Constante), رأس المال البشري |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
| b. Variable dépendante : الميزة التنافسية     |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |

| ANOVA <sup>a</sup>                            |            |                  |     |             |        |                   |
|-----------------------------------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle                                        |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
| 1                                             | Régression | 565,680          | 1   | 565,680     | 15,093 | ,000 <sup>b</sup> |
|                                               | de Student | 1424,220         | 38  | 37,479      |        |                   |
|                                               | Total      | 1989,900         | 39  |             |        |                   |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية     |            |                  |     |             |        |                   |
| b. Prédictors : (Constante), رأس المال البشري |            |                  |     |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>                 |                  |                               |                 |                           |       |       |
|-------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle                                    |                  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|                                           |                  | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1                                         | (Constante)      | 14,953                        | 3,016           |                           | 4,958 | 0,000 |
|                                           | رأس المال البشري | 0,746                         | 0,192           | 0,533                     | 3,885 | 0,000 |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |                  |                               |                 |                           |       |       |

| Statistiques des résidus <sup>a</sup>     |           |          |         |            |    |
|-------------------------------------------|-----------|----------|---------|------------|----|
|                                           | Minimum   | Maximum  | Moyenne | Ecart type | N  |
| Valeur prédite                            | 19,4290   | 32,1115  | 26,0500 | 3,80849    | 40 |
| de Student                                | -10,90515 | 14,07898 | 0,00000 | 6,04305    | 40 |
| Valeur prévue standard                    | -1,738    | 1,592    | 0,000   | 1,000      | 40 |
| Résidu standard                           | -1,781    | 2,300    | 0,000   | 0,987      | 40 |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |           |          |         |            |    |

الفرضية الجزئية الثانية:

| Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>           |                                 |                     |            |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------|
| Modèle                                                 | Variables introduites           | Variables éliminées | Méthode    |
| 1                                                      | القدرة على التحليل <sup>b</sup> |                     | Introduire |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية              |                                 |                     |            |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. |                                 |                     |            |

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>          |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
|-------------------------------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle                                          | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     |
|                                                 |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1                                               | ,741 <sup>a</sup> | 0,549  | 0,537         | 4,86192                         | 0,549                     | 46,181         | 1    | 38   | 0,000               |
| a. Prédictors : (Constante), القدرة على التحليل |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
| b. Variable dépendante : الميزة التنافسية       |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |

| ANOVA <sup>a</sup>                              |            |                  |     |             |        |                   |
|-------------------------------------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle                                          |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
| 1                                               | Régression | 1091,646         | 1   | 1091,646    | 46,181 | ,000 <sup>b</sup> |
|                                                 | de Student | 898,254          | 38  | 23,638      |        |                   |
|                                                 | Total      | 1989,900         | 39  |             |        |                   |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية       |            |                  |     |             |        |                   |
| b. Prédictors : (Constante), القدرة على التحليل |            |                  |     |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>                 |                    |                               |                 |                           |       |       |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle                                    |                    | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|                                           |                    | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1                                         | (Constante)        | 6,158                         | 3,026           |                           | 2,035 | 0,049 |
|                                           | القدرة على التحليل | 1,230                         | 0,181           | 0,741                     | 6,796 | 0,000 |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |                    |                               |                 |                           |       |       |

| Statistiques des résidus <sup>a</sup>     |           |          |         |            |    |
|-------------------------------------------|-----------|----------|---------|------------|----|
|                                           | Minimum   | Maximum  | Moyenne | Ecart type | N  |
| Valeur prédite                            | 13,5366   | 34,4435  | 26,0500 | 5,29064    | 40 |
| de Student                                | -10,44349 | 12,85466 | 0,00000 | 4,79918    | 40 |
| Valeur prévue standard                    | -2,365    | 1,586    | 0,000   | 1,000      | 40 |
| Résidu standard                           | -2,148    | 2,644    | 0,000   | 0,987      | 40 |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |           |          |         |            |    |

