

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

❖ بوصوار يمينة

❖ شعوة نصيرة

تحت عنوان:

### دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

### دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية - تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضر ب- جامعة ابن خلدون)

أ. بوشقيفة حميد

مشرفا ومقررا

(أستاذ محاضر أ- جامعة ابن خلدون)

أ. قوادري رشيد

مناقشا

(أستاذ مساعد ب- جامعة ابن خلدون)

أ. لزررق نوال

السنة الجامعية: 2023-2024

أَقُولُ لِلَّهِ تَعَالَى فِي كِتَابِهِ الْعَزِيزِ

”لَوْ كُنْتُ فَضْلاً غَلِيظاً لِقَلْبِ

لَا يُفْضُوا مِنْ حَوْلِي“

رَسُولِهِ اللَّهُ الْأَعْظَمُ قَائِمًا.

## إهداء

لشخص واحد

ووحيد أهدي ثمرة

هذا العمل البسيط

أمي الغالية

أطال الله في

عمرك

وأعزك ورفع

من شأنك وقدرك

في الدنيا والآخرة

وجعلني وياك

في الفردوس

الأعلى، آمين.

يمينه

إخوتي وأخواتي  
وأبنائهم  
وزوجاتهم  
وذررياتهم، سدد  
الله خطاكم  
وجمعنا في  
جنات النعيم.

نصيرة

لعائلي أهدي  
هذه الثمرة، أبي  
وأمي الغاليان  
على قلبي أنتم  
سندي حفظكما  
الله لي؛

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا ووفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع، فلك إلهي الحمد حتى ترضى  
ولك الحمد إذا ما رضيت ولك الحمد بعد الرضى، يا من لا معبود سواه، إن أساء الكل فهمنا  
فوحدهك إلهي من لا يسيء فهمنا، يا من قصرنا في حقه وما عظماه حق تعظيم، ورغم ذلك تغفر  
لنا وتوفقنا وترحمنا، جل جلالك وعظم شأنك وتعالى كلماتك يا ذا الجلال والإكرام.

أما بعد: نقدم شكرنا الخالص للأستاذ المشرف قوادري رشيد على توجيهاته النيرة التي لا غنى لنا  
عنها، كما نقدم أسمى معاني الشكر للبروفيسور مجدوب خيرة التي استسقينا منها أمورا كثيرة  
في منهجية البحث العلمي خلال السنوات الفارطة، والتي ساعدتنا في إنجاز هذه المذكرة، وسنسير  
على دربها بإذن الرحمان، والشكر الموصول لجميع الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة على  
توجيهاتهم وآرائهم حولها ونخص بالذكر « الأستاذة راشدي فاطمة » ، ولا ننسى من كان له فضل  
علينا الأستاذ كرطالي نور الدين رئيس قسم العلوم الاجتماعية الذي يسر لنا في توزيع أداة  
الدراسة. ونتفضل بالشكر للسادة أعضاء لجنة التحكيم لتفضلهم بتصويب وتحكيم هذا العمل.

فلكم جميعا جزيل الشكر والعرفان على صنيعكم معنا، جعلكم الله ذخرا لنا وزادكم علما وتواضعا،  
فقد صدق من قال: 'من كثر علمه قل إنكاره على الناس'.

ونختم بقولنا هذا: اللهم أنت أصلحت الصالحين فاجعلنا من الصالحين وآخر دعوانا أن  
الحمد لله رب العالمين.

## إهداء

شكر و عرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة ..... أ-ط

### الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والميزة التنافسية

تمهيد ..... 11

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية ..... 12

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية ..... 12

أولاً: مفهوم القيادة ..... 12

1. القيادة لغة ..... 12

2. القيادة اصطلاحاً ..... 12

3. تعريف القيادة الإدارية ..... 12

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية ..... 14

أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للأفراد والجماعة ..... 14

أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمنظمة ..... 14

المطلب الثاني: الصفات والمهارات القيادية ..... 14

أولاً: صفات القائد الإداري ..... 14

ثانياً: المهارات القيادية ..... 15

1. المهارات الفكرية ..... 15

2. المهارات الإنسانية ..... 15

3. المهارات التنظيمية ..... 15

4. المهارات الفنية ..... 16

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية ..... 16

أولاً: النمط الأوتوقراطي ..... 16

ثانياً: النمط الديمقراطي ..... 16

ثالثاً: النمط التساهلي {التسيبي أو الحر} ..... 17

17	المبحث الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالقيادة الإدارية .....
18	المطلب الأول: مدخل عام للميزة التنافسية .....
18	أولاً: ماهية الميزة التنافسية .....
18	(1) مفهوم الميزة التنافسية .....
19	(2) أهمية الميزة التنافسية .....
19	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية .....
20	1. الجودة .....
20	2. الإبداع .....
20	3. المرونة .....
21	ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية .....
21	أ) المصادر الداخلية .....
21	ب) المصادر الخارجية .....
21	المطلب الثاني: مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية .....
21	أولاً: علاقة القيادة الإدارية بالميزة التنافسية .....
22	ثانياً: علاقة القيادة الإدارية بأبعاد الميزة التنافسية .....
22	1_ العلاقة بين القيادة الإدارية والجودة .....
22	2) العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع .....
23	3) العلاقة بين القيادة الإدارية والمرونة .....
24	خلاصة الفصل .....

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

26	تمهيد .....
27	المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها .....
27	المطلب الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية .....
27	أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها .....
27	1. مجتمع الدراسة .....
27	2. عينة الدراسة .....
27	3. مصادر جمع البيانات .....

27	..... ثانيا: أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها
27	.....1.أداة الدراسة
29	.....2.صدق أداة الدراسة
31	.....3.ثبات أداة الدراسة
32	..... ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
33	.....المطلب الثاني: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
36	.....المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
36	.....المطلب الأول: تحليل واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
36	.....أولا: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها
36	.....1.محور القيادة الإدارية
38	.....2.محور الميزة التنافسية
38	.....أ.بعد الجودة
39	.....ب.بعد الإبداع
40	.....ج.بعد المرونة
41	..... ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
42	.....المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
42	.....الفرضية الرئيسية الأولى
45	.....الفرضية الرئيسية الثانية
50	.....الفرضية الرئيسية الثالثة
54	..... خلاصة الفصل
55	..... خاتمة عامة
55	.....أولا: نتائج تحليل أبعاد الدراسة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة
55	.....الأهمية النسبية للمحور الأول القيادة الإدارية
55	.....الأهمية النسبية للمحور الثاني الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، القيادة)
56	..... ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
56	.....نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
57	.....نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

57	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.....
57	ثالثا: الاستنتاجات.....
58	رابعا: الاقتراحات.....
59	خامسا: أفاق الدراسة.....
60	قائمة المراجع.....
63	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	تعريفات القيادة الإدارية لعدد من الباحثين	13
2.	توزيع فقرات الاستبانة على محاورها وأبعادها	28
3.	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	28
4.	تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي	29
5.	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الإدارية)	29
6.	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات بعد الجودة	30
7.	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات بعد الإبداع	31
8.	اختبار الاتساق الداخلي لفقرات بعد المرونة	31
9.	معامل الثبات ألفا كرونباخ لفقرات أداة الدراسة	32
10.	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	33
11.	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	34
12.	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	35
13.	تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإدارية	36
14.	استجابة عينة الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية	38
15.	تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعده الجودة	39
16.	تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعده الإبداع	39
17.	تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعده المرونة	40
18.	التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار كولموغروف-سميرنوف	41
19.	نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة	43
20.	قيم معاملات الارتباط مع تحديد نوع العلاقة	43
21.	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية وأبعاد الميزة التنافسية	44
22.	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة على الميزة التنافسية	45
23.	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الجودة	47
24.	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الإبداع	48
25.	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على المرونة	49
26.	نتائج اختبار t للفروق حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس	51
27.	نتائج اختبار t للفروق حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	52

53	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	28.
----	---	-----

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	أبعاد الميزة التنافسية	19
2.	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	34
3.	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	34
4.	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	35
5.	التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) بتطبيق اختبار كولموغروف-سميرنوف	42

يعرف العالم المعاصر تحولات متسارعة في جميع الميادين، خاصة التطورات التكنولوجية التي زادت من حدة المنافسة، مما حتم على منظمات الأعمال الاستباق نحو بناء المزايا التنافسية التي تمكنهم من البقاء في السوق والاستمرار فيه، حيث أنه من الصعوبة بمكان تحقيق هذا الأمر إلا أنه ليس مستحيلا عليها بلوغه، وحتى يتسنى لها ذلك لابد أن تستثمر كافة ما لديها من موارد وبالأخص البشرية منها بطريقة كفؤة وعقلانية. لا يمكن أن نستثني أي مؤسسة مهما كانت من دائرة المنافسة فكلها معنية بالأمر ومنها المؤسسات التعليمية، التي ينبغي لها أن تتكيف مع المستجدات العالمية وأن تكون على دراية بكل ما يحدث في العالم الخارجي. وتجدر الإشارة إلى أن أهم مورد يمكن أي يعول عليه هو قياداتها الأكاديمية والتي ينبغي أن تتسم بثراء وعمق الثقافة ورحابة الفكر لمواجهة التحديات التنافسية الجامعة. (الحارثي، 2019)

حتى يتسنى للقيادات الإدارية في من التكيف مع هذه المستجدات لابد أن تتوفر لديها جملة من المهارات والسمات الشخصية ولعل أهمها الفطنة، المرونة، الإبداع، والنظرة الثاقبة المستقبلية بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ، والتي تؤهلها لصنع القرارات الصائبة واتخاذها في الوقت المناسب، كما أن عليها أن تدخل جميع العاملين في هذه العملية وأن تشجعهم على الإبداع في حل المشكلات، ما يعني أن نجاح المؤسسات التعليمية واستمرارها في بيئة تنافسية يعتمد بالدرجة الأولى على مواردها البشرية وما تمتلكه من قدرات ومهارات يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها.

رغم اختلاف الباحثين حول مفهوم القيادة الإدارية إلا أن جُلها تصب في نفس السياق، حيث عرف العديد من الباحثين القيادة الإدارية على أنها قدرة القائد في التأثير على الآخرين وتوحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وأكدوا على وجوب تحلي القائد بالعديد من المهارات القيادية والشخصية حتى يؤدي دوره على أكمل وجه؛ وهناك من الدراسات والأبحاث ما يؤكد على الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية بشكل عام والتعليمية على وجه الخصوص، في بناء المزايا التنافسية التي أصبحت أولى أولويات جميع المنظمات وهاجسا أمامها.

فقد عرف التلباني، الأغا وشراب (2012) الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في الأسواق من خلال ما تملكه من إمكانيات ومهارات وموارد وتكنولوجيا، وبالتالي تقديم منتجات فريدة وذات قيمة للعملاء يصعب على المنافسين تقليدها، بالإضافة إلى تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى عال من الجودة". (الريجات، 2022، صفحة 94)

تبرز أهمية الميزة التنافسية في أنها تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، إذ نجد أن لها أبعادا كثيرة أهمها الجودة، الإبداع، والمرونة. للميزة التنافسية عدة مصادر منها الداخلي ومنها ما هو خارجي، لذلك نجد

جميع المؤسسات تسعى لاستغلال مواردها الداخلية التي تعتبر بمثابة نقاط قوة لها، حتى تتمكن من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وبصورة أسرع من المنافسين.

على ضوء ما سبق يمكننا طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في كلية العلوم الاجتماعية؟

### 1. أسئلة الدراسة:

ينبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية لتطبيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

2. ما العلاقة بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

3. ما أثر القيادة الإدارية على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

4. هل توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية؟

### 3. فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

$H0_1$ : لا يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

يندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

$H0_{1-1}$ : لا يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والجودة في كلية العلوم الاجتماعية.

$H0_{1-2}$ : لا يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والإبداع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

**H0<sub>1-3</sub>**: لا يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والمرونة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

**H0<sub>2</sub>**: لا يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

تتفرع هذه الفرضية هي الأخرى إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

**H0<sub>2-1</sub>**: لا يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على الجودة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

**H0<sub>2-2</sub>**: لا يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على الإبداع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

**H0<sub>2-3</sub>**: لا يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على المرونة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

**H1<sub>3</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات التالية:

**H1<sub>3-1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

**H1<sub>3-2</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**H1<sub>3-3</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### 4. أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى ناحيتين أساسيتين كالآتي:

## 1) الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة من خلال توفير إطار نظري لمتغيرات هذه الأخيرة والمتمثلة في القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة)، فهي من المواضيع الهامة في مجال الإدارة بشكل عام وإدارة الأعمال بصورة خاصة، فهناك دراسات قليلة خاصة الجزائرية منها وبالتحديد مذكرات الماستر التي تناولت هذا الموضوع في الكليات وفصلت في الجانب التطبيقي كما جاء في هذه الدراسة؛ الأمر الذي استدعى إجراء هذه الدراسة لتكون سندا للطلاب ورافدا لمكتبة الجامعة.

## 2) الأهمية العملية:

إن التحولات والتطورات المتسارعة في رقتنا المعاصر يستوجب أن يكون هناك مدراء ذوو مهارات متميزة، كالفضة والمرونة وأن يكون لهم إدراك تام بأهمية اشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل بلوغ أقصى درجات التفوق والتميز في الأداء ومن ثم تعزيز وبناء مزايا تنافسية للمنظمات.

تبرز الأهمية الميدانية لهذه الدراسة بأنها قد تفيد إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها، وإبراز أهميتهم في بناء وتحقيق الميزة التنافسية التي كانت ولا زالت محط اهتمام جميع المنظمات.

## 5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية الذكر:

- ❖ التعرف على الأهمية النسبية للقيادة الإدارية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ التعرف على الأهمية النسبية لتطبيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ التعرف على علاقة القيادة الإدارية بتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في الكلية.
- ❖ معرفة أثر القيادة الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، المرونة) في الكلية.
- ❖ التعرف على إمكانية وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية.
- ❖ تبني بعض الاقتراحات المهمة في ضوء نتائج الدراسة دعما لإدارة الكلية في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.

## 6. أسباب اختيار الموضوع:

إن من أهم أسباب اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، هو أنه في صلب التخصص بالإضافة إلى ذلك هو امتلاك الطالبين خلفية أكاديمية عن متغيرات الدراسة بحيث تم دراستها في مقياس

الإدارة الاستراتيجية ومقياس أنظمة التسيير ولكن بشكل غير معمق، علاوة على ذلك هو اهتمام إحدى الطالبتين بالقيادة الإدارية والقيادة الإسلامية على وجه الخصوص، لما لها من أهمية في نجاح أي منظمة. ومن الأسباب أيضا هو كسب رصيد لا بأس به من المعلومات حول الميزة التنافسية بغية اجتياز مسابقة دكتوراه في مقياس الإدارة الاستراتيجية على اعتبار أنها إحدى العناصر الأساسية فيه أو بعبارة أخرى جوهر المقياس.

## 7. حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة بالحدود العلمية، المكانية، والزمانية كالآتي:

- **الحدود العلمية:** تقتصر الدراسة على معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون لولاية تيارت.
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجميع أقسامها.
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة خلال شهر رمضان المعظم في الفترة الممتدة ما بين 10 إلى 21 مارس وخلال السداسي الأول من العام الدراسي 2024.

## 8. منهج الدراسة:

ضمن هذا البحث تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الجانب النظري، والقيام بدراسة تطبيقية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية اعتمدت على الاستبانة كأداة للقياس، وتم تحليل البيانات وتفسيرها والتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم، لأن هذا المنهج يسمح لنا بتعميم النتائج وإمكانية التنبؤ بالظاهرة مستقبلا، وتقديم الحلول والاقتراحات لعلاجها.

## 9. الدراسات السابقة:

1. دراسة علي كاظم حسين محل الشريفي، (2004) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة).

سعت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات النسيجية، حيث تمثل هذه الشركة مجتمع الدراسة وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي وزعت على عينة قصدية مكونة من 29 شخص من القيادات العليا، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اهتمام الشركة بالكلفة وتبنيها كاستراتيجية تنافسية لها حيث احتلت المرتبة الأولى من الاهتمام، يليها بعد الجودة ثم الإبداع والمرونة وأخيرا وقت التسليم على التوالي من حيث مستوى الاهتمام.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وأن أكثر الأدوار تأثيرا في أبعاد الميزة التنافسية هي القرارات الاستراتيجية والمعلومات الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي حسب الترتيب.

2. دراسة أيمن ميرغني إبراهيم علي، (2013)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان.

هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً معرفة أثر ثقافة المشاركة على تحقيق التميز المؤسسي. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب مع هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (50) استبانة وتم استرداد (40) استبانة صالحة للتحليل. توصل البحث إلى عدد من النتائج من أبرزها: اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، وكذلك أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات. أوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بتبني نموذج للتميز المؤسسي وذلك من خلال الاسترشاد بمصادر وأنماط القيادة الإدارية الفعالة.

3. دراسة محمود عبد المجيد عساف، (أفريل 2015) بعنوان: "واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - والجنس - وسنوات الخدمة)، ومن ثم وضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الموارد وقدرات المؤسسة، والجودة والابتكار والتميز، والتعليم المنظمي والتحسين المستمر، والتكيف واستدامة الإبداع وذلك على عينة مكونة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت (72.47%)، وقد احتل المجال الأول (الموارد وقدرات المؤسسة) المركز الأول بنسبة (77.98%)، يليه المجال الثالث (التعليم المنظمي والتحسين المستمر) على المركز الثاني بوزن نسبي (77.23%)، يليه المجال الثاني (الجودة والابتكار والتميز) على المركز الثالث بوزن نسبي (69.34%)، وأخيراً المجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.36%).

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10، ولمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة، ما عدا في المجال الثالث (التعليم المنظمي والتحسين المستمر).

وفي ضوء النتائج وضعت استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، والتي تكونت من: (المنطلقات، والمتطلبات، والخطوات الإجرائية)، وأوصى الباحث بما يأتي: اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمؤسسات لتحقيق الفاعلية ويكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع وضرورة التركيز عند إدارة الموارد البشرية على المخاطر بأثرها الإيجابي التي تحد من قدرة المؤسسة على استدامة الميزة التنافسية.

#### 4. دراسة رشيد، (2017)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس - باتيسيك - وحدة عين الدفلى".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتحديد طبيعة العلاقة بين مستوى التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين. حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب". تم توزيع 120 استبانة على الأفراد العاملين في المؤسسة استرد منها 112 استبانة منها 96 تم الاعتماد عليها في الدراسة؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ممارسة القيادة الإدارية للمهام الخاصة بالنمط الديمقراطي مقارنة بالمهام الخاصة بالأنماط الأخرى (الديكتاتوري والتسيبي) وموافقة الأفراد المبحوثين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية ورضاهم إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية، إلى جانب وجود تباين في طبيعة العلاقات التي تربط بين المتغيرات من طرفية قوية إلى عكسية ضعيفة، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بن إجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في عملية التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية في الخدمة والمركز الوظيفي). كما خرجت هذه الدراسة بعدت توصيات من أهمها التوسع في ممارسة مهام القيادة الديمقراطية، واعتماد أساليب تحفيز أكثر فعالية لتلبية حاجات وإشباع رغبات العاملين ما يكفل تحقيق رضاهم الوظيفي عن بيئة العمل ومن أبرزها تمكينهم حسب نطاق تخصصهم.

#### 5. دراسة بزقاري عبلة، مجنح عتيقة، (ديسمبر 2017)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة ووزعت على عينة عشوائية من المسيرين في المؤسسة البالغة 30 استبيان، وتم استرجاعها كلها كما كانت صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث هناك تطبيق لنمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع حسب عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بمستوى موافق، كما أن أغلب أفراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,70) بمستوى

موافق. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة، والإبداع للمؤسسة محل الدراسة، ولكن بينت النتائج بأنه لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة، وتحسين الجودة، وسرعة التسليم.

### 10.التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض أدبيات الدراسات السابقة نجد أنها تناولت جزئية من موضوع الدراسة الحالية، فكل الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على العلاقة الارتباطية أو السببية أو الفرقية بين متغيرات الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأحد أهم أدوات البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات، إلا أنها تباينت في طبيعة العينة وتحديد حجمها والقطاعات المبحوثة.

### 11.ما يميز الدراسة الحالية:

يمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الجوانب التالية:

- ركزت هذه الدراسة على محاولة تحديد الدور من خلال التركيز على البحث عن العلاقة والأثر بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) بالإضافة إلى معرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة المختارة حول هذا الدور، وهي أهداف لم يسبق أن حاولت الدراسات السابقة البحث على تحقيقها معا.
- سعت هذه الدراسة إلى التوصل لنتائج جديدة لم تبحثها الدراسات السابقة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الوحدات المبحوثة المختارة (المجتمع والعينة)، والفترة الزمنية عن الدراسات السابقة، حيث تناولت أغلب الدراسات الإدارة العليا أو العاملين، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على إجابات أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- تعتبر أول دراسة على الإطلاق حتمت عليها الصعوبات التوجه إلى هذه الفئة المبحوثة.

### 12.صعوبات الدراسة:

من غير المعقول أن تكون هناك دراسة من دون معوقات وصعوبات، فلا يمكن أن تفرش الطريق وردا أمام الباحث، وبطبيعة الحال فقد واجهت الطالبتان جملة من الصعوبات يمكن إجمالها كالاتي:

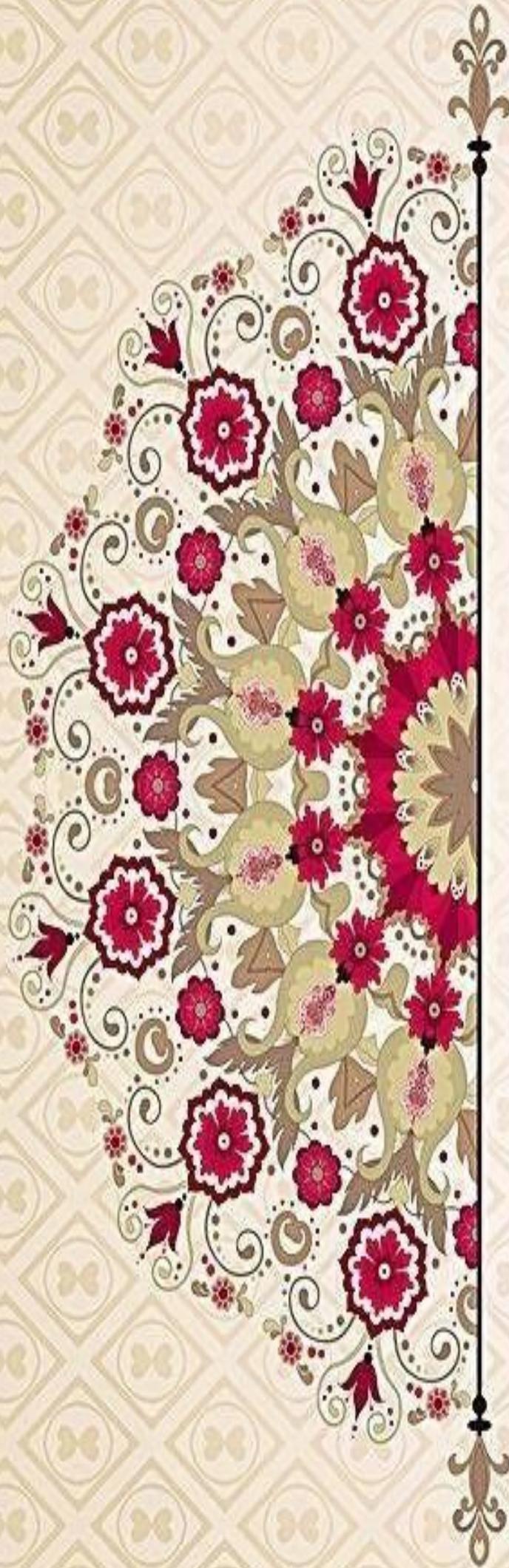
- ❖ عزوف بعض المؤسسات الاقتصادية قبول الطالبتين لإجراء الدراسة، والتي تمثلت في: مجمع سوسيم للعجائن، الشركة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت، منتوجات شركة ذات المسؤولية المحدودة الإخلاص للدقيق بتيارت، فرع موبيليس، فرع جازي، والكل منهم قدم أعذارا لا تسمن ولا تغني من جوع؛ إن رفض هذه المؤسسات حال دون الوصول للهدف الأسمى للدراسة؛ فطالما حالت هذه الذهنيات في المؤسسات الجزائرية بشكل عام دون بلوغ الأبحاث والدراسات أهدافها وغاياتها.
- ❖ رفض بعض الأساتذة ملء الاستبانة لأسباب غير معروفة.

❖ اجراء الدراسة الميدانية خلال شهر رمضان كان أمرا شاقا على الطالبتين خاصة في الأسبوع الأول منه.

### 13. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين، الأول يتعلق بالإطار النظري للقيادة الإدارية والميزة التنافسية، والثاني خصص للدراسة الميدانية. وقسم الفصل الأول إلى مبحثين هما على التوالي: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية تشكل من مطلبين المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية والثاني تمثل في الصفات والمهارات القيادية، وأما المطلب الثالث فجاء تحت عنوان أنماط القيادة الإدارية. المبحث الثاني خصصناه للميزة التنافسية وعلاقتها بالقيادة الإدارية وجزء إلى مطلبين هما: الأول مدخل عام للميزة التنافسية والثاني مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية؛ أما الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية فقد قسم هو الآخر إلى مبحثين كالتالي: المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها تضمن مطلبين هما الإجراءات الأولية للدراسة، والمطلب الثاني كان بعنوان وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة تفرع هو الآخر إلى مطلبين، الأول كان بعنوان تحليل واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وتحليلها، والثاني اختبار فرضيات الدراسة.

تقدم البحث عرض مقدمة شملت العديد من العناصر ذات الأهمية، وضحت إشكالية الدراسة وفرضياتها والمنهج المتبع وغيرها من العناصر التي لا بد أن ترد في مقدمة أية دراسة، وختم البحث بخاتمة عامة تضمنت النتائج المتوصل إليها، وأهم الاستنتاجات المتوصل إليها وأخيرا اقتراحات الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري

للقيادة الإدارية

والميزة التنافسية



**تمهيد:**

تعرف المنظمات المعاصرة في عصر الرقمنة والتطور التكنولوجي الهائل كالذكاء الاصطناعي مثلاً، ضغوطاً كبيرة ومتزايدة تجعلها في بحث دائم عن السبل الكفيلة للتغلب على المنافسين وبناء المزايا التنافسية التي تضمن لها الاستمرار والنمو والديمومة والبقاء على عرش المنافسة. فالمنظمات اليوم تسعى إلى استثمار كافة مواردها وطاقاتها البشرية بطريقة كفؤة لبلوغ أهدافها؛ ونظراً للأهمية الاستراتيجية للميزة التنافسية لا بد أن يتولى قيادة هذه المنظمات أشخاص ذوي مهارات قيادية عالية، ذوي إرادة والتزام قوي على تحقيق أهداف المنظمة، قيادة لها بعد النظر لها رؤية مستقبلية عن وضع المنظمة، قيادة قادرة على الخوض في غمار المنافسة ولها القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة المحيطة.

وتجدر الإشارة بأن المنظمات الناجحة اليوم تشترك في نقطة جوهرية ألا وهي قياداتها الإدارية، فهذه الأخيرة هي مفتاح التفوق والتميز والنمو إذا ما اتصفت وتحلت بمجموعة من الصفات والخصال والمهارات التي تؤهلها لذلك.

سنحاول في هذا الفصل مناقشة الأطر النظرية لكل من القيادة الإدارية والميزة التنافسية وتحديد العلاقة بينهما، لذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

**المبحث الثاني:** الميزة التنافسية وعلاقتها بالقيادة الإدارية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية في الوقت الراهن من أهم المتغيرات الاستراتيجية في المنظمات، نظراً للدور الذي يلعبه العنصر البشري في نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وأصبحت من المفاهيم التي تستدعي الدراسة والمناقشة بدلاً من الجدل حولها.

ومحاولة لفهم القيادة الإدارية سنتناول العناصر التالية:

- ❖ مفهوم القيادة الإدارية.
- ❖ الصفات والمهارات القيادية.
- ❖ أنماط القيادة الإدارية.

## المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

إن كلمة القيادة قديمة وحديثة في آن واحد، فلقد ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالحروب والغزوات؛ فلا وجود لتعريف موحد وشامل لها نظراً لاختلاف وجهات النظر والخلفيات الفكرية للباحثين والمهتمين بهذا المجال.

## أولاً: مفهوم القيادة:

## 1. القيادة لغة:

القيادة هي التَّوَدُّ في اللغة نقيض "السَّوْق"، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد. (خيرى، 2014، صفحة 15)

## 2. القيادة اصطلاحاً:

يعرفها باس (Bass) على أنها "عملية يتم عن طريقها إرشاد اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب". (شفيقة، 2014)

## 3. تعريف القيادة الإدارية:

لقد قدم الباحثون والمختصون بمجال الإدارة تعاريفاً عديدة لمفهوم القيادة الإدارية، ولم يستقروا على تعريف موحد شامل رغم كل الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا الموضوع؛ والجدول الموالي يوضح تعريف القيادة وفق مجموعة من الباحثين:

الجدول رقم (01): تعريفات القيادة الإدارية لعدد من الباحثين.

التعريف	الباحث
الارتقاء ببصيرة الانسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات.	بيتر دراكر Peter Druker
هي القدرة على التأثير في الآخرين.	آرثر ويمر Arthur Wemer
هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.	كونتر وأودنل Conter & Odnel
القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.	هايمان وهيلجرت Hayman & Hilgert
القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى له كسب طاعتهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.	عبد الكريم درويش

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ورد في (خيري، 2014، صفحة 15)

فمن خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا بأن القيادة الإدارية عبارة عن نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر: (الطراونة، 2012، صفحة 22)

- المدخلات: يمكن أن تضم سمات وخصائص القائد والمرؤوسين والأنشطة؛
  - العمليات: تتمثل في الاتصالات، الأنظمة الإدارية في الأجور والحوافز والمكافآت وغيرها؛
  - المخرجات: هي تلك الأهداف وما ينتج من إنجازات في سبيلها.
- ومنه يمكن القول بأن القيادة الإدارية تتضمن عناصر أساسية يمكننا توضيحها من خلال المعادلة التالية:

**القيادة الإدارية = القائد الإداري + المرؤوسين + موقف + تأثير + هدف معين**

من خلال كل ما تقدم يمكننا تقديم التعريف الخاص بنا للقيادة الإدارية، إذ أنها جوهر العملية الإدارية فهي تتمثل في قدرة القائد على احتواء المرؤوسين والتأثير فيهم وفهم متطلباتهم ومن ثم تحفيزهم، حتى يتسنى له كسب طاعتهم والتزامهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم، بغية تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المنظمة من ناحية أخرى.

### ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

مما لا شك فيه أن للقيادة الإدارية أهمية بالغة سواءً بالنسبة للأفراد والجماعة أو المنظمة ككل، وفيما يلي توضيح لهذه النقاط وهذا وفقاً لوجهة نظرنا:

#### 1. أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للأفراد والجماعة: تتمثل أهميتها من خلال النقاط التالية:

- تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات؛
- تعزيز روح التعاون والتفاهم بين الأفراد وفرق العمل؛
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد وتطويرها؛
- توفير المناخ الملائم المشجع على العمل وأداء المهام؛
- تسعى لتحقيق أهداف الأفراد والجماعة معاً؛
- الإشادة بأهمية الأفراد في عمل المنظمة، مما يكسبهم الثقة بأنفسهم وبقياداتهم.

#### 2. أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمنظمة:

- تعتبر القيادة ذات أهمية كبرى للمنظمة ويظهر ذلك جلياً من خلال العناصر التالية:
- ❖ الاستغلال الأفضل للموارد وعناصر الإنتاج؛
  - ❖ رفع أداء الأفراد والجماعة من شأنه تحسين أداء المنظمة؛
  - ❖ القضاء على مشاكل العمل والحد من الصراعات الداخلية التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة؛
  - ❖ تنمية ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة؛
  - ❖ أساس القيام بالوظائف الإدارية الأخرى، فبدونها يتعطل العمل وتتوقف المنظمة من حيث بدأت؛
  - ❖ تعمل على تشجيع وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وما ينتج عنه من منتجات وخدمات جديدة تعزز موقع المنظمة في السوق.

### المطلب الثاني: الصفات والمهارات القيادية

إن قولنا بأهمية القيادة الإدارية في المنظمة يقودنا إلى أمر بالغ الأهمية، مفاده أنه ليس كل فرد يصلح لأن يكون قائداً إدارياً ناجحاً، إلا إذا توافرت لديه مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات القيادية.

