

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2025\2026

الرقم التسلسلي :

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي

– دراسة ميدانية للوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف –

تخصص : إدارة الأعمال

تحت إشراف الدكتورة:

كافي فريدة

من إعداد الطالبتين:

• العمري قطر الندى

• حمداوي لميس

فهم الغنى

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تؤديه القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة (الحساسية للمشكلات، المرونة، المبادرة و المثابرة) في تحقيق التميز التنافسي داخل الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة البيئة التنظيمية التي تعمل فيها المؤسسة والتحديات التنافسية التي تواجهها في قطاع الاتصالات.

وشملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من قائدي وموظفي الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف، كما تم استخدام أساليب إحصائية ملائمة من خلال برنامج ل (SPSS-22) لتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تبني القيادة الإبداعية داخل المؤسسة له دور واضح في تعزيز التميز التنافسي، من خلال تحسين جودة الأداء، وتطوير الخدمات المقدمة للزبائن، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة، أبرزها ضرورة اهتمام مؤسسة موبيليس بتعزيز القيادة الإبداعية ودعمها، من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وتشجيع الابتكار، وتبني أساليب إدارية حديثة تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز التنافسي بشكل مستدام، إضافة إلى نشر ثقافة الإبداع والمبادرة داخل فرق العمل الإدارية.

الكلمات المفتاحية: قيادة إبداعية، تميز تنافسي، مؤسسة موبيليس.

Abstract

This study aims to identify and diagnose the role played by creative leadership with its various dimensions (problem sensitivity, flexibility, initiative, and perseverance) in achieving competitive advantage within the Mobilis commercial agency in El Tarf Province. This is in line with the nature of the organizational environment in which the institution operates and the competitive challenges it faces in the telecommunications sector.

This study included a survey of a random sample consisting of **30** leaders and employees of the Mobilis commercial agency in El Tarf Province. Appropriate statistical methods were also used through the (**SPSS-22**) program to analyze the study data and draw conclusions.

The study reached a set of main findings, most notably that the adoption of creative leadership within the Mobilis commercial agency in El Tarf Province has a clear role in enhancing competitive advantage by improving performance quality, developing services provided to customers, and encouraging employees to present innovative ideas that contribute to increasing the efficiency of the institution and strengthening its competitive position.

The study also concluded with a number of important recommendations, most notably the need for Mobilis to give greater attention to strengthening and supporting creative leadership within its commercial agencies by providing a stimulating work environment, encouraging innovation, and adopting modern managerial approaches that enhance performance and achieve sustainable competitive advantage, in addition to promoting a culture of creativity and initiative within administrative work teams.

Keywords: Creative leadership, competitive advantage, Mobilis company.



الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي ما نَجَحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا درياً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلِهِ وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال.

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

نُهدي هذا النجاح لأنفسنا أولاً ثم إلى كل من سعى معنا لإتمام هذه
المسيرة ودمتم لنا سنداً لا عمر له

إلى من لا ينفصل أسمنا عن اسمه ذلك الرجل العظيم، رجل علمنا الحياة
بأجمل شكل وبذل كل ما بوسعه ولم ييخل ، مأمنا الوحيد وفرحتنا الدائمة
"والدنا الحبيب" ادامك الله لنا

وإلى نبراس أيماننا ووهج حياتنا و إلى التي ظلت دعواتها تضم أسمنا دائماً
معلمتنا الأولى و صديقة أيماننا " والدتنا الحنونة "

و إلى من شد الله بهم عضدنا فكانوا خير معين " إخواننا وأخواتنا".

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وأخيراً وامثالاً لقوله ﷺ:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للدكتورة الفاضلة "كافي فريدة" التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وتقويمها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درّسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد، ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنه قريب مجيب.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(01-01)	نموذج الدراسة.....	(06)
(01-02)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	(44)
(02-02)	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية موبيليس ولاية الطارف.....	(46)
(03-02)	نموذج الدراسة الميدانية.....	(52)
(04-02)	توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الجنس.....	(57)
(05-02)	توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الفئة العمرية.....	(58)
(06-02)	توزيع عينة قائدي وموظفي موبيليس لولاية الطارف حسب المستوى التعليمي.....	(59)
(07-02)	توزيع عينة الموظفين بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب سنوات الخبرة.....	(60)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(15)	خصائص القيادة الابداعية.....	(01-01)
(48)	معلومات عامة حول مؤسسة موبيليس ولالية الطارف.....	(01-02)
(53)	عناصر تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....	(02-02)
(53)	تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....	(03-02)
(54)	درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale	(04-02)
(54)	مستوى الموافقة.....	(05-02)
(55)	اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	(06-02)
(57)	توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الجنس.....	(07-02)
(58)	توزيع عينة قائدي وموظفي موبيليس لولاية الطارف حسب الفئة العمرية.....	(08-02)
(59)	توزيع عينة قائدي وموظفي موبيليس لولاية الطارف حسب المستوى الدراسي.....	(09-02)
(60)	توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب سنوات الخبرة.....	(10-02)
(62)	وصف وتشخيص مدى تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف.....	(11-02)
(66)	وصف وتشخيص مستوى تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف.....	(12-02)
(70)	نتائج معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف	(13-02)
(72)	العلاقة الترابطية بين تطبيق القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف.....	(14-02)