الفرضية الجزئية الثالثة:

| Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>           |                       |                     |            |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|------------|
| Modèle                                                 | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
| 1                                                      | الكفاءة <sup>b</sup>  |                     | Introduire |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية              |                       |                     |            |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. |                       |                     |            |

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>    |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
|-------------------------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle                                    | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     |
|                                           |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1                                         | ,673 <sup>a</sup> | 0,452  | 0,438         | 5,35456                         | 0,452                     | 31,404         | 1    | 38   | 0,000               |
| a. Prédictors : (Constante), الكفاءة      |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
| b. Variable dépendante : الميزة التنافسية |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |

## الملاحق

| ANOVA <sup>a</sup>                        |            |                  |     |             |        |                   |
|-------------------------------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle                                    |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
| 1                                         | Régression | 900,392          | 1   | 900,392     | 31,404 | ,000 <sup>b</sup> |
|                                           | de Student | 1089,508         | 38  | 28,671      |        |                   |
|                                           | Total      | 1989,900         | 39  |             |        |                   |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |            |                  |     |             |        |                   |
| b. Prédictors : (Constante), الكفاءة      |            |                  |     |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>                 |             |                               |                 |                           |       |       |
|-------------------------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle                                    |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|                                           |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1                                         | (Constante) | 6,455                         | 3,598           |                           | 1,794 | 0,081 |
|                                           | الكفاءة     | 1,236                         | 0,221           | 0,673                     | 5,604 | 0,000 |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |             |                               |                 |                           |       |       |

| Statistiques des résidus <sup>a</sup>     |           |          |         |            |    |
|-------------------------------------------|-----------|----------|---------|------------|----|
|                                           | Minimum   | Maximum  | Moyenne | Ecart type | N  |
| Valeur prédite de Student                 | 12,6362   | 36,1258  | 26,0500 | 4,80489    | 40 |
|                                           | -11,99915 | 10,76456 | 0,00000 | 5,28546    | 40 |
| Valeur prévue standard                    | -2,792    | 2,097    | 0,000   | 1,000      | 40 |
| Résidu standard                           | -2,241    | 2,010    | 0,000   | 0,987      | 40 |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |           |          |         |            |    |

-الفرضية العامة:

| Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>           |                       |                     |            |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|------------|
| Modèle                                                 | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
| 1                                                      | القيادة <sup>b</sup>  |                     | Introduire |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية              |                       |                     |            |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. |                       |                     |            |

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>    |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
|-------------------------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle                                    | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     |
|                                           |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1                                         | ,716 <sup>a</sup> | 0,512  | 0,499         | 5,05464                         | 0,512                     | 39,884         | 1    | 38   | 0,000               |
| a. Prédicteurs : (Constante), القياس      |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
| b. Variable dépendante : الميزة التنافسية |                   |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |

| ANOVA <sup>a</sup>                        |            |                  |     |             |        |                   |
|-------------------------------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle                                    |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
| 1                                         | Régression | 1019,023         | 1   | 1019,023    | 39,884 | ,000 <sup>b</sup> |
|                                           | de Student | 970,877          | 38  | 25,549      |        |                   |
|                                           | Total      | 1989,900         | 39  |             |        |                   |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |            |                  |     |             |        |                   |
| b. Prédicteurs : (Constante), القياس      |            |                  |     |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>                 |             |                               |                 |                           |       |       |
|-------------------------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle                                    |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|                                           |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1                                         | (Constante) | 5,920                         | 3,286           |                           | 1,802 | 0,080 |
|                                           | القياس      | 0,429                         | 0,068           | 0,716                     | 6,315 | 0,000 |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |             |                               |                 |                           |       |       |

| Statistiques des résidus <sup>a</sup>     |           |          |         |            |    |
|-------------------------------------------|-----------|----------|---------|------------|----|
|                                           | Minimum   | Maximum  | Moyenne | Ecart type | N  |
| Valeur prédite                            | 13,6459   | 34,6771  | 26,0500 | 5,11163    | 40 |
| de Student                                | -10,67706 | 12,76994 | 0,00000 | 4,98942    | 40 |
| Valeur prévue standard                    | -2,427    | 1,688    | 0,000   | 1,000      | 40 |
| Résidu standard                           | -2,112    | 2,526    | 0,000   | 0,987      | 40 |
| a. Variable dépendante : الميزة التنافسية |           |          |         |            |    |