#### أولاً: صفات القائد الإداري

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القائد الإداري إلى عشر صفات هي: (السيد، 2022، الصفحات 11-12)

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية، بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في عمله، إذ لا بد أن تتسجم وتتطابق مع أخلاقيات المهنة؛
- النشاط العالي: والمقصود به أن ينغمس القائد في القضايا الجلية المهمة وأن يترفع عن توافه الأمور؛
- امتلاك الشجاعة: إن القائد الجريء قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج الناجمة على ذلك والمسؤولية الكاملة؛
- العمل بدافع الإبداع؛
- العمل الجاد بتقان والتزام؛
- تحديد الأهداف: إن القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعد ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة والصائبة؛
- استمرار الحماس؛
- امتلاك الحنكة التي تمكنه من تنظيم المواقف الفوضوية؛
- مساعدة الآخرين على النمو.

### ثانياً: المهارات القيادية

تتمثل المهارات القيادية في المهارات الفكرية، الإنسانية، التنظيمية، الفنية، وفيما يلي توضيح لهذه المهارات:

- 1. المهارات الفكرية:** تتمثل هذه المهارات في قدرة القائد على الدراسة والتحليل والاستنباط بالمقارنة، كما تعني أيضاً الاستعداد لتقبل أفكار الآخرين بالإضافة إلى الإبداع الفكري مثل أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر. (خيرى، 2014، صفحة 23)
- 2. المهارات الإنسانية:** من وجهة نظرنا تعتبر المهارات الإنسانية من أهم المهارات التي لا غنى عنها لأي قائد إداري، ويمكن ذكر أهمها كالاتي:
  - مشاورة المرؤوسين، والاستئذان بأرائهم والأخذ بأفضلها، يقال ما خاب من استشار، قال تعالى: " وأمرهم شورى بينهم " (سورة الشورى، الآية 38)؛
  - احترام الآخرين ومعاملتهم معاملة حسنة؛
  - مهارة الاستماع لمشاكل العاملين والسعي لإيجاد حلول لها حسب القدرة، وهذا أكيد من شأنه كسب ثقتهم وولائهم للقائد الإداري، ومن ثم الولاء للمنظمة ككل؛
  - تعزيز روح التعاون بين العاملين؛
  - تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتحرير طاقاتهم الكامنة؛
  - التعامل برفق وتجنب الفضاضة في المعاملة لقوله تعالى " ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك". (سورة آل عمران، الآية 159)
- 3. المهارات التنظيمية:** تتمثل المهارات التنظيمية في الآتي:

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والاستفادة من طاقات معاوني القائد؛ فعن ابن عباس قال: خطب عمر بن الخطاب الناس بالحبابة وقال: " يا أيها الناس، من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت أبي بن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني، فإن الله جعلني له والياً وقاسماً" (إسلام ويب، 2024) ؛
- القدرة على تكوين فرق العمل، بالإضافة إلى مهارات التفاوض؛
- المهارة في اتخاذ القرارات الصائبة وعقد الاجتماعات؛
- إدارة الأزمات والتعامل معها بحنكة؛
- القدرة على إدارة التغيير؛
- الإلمام بجميع اللوائح وأنظمة المنظمة.

**4. المهارات الفنية:** وتعني أن يكون القائد ملماً بكافة جوانب عمله وامتقناً له، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي ينجزونها، عارف لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، علاوة على ذلك قدرته على استعمال المعلومات وتحليلها ومعرفة الوسائل المتاحة والكفيلة لإنجاز العمل. (حلاق، 2020، صفحة 88)

#### المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

إن أول من قام بدراسة أنماط القيادة هو كورت لوين { Kurt Lewin } خلال سنة 1939 م، حيث قاد مجموعة من الباحثين لتحديد الأنماط المختلفة لها، وأسست هذه الدراسة ثلاثة أنماط قيادية رئيسية هي: الديمقراطي، الأوتوقراطي، والتساهلي. (الشديفات، 2021)

#### أولاً: النمط الأوتوقراطي

إن لهذا النوع من القيادة عدة مسميات وهي القيادة العسكرية أو الاستبدادية، ويرجع تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة. يقوم هذا النمط على السلوك التعسفي المستوحى من السلطة المخولة له؛ إذ أن القائد الاستبدادي يستغل سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته معتمداً في ذلك على أساليب التخويف والتهديد، كما أنه لا يكثرث لآراء المرؤوسين ولا إلى انشغالاتهم. (الأكلبي، 2021)

#### ثانياً: النمط الديمقراطي

يهدف هذا النوع من القيادة إلى بناء وتعزيز المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. إذ نجد أن القائد الإداري يأخذ برأي الجماعة في معظم قراراته، حيث ينتج عن هذه القيادة رفع الروح المعنوية للأفراد وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة والالتزام بتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الشعور بمدى أهميتهم فيها؛ ويعتبر هذا الأسلوب أكثر الأساليب القيادية فعالية. (الموسوي، 2006، صفحة 417)

إن اتباع القيادة الإدارية لهذا النمط يسمح لها بفرض سيطرتها وهيبتها أمام العاملين بالمنظمة فهي تترك تماما أن الأسلوب الديكتاتوري له انعكاسات سلبية على المدى البعيد وهو يحول دون بلوغ المنظمة لأهدافها، والجدير بالذكر أنه في بعض الحالات ينبغي اتباع هذا الأخير خاصة في الأزمات لأنه لن يكون لديها الوقت الكافي لتفويض جزء من الصلاحيات لهم أو حتى إشراكهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك يمكن اتباعه في حال عدم توافر أو ضعف القدرات والمهارات لدى العاملين التي تؤهلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها.

### ثالثا: النمط التساهلي {التسيبي أو الحر}

إن هذه القيادة الحرة تكون متحررة من سلطة القائد، لأنها تقوم على منح الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومنه يفعلون ما يريدون، وبالتالي فإن الإدارة غير موجودة لتوجيه إدارة العمل ما من شأنه انتشار الفوضى داخل التنظيم وحدوث خلل فيه. فالقائد ضمن هذا النمط يفوض صلاحياته بشكل واسع للمرؤوسين ويعمل على إعطاء بعض التوجيهات والتعليمات لهم، فاسحا المجال أمامهم في حرية التصرف لإنجاز الأهداف. (رشيد، 2017، الصفحات 28-29)

إن اختيار نمط قيادي معين من هذه الأنماط يتوقف بدرجة كبيرة على خصائص القائد والمرؤوسين والمواقف المختلفة التي تواجهها المنظمة، حيث يمكن للقائد أن يطبق هذه الأنماط على حسب ما تمليه المواقف ووفق ما يمتلكه العاملون من مهارات وأيضاً بناء على قدراته ومهاراته القيادية، فقد يتبع النمط الديكتاتوري إذا كان العاملون غير أكفاء ويتهاونون أحيانا في إنجاز المهام، كما يمكنه اتباع النمط الديمقراطي إذا وجد أن هؤلاء العاملين لديهم استعداد لتحمل المسؤولية ولديهم المهارات الكافية التي تسمح بتفويض الصلاحيات لهم، وأخيرا إذا كان للقائد الإداري والعاملين نفس القدرات والمهارات أي يمكن لهم أن يحلوا محلهم في إنجاز الأعمال والعمل ضمن فرق عمل فلا بأس في اتباع النمط التساهلي أكيد مع بقاء القرار النهائي للقائد الإداري.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالقيادة الإدارية

لقد أصبح بناء وتعزيز الميزة التنافسية واستدامتها هاجسا أمام جميع المنظمات دون استثناء، لذلك نجدها تحذوا وراء هذا الهدف الاستراتيجي من خلال سعيها الكبير لاستثمار كافة مواردها استثمارا كفؤا حتى يتسنى لها استغلال ما تتاحه البيئة الخارجية من فرص، ولعل أهم مورد يعول عليه هو قياداتها الإدارية التي لا بد أن تكون لديها رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة. ضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الميزة التنافسية من حيث المفهوم والأهمية، وأيضا مصادرها وأبعادها، يلي ذلك توضيحا للعلاقة بينها وبين القيادة الإدارية.

## المطلب الأول: مدخل عام للميزة التنافسية

سنعرج في هذا المطلب على مفهوم الميزة التنافسية في المنظمات، مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم أبعادها.

## أولاً: ماهية الميزة التنافسية

**1) مفهوم الميزة التنافسية:** لقد تعددت محاولات الباحثين في تقديم تعريف للميزة التنافسية، وفيما يلي عرض التعاريف لبعض الباحثين والمهتمين بهذا المجال:

عرفها التلبناني، الأغا وشراب (2012) "على أنها قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في الأسواق من خلال ما تملكه من إمكانيات ومهارات وموارد وتكنولوجيا، وبالتالي تقديم منتجات فريدة وذات قيمة للعملاء يصعب على المنافسين تقليدها، بالإضافة إلى تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى عال من الجودة". (الريجات، 2022، صفحة 94)

في حين يرى David بأن الميزة التنافسية تنشأ عادة من خلال التفوق بوحدة من ثلاثة مجالات وهي (الموارد - المهارات - الموقع). (الهيحاء، 2021، صفحة 42)

وينطلق (Pitts & Lei) من نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيقها، فالميزة التنافسية هي "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أداء أنشطتهم". (القطب، 2012، الصفحات 79-80)

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكننا تعريف الميزة التنافسية "على أنها خاصية مميزة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنافسين، فهي بمثابة نقطة قوة لها تضيف منفعة أو قيمة لدى العملاء مما يجعلها في موقع تنافسي قوي. إذ يمكن أن تنشأ هذه الميزة مما تملكه المنظمة من موارد، ومهارات، أو من خلال موقعها الاستراتيجي".

## 2) أهمية الميزة التنافسية

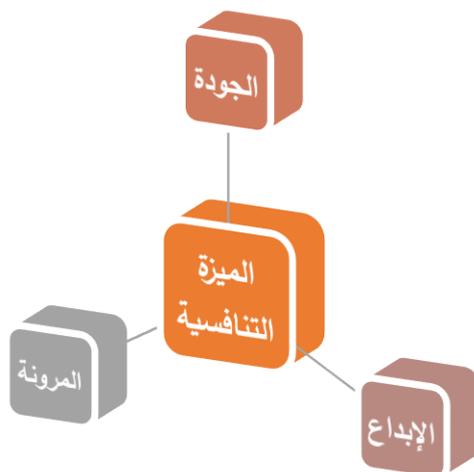
مما لا شك فيه أن للميزة التنافسية أهمية بالغة للمنظمات في الوقت المعاصر، ويمكن أن تتجسد هذه الأهمية فيما يلي: (قمري، 2017، صفحة 7)

- ❖ تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات بالسوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- ❖ تعتبر معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم لها؛
- ❖ تعتبر هدفا رئيسيا تسعى إليه جميع المنظمات الساعية للتميز والتفوق، وأن قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات والموارد في تحديد أفضل موقع بين المنافسين والسعي إلى إرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم بشكل يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها؛
- ❖ مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها.

### ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أبعاد عديدة وذلك وفقا لآراء الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال، ومن بينها: الجودة، الكلفة، الإبداع والإبتكار، الاستجابة لحاجات الزبائن، الموقع التنافسي، التداؤبية... الخ؛ إلا أننا سنركز في دراستنا هذه على ثلاثة أبعاد جوهرية نوضحها من خلال الشكل الموالي:

#### الشكل رقم: (01): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 1. الجودة:

تشير الجودة إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعاته، وتتضمن ثلاثة عناصر: (الدرويش، 2013، صفحة 71)

- **المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المعروفة والخصائص الموضوعية الملائمة للعميل.
- **الاستجابة:** يقصد بها إرضاء متطلبات العملاء وتطلعاتهم ورغباتهم.
- **الصلاحية:** يقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

## 2. الإبداع:

يمثل الإبداع اليوم ركيزة أساسية لنجاح وتفوق المنظمات، كونه يعنى برضا زبائنها ويمكنها من تلبية متطلباتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، حيث تتغير تلك الحاجات نتيجة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر. وجزير بالذكر أن من بين المنافع التي تجنيها المنظمات المبدعة ترجع بالأساس إلى أسلوب واستراتيجية الإبداع والتجديد التي تتبناها، ومنها الإبداع في استراتيجياتها وبرامجها التسويقية مما يمكنها من تحقيق نتائج طيبة في المنافسة والسوق أفضل من المنظمات ذات الأفكار التقليدية. (طالب و محمود البناء، 2012، صفحة 275)

## 3. المرونة:

يمكننا أن نعرف المرونة على أنها درجة استجابة المنظمة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وقدرتها على التكيف معها بشكل أسرع، كالتغيرات التكنولوجية مثلا، بالإضافة إلى ذلك استجابتها لمتطلبات وحاجات الزبائن المتغيرة نتيجة لتغير أذواقهم وعاداتهم، وحتى التغير في مستواهم الثقافي والعلمي. فالزبائن هم أولى اهتمامات المنظمات، حيث نجد أنها تتسابق من أجل إرضائهم وكسب ولائهم، لذلك كان لزاما عليها الاستجابة لمتطلباتهم من خلال توفير سلع وخدمات تتوافق مع هذه الأخيرة في الوقت المناسب وأسرع من المنافسين.

لقد قدم (Slack) أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في متطلبات الزبائن: (طالب و محمود البناء، 2012، الصفحات 264-265)

- 1) **مرونة (المنتج، الخدمة):** القابلية على إنتاج سلع وخدمات جديدة أو تعديل المتاح منها.
- 2) **مرونة المزيج:** أي القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغيير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية.
- 3) **مرونة الحجم:** القدرة على تغيير كمية المخرجات.
- 4) **مرونة التسليم:** وتعني القدرة على تغيير مواعيد التسليم المفترضة والمخططة.

## ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في نوعين أساسيين هما:

- (أ) **المصادر الداخلية:** وتتمثل في الموارد المالية، المادية، البشرية، والتنظيمية التي تمتلكها المنظمة والتي تمثل نقاط قوم بالنسبة لها تمكنها من اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بشكل أسرع من منافسيها.
- (ب) **المصادر الخارجية:** ترتبط هذه المصادر بكافة المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، البيئية وغيرها من المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر سلبا أو ايجابا على المنظمات.
- وهناك من يرى أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي: (الدرويش، 2013، الصفحات 76-77)

➤ التكلفة الأقل والتميز؛

➤ المهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين؛

➤ الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة؛

➤ الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين؛

➤ القدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

من خلال العرض السالف الذكر يمكن القول بأن بلوغ الميزة التنافسية مرهون أساسا بقدرة المنظمة على المزج الصحيح لمواردها والتسيير الفعال لها، واستغلال مواطن قوتها في اقتناص الفرص المتاحة التي تفرزها البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ممارستها لأنشطتها بصورة أفضل من منافسيها.

## المطلب الثاني: مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية

لقد تعاضم الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية في الآونة الأخيرة من قبل منظمات الأعمال، وبذلك فهي تعتبر لب عمل القيادات الإدارية، وجدير بالذكر أنه لا يمكن لأي منظمة مهما كانت أن تتجح بدون هذه الأخيرة لأنها الأساس في بناء تلك المزايا التنافسية وأيضا في المحافظة عليها.

## أولا: علاقة القيادة الإدارية بالميزة التنافسية

تنظر المنظمات إلى المستقبل وتتطلع إلى تكوين قيادات إدارية استراتيجية قادرة على تحمل الأعباء المستقبلية من أجل التقدم والمنافسة على الصعيد المحلي العالمي، فضلا على التحسين المستمر وأداء الدور المطلوب في المجتمع، وبذلك فقد أصبح تعزيز القدرات التنافسية هاجسا أمام القيايين الجاديين الذين يدركون خطورة المنافسة. تمتلك القيادات القدرة على التفكير الاستراتيجي والإقدام على خيارات استراتيجية تحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها مستقبلا وحاضرا، فهم يمتلكون قوة التأثير في سلوك وأفكار الأفراد. ومنه فإن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي تضمن للمنظمات كسب المزايا التنافسية، لما يمتلكونه من مهارات فكرية وابداعية يمكن ترجمتها إلى سلع وخدمات جديدة، بالإضافة إلى قدرتهم على اصدار قرارات قد تكون في حد ذاتها مصدرا

للميزة التنافسية وذلك لصعوبة تقليدها من قبل المنافسين؛ فهم يخططون لنجاح المنظمة ويحددون السوق الذي ينبغي التنافس فيه وكيف يحصلون على مزايا تنافسية تضمن لهم التغلب على منافسيهم. (الشريفي، 2004، الصفحات 57-58)

### ثانياً: علاقة القيادة الإدارية بأبعاد الميزة التنافسية

سنوضح في هذا الجزء علاقة القيادة الإدارية بأبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في كل من الجودة، الإبداع، والمرونة.