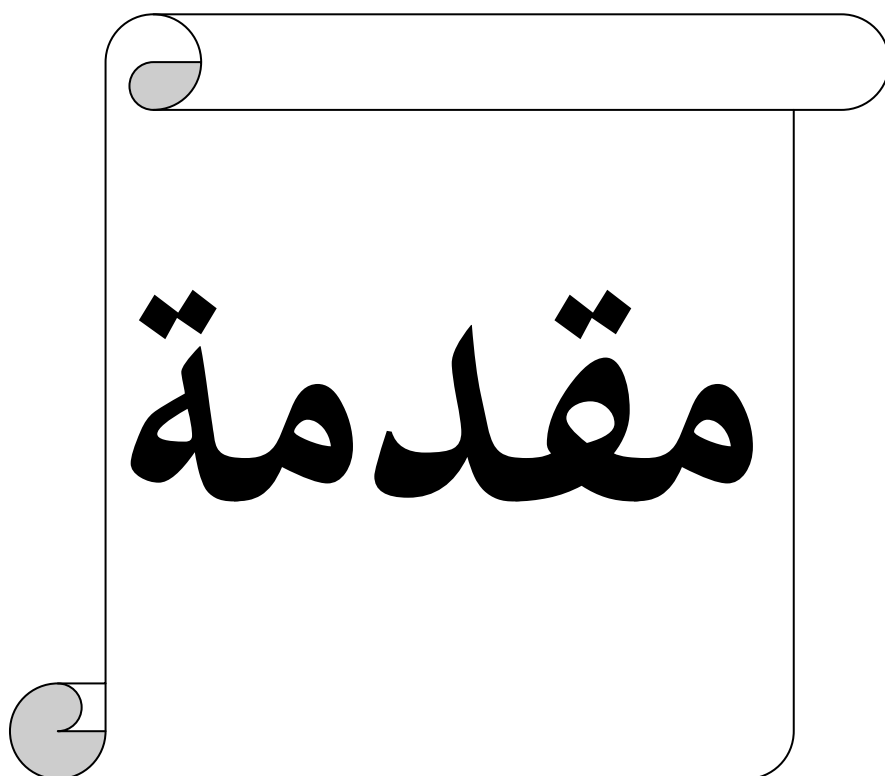
قائمة المختصرات

الترجمة إلى العربية	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
اتصالات الجزائر الفضائية	Algérie Télécom Satellite	ATS	01
النظام العالمي للجوال	Global System for Mobile.	GSM	02
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	03

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
(I)	- الملخص.....
(II)	- Abstract.....
(III)	- إهداء.....
(IV)	- شكر و عرفان.....
(V)	- قائمة الأشكال.....
(VI)	- قائمة الجداول.....
(VII)	- قائمة المختصرات.....
(VIII)	- جدول المحتويات.....
(1)	- مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإبداعية والتميز التنافسي	
(12)	تمهيد.....
(13)	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية.....
(13)	المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية.....
(17)	المطلب الثاني: أبعاد القيادة الإبداعية وصفات القائد المبدع.....
(18)	المطلب الثالث: أسس وأساليب القيادة الإبداعية.....
(22)	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنافسي.....
(22)	المطلب الأول: ماهية التميز التنافسي.....
(25)	المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات تحقيق التميز التنافسي.....
(27)	المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات تحقيق التميز التنافسي.....
(30)	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي.....
(30)	المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي.....
(31)	المطلب الثاني: مظاهر العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي داخل المؤسسة.....
(33)	المطلب الثالث: معوقات تفعيل القيادة الإبداعية والحلول المقترحة لتعزيز التميز التنافسي.....
(38)	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: دراسة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي بالوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف	
(40)	تمهيد.....
(41)	المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف...
(41)	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر.....
(44)	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS.....
(47)	المطلب الثالث: معلومات عامة حول الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف.....
(49)	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
(49)	المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية.....
(51)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
(52)	المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية وحدودها.....
(55)	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة.....
(56)	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف.....
(56)	المطلب الأول: وصف وتحليل النتائج المتعلقة بالقيادة الإبداعية في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف.....
(65)	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف.....
(68)	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدراسة علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف.....
(73)	-خلاصة الفصل.....
(74)	-الخاتمة.....
(80)	-قائمة المصادر والمراجع.....
(85)	-قائمة الملاحق.....