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): ..... بونظما صغناء ..... المولود(ة) بتاريخ: 12/07/2008 ب. بوعزيز  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو.ر.س.) رقم: 3054895 الصادرة بتاريخ: 18/06/2018 عن: المسيلة المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية خلال السنة الجامعية: 2021/2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لدراسة حالة  
المركب الصناعي التجاري الحصة المسيلة 1

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 01/06/2023

التوقيع و البصمة



## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....  
.....



المسيلة في: 2023/03/14

رقم: ...../.....

إلى السيد: .....  
(.....)

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات  
نيل شهادة الماستر في شعبة: ..... تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

| الرقم                                  | الاسم واللقب   | رقم بطاقة الطالب                           | رقم ب.ت.و.ر.س | الإمضاء                     |
|----------------------------------------|----------------|--------------------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 01                                     | عمرون دا تشراف | 171735081557                               | 2003 333 92   | .....                       |
| 02                                     | يونس لطحناء    | 171735076263                               | 203054890     | .....                       |
| عنوان المذكرة: .....<br>.....<br>..... |                |                                            |               |                             |
| المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)        |                | هيئة التريض (الإمضاء والختم)               |               | رئيس القسم (الإمضاء والختم) |
| عبد الحليم لغتاش                       |                | أشفيح عبد الكريم<br>رئيس قسم مراقبة الجودة |               | .....                       |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiafa M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: Sciences de Gestion

قسم: علوم التسيير

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): عمرو دانتور ..... المولود(ة) بتاريخ: 2011/11/19 ب: المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو.س.) رقم: 369.369.369 الصادرة بتاريخ: 2023/03/26 عن: المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دراسة حالة المكون الصناعي التجاري الحصة المسجلة  
.....  
.....

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/03/26 / 2023/03/26 / 2023/03/26

التوقيع و البصمة

Amir.....

\*يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

\*\*يبرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

## الملخص

تناولت هذه الدراسة القيادة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية لا تظهر بشكل عشوائي وإنما تنتج عن تبني مسؤولي الإدارة العليا للمؤسسة مجموعة من السلوكيات والممارسات ينبثق عنها توجهها واستراتيجيات تساعد المؤسسة على التميز عن منافسيها من خلال التحكم بالتكاليف والتركيز على منتج أو قطاع جغرافي معين.

من خلال منهج الدراسة المستخدم وجمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان توصلنا إلى أن لأبعاد الدراسة دور كبير ومهم في تحسين الميزة التنافسية، مما يؤكد أن لممارسات القيادة دور مهم وفعلا في تحسين الميزة التنافسية للمركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، رأس المال البشري، الميزة التنافسية، مؤسسة مطاحن الحضنه بالمسيلة.

## Résumé

This study dealt with leadership and its role in improving competitive advantage, as competitive advantage does not appear randomly, but rather results from the adoption of senior management officials of the institution a set of behaviors and practices that emerge from a trend and strategies that help the institution to distinguish from its competitors by controlling costs and focusing on a specific product or geographical sector

Through the study methodology used and collecting study data using the questionnaire tool, we found that the dimensions of the study have a large and important role in improving competitive advantage, which confirms that the practices of Leadership has an important role in improving the competitive advantage of the commercial industrial complex and its brood Messila.

**Keywords:** leadership, human capital, competitive advantage, nursery mills establishment in Messila.