#### 1) العلاقة بين القيادة الإدارية والجودة:

لقد أصبح التنافس بالجودة من أهم صور التنافس التي تعتد بها المنظمات المعاصرة اليوم والساعية للبقاء والاستمرار في السوق، فالبعض يراها بمثابة إحدى الأسبقيات التنافسية التي يعمل القائد على بلوغها، وتستخدمها المنظمات لجذب الزبائن وتحقيق الريادة في سوق المنافسة. تظهر العلاقة جليا بينهما عندما تتجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات الزبائن الصريحة وحتى الضمنية منها، لذلك فإن القيادات تعمل على توقع مسبق لرغبات الزبائن ما يجعلهم أكثر رضا؛ تعتبر الجودة أولى اهتمامات القيادات إذ يجدر بنا أن نشير إلى أن هذه الأخيرة تعمل على تكوين فرق عمل لها من الولاء والانتماء للمنظمة ما يضمن تطبيق نظام الجودة بكفاءة. (سهام، 2013، صفحة 310)

مما سبق يمكن القول بأن القيادة الإدارية تسعى إلى التنافس بالجودة التي أصبحت على رأس أولويات الشركات وهاجسا أمامها بغية كسب العملاء وتحقيق رضاهم وذلك من خلال انشاء إدارات متخصصة تهتم بضمان الجودة لمنتجاتها وخدماتها.

#### 2) العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع:

عن مالك بن نبي: "لا يقاس غنى مجتمع بكمية ما يملك من أشياء بل بقيمة ما يملك من أفكار"، وعلى هذا الأساس فإن القيادات الواعية ينبغي لها أن تحرص على تفجير الطاقات الكامنة للمرؤوسين وتنمية وتطوير القدرات الإبداعية لهم مما يساهم في نمو المنظمة. ومن أهم الأساليب التي يعتمد عليها القائد الإداري لتشجيع وتنمية الإبداع في المنظمة ما يلي: (عبد الباقي و عبدوس، 2018، الصفحات 275-276)

- ❖ تهيئة المناخ الملائم للإبداع وذلك من خلال فتح وتسهيل قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم ومع الأشخاص خارج المنظمة؛ إتاحة فرص انشاء أفكار جديدة وتهيئة الظروف الملائمة لتطبيقها؛ توفير جو من الثقة بين الإدارة والأفراد (قيادة ديمقراطية).
- ❖ تدريب الأفراد على الإبداع باستخدام أساليب عديدة منها العصف الذهني، خارطة الطريق، القبعات الست، أسلوب دلفي... الخ.
- ❖ بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية القادرة على مواكبة التحديات القائمة على المنافسة الشديدة.

مما لا شك فيه أن القيادات الإدارية تعمل على تعزيز الإبداع وفتح المجال أمام العاملين لتحرير ما يمتلكونه من قدرات ومهارات إبداعية، وذلك من خلال تهيئة المناخ الملائم وتشجيع الأفراد المبدعين أو بالأحرى الأكثر ابداعا ومساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وأيضا دعم التنافس بينهم وإتاحة برامج تدريبية وتطويرية لتلك المهارات، والعمل على تمهيتها باستخدام عدة أساليب كطريقة العصف الذهني مثلا.

### 3) العلاقة بين القيادة الإدارية والمرونة:

إن علاقة المرونة بالقيادة الإدارية لا تقل أهمية عنها من الأبعاد التنافسية الأخرى، إذ أن ملاءمة كل نمط قيادي في ظرف عن غيره يستوجب المرونة والاستجابة لتأثيرات عناصر المواقف والظروف. إن القيادة الجيدة تكون مرنة وامتكية مع ظروف الحاضر ومتطلبات المستقبل، إذ توفر طرقا تسمح للمنظمة بالتأقلم والانسجام مع رياح التغيير، وهذا أكيد يستوجب عقلا مرنا وموهبة عميقة وتوافر موارد جيدة في معرفة مدى مرونة التنظيم وقدرته على التأقلم والإبتكار في تطوير الاستراتيجيات التي تتيح المرونة المطلوبة. فالقائد الجيد هو القائد الموقفي على اعتبار أن القيادة الحديثة قيادة مواقف، ومنه فإن المرونة تتطلب عدم الثبات والإيمان لأن المتغيرات والعوامل المحيطة بنا شديدة التغيير، مما يجب التماشي والتكيف معها، وبهذا يستوجب من القائد الإداري تغيير مساراته باستمرار حسب ما تقتضيه تلك الظروف والمواقف التي يواجهها. (الشريف، 2004، صفحة 61)

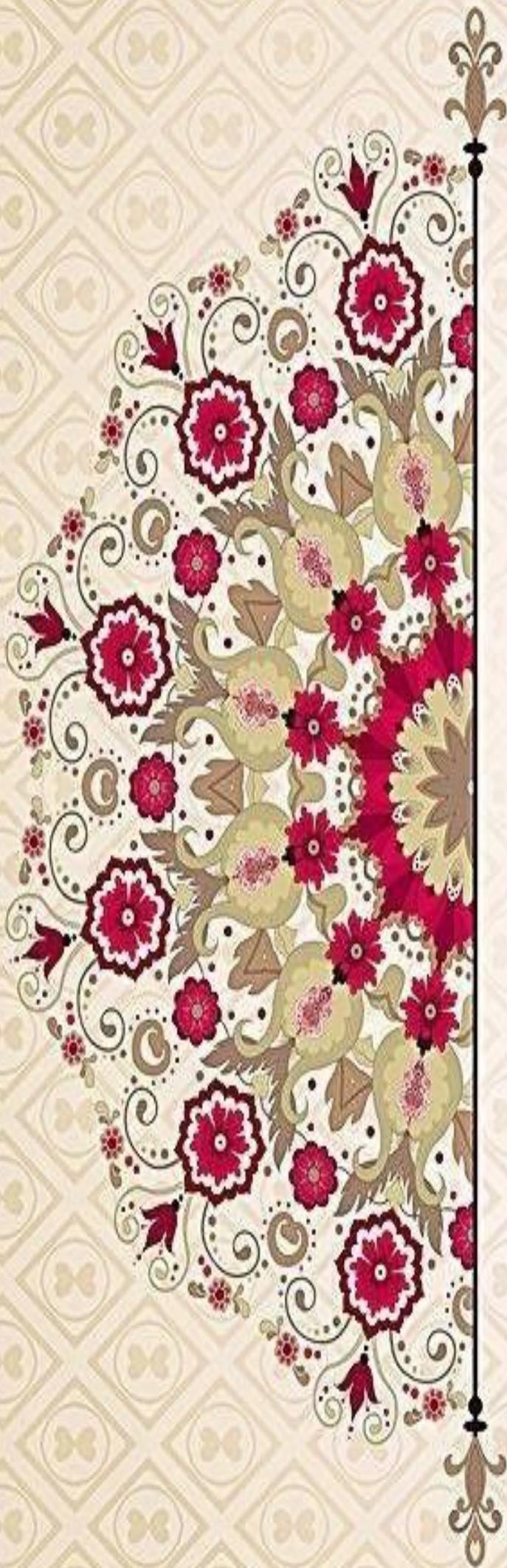
يمكننا القول بأن القيادة الإدارية لا بد أن تتوفر على مهارة المرونة حتى تكون قادرة على الاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وحل المشاكل التي تعترضها والتعلم منها لتجنب الوقوع فيها مستقبلا، ما من شأنه تعزيز قدرتها على اقتناص الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات التي تعترضها حتى يتسنى لها البقاء في السوق والخوض في غمار المنافسة.

### خلاصة الفصل:

تلعب القيادات الإدارية الكفؤة دورا جوهريا واستراتيجيا في نجاح المنظمات في العصر الحالي ومصدرا لا يستهان به في اكسابها ميزة تنافسية تتمكن عن طريقها من التميز والتفوق على منافسيها، نظرا لما تزخر به من مهارات قيادية وتنظيمية وتقنية بالإضافة إلى المهارات الفكرية خاصة الإبداعية منها، والتي تعد من المقدرات التي يصعب تقليدها ومحاكتها من قبل المنافسين بخلاف الموارد المادية، فالقائد الإداري له القدرة في التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المنظمة من ناحية أخرى، لهذا يجب أن يكون واعيا لهذا الدور ويسعى دائما إلى الرفع من مهاراته حتى يظل على عرشه وأن يكون قدوة لغيره.

في ظل الجانب النظري تبين أن القيادة الإدارية لها علاقة ببناء الميزة التنافسية بأبعادها الجودة، الإبداع والمرونة، فهي تعمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم لإطلاق طاقاتهم الإبداعية الكامنة مع توفير البيئة الملائمة لذلك، حيث لا بد أن تكون هي المبادر الأول في العملية الإبداعية لما له من انعكاس إيجابي على نفسية ومعنوية الأفراد العاملين بالمنظمة؛ كما ينبغي لها أن تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع كافة المستجدات وأن يكون لها رد فعل أسرع من منافسيها، والجدير بالذكر أن القيادة الإدارية لا بد أن تضع في حسابها أن الجودة من أهم صور التنافس التي تعدد بها المنظمات المعاصرة لذلك لا بد أن تعمل على إنشاء إدارات خاصة تهتم بهذا المجال حتى تكون منتجاتها وخدماتها ذات جودة عالية تضيف قيمة لدى زبائنها وتعزز ولاءهم لها ما يعني صعوبة تحولهم إلى منتجات منافسيها.

إن الجانب النظري لوحده لا يكفي لإثبات دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية ما لم يكن متبوع بدراسة تطبيقية تؤكد أو تدحض فرضيات الدراسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.



## الفصل الثاني:

### الدراسة الميدانية



**تمهيد:**

يتعلق هذا الفصل بالجانب الميداني للدراسة وذلك تدعيماً للإطار النظري لها، وهذا بغية الإجابة على فرضياتها، وإظهار أو التحقق من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الجودة، الإبداع، والمرونة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وللوصول إلى ما تصبوا إليه هذه الدراسة والإجابة على فرضياتها، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين نوضحهما كالآتي:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها****المطلب الأول: الإجراءات الأولية للدراسة**

**المطلب الثاني: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة**

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة**

**المطلب الأول: تحليل واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وتحليلها**

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة**

## المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

خصص هذا المبحث ليتناول الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، من حيث توضيح مجتمع الدراسة، والعينة، وكيفية اختيارها، وتوضيح أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، وأيضا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج، بالإضافة إلى وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

#### أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

**1. مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وتم اختيار أعضاء الهيئة التدريسية للإجابة على أداة الدراسة والبالغ عددهم (150) عضواً، موزعين على خمسة أقسام كالتالي: قسم العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، قسم الإعلام والاتصال، قسم علم التاريخ، وأخيراً قسم العلوم الإنسانية، وهذا بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من مصلحة المستخدمين.

**2. عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة والتي تمثل مجموعة جزئية من المجتمع تحمل نفس خصائصه، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من أجل الوصول إلى أفراد العينة المبحوثة في وقت قصير وبأقل جهد وتكلفة ممكنة. فمن حيث حجم العينة فقد بلغ 108 عضواً من الهيئة التدريسية حيث تم استخدام جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan) في ذلك، أنظر الملحق رقم (03). وقد تم توزيع 133 استبانة، استرجع منها 107 استبانة صالحة للتحليل أي ما يمثل 71.33 % من حجم المجتمع.

#### 3. مصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، قمنا بالاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات تمثلت فيما يلي:

**أولاً. المصادر الثانوية:** تمثلت في المراجع العربية التي تتضمن الكتب والرسائل الجامعية والأبحاث والدارسات السابقة والمقالات التي تناولت الموضوع، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت المختلفة.

**ثانياً. المصادر الأولية:** اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وقد اشتملت على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل متغيرات البحث.

**ثانياً: أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها**

#### 1. أداة الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة بشكل يتناسب ومتغيرات الدراسة، حيث تكونت من جزئين نوضحهما كالآتي:

**الجزء الأول:** تكون من البيانات الشخصية للعينة المبحوثة وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).  
**الجزء الثاني:** هذا الجزء من الأداة يتعلق بمتغيرات الدراسة (القيادة الإدارية والميزة التنافسية)، فقد تكونت من 19 فقرة تقيس مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية إذ كانت موزعة على محورين، المحور الأول ارتبط بالقيادة الإدارية والذي تضمن سبعة (7) فقرات، وأما المحور الثاني فتعلق بالميزة التنافسية احتوى على 12 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الجودة، الإبداع، والمرونة)، وتضمن كل بعد أربع فقرات. وهذا البناء تم بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها:

دراسة علي كاظم حسين محل الشريفي، (2004)؛ دراسة محمود عبد المجيد عساف، (2015)؛ دراسة أحمد سالم الربيعات (2022)؛ دراسة محمد موسى (2021)؛ دراسة أيمن ميرغني إبراهيم علي، (2013)، دراسة حمد بن فهاد اللوقان (2020).

وفيما يلي جدول يوضح توزيع فقرات الاستبانة على محاورها وأبعادها:

الجدول رقم (02): توزيع فقرات الاستبانة على محاورها وأبعادها

المحور	البعد	عدد العبارات
الميزة التنافسية	الجودة	4
	الإبداع	4
	المرونة	4
القيادة الإدارية	/	7

المصدر: من اعداد الطالبتين.

وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة الدراسة درجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ليتم معالجتها إحصائياً ولإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة التالية:  $0.80 = \frac{5-1}{5}$  وبالتالي يتحدد طول الفئة كالتالي:

الجدول رقم (04): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة (التبني)
1.00	1.80	منخفضة جدا
1.81	2.60	منخفضة
2.61	3.40	متوسطة
3.41	4.20	مرتفعة
4.21	5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 2. صدق أداة الدراسة:

❖ **الصدق الظاهري:** خضعت الاستبانة قبل التوزيع إلى التحكيم من طرف مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (02)، لإبداء رأيهم في فقراتها من حيث: صياغتها اللغوية، مدى مناسبتها للمحتوى، تنوع محتواها وشموليتها، وصلاحيتها للهدف الذي صممت لأجله، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالحذف أو التعديل.

وتم تعديلها حسب توجيهات المحكمين حيث تم تغيير بعض الفقرات، وإجراء تعديلات على صياغتها اللغوية والعلمية، وإضافة فقرات أخرى، والخروج بالشكل النهائي لها والموضح في الملحق رقم (01).

❖ **الاتساق الداخلي:** ويقصد بالاتساق الداخلي مدى تعبير واتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، وقد انصب الاهتمام على التأكد من أن كل متغير ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات بصورة مناسبة وأن هذه الأخيرة تقيس بالفعل ما وضعت لأجله، وتم قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة وبين المحور المنتمية إليه، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون واختبار دلالاته المعنوية عند مستوى 0,05، كما يلي:

### 1. المحور الأول: القيادة الإدارية

الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط لكل فقرات المحور الأول:

الجدول رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الإدارية)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	** 0.579	0.001
.2	** 0.626	0.001
.3	** 0.638	0.001

0.001	** 0.698	.4
0.001	** 0.662	.5
0.001	** 0.564	.6
0.001	** 0.616	.7
<b>** دال إحصائياً عند المستوى (<math>\alpha \leq 0.01</math>)</b> <b>* دال إحصائياً عند المستوى (<math>\alpha \leq 0.05</math>)</b>		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

يتضح من الجدول (05) أن معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول (القيادة الإدارية) تراوحت ما بين (0.564) و (0.698) وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01) والمستوى (0.05)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات هذا المحور.

## 2. المحور الثاني الميزة التنافسية

قمنا في هذا الجزء باختبار اتساق كل فقرات أبعاد الميزة التنافسية كما يلي:

### الجدول رقم (06): اختبار الاتساق الداخلي لفقرات بعد الجودة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.001	** 0.796	.1
0.001	** 0.817	.2
0.001	** 0.881	.3
0.001	** 0.786	.4
<b>** دال إحصائياً عند المستوى (<math>\alpha \leq 0.01</math>)</b> <b>* دال إحصائياً عند المستوى (<math>\alpha \leq 0.05</math>)</b>		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

من الجدول (06) يتضح أن معاملات الارتباط لفقرات بعد الجودة تراوحت ما بين (0.786) و (0.881)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات التي قاست هذا البعد.

الجدول رقم (07): اختبار الاتساق الداخلي لفقرات بعد الإبداع

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	** 0.821	0.001
.2	** 0.864	0.001
.3	** 0.830	0.001
.4	** 0.797	0.001
<b>** دال إحصائياً عند المستوى (<math>\alpha \leq 0.01</math>)</b> <b>* دال إحصائياً عند المستوى (<math>\alpha \leq 0.05</math>)</b>		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

من خلال نتائج الجدول (07) نلاحظ أن معاملات الارتباط لفقرات بعد الإبداع تقع ما بين (0.797) و (0.864) وهي كلها أكبر من (0.60) ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ما يعني وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات هذا البعد.