يُعتبر العامل البشري من أهم ركائز المنظمات الإدارية، حيث أصبح نجاح المنظمة أو فشلها مرتبطاً بمدى فاعلية المورد البشري وكفاءة قيادته. ونظراً لاختلاف مهارات الأفراد وتباين قدراتهم، استوجب تظافر الجهود والاستفادة من كافة الإمكانيات، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود قيادة إبداعية تكون قادرة على توجيه الطاقات وتوظيفها داخل المنظمات بصفة عامة والمنظمات الإدارية بصفة خاصة.

وعليه، فقد أصبحت القيادة الإبداعية تحظى بأهمية كبيرة في عالم الأعمال في وقتنا الحالي، لما لها من دور محوري في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات على اختلاف أنشطتها وتخصصاتها وفلسفاتها الإدارية. فالمؤسسات أضحت اليوم تدرك ضرورة تجاوز الأساليب التقليدية في التسيير، والانتقال إلى أنماط قيادية مرنة تشجع على الابتكار وتحرر الطاقات الإبداعية للأفراد، بما يسمح ببلوغ أفكار وحلول فريدة وملائمة تعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين على حد سواء.

ومن هنا، يمكن أن يكون الهدف الرئيسي للقيادة الإبداعية هو جعل الأفراد يتكيفون ليس فقط مع ظروف العمل الحالية، بل تمكينهم من الإحساس بأن لهم دوراً فعالاً في مؤسساتهم، ومنحهم القدرة على التأثير في مسار العمل، ومساعدتهم على أن يصبحوا جزءاً نشطاً في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي إدراكهم بأن العمل ليس مجرد وظيفة روتينية، بل هو فضاء للإبداع والمساهمة في بناء القيمة المؤسسية.

لذلك، فقد أصبحت أفضل المؤسسات هي تلك التي تمتلك قيادة قادرة على الإبداع وفق متطلبات البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وأفضل القادة هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية من خلال توفير المعلومات والمعرفة اللازمة للإبداع. كما أن التميز التنافسي أصبح اليوم معياراً أساسياً لتقييم أداء المؤسسات، حيث لم يعد يتحقق فقط عبر خفض التكاليف، بل من خلال خلق القيمة المضافة عبر الابتكار، وتوليد أفكار جديدة، واستثمارها بشكل فعال لخدمة المؤسسة.

ولقد بينت الدراسات أن المؤسسة لا تحقق التميز التنافسي من خلال الكفاءة التشغيلية فقط، وإنما من خلال القيادة الإبداعية التي تسعى إلى خلق أفكار جديدة، وتوظيف المعرفة الحالية بطرق مبتكرة، واستثمارها في إنتاج قيمة مضافة مستدامة.

وعليه، فقد أصبحت القيادة الإبداعية من الأسس العلمية والإدارية الحديثة التي تحفز الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم بشكل أفضل، من خلال بناء بيئة عمل محفزة تدعم التفكير الابتكاري. وتعد هذه القيادة استراتيجية فعالة تمكن المؤسسات من استثمار مواردها البشرية بنجاح، مما يعزز

قدرتها التنافسية ويميزها عن باقي المؤسسات، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة إبداعية قادرة على توجيه الطاقات نحو الإبداع وتحقيق التميز المستدام.

1. إشكالية الدراسة:

يعد التميز التنافسي من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة، إذ يمثل وسيلة فعالة لضمان البقاء والاستمرار وتعزيز المكانة السوقية للمؤسسة. ويُعد تحقيق هذا التميز مرتبطاً بقدرة المؤسسة على تبني أنماط قيادية حديثة، وفي مقدمتها القيادة الإبداعية التي تسهم في توليد الأفكار الجديدة، وتشجيع الابتكار، وتحفيز العاملين على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت القيادة الإبداعية أحد العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من تطوير خدماتها، وتحسين جودة أدائها، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، بما ينعكس إيجاباً على قدرتها على تحقيق التميز التنافسي.

وانطلاقاً من ذلك، ونظراً لأهمية القيادة الإبداعية بأبعادها المتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرونة، والمبادرة، في دعم التميز التنافسي داخل المؤسسات الخدمية، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي بالوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية الرئيسة، يتم تناول الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تباين في تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المرونة، المبادرة) في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف؟
- هل تحقق الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف مستوى مناسباً من التميز التنافسي؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف؟

2. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية المطروحة، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي يمكن توضيحها كما يأتي:

- **الفرضية الأولى:** "هناك تباين في تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرونة، والمبادرة في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف".
- **الفرضية الثانية:** "تحقق الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف مستوى مناسباً من التميز التنافسي".
- **الفرضية الثالثة:** "توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف". والتي بدورها تنقسم إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:
 - "توجد علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات وتحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف".
 - "توجد علاقة ارتباط بين المثابرة وتحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف".
 - "توجد علاقة ارتباط بين المبادرة وتحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف".
 - "توجد علاقة ارتباط بين المرونة وتحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف".

3. دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب تقف وراء اختيار هذا الموضوع، أبرزها:

❖ الدوافع الذاتية: تمثل في:

- الرغبة الشخصية؛
- الموضوع ضمن مجال التخصص؛
- الفضول وحب المعرفة، بالإضافة إلى اعتبار أن هذا الموضوع من المواضيع المهمة.

❖ الدوافع الموضوعية: تمثل في:

- تعزيز فهم العاملين لأهمية القيادة الإبداعية والتميز التنافسي؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح البلاد؛
- التعرف على واقع القيادة الإبداعية والتميز التنافسي في المؤسسة.

4. أهمية الموضوع:

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية كبيرة، بالنظر إلى تناولها لموضوع القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط الآتية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإبداعية والتميز التنافسي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التفوق والاستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة؛
- تبرز أهمية القيادة الإبداعية باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تنمية الأفكار الجديدة، وتحفيز العاملين، وتشجيع الابتكار، بما يدعم بناء مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة؛
- تسعى الدراسة إلى توعية القائمين على المؤسسات بأهمية الاهتمام بأبعاد القيادة الإبداعية، والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرونة، والمبادرة، لما لها من دور جوهري في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنافسي؛
- لفت انتباه الباحثين والممارسين الأكاديميين إلى أهمية هذا الموضوع المعاصر والمتخصص، والذي يشجع على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

5. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، تتمثل فيما يأتي:
- إبراز أهمية تبني المؤسسات لممارسات القيادة الإبداعية وتفعيل أبعادها المختلفة في البيئة التنظيمية؛
 - التعرف على الكيفية التي تسهم بها القيادة الإبداعية في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي؛
 - دراسة واقع ممارسة القيادة الإبداعية داخل المؤسسة محل الدراسة؛
 - تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي، وقياس مدى تأثير أبعاد القيادة الإبداعية في تحقيقه؛
 - تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها الإسهام في تعزيز ممارسات القيادة الإبداعية بما يدعم التميز التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

6. المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الاجتماعية عموماً وفي مجال الاقتصاد والتسيير على وجه الخصوص، كما تم الاعتماد كذلك على منهج دراسة الحالة وذلك عند إسقاط ما تم تناوله في الدراسة النظرية

على ما هو معمول به في المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف، كما تم استخدام أسلوب العينة في الجانب التطبيقي، وتمثلت أدوات الدراسة في:

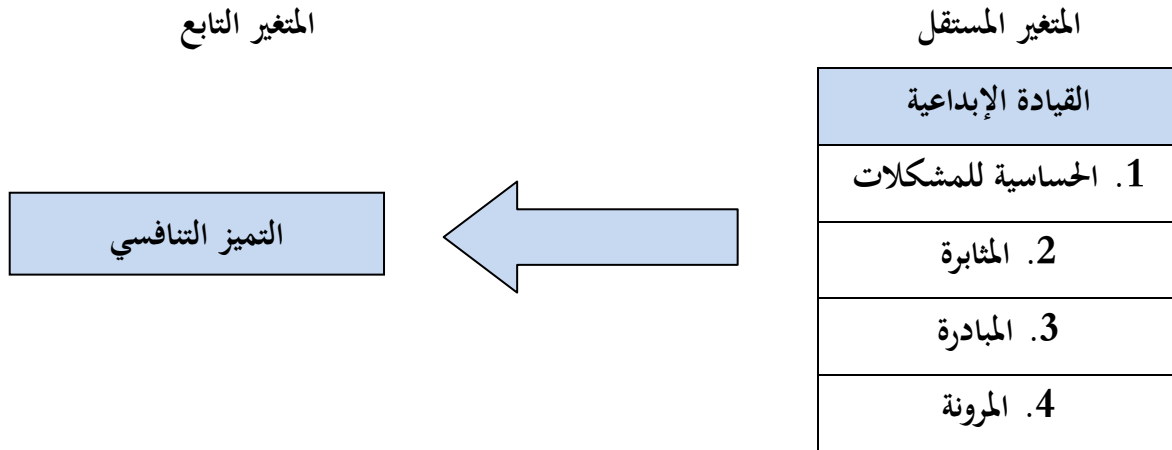
✓ **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات والمجلات والملتقيات والمواقع الإلكترونية.

✓ **المصادر الأولية:** تم الاعتماد على: الملاحظة، الاستبيان، كما هو موضح في الفصل الثاني ضمن أدوات الدراسة الميدانية واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

7. نموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومعايبتها الميدانية تصميم نموذج فرضي كما هو مبين في الشكل رقم (1) الذي يشير إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية بوصفها متغيرا مستقلا والتميز التنافسي بوصفه متغيرا تابعا.

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

8. حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد حددت حدود هذه الدراسة كالاتي:

✓ **الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسة عينة البحث والمتضمنة الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف.

✓ **الحدود البشرية:** تمثل الحدود البشرية عينة الدراسة والتي تتكون من قائدي وموظفي الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف، وقد بلغ عدد العينة 30 قائد وموظف.

✓ **الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2025 إلى غاية جوان 2026، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 21 ماي 2026 إلى غاية تاريخ 01 جوان 2026.

9. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع القيادة الإبداعية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي أو المؤسسي، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

■ **الدراسة الأولى:** ثورية رضواني، مسعود غملي، فاطمة الزهراء ديك، (2024)، بعنوان: "ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 30 استمارة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين ممارسات القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي، كما أكدت النتائج أن توفير بيئة عمل مناسبة وتشجيع الإبداع يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المقدمة.

ويكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة ركزت على التميز المؤسسي داخل مؤسسة موبيليس بالوادي، أما الدراسة الحالية فتركز على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي داخل الوكالة التجارية موبيليس بولاية الطارف.

■ **الدراسة الثانية:** بوادي أيمن بشان، إيهاب أحمد نجيب، (2023)، بعنوان: "تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة مؤسسة IRIS سطيف"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين داخل مؤسسة IRIS بسطيف، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين بالمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية خاصة بعدي الإبداع والمبادرة في تحقيق الأداء المتميز، كما أكدت النتائج أهمية تشجيع العاملين وتحفيزهم على الابتكار من أجل تحسين الأداء المؤسسي.

ويكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة ركزت على الأداء المتميز داخل مؤسسة صناعية، بينما تركز الدراسة الحالية على التميز التنافسي داخل قطاع الاتصالات ممثلاً في الوكالة التجارية موبيليس بولاية الطارف.

■ **الدراسة الثالثة:** لبوخ فاطمة، (2020)، بعنوان: "أثر التعلم والإبداع والمعرفة في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم والإبداع والمعرفة في تحقيق التميز التنظيمي داخل مؤسسة موبيليس الجزائرية، كما سعت إلى اختبار العلاقة الترابطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 107 إطاراً بمؤسسة موبيليس.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التعلم والإبداع والمعرفة وتحقيق التميز التنظيمي، كما أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي لهذه الممارسات في دعم القيادة الفعالة وتحسين الأداء المؤسسي.

ويكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة تناولت أثر التعلم والإبداع والمعرفة على التميز التنظيمي، بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإبداعية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي داخل الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف.

■ **الدراسة الرابعة:** الخضر بن أحمد، حمياني صبرينة، (2019)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين - دراسة حالة وحدة موبيليس بولاية الجلفة"، مقال منشور بمجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين بوحدة موبيليس بولاية الجلفة. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 28 موظفاً، كما تم استخدام برنامجي SPSS و AMOS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين، كما أوصت بضرورة تبني أنماط قيادية حديثة تعمل على تعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

ويكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة تناولت القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال القدرات الإبداعية كمتغير بسيط، بينما تركز الدراسة الحالية على القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة ودورها المباشر في تحقيق التميز التنافسي.