الجدول رقم (08): اختبار الاتساق الداخلي لفقرات بعد المرونة

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	** 0.770	0.001
.2	** 0.739	0.001
.3	** 0.765	0.001
.4	** 0.690	0.001
<b>** دال إحصائياً عند المستوى (<math>\alpha \leq 0.01</math>)</b> <b>* دال إحصائياً عند المستوى (<math>\alpha \leq 0.05</math>)</b>		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

بناءً على نتائج الجدول (08) نجد أن معاملات الارتباط لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (0.690) و (0.770) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهي تؤكد بوجود اتساق داخلي لفقرات بعد المرونة.

### 3. ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته

أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) أي 100 % دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبملاحظة النتائج الواردة في الجدول رقم (09) نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ الكلية كانت (0.906)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها تتمتع بدرجة اعتمادية عالية.

الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ لفقرات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الإدارية	7	0.742
الجودة	4	0.838
الإبداع	4	0.847
المرونة	4	0.724
المؤشر العام لفقرات أداة الدراسة	19	0.906

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة الإدارية بلغت 74.20%، في حين أن نسبته لأبعاد الميزة التنافسية كل على حده كان مرتفعاً، إذ بلغت نسبته لبعد الجودة 83.80% ولبعد الإبداع 84.70% وأما بعد المرونة فكانت 72.40%، وهي قيم ممتازة كونها أعلى من الحد الأدنى المعتمد في الدراسات.

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) آخر إصدار 27، كما يلي:

#### أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

وذلك لوصف خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال مايلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور.
- **الوسط الحسابي:** تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المبحوثين على فقرات متغيرات الدراسة، وأيضاً استخدم لترتيب أهمية العبارات وتحديد درجة الموافقة.
- **الوسط الحسابي المرجح:** لتحديد تغير استجابات الأفراد حول المحاور المدروسة، واستخدامه في ترتيب المحاور وتحديد درجة الموافقة المناسبة.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لقياس تشتت استجابات الأفراد للعبارات عن المتوسط الحسابي، واستخدامه أيضاً في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.

- الأهمية النسبية: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات طبقاً لصيغة معتمدة، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة.

#### ثانياً: أساليب الإحصاء التحليلي

- معامل الارتباط لبيرسون: لاختبار الاتساق الداخلي ل فقرات أداة الدراسة وأيضاً لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لاختبار ثبات أداة الدراسة ومدى الاعتماد عليها.
- اختبار (Kolmogorov–Smirnov): لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار طبيعة ومدى تأثير القيادة الإدارية على الميزة التنافسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- اختبار "T" في حالة عينتين مستقلتين: لمعرفة ما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

#### المطلب الثاني: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

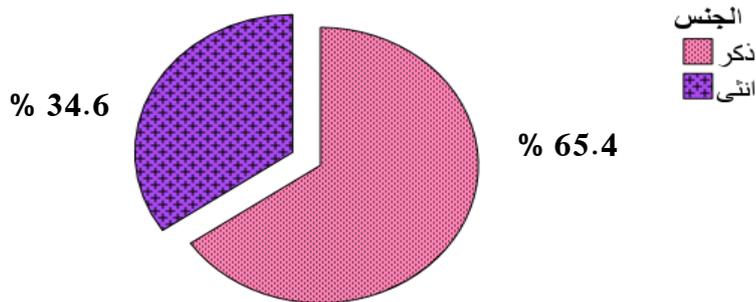
يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للخصائص الوصفية والوظيفية لعينة الدراسة والمتعلق بالجزء الأول من الاستبانة، من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وفيما يلي توضيح شامل لذلك:

#### الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	70	65.4 %
2	أنثى	37	34.6 %
المجموع	/	107	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

الشكل رقم (02): النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

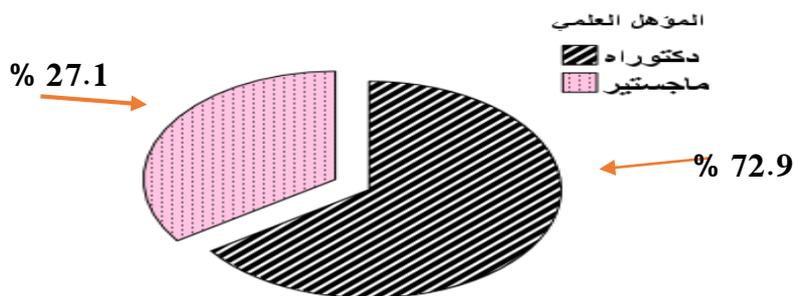
تشير بيانات الجدول رقم (10) وأيضاً الشكل البياني أعلاه أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الذكور، حيث بلغ عددهم (70) مشكلين بذلك ما نسبته 65.4%، في حين أن فئة الإناث لم تشكل سوى 34.6% وعددهن 37.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	دكتوراه	78	72.9%
2	ماجستير	29	27.1%
	المجموع	107	100%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

الشكل رقم (03): النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

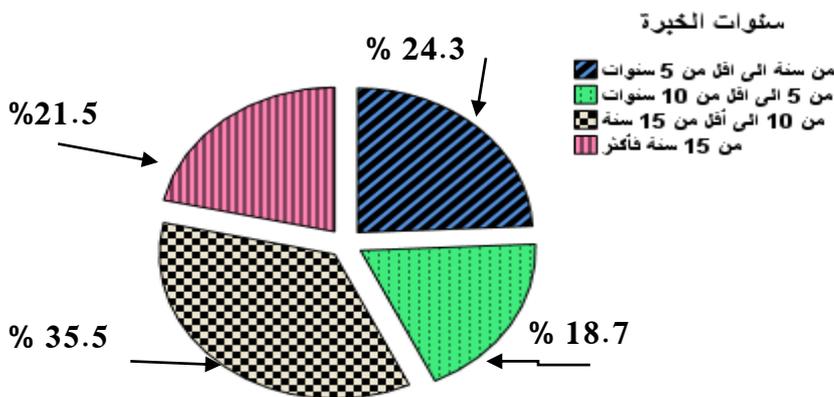
تظهر نتائج الجدول رقم (11) والشكل البياني أعلاه أن 72.9 % من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة دكتوراه، والبالغ عددهم 78 فرداً، في حين تليها 27.1 % من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة الماجستير، وعددهم 29 فرداً.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	26	24.3 %
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	18.7 %
3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	38	35.5 %
4	من 15 سنة فأكثر	23	21.5 %
	المجموع	107	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

الشكل رقم (04): النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

أظهرت نتائج الجدول رقم (12) وأيضاً الشكل البياني أعلاه، أن 35.5 % تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وعددهم 38 فرداً، تليها 24.3 % من العينة تتراوح خبرتهم من سنة إلى أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم 26 فرداً، ثم تأتي الفئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 21.5 % وعدد أفرادها 23، أما الفئة الأخيرة فقد تمثلت في الأفراد الذين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومشكلة من 20 فرداً.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وفقاً لأسئلة الدراسة التي تهدف للتعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، لذلك قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، الأول خصص لتحليل إجابات عينة الدراسة وإبراز أهميتها النسبية وأيضاً اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والمطلب الثاني تعلق باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

في هذا المطلب سنقدم تحليلاً دقيقاً لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة كل بعد على حده، ثم نختبر التوزيع الطبيعي للبيانات.

أولاً: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها

1. محور القيادة الإدارية: تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والتكرارات والترتيب لإجابات أفراد العينة نحو مدى توفر المهارات القيادية وأيضاً النمط القيادي المتبع، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإدارية

الترتيب	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
3	مرتفعة	1.067	3.49	8	66	12	12	9	ت	1. توزع الإدارة المسؤوليات وفقاً لهيكل تنظيمي واضح.
				7.5	61.7	11.2	11.2	8.4	%	
6	متوسطة	0.921	2.98	2	31	44	23	7	ت	2. تمتلك إدارة الكلية القدرة على الابتكار لمواجهة التغيرات غير المتوقعة.
				1.9	29	41.1	21.5	6.5	%	
5	متوسطة	1.083	3.19	10	38	27	26	6	ت	3. تتميز القيادة بمهارات فكرية تظهر من خلال قدرتها على حل المشاكل بطرق إبداعية أصيلة.
				9.3	35.5	25.2	24.3	5.6	%	
1	مرتفعة	1.152	3.51	19	48	16	17	7	ت	4. تشجع إدارة الكلية العمل الجماعي وفرق العمل في جميع الإجراءات الإدارية والتعليمية لاستثمار قدرات أعضائها.
				17.8	44.9	15	15.9	6.5	%	
2	مرتفعة	1.185	3.51	19	50	14	15	9	ت	5. تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع العاملين، أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
				17.8	46.7	13.1	14	8.4	%	

4	متوسطة	0.926	3.20	4	42	36	21	4	ت	6. تحرص قيادة الكلية بتفويض بعض القرارات للعاملين.
				3.7	39.3	33.6	19.6	3.7	%	
7	متوسطة	1.041	2.86	3	30	35	27	12	ت	7. يشارك الموظفون بمستويات الإدارات في اتخاذ القرارات (اعتماد النمط الديمقراطي).
				2.8	28	32.7	25.2	11.2	%	
-	متوسطة	-	3.248	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

تشير نتائج الجدول (13) أن 66 فرداً أجابوا بموافق على "توزع الإدارة المسؤوليات وفقاً لهيكل تنظيمي واضح" وبنسبة كبيرة جداً قدرت بـ 61.7%، في حين أن 8 أفراد فقط أجابوا بموافق تماماً وبنسبة منخفضة تقدر بـ 7.5%، أما مجموع من أجاب بـ (غير موافق بشدة وغير موافق) هو 21 فرداً بنسبة 19.6%، وعدد الأفراد المحايدون هو 12 فرداً بنسبة 11.2%. أما بخصوص الفقرة الثانية فقد كان مجموع من أجاب بموافق 33 فرداً وبنسبة 30.9%، في حين عدد الأفراد الذين أجابوا بغير موافق على العموم هو 30 فرداً وبنسبة تقدر بـ 28%، وأما المحايدون فقد شكلوا النسبة الأكبر 41.1%.

أجاب 32 فرداً بغير موافق بشكل عام وبنسبة قدرت بـ 29.9% على "تتميز القيادة بمهارات فكرية تظهر من خلال قدرتها على حل المشاكل بطرق إبداعية أصيلة"، في حين كان إجمالي الموافقين عليها 48 شخصاً وبنسبة 44.8%، وأما المحايدون لهذه الفقرة فقد كان 27 فرداً وبنسبة 25.2%. وبالنسبة لـ "تشجع إدارة الكلية العمل الجماعي وفرق العمل في جميع الإجراءات الإدارية والتعليمية لاستثمار قدرات أعضائها" فقد أجاب في المجموع (24 فرداً) عليها بغير موافق وبنسبة 22.4%، وبلغ عدد المحايدون لها 16 شخص بنسبة 15%، وأما مجموع من أجاب بموافق فقد كان 67 فرداً بنسبة كبيرة قدرت بـ 62.7%.

هناك 69 فرداً أجاب بموافق عموماً وبنسبة 64.5% على "تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع العاملين، أعضاء هيئة التدريس والطلبة"، في حين أجاب 24 فرداً بغير موافق في المجموع وبنسبة 22.4%، والمحايدون لها كانوا 14 شخصاً أي ما يمثل 13.1%. أما عن الفقرة (6) "تحرص قيادة الكلية بتفويض بعض القرارات للعاملين" فقد كان إجمالي من أجاب بموافق 46 فرداً بنسبة 43%، وإجمالي غير الموافقين عليها بنسبة 23.3%، وأما الأفراد المحايدون فقد كانوا 36 فرداً بنسبة 33.6%.

أجاب في المجموع (39) فرداً بغير موافق على "يشارك الموظفون بمستويات الإدارات في اتخاذ القرارات (اعتماد النمط الديمقراطي)" أي ما يمثل 36.4%، في حين بلغ إجمالي من أجاب بموافق 33 فرداً بنسبة 30.8%، وأما المحايدون فقد كانوا 35 فرداً بنسبة 32.7%.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات محور القيادة الإدارية تراوحت ما بين (2.86-3.51) وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على أنه "تشجع إدارة الكلية العمل

الجماعي وفرق العمل في جميع الإجراءات الإدارية والتعليمية لاستثمار قدرات أعضائها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يشارك الموظفون بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات (اعتماد النمط الديمقراطي) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.86) وبأهمية نسبية متوسطة. ولقد بلغ المتوسط المرجح لمحور القيادة الإدارية ككل (3.248) بأهمية نسبية متوسطة.

## 2. محور الميزة التنافسية

للكشف عن تقديرات أفراد العينة لدرجة اهتمام القيادات بأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في "الجودة، الإبداع، المرونة" تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، والجدول رقم (14) يظهر استجابات أفراد العينة على أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول رقم (14): استجابة عينة الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية

الرقم	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1.	3	الجودة	2.6225	متوسطة
2.	1	الإبداع	2.835	متوسطة
3.	2	المرونة	2.8075	متوسطة
		أبعاد الميزة التنافسية ككل	2.755	متوسطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

تشير نتائج الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على أبعاد الميزة التنافسية تراوحت ما بين (2.6225-2.835)، وجاء بعد الإبداع في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 2.835، يليه بعد المرونة بمتوسط حسابي 2.8075، وأخيرا بعد الجودة بمتوسط حسابي 2.6225، إلا أن الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد كانت متوسطة.

بعد أن تم تحديد استجابة عينة الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لأبعاد الميزة التنافسية، تم تحليل استجاباتهم حول كل بعد على حده، وجاءت النتائج كالتالي:

أ. بعد الجودة: الجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بهذا البعد.

الجدول رقم (15): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعدها الجودة

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
1	متوسطة	1.176	3.11	8	43	22	21	13	ت	8. تؤكد إدارة الكلية على مبدأ التحسين المستمر لجودة خدماتها التعليمية.
				7.5	40.2	20.6	19.6	12.1	%	
4	منخفضة	1.095	2.37	2	17	28	32	28	ت	9. يوجد في الكلية إدارة متخصصة لمتابعة الجودة.
				1.9	15.9	26.2	29.9	26.2	%	
2	منخفضة	1.200	2.53	5	23	21	33	25	ت	10. تقوم الإدارة بعمل برامج تدريبية متخصصة لتحسين جودة الأداء.
				4.7	21.5	19.6	30.8	23.4	%	
3	منخفضة	1.168	2.48	4	19	29	27	28	ت	11. تحرص الإدارة للحصول على شهادات الجودة لخدماتها التعليمية.
				3.7	17.8	27.1	25.2	26.2	%	
-	متوسطة	-	2.6225	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

يلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط المرجح لبعدها الجودة بلغ 2.6225 بمستوى أهمية متوسط، وتشير هذه النتيجة إلى أن تصور أفراد العينة متوسط حول مفهوم الجودة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد (3.11-2.37) واحتلت الفقرة (8) التي تنص على أنه "تؤكد إدارة الكلية على مبدأ التحسين المستمر لجودة خدماتها التعليمية" المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي 3.11 بأهمية نسبية متوسطة، تليها الفقرة (10) "تقوم الإدارة بعمل برامج تدريبية متخصصة لتحسين جودة الأداء"، ثم الفقرة (11) "تحرص الإدارة للحصول على شهادات الجودة لخدماتها التعليمية"، وأخيرا الفقرة رقم (9) "يوجد في الكلية إدارة متخصصة لمتابعة الجودة" بمتوسطات حسابية على التوالي: 2.53، 2.48، 2.37، وكلها جاءت بمستوى منخفض من الأهمية.

ب. بعد الإبداع:

الجدول رقم (16): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعدها الإبداع

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
4	متوسطة	1.190	2.65	3	30	25	25	24	ت	12. تشجع إدارة الكلية الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.
				2.8	28	23.4	23.4	22.4	%	

3	متوسطة	1.217	2.80	6	30	30	19	22	ت	13. تتميز الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق فرص الإبداع والمبادرة.
				5.6	28	28	17.8	20.6	%	
2	متوسطة	1.175	2.82	8	24	32	26	17	ت	14. تهتم إدارة الكلية بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل يتميز عن الخدمات التي يقدمها المنافسون.
				7.5	22.4	29.9	24.3	15.9	%	
1	متوسطة	1.237	3.08	13	33	25	22	14	ت	15. تدعم الكلية استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها.
				12.1	30.8	23.4	20.6	13.1	%	
-	متوسطة	-	2.835	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى أن المتوسط المرجح لبعد الإبداع قد بلغ 2.835 بأهمية نسبية متوسطة، وتدل هذه النتيجة إلى أن إدارة الكلية تهتم نوعاً ما بعملية الإبداع لكن ليس بالدرجة الكافية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد (2.65-3.08) واحتلت الفقرة (15) التي تنص على أنه "تدعم الكلية استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها" المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي 3.08 وبأهمية نسبية متوسطة، تليها الفقرة (14) "تهتم إدارة الكلية بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل يتميز عن الخدمات التي يقدمها المنافسون"، ثم الفقرة (13) "تتميز الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق فرص الإبداع والمبادرة"، وأخيراً الفقرة (12) "يوجد في الكلية إدارة متخصصة لمتابعة الجودة" بمتوسطات حسابية على التوالي: 2.82، 2.80، 2.65، وجاءت جميع العبارات بأهمية نسبية متوسطة.

ج. بعد المرونة:

الجدول رقم (17): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعد المرونة

الترتيب	درجة التبرني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
1	متوسطة	1.313	3.20	16	39	19	16	17	ت	16. تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التعليمية والإدارية.
				15	36.4	17.8	15	15.9	%	
3	منخفضة	1.106	2.60	4	18	38	25	22	ت	17. تمتلك إدارة الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقاً لما لديها من معلومات.
				3.7	16.8	35.5	23.4	20.6	%	
4	منخفضة	1.111	2.49	2	20	32	27	26	ت	18. تجري إدارة الكلية تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الإبداع.
				1.9	18.7	29.9	25.2	24.3	%	

2	متوسطة	1.180	2.94	6	35	31	17	18	ت	19. تقلل إدارة الكلية خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة طالب الخدمة.
				5.6	32.7	29	15.9	16.8	%	
-	متوسطة	-	2.8075	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط المرجح لبعده المرونة قد بلغ 2.8075 بأهمية نسبية متوسطة، وتدل هذه النتيجة أن مستوى تمتع الكلية بالمرونة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد (2.49-3.20)، فقد احتلت الفقرة (16) التي تنص على أنه "تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للإستفادة منها في عملياتها التعليمية والإدارية" المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي 3.20 وبأهمية نسبية متوسطة، تليها الفقرة (19) "تقلل إدارة الكلية خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة طالب الخدمة" هي الأخرى كانت بمستوى متوسط من الأهمية، ثم الفقرة (17) "تمتلك إدارة الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات"، وأخيرا الفقرة رقم (18) والتي نصت على "تجري إدارة الكلية تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الابداع" وبمتوسطات حسابية على التوالي: 2.94، 2.60، 2.49، وكانت كلا الفقرتين بأهمية منخفضة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

(1) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وذلك للتأكد من أن بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج التحليل موضحة في الجدول رقم (18) كما يلي:

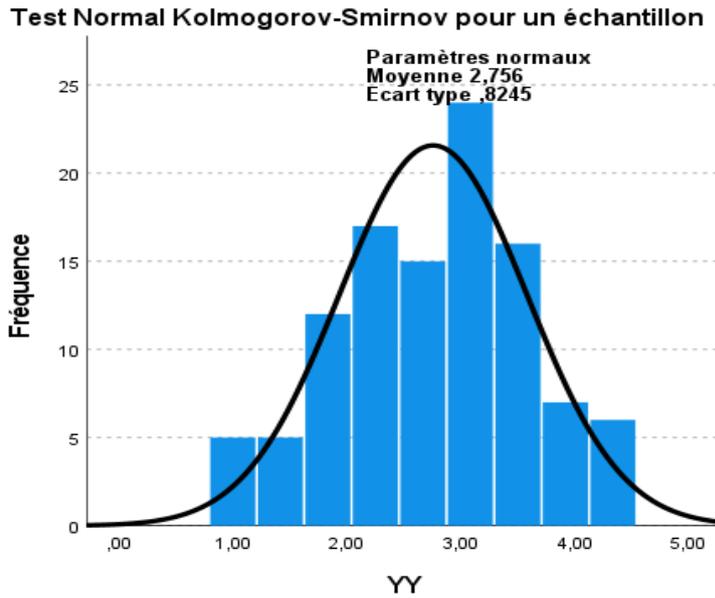
الجدول رقم (18): التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف

المتغير التابع	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	القرار
الميزة التنافسية (كل الأبعاد)	0.084	0.063	قبول الفرضية الصفرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.063) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية المفترضة (0.05) كما أنها غير دالة إحصائيا ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن بيانات المتغير التابع "الميزة التنافسية" تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل الموالي يؤكد ذلك:

الشكل رقم (05): التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) بتطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة، حيث لدينا ثلاثة أنواع من الفرضيات الأولى هي الفرضية الارتباطية من أجل تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، والثانية تخص الفرضية السببية بغية تحديد أثر المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع بأبعاده (الميزة التنافسية بأبعادها: الجودة، الإبداع، المرونة)، وأخيراً الفرضية الفرقية لتحديد ما إذا كانت هناك فروق في استجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بمعنى إذا كانت قيمة  $\alpha$  تساوي أو أقل من 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية، وإذا كانت أكبر من 5% فإننا نقبل الفرضية الصفرية.

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
القيادة الإدارية والميزة التنافسية	0.597 **	0.001
** دال إحصائياً عند المستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

التعليق:

نلاحظ أنه يوجد ارتباط متوسط وموجب بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.597) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وأيضاً عند مستوى (0.01).

الجدول الموالي يوضح قيم معامل الارتباط ونوع العلاقة:

الجدول رقم (20): قيم معاملات الارتباط مع تحديد نوع العلاقة

نوع العلاقة	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	من 0.7 إلى أقل من +1
ارتباط طردي متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي ضعيف	من 0 إلى أقل من 0.4
ارتباط منعدم	0
ارتباط عكسي قوي	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي ضعيف	من 0 إلى أقل من -0.4
ارتباط عكسي تام	-1

المصدر: (وكيبديا، 2023)

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية مصاغة بالشكل التالي:

$H_{01-1}$ : لا يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والجودة في كلية العلوم الإجتماعية.

H0<sub>1-2</sub>: لا يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والإبداع في كلية العلوم الإجتماعية.

H0<sub>1-3</sub>: لا يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والمرونة في كلية العلوم الإجتماعية.

حيث سنجيب عن هذه الفرضيات من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية وأبعاد الميزة التنافسية، والنتائج الخاصة بهذه العلاقة موضحة في الجدول رقم (21) كآلاتي :

الجدول رقم (21): مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية وأبعاد الميزة التنافسية

		Corrélations			
		X	y1	y2	y3
X	Corrélacion de Pearson	1	,531**	,587**	,442**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001
	N	107	107	107	107
y1	Corrélacion de Pearson	,531**	1	,742**	,552**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001
	N	107	107	107	107
y2	Corrélacion de Pearson	,587**	,742**	1	,648**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001
	N	107	107	107	107
y3	Corrélacion de Pearson	,442**	,552**	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	
	N	107	107	107	107

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

#### التعليق:

- ❖ يوجد ارتباط إيجابي بين كل من القيادة الإدارية وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، المرونة) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وأيضاً عند مستوى (0.01)، وقد تبين أن الإبداع (y2) هو أعلى الأبعاد ارتباطاً بالقيادة الإدارية بمعامل ارتباط موجب ومتوسط يبلغ (0.587)، يليه بعد الجودة (y1) بمعامل ارتباط متوسط قيمته (0.531)، وأخيراً بعد المرونة (y3) بمعامل ارتباط متوسط هو الآخر بلغ (0.442).
- ❖ يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وأيضاً عند مستوى (0.01) بين أبعاد الميزة التنافسية، وقد تبين أن الجودة والإبداع (y1 و y2) أكثر الأبعاد ارتباطاً بمعامل ارتباط قوي قيمته 0.742، يليه المرونة والإبداع (y2 و y3) بمعامل ارتباط موجب متوسط قدره 0.648، يليهم في الأخير الجودة والمرونة (y1 و y3) بمعامل ارتباط هو الآخر متوسط قيمته 0.552.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة)، وكذلك رفض جميع الفرضيات الصفرية للفرضيات الفرعية وقبول الفرضيات البديلة لهم ومنه يمكن القول بأنه:

- ❖ يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والجودة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والإبداع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإدارية والمرونة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_02$ : لا يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية										
الحكم على فرضية الدراسة	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		جدول المعاملات Coefficient				
	VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل $\beta$	
	-					0.292	1.059	-	0.342	الثابت
رفض الفرضية الصفرية	1.000	0.001	58.165	0.356	0.597	0.001	7.627	0.597	0.743	معامل المتغير المستقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

التعليق:

- تشير نتائج الجدول (22) أن هناك علاقة طردية متوسطة بين كل من القيادة الإدارية والميزة التنافسية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ب  $R = 0.597$ ، كما أن أثر المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة هي (58.165) وبمستوى دلالة (Sig = 0.001) وهو أقل من (0,05) مما يعني أن نموذج الانحدار معنوي، كما ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.356$ ) وهي تشير إلى أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (35.6%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو تأثير ضعيف، وأما النسبة المتبقية 64.4% ترجع لعوامل أخرى غير مدرجة بالنموذج.
- أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة معامل  $\beta$  كانت (0.743) وتدل هذه القيمة على درجة التأثير، حيث أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى التغير في المتغير التابع بنسبة (74.3%)، وكانت قيمة  $T$  المحسوبة (7.627) وهي دالة إحصائية حيث كانت القيمة الاحتمالية المقابلة لها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض (0.05) مما يشير إلى معنوية المعامل.
- من النتائج السالفة الذكر تبين أن قاعدة القرار تكون برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة "بوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الميزة التنافسية بأبعدها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية".
- ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الميزة التنافسية بالشكل التالي:

$$Y = 0.342 + 0.743X$$

الميزة التنافسية = 0.743 + 0.342 القيادة الإدارية

وانبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية موضحة كالآتي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

$H_{0-1}$ : لا يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على الجودة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الجودة

المتغير التابع: الجودة

الحكم على فرضية الدراسة	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		جدول المعاملات Coefficient				
	VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل β	
	-	0.001	41.256	0.282	0.531	0.715	0.367	-	0.144	الثابت
رفض الفرضية الصفريّة	1.000					0.001	6.423	0.531	0.763	معامل المتغير المستقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

التعليق:

- يتبين من نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الجودة، وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين القيادة الإدارية والجودة فقد بلغت قيمة معامل الإرتباط 0.531، وأما قيمة معامل التحديد فكانت 0.282 مما يدل على أن التغيير في القيادة الإدارية قد فسر ما مقداره 28.2% من التغيير الحاصل في الجودة وهو تأثير ضعيف جداً، والنسبة الباقية 71.8% تعود لعوامل أخرى لم نتناولها الدراسة.
- كما يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة (F) قد بلغت 41.256 عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (α ≤ 0.05).
- يوضح جدول المعاملات هو الآخر أن قيمة المعامل β تقدر بـ (0.144) بالنسبة للثابت، وأما بالنسبة للمتغير المستقل فقد كانت (β = 0.763) أي أنه إذا تغير المتغير المستقل (القيادة الإدارية) بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تغير بقدار 76.3% في المتغير التابع (الجودة)، وأن قيمة (T=6.423) عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (α ≤ 0.05).
- من النتائج السالفة الذكر تبين أن قاعدة القرار تكون برفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الجودة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الجودة بالشكل التالي:

$$Y = 0.144 + 0.763X$$

الجودة = 0.144 + 0.763 القيادة الإدارية

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

$H_{02-2}$ : لا يوجد تأثير موجب دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على الإبداع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الإبداع

المتغير التابع: الإبداع										
الحكم على فرضية الدراسة	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		جدول المعاملات Coefficient				
	VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل $\beta$	
	-	0.001	55.085	0.344	0.587	0.940	-0.076	-	-0.030	الثابت
رفض الفرضية الصفريّة	1.000					0.001	7.422	0.587	0.883	معامل المتغير المستقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

#### التعليق:

➤ يتبين من نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الإبداع وبالتحديد في جدول ملخص النموذج، وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين القيادة الإدارية والإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط 0.587، وأما قيمة معامل التحديد فكانت 0.344 مما يدل على أن التغيير في القيادة الإدارية قد فسر ما مقداره 34.4% من التغيير الحاصل في الإبداع، والنسبة الباقية 65.6% تعود لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

➤ كما يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة (F) قد بلغت 55.085 عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

➤ يوضح جدول المعاملات هو الآخر أن قيمة المعامل  $\beta$  تقدر ب (-0.030) بالنسبة للثابت، وأما بالنسبة للمتغير المستقل فقد كانت ( $\beta = 0.883$ ) أي أنه إذا تغير المتغير المستقل (القيادة الإدارية) بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تغير في المتغير التابع (الإبداع) بمقدار 88.3%، وأن قيمة (T = 7.422) عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

➤ من النتائج السابقة تبين أن قاعدة القرار تكون برفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الإبداع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

➤ وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الإبداع كما يلي:

$$Y = -0.030 + 0.883X$$

الإبداع = - 0.030 + 0.883 القيادة الإدارية

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

$H_{0-3}$ : لا يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على المرونة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على المرونة

المتغير التابع: المرونة										
الحكم على فرضية الدراسة	ANOVA			ملخص النموذج		جدول المعاملات Coefficient				
	VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل $\beta$	
	-					0.019	2.385	-	0.912	الثابت
رفض الفرضية الصفريّة	1.000	0.001	25.553	0.196	0.442	0.001	5.055	0.442	0.583	معامل المتغير المستقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

التعليق:

➤ يتبين من نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على المرونة وبالتحديد في جدول ملخص النموذج، وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين القيادة الإدارية والمرونة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط 0.442، وأما قيمة معامل التحديد فكانت 0.196 مما يدل على أن التغيير في القيادة الإدارية قد فسر ما مقداره 19.6% من التغيير الحاصل في المرونة وهو تأثير ضعيف جداً، والنسبة الباقية 80.4% تعود لعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

➤ كما يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة (F) قد بلغت 25.553 عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- يوضح جدول المعاملات هو الآخر أن قيمة المعامل  $\beta$  تقدر بـ (0.912) بالنسبة للثابت، وأما بالنسبة للمتغير المستقل فقد كانت ( $\beta = 0.583$ ) أي أنه إذا تغير المتغير المستقل (القيادة الإدارية) بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تغير في المتغير التابع (المرونة) بمقدار 58.3%، وأن قيمة ( $T = 5.055$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.001$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- من النتائج السابقة تبين أن قاعدة القرار تكون برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على المرونة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- في النهاية يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على المرونة بالشكل التالي:

$$Y = 0.912 + 0.583X$$

المرونة = 0.912 + 0.583 القيادة الإدارية

- من خلال تحليل أثر القيادة الإدارية على أبعاد الميزة التنافسية نلاحظ أن الأثر الأكبر للقيادة الإدارية كان على الإبداع وهذا ما تؤكد قيمة معامل الانحدار  $\beta = 0.883$ ، تليه الجودة بمعامل قدره  $\beta = 0.763$ ، وأخيراً المرونة بمعامل يساوي  $\beta = 0.583$ .

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

- H1<sub>3</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية مصاغة بالشكل التالي:

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

- H1<sub>3-1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار T للفروق حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس

الحكم على فرضية الدراسة	جدول ANOVA				الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الجنس	المحور
	اختبار T		اختبار Levene						
رفض الفرضية البديلة	Sig	T	Sig	F					
	القيادة الإدارية	0.060	-1.907	0.042	4.239	0.70866	3.1673	70	ذكر
					0.54068	3.4015	37	أنثى	
الميزة التنافسية	0.181	-1.345	0.117	2.500	0.86023	2.6786	70	ذكر	
					0.74108	2.9032	37	أنثى	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

#### التعليق:

- ❖ بالنسبة لمحور القيادة الإدارية نلاحظ أن فئة الذكور هي السائدة (70) ذكرا مقابل (37) أنثى، والمتوسط الحسابي لرأي الذكور أقل منه عند الإناث، وأيضا نجد أن إجابات الإناث متمركزة أكثر مقارنة بالذكور لأن الانحراف المعياري أقل منه عند الذكور. ويتبين من نتائج جدول ANOVA أن التباين غير متجانس لأن احتمال إحصائية Levene تقدر بـ 0.042 وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05، ونلاحظ أن احتمال اختبار T يقدر بـ 0.060 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5% وهو غير دال إحصائيا.
- ❖ بالنسبة لمحور الميزة التنافسية نجد أيضا الفئة السائدة هي الذكور، وأن إجابات الإناث أكثر تمركزا منها عند الذكور، ونلاحظ أن التباين متجانس لأن احتمال إحصائية Levene تساوي 0.117 وهي أكبر من 0.05، ويتبين أيضا أن اختبار T غير دال إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية بلغت قيمة 0.181 وهي أكبر من 0.05.
- ❖ من النتائج السابقة تبين أن قاعدة القرار تكون برفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس".

#### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

H1<sub>3-2</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار T للفروق حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الحكم على فرضية الدراسة	جدول ANOVA				الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	المؤهل العلمي	المحور
	اختبار T		اختبار Levene						
	Sig	T	Sig	F					
رفض الفرضية البديلة									
	0.051	-1.977	0.731	0.119	0.65581	3.1722	78	دكتوراه	القيادة
					0.64689	3.4532	29	ماجستير	الإدارية
	0.774	0.288	0.755	0.098	0.80841	2.7703	78	دكتوراه	الميزة
				0.87978	2.7184	29	ماجستير	التنافسية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

#### التعليق:

- ❖ بالنسبة للمحور الأول القيادة الإدارية (المتغير المستقل) نجد أن الفئة السائدة هي أصحاب المؤهل العلمي (دكتوراه) والبالغ عددهم 78 فرد مقابل 29 فرد من ذوي المؤهل العلمي (ماجستير)، كما أن تركز الإجابات لكلا الفئتين متقارب لأن قيمة الانحراف المعياري لهما كان 0.65 (أصحاب المؤهل العلمي دكتوراه) و0.64 (ذوي المؤهل العلمي ماجستير). كما تبين من النتائج أن التباين متجانس لأن احتمال إحصائية Levene تقدر بـ 0.731 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05، ونلاحظ أن احتمال اختبار T يقدر بـ 0.051 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5% ما يعني أنه غير دال إحصائياً.
- ❖ بالنسبة للمحور الثاني الميزة التنافسية (المتغير التابع) نجد إجابات كلا الفئتين متمركزة تقريباً لأن قيمة الانحراف المعياري متقاربة نوعاً ما. كما يوضح جدول ANOVA أن التباين متجانس لأن احتمال إحصائية Levene تقدر بـ 0.755 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05، ونلاحظ أن احتمال اختبار T يقدر بـ 0.774 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5% وهو غير دال إحصائياً.
- ❖ من النتائج السابقة تبين أن قاعدة القرار تكون برفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

H1<sub>3-3</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الحكم على فرضية الدراسة البديلة
القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.636	3	0.545	1.252	0.295	رفض الفرضية البديلة
	داخل المجموعات	44.867	103	0.436			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	1.290	3	0.430	0.626	0.600	
	داخل المجموعات	70.761	103	0.687			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 27.

التعليق:

- ❖ بالنسبة لمحور القيادة الإدارية فقد قدر التباين بين المجموعات بـ (1.636) وهو مستوى ضعيف مقارنة بالتباين الكلي (46.503)، وقدر التباين من النوع الثاني داخل المجموعات بـ 44.867 وهو يعطي قراءة أولية بإمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية داخل المجموعات، وبالنظر إلى قيمة F فقد بلغت 1.252 وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمالية لها (0.295) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والمقدرة بـ 0.05 وهو ما يثبت العكس.
- ❖ أما فيما يتعلق بالمحور الثاني (الميزة التنافسية) فقد كان التباين داخل المجموعات كبيراً جداً قدر بـ (70.761) وهو يوحي بإمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، إلا أنه بالنظر إلى القيمة الاحتمالية للإحصاء F والبالغة (0.600) نجد أنها أقل من 0.05 ما يعني أنها غير معنوية.
- ❖ من خلال هذه النتائج تبين أن قاعدة القرار تكون برفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

## خلاصة الفصل:

في ظل هذا الفصل حولنا معرفة وتحديد دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لبيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لقدرات الاستبانة، كما وضحنا الأهمية النسبية لمحاورها وأبعادها من وجهة نظر أفراد العينة، وقمنا أيضا باختبار فرضيات الدراسة، حيث كان لدينا ثلاثة فرضيات رئيسية الارتباطية والسببية والفرقية وتم التأكد من مدى صحتها، حيث تم رفض جميع فرضيات الدراسة وأيضا الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وتوصلنا بأن للقيادة الإدارية لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية إلا أنه ضعيف وهذا بالطبع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتم التحقق من هذا التأثير باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

## خاتمة عامة:

تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية وتحديدًا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت، وقد قمنا بالاستعانة بأداة الاستبانة لمعرفة واقع هذا الدور في الكلية وتحديد أثره، علاوة على ذلك سعينا لتقديم إجابات حول درجة تبني أبعاد الميزة التنافسية في هذه الكلية وفيما إذا كانت هناك فروق في استجابات أفراد العينة حول هذا الدور تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

### أولاً: نتائج تحليل أبعاد الدراسة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

#### الأهمية النسبية للمحور الأول القيادة الإدارية:

➤ أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لمحور القيادة الإدارية (المتغير المستقل) كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور ب (3.248%)؛ ويتضح أن أفراد العينة متفقون حول قدرة الإدارة على توزيع المسؤوليات وفقاً لهيكل تنظيمي واضح وأنها تشجع على العمل الجماعي بالإضافة إلى أنها تستخدم أساليب اتصال فعالة مع العاملين، إذ نجد أن هذه الفقرات بلغت من أهميتها درجة مرتفعة.

➤ كما أشارت النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن الإدارة تفتقر لبعض المهارات كالقدرة على الابتكار لمواجهة المتغيرات غير المتوقعة، ومهارة حل المشاكل بطرق إبداعية، بالإضافة إلى ذلك فهي لا تقوم بتفويض القرارات بشكل كبير للعاملين ولا السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، لأن كل هذه الفقرات جاءت بمستوى متوسط من الأهمية.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (رشيد، 2017) حيث توصلت دراسته إلى أن ممارسة القيادة الإدارية للمهام الخاصة بالنمط الديمقراطي مقارنة بالمهام الخاصة بالأنماط الأخرى (الديكتاتوري والتسيبي) وموافقة الأفراد المبحوثين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية ورضاهم إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية، كما اتفقت مع دراسة (أيمن ميرغني، 2013) والتي أشارت بأن الوزارة تعتمد في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، وكذلك أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات.

#### الأهمية النسبية للمحور الثاني الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، القيادة):

➤ أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية للميزة التنافسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الإبداع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.835، يليه بعد المرونة بمتوسط حسابي قدره 2.835، وأخيراً بعد الجودة بمتوسط حسابي قدره ب 2.6225، وكل هذه الأبعاد جاءت بأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية يرون أهمية العمل على تطبيق أبعاد الميزة التنافسية السالفة الذكر بالجدول السابقة، وأهمية العمل على تطوير أدوار القيادات الإدارية في تحقيق تلك الأبعاد.

- ويفسر نتيجة حصول بعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية على المرتبة الأولى من الأهمية، أن القيادات تعمل نوعا ما على تشجيع الأفراد المبدعين ولكن ليس بالقدر الكافي الذي يضمن لها التفوق على المنافسين؛ وأما فيما يتعلق ببعده الجودة الذي احتل المرتبة الأخيرة من الأهمية النسبية، حيث تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود إدارة متخصصة في هذا المجال بالإضافة إلى عدم اهتمام إدارة الكلية بالحصول على شهادات الجودة العالمية ولا تقوم بعمل برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.
- وبخصوص بعد المرونة نجد أن إدارة الكلية لا تملك القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات، كما لا يمكنها إجراء أية تعديلات على البرامج الأكاديمية لأنها غير مستقلة، فكل القرارات تصدر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (عبلة، عتيقة، 2017)، والتي أثبتت أن أغلب أفراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,70) بمستوى موافق، كما أنها اختلفت مع دراسة (كاظم، 2004)، والتي توصلت دراسته إلى أن القيادة في الشركة تولي اهتماما كبيرا بأبعاد الميزة التنافسية خاصة بعد التكلفة، وأن جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، حيث أن الشركة تدرك أهمية هذه الأبعاد ومدى قدرتها على كسب الميزة التنافسية بناء عليها.

#### ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

##### نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

- ❖ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة احصائيا والتي بلغت 59.7% بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية للدراسة.
- ❖ يوجد ارتباط إيجابي بين كل من القيادة الإدارية وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، المرونة) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وأيضا عند مستوى (0.01)، وقد تبين أن الإبداع (y2) هو أعلى الأبعاد ارتباطا بالقيادة الإدارية بمعامل ارتباط موجب ومتوسط يبلغ (0.587)، يليه بعد الجودة (y1) بمعامل ارتباط متوسط قيمته (0.531)، وأخيرا بعد المرونة (y3) بمعامل ارتباط متوسط هو الآخر بلغ (0.442)، ومنه رفض جميع الفرضيات الفرعية للدراسة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (علي كاظم، 2004)، والتي أثبتت وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

### نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ ثبت وجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على الميزة التنافسية التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.356$ ) وهي تشير إلى أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (35.6%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو تأثير ضعيف، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.

❖ أظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على أبعاد الميزة التنافسية، فقد تبين أن التغير في القيادة الإدارية قد فسر ما مقداره 28.2% من التغير الحاصل في الجودة وهو تأثير ضعيف جداً، وفسر ما مقداره 34.4% من التغير الحاصل في الإبداع، وفسر التغير الحاصل في المرونة بمقدار 19.6% وهو تأثير أيضاً ضعيف جداً، ومنه يتضح رفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

اختلفت هذه الدراسة في درجة التأثير عن دراسة (علي كاظم، 2004) حيث أثبتت دراسته على وجود تأثير قوي للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بنسبة تقدر بـ 94.2%.

### نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

❖ أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية للدراسة بالإضافة إلى رفض جميع الفرضيات الفرعية لها.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (عبد المجيد، 2015)، التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (رشيد، 2017) التي أكدت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول دور القيادة الإدارية في عملية التحفيز تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

### ثالثاً: الاستنتاجات

1) إن الأهمية النسبية لمحور القيادة الإدارية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كانت متوسطة، وهذا يعني أن إدارة الكلية تدرك أهمية الدور الذي تلعبه فهي تعمل على تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل، كما أنها تستخدم أساليب اتصال فعالة مع العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، إلا أنها تفتقر لبعض المهارات

كالقدرة على الابتكار لمواجهة المتغيرات غير المتوقعة، وحل المشاكل بطرق إبداعية. كما أنها لا تقوم بتفويض الصلاحيات للعاملين بشكل كبير.

- (2) إن الأهمية النسبية للميزة التنافسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة هي الأخرى، حيث نجد أن إدارة الكلية لا تعطي أهمية كبيرة لأبعاد الميزة التنافسية خاصة الجودة، كما أنها لا تتمتع بالقدرة الكافية من المرونة التي تمكنها من التميز والتفوق على منافسيها في نفس القطاع.
- (3) هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا ما يحتم على إدارة الكلية الاهتمام بالميزة التنافسية وعدم تجاهل أبعادها.
- (4) هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الميزة التنافسية بأبعادها في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلا أنه تأثير ضعيف نوعاً ما، وهذا راجع لعدم إدراك إدارة الكلية بالدور الجوهرى والحساس الذي يمكن أن تلعبه في تعزيز وبناء الميز التنافسية للكلية.
- (5) اتضح من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وهذا راجع إلى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية القيادة الإدارية ودورها الفعال في تعزيز الميزة التنافسية.

## رابعاً: الاقتراحات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، قمنا بتقديم جملة من الاقتراحات الهامة تمثلت في الآتي:

- ✓ الاستمرار في دعم العمل الجماعي وخلق فرق العمل لما له من نتائج طيبة مقارنة بالعمل الفردي،
- ✓ ضرورة اعتماد برامج تدريبية للقيادات لتطوير المهارات الإبداعية واستخدام عدة أساليب لتمهيتها كالعصف الذهني وأسلوب دلفي وغيرها من الأساليب.
- ✓ قيام إدارة الكلية بتفويض الصلاحيات للعاملين وأعضاء الهيئة التدريسية، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ إنشاء إدارة متخصصة في مجال الجودة الشاملة والتي ستعزز من جودة الخدمات التعليمية ومنه بناء مزايا تنافسية قوية.
- ✓ تزويد الكلية بتكنولوجيا متطورة لمواكبة التغيرات التي تحدث في هذا القطاع على مستوى العالم.
- ✓ تشجيع الأفراد المبدعين من العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- ✓ منح الكليات الاستقلالية الكاملة في التعديل على البرامج الأكاديمية بما يتوافق المستجدات العالمية ومتطلبات السوق.

✓ اهتمام الإدارة بأهمية تصنيف وترتيب الجامعات حسب ما تمتلكه من قدرات وما توفره من خدمات تعليمية متميزة، فهذا سيدفعها إلى بذل أقصى ما لديها لبلوغ التصنيفات الأولى للجامعات العالمية.

### خامسا: أفاق الدراسة

وختاما لهذه الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع التي هي بمثابة دراسات مستقبلية من أجل التجديد والإثراء ومنها على سبيل المثال:

- ❖ واقع القيادة الإسلامية في المؤسسات الجزائرية؛
- ❖ القيادة بالذكاء العاطفي في المؤسسات الجزائرية؛
- ❖ دور القيادات الأكاديمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة؛
- ❖ واقع التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر الطلبة؛
- ❖ التعليم الإلكتروني ودوره في بناء تنافسية مؤسسات التعليم العالي؛
- ❖ دور القيادات الأكاديمية في تحقيق التميز الإداري وفق النماذج العالمية؛
- ❖ واقع التصنيف الجامعي في الجزائر؛
- ❖ علاقة استراتيجيات الموارد البشرية بتعزيز الميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

أولاً: السور والآيات القرآنية

1. سورة آل عمران، الآية 159. (بلا تاريخ).

2. سورة الشورى، الآية 38. (بلا تاريخ).

ثانياً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد سالم الربيعات. (2022). رأس المال الفكري في الميزة التنافسية-الدور الوسيط للذكاء الإستراتيجي- (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

2. أسامة خيرى. (2014). القيادة الإستراتيجية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

3. إبراهيم جابر السيد. (2022). كفاءة التميز في تحليل وتشخيص المشكلات واتخاذ القرارات (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: تزويد ناشرون وموزعون.

4. رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي. (2006). الإدارة لمحات معاصرة. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

5. علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار الحامد.

6. لعمر الطراونة. (2012). الإدارة الإحترافية للموارد البشرية (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار البداية.

7. محمد موسى أبو الهيجاء. (2021). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. عمان، الأردن: ابصار ناشرون وموزعون.

8. محي الدين القطب. (2012). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار الحامد.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل العلمية

1. حياة قمري. (2017). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال - (أطروحة دكتوراه). باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، الجزائر: جامعة باتنة 1.

2. صطفى محمد الدرويش. (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية - (أطروحة دكتوراه). حلب، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سوريا: جامعة حلب.
3. علي كاظم حسين محل الشريفي. (2004). القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة- (رسالة ماجستير). كربلاء، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق: جامعة كربلاء.
4. قوادري رشيد. (2017). دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس- باتيسيك-وحدة عين الدفلى. 28-29. المدية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة يحي فارس.

#### رابعاً: المجلات والملتقيات

1. حياة عبد الباقي، و عبد العزيز عبدوس. (01 05, 2018). دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية، 9(01)، 265-279.
2. سعود بن عبد الجبار الحارثي. (أكتوبر، 2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. (66)، 130-177. المجلة التربوية. doi:DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2019.47181
3. عميد عادل محمد الشديفات. (2021). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(10)، 483-510.
4. عايض مسعود بريك الأكلبي. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي (35)، 306-329.
5. موفق سهام. (ديسمبر، 2013). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أبحاث اقتصادية وإدارية (14)، 293-315.
6. مقداد شفيقة. (2014). الإدارة الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. التراث، 4(7)، 262-284.

1. بطرس حلاق. (2020). الإجازة في الإعلام والاتصال. BMC. 88. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1. (15 مارس، 2024). تاريخ الاسترداد 15 مارس، 2024، من إسلام ويب:  
<https://www.islamweb.net/ar/library/content/87/573/%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A3%D8%AE%D8%B0-%D9%83%D9%84-%D8%B9%D9%84%D9%85-%D9%85%D9%86-%D8%A3%D9%87%D9%84%D9%87>
2. ارتباط (إحصاء). (14، 11، 2023). تاريخ الاسترداد 03، 04، 2024، من ويكيبيديا:  
[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7\\_\(%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7_(%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1))

الملحق رقم (01): أداة الدراسة (الاستبانة)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير - تخصص ادارة الأعمال -

استبانة

السيدات والسادة المحترمين الأساتذة الأفاضل، تحية طيبة وبعد،

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة حالة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تيارت.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية للكلية في تحقيق الميزة التنافسية، ومنه إيجاد السبل الكفيلة لتعزيزها؛ وإن تعاونكم في إعطاء المعلومات بكل صدق وموضوعية يساهم في تحقيق هذا الهدف. نحن على ثقة بأنكم ستكونون خير عون لنا في خدمة البحث العلمي، علما أن المعلومات الواردة في الاستبانة ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكرين لحسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،

إشراف الأستاذ:

د. قوادري رشيد

الطالبتان:

بوصوار يمينة

شعوة نصيرة

القسم الأول: البيانات الشخصية

يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بالمجيب، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

• الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
• المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
• سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> من سنة إلى أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: الرجاء وضع الرقم الملائم في خانة الإجابة أمام كل عبارة، والذي يعبر عن وجهة نظرك وفقاً للمقياس الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
درجات الموافقة				

الرقم	الفقرة	الإجابة
<b>المحور الأول: القيادة الإدارية</b>		
1.	توزع الإدارة المسؤوليات وفقاً لهيكل تنظيمي واضح.	
2.	تمتلك إدارة الكلية القدرة على الابتكار لمواجهة التغيرات غير المتوقعة.	
3.	تتميز القيادة بمهارات فكرية تظهر من خلال قدرتها على حل المشاكل بطرق إبداعية أصيلة.	
4.	تشجع إدارة الكلية العمل الجماعي وفرق العمل في جميع الإجراءات الإدارية والتعليمية لاستثمار قدرات أعضائها.	
5.	تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع العاملين، أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	

6.	تحرص قيادة الكلية بتفويض بعض القرارات للعاملين.
7.	يشارك الموظفون بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات (اعتماد النمط الديمقراطي).

المحور الثاني: الميزة التنافسية	
البعد الأول: الجودة	
8.	تؤكد إدارة الكلية على مبدأ التحسين المستمر لجودة خدماتها التعليمية.
9.	يوجد في الكلية إدارة متخصصة لمتابعة الجودة.
10.	تقوم الإدارة بعمل برامج تدريبية متخصصة لتحسين جودة الأداء.
11.	تحرص الإدارة للحصول على شهادات الجودة لخدماتها التعليمية.
البعد الثاني: الإبداع	
12.	تشجع إدارة الكلية الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.
13.	تتميز الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق فرص الإبداع والمبادرة.
14.	تهتم إدارة الكلية بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل يتميز عن الخدمات التي يقدمها المنافسون.
15.	تدعم الكلية استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها.
البعد الثالث: المرونة	
16.	تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التعليمية والإدارية.
17.	تمتلك إدارة الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.
18.	تجري إدارة الكلية تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الإبداع.
19.	تقلل إدارة الكلية خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة طالب الخدمة.

الملحق رقم (02): قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الاسم واللقب	مكان العمل
قوادري رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
روابة محمد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
راشدي فاطمة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
كلاخي لطيفة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
كرطالي نور الدين	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الملحق رقم (03): جدول كريجسي ومورغان المتعلق بتحديد حجم العينة بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)

المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
10	10	220	140
15	14	230	144
20	19	240	148
25	24	250	152
30	28	260	155
35	32	270	159
40	36	280	162
45	40	290	165
50	44	300	169
55	48	320	175
60	52	340	181
65	56	360	186
70	59	380	191
75	63	400	196
80	66	420	201
85	70	440	205
90	73	460	210
95	76	480	214
100	80	500	217
110	86	550	226
120	92	600	234
130	97	650	242
140	103	700	248
150	108	750	254
160	113	800	260
170	118	850	265
180	123	900	269
190	127	950	274
200	132	1000	278
210	136	1100	285



Corrélations

		تشجع إدارة الكلية الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.	تتميز الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق فرص الإبداع والمبادرة.	تهتم إدارة الكلية بتطوير الخدمات المقدمة للمستخدمين بشكل يتميز عن الخدمات التي يقدمها المنافسون.	تدعم الكلية استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها.	X3
تشجع إدارة الكلية الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.	Corrélation de Pearson	1	,702**	,547**	,475**	,821**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	107	107	107	107	107
تتميز الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق فرص الإبداع والمبادرة.	Corrélation de Pearson	,702**	1	,608**	,550**	,864**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	107	107	107	107	107
تهتم إدارة الكلية بتطوير الخدمات المقدمة للمستخدمين بشكل يتميز عن الخدمات التي يقدمها المنافسون.	Corrélation de Pearson	,547**	,608**	1	,602**	,830**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	107	107	107	107	107
تدعم الكلية استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها.	Corrélation de Pearson	,475**	,550**	,602**	1	,797**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	107	107	107	107	107
X3	Corrélation de Pearson	,821**	,864**	,830**	,797**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	107	107	107	107	107

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

Corrélations

		نواكب الكلية التطورات التكنولوجية لإستفاده منها في عملياتها التعليمية والإدارية.	تمتلك إدارة الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.	تجري إدارة الكلية تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الأبداع.	تظل إدارة الكلية خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة طالب الخدمة.	X4
نواكب الكلية التطورات التكنولوجية لإستفاده منها في عملياتها التعليمية والإدارية.	Corrélation de Pearson	1	,516**	,387**	,318**	,770**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	107	107	107	107	107
تمتلك إدارة الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.	Corrélation de Pearson	,516**	1	,445**	,257**	,739**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,008	<,001
	N	107	107	107	107	107
تجري إدارة الكلية تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الأبداع.	Corrélation de Pearson	,387**	,445**	1	,474**	,765**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	107	107	107	107	107
تظل إدارة الكلية خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة طالب الخدمة.	Corrélation de Pearson	,318**	,257**	,474**	1	,690**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,008	<,001		<,001
	N	107	107	107	107	107
X4	Corrélation de Pearson	,770**	,739**	,765**	,690**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	107	107	107	107	107

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

الملحق رقم (05): الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة

المؤهل\_العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	78	72,9	72,9	72,9
دكتوراه				
ماجستير	29	27,1	27,1	100,0
Total	107	100,0	100,0	

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	70	65,4	65,4	65,4
ذكر				
انثى	37	34,6	34,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

سنوات\_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	26	24,3	24,3	24,3
من سنة الى اقل من 5 سنوات				
من 5 الى اقل من 10 سنوات	20	18,7	18,7	43,0
من 10 الى اقل من 15 سنة	38	35,5	35,5	78,5
من 15 سنة فأكثر	23	21,5	21,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): التكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الأول القيادة الإدارية

تميز القيادة بمهارات فكرية تظهر من خلال قدرتها على حل المشاكل بطرق إبداعية أصيلة.

	N	%
عبر موافق بشده	6	5,6%
عبر موافق	26	24,3%
محايد	27	25,2%
موافق	38	35,5%
موافق بشده	10	9,3%

تمتلك إدارة الكلية القدرة على الابتكار لمواجهة التغيرات غير المتوقعة.

	N	%
عبر موافق بشده	7	6,5%
عبر موافق	23	21,5%
محايد	44	41,1%
موافق	31	29,0%
موافق بشده	2	1,9%

توزع الإدارة المسؤوليات وفقا لهيكل تنظيمي واضح.

	N	%
عبر موافق بشده	9	8,4%
عبر موافق	12	11,2%
محايد	12	11,2%
موافق	66	61,7%
موافق بشده	8	7,5%

تحرص قيادة الكلية بتفويض بعض القرارات للعاملين.

	N	%
عبر موافق بشده	4	3,7%
عبر موافق	21	19,6%
محايد	36	33,6%
موافق	42	39,3%
موافق بشده	4	3,7%

تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع العاملين ، أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

	N	%
عبر موافق بشده	9	8,4%
عبر موافق	15	14,0%
محايد	14	13,1%
موافق	50	46,7%
موافق بشده	19	17,8%

تشجع إدارة الكلية العمل الجماعي وفرق العمل في جميع الإجراءات الإدارية والتعليمية لاستثمار قدرات أعضائها.

	N	%
عبر موافق بشده	7	6,5%
عبر موافق	17	15,9%
محايد	16	15,0%
موافق	48	44,9%
موافق بشده	19	17,8%

يشارك الموظفون بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات (اعتماد النمط الديمقراطي).

	N	%
عبر موافق بشده	12	11,2%
عبر موافق	27	25,2%
محايد	35	32,7%
موافق	30	28,0%
موافق بشده	3	2,8%

الملحق رقم (07): التكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الثاني الميزة التنافسية بأبعادها

تقوم الإدارة بعمل برامج تدريبية متخصصة لتحسين جودة الأداء.			يوجد في الكلية إدارة متخصصة لمتابعة الجودة.			تؤكد إدارة الكلية على مبدأ التحسين المستمر لجودة خدماتها التعليمية.		
N	%		N	%		N	%	
عبر موافق بشده	25	23,4%	عبر موافق بشده	28	26,2%	عبر موافق بشده	13	12,1%
عبر موافق	33	30,8%	عبر موافق	32	29,9%	عبر موافق	21	19,6%
محايد	21	19,6%	محايد	28	26,2%	محايد	22	20,6%
موافق	23	21,5%	موافق	17	15,9%	موافق	43	40,2%
موافق بشده	5	4,7%	موافق بشده	7	6,5%	موافق بشده	8	7,5%
تتميز الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق فرص الإبداع والمبادرة.			تشجع إدارة الكلية الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.			تحرص الإدارة للحصول على شهادات الجودة لخدماتها التعليمية.		
N	%		N	%		N	%	
عبر موافق بشده	22	20,6%	عبر موافق بشده	24	22,4%	عبر موافق بشده	28	26,2%
عبر موافق	19	17,8%	عبر موافق	25	23,4%	عبر موافق	27	25,2%
محايد	30	28,0%	محايد	25	23,4%	محايد	29	27,1%
موافق	30	28,0%	موافق	30	28,0%	موافق	19	17,8%
موافق بشده	6	5,6%	موافق بشده	3	2,8%	موافق بشده	4	3,7%
تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للإستفادة منها في عملياتها التعليمية والإدارية.			تدعم الكلية استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها.			تهتم إدارة الكلية بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل يتميز عن الخدمات التي يقدمها المنافسون.		
N	%		N	%		N	%	
عبر موافق بشده	17	15,9%	عبر موافق بشده	14	13,1%	عبر موافق بشده	17	15,9%
عبر موافق	16	15,0%	عبر موافق	22	20,6%	عبر موافق	26	24,3%
محايد	19	17,8%	محايد	25	23,4%	محايد	32	29,9%
موافق	39	36,4%	موافق	33	30,8%	موافق	24	22,4%
موافق بشده	16	15,0%	موافق بشده	13	12,1%	موافق بشده	8	7,5%
تقلل إدارة الكلية خطوات إجراءات العمل لتحقيق إراحة طالب الخدمة.			تجري إدارة الكلية تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الإبداع.			تمتلك إدارة الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.		
N	%		N	%		N	%	
عبر موافق بشده	18	16,8%	عبر موافق بشده	26	24,3%	عبر موافق بشده	22	20,6%
عبر موافق	17	15,9%	عبر موافق	27	25,2%	عبر موافق	25	23,4%
محايد	31	29,0%	محايد	32	29,9%	محايد	38	35,5%
موافق	35	32,7%	موافق	20	18,7%	موافق	18	16,8%
موافق بشده	6	5,6%	موافق بشده	2	1,9%	موافق بشده	4	3,7%

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الارتباطية بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة)

Corrélations

		X	y1	y2	y3
X	Corrélation de Pearson	1	,531**	,587**	,442**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001
	N	107	107	107	107
y1	Corrélation de Pearson	,531**	1	,742**	,552**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001
	N	107	107	107	107
y2	Corrélation de Pearson	,587**	,742**	1	,648**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001
	N	107	107	107	107
y3	Corrélation de Pearson	,442**	,552**	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	
	N	107	107	107	107

Corrélations

		X	YY
X	Corrélation de Pearson	1	,597**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	107	107
YY	Corrélation de Pearson	,597**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	107	107

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

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

الملحق رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (لتأثير القيادة الإدارية على الميزة التنافسية بأبعادها)

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,597 <sup>a</sup>	,356	,350	,66452	,356	58,165	1	105	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : YY

ANOVA<sup>c</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,685	1	25,685	58,165	<,001 <sup>b</sup>
	de Student	46,367	105	,442		
	Total	72,051	106			

a. Variable dépendante : YY

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,342	,323		1,059	,292	-,298	,983		
	X	,743	,097	,597	7,627	<,001	,550	,936	1,000	1,000

a. Variable dépendante : YY

الملحق رقم (10): نتائج اختبارات الفروق

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
YY ذكر	70	2,6786	,86023	,10282
YY انثى	37	2,9032	,74108	,12183

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
YY	Hypothèse de variances égales	2,500	,117	-1,345	105	,181	-,22458	,16694	-,55559	,10643
	Hypothèse de variances inégales			-1,409	83,454	,163	-,22458	,15942	-,54163	,09247

Statistiques de groupe

المؤهل_العلمي	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
YY دكتوراه	78	2,7703	,80841	,09153
YY ماجستير	29	2,7184	,87978	,16337

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
YY	Hypothèse de variances égales	,098	,755	,288	105	,774	,05191	,18009	-,30519	,40900
	Hypothèse de variances inégales			,277	46,667	,783	,05191	,18727	-,32489	,42871

Descriptives

YY

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
من سنة الى اقل من 5 سنوات	26	2,7340	,63989	,12549	2,4755	2,9924	1,08	3,83
من 5 الى اقل من 10 سنوات	20	2,9500	,67126	,15010	2,6358	3,2642	1,50	4,17
من 10 الى اقل من 15 سنة	38	2,7610	,95511	,15494	2,4470	3,0749	1,00	4,50
من 15 سنة فأكثر	23	2,6051	,90983	,18971	2,2116	2,9985	1,00	4,17
Total	107	2,7562	,82446	,07970	2,5982	2,9143	1,00	4,50

ANOVA

YY

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,290	3	,430	,626	,600
Intra-groupes	70,761	103	,687		
Total	72,051	106			

الملحق رقم (11): بعض المراجع الإضافية حول القيادة الإدارية والميزة التنافسية للإستفادة منها

1. حمد بن فهاد اللوقان،(2020): المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، 305-363.
2. دلخاز مهدي طه، القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك، (2022)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأدنى، معهد الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم إدارة الأعمال.
3. مريم زكريا ميخائيل حمور، يناير 2023، تصور مقترح لتطبيق إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد 5، العدد 1، 199-222.
4. أمل جواد كاظم، (2017)، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية لغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 457-484.
5. تشين فيروز، (2014)، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، 245-270.
6. دراسة محمود عبد المجيد عساف، (أفريل 2015) بعنوان: "واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الثالث، العدد 9، ص 109-145.
7. دراسة بزقاري عبلة، منجح عتيقة، (ديسمبر 2017)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناپراك ببسكرة"، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر، المجلد (01) العدد (01)، 375-390.
8. دراسة أيمن ميرغني إبراهيم علي، (2013)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان، تاريخ النشر: 01/01/2023م، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبلغ حجم العينة 108 أستاذاً من أعضاء هيئة التدريس، وتم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار الفرضيات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً والتي بلغت 59.7% بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، المرونة) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو تأثير ضعيف، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الميزة التنافسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أعضاء الهيئة التدريسية.

## **Abstract:**

This study aimed to know the role of administrative leadership in achieving competitive advantage in its dimensions (quality, creativity, flexibility) in the College of Humanities and Social Sciences. The study relied on a questionnaire to collect data. The study population represented the College of Humanities and Social Sciences, and the sample size was 108 faculty members. The descriptive and analytical approach was adopted to test the hypotheses. The study concluded several results, the most important of which are: the existence of a statistically significant positive correlation, which amounted to 59.7%, between administrative leadership and competitive advantage in its dimensions (quality, creativity, flexibility) in the College of Humanities and Social Sciences, and the presence of a statistically significant positive effect at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) for administrative leadership on competitive advantage in its dimensions (quality, creativity, flexibility) in the College of Humanities and Social Sciences. It is a weak effect, as there are no statistically significant differences at the level of ( $0.05 \geq \alpha$ ) Among the faculty members' answers about the role of administrative leadership in achieving competitive advantage is attributed to personal variables (gender, academic qualification, years of experience).

**key words:** Administrative leadership, competitive advantage, College of Humanities and Social Sciences, faculty members.