10. هيكل الدراسة:

لقد حددت إشكالية الدراسة إطاراً متعدد الأبعاد، مما استدعى الإحاطة بجوانبها النظرية والميدانية، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى مقدمة، وفصلين رئيسيين، وخاتمة، كما يلي:

الفصل الأول: تناول هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الإبداعية والتميز التنافسي، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية على النحو الآتي:

- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية:** تم فيه التطرق إلى مفهوم القيادة الإبداعية، خصائصها، أهميتها، بالإضافة إلى أبعادها وأسسها وأساليبها المختلفة.
- **المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنافسي:** تناول هذا المبحث مفهوم التميز التنافسي، أهميته للمؤسسات، أبعاده ومتطلباته، بالإضافة إلى نماذج واستراتيجيات تحقيقه .
- **المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي:** تم فيه إبراز دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي، وبيان مظاهر العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي داخل المؤسسة، كما تم التطرق إلى معوقات تفعيل القيادة الإبداعية واقتراح حلول لتعزيز التميز التنافسي.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي للدراسة والذي كان بالوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- **المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:** تضمن تعريفًا للوكالة التجارية لمويليس بولاية الطارف، طبيعة نشاطها، وهيكلها التنظيمي.
- **المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية:** تم فيه عرض المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة البحث، وأداة جمع البيانات (الاستبيان)، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج:** تناول عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بدور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي داخل الوكالة، مع مناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة
الإبداعية والتميز التنافسي

تمهيد:

يُعدّ موضوع القيادة الإبداعية والتميز التنافسي من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال العلوم الإدارية، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في تعزيز أداء المؤسسات وضمان استمراريته في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. فقد أصبحت المؤسسات اليوم مطالبة بتبني أساليب قيادية حديثة تقوم على الابتكار والإبداع، من أجل تحقيق التفوق والتميز في ظل المنافسة الشديدة.

ومن هنا تبرز القيادة الإبداعية كأحد أهم الأنماط القيادية التي تسهم في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما يُعدّ التميز التنافسي الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه المؤسسات من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لكل من القيادة الإبداعية والتميز التنافسي، من خلال التطرق إلى مفاهيمهما، خصائصهما، أهميتهما، وأبرز الأبعاد والنماذج المرتبطة بهما، وذلك عبر ثلاث مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنافسي
- المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

تعدّ القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي برزت نتيجة التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب قيادية قادرة على الابتكار والتجديد من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والاستمرارية. فالقيادة الإبداعية لا تقتصر على توجيه الأفراد، بل تتعدى ذلك إلى تنمية قدراتهم الفكرية وتحفيزهم على إنتاج أفكار جديدة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية

أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية من قبل مالكوم ناولز (Malcom Knowles) في سنة 1990 حيث درس العلاقة بين كلا من القيادة والإبداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية التي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والإبداع لتصبح تحت تسمية القيادة الإبداعية.

حيث تعددت تعريفات القيادة الإبداعية، فعرفها بعض الباحثين بأنها: "قدرة القائد على توليد أفكار مبتكرة وتطبيقها داخل المنظمة بما يحقق قيمة مضافة¹". كما تُعرّف بأنها: "نمط قيادي يركز على تشجيع الإبداع لدى العاملين من خلال توفير بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار²".

وعرف قنديل القيادة الإبداعية بأنها: "القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح ماديا واجتماعيا وتنظيميا وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار³".

ايضا حسب تعريف العبيدي: "القيادة الإبداعية هي قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدرة من الطلاقة الفكرية والمرونة الثقافية والأصالة والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف صغير⁴".

¹أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 215.

²علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 134.

³نورية رضواني، فاطمة ديك، مسعود غلي، ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي، مذكرات ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2024، ص 08.

⁴مختار إبراهيمي، سامية إبراهيمي، مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022، ص 246.

في حين يرى اتجاه آخر أن القيادة الإبداعية هي عملية تأثير يمارسها القائد على مرؤوسيه لدفعهم نحو تبني أساليب عمل جديدة وتطوير الأداء بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة¹.

وعليه من خلال التعريفات التي تم عرضها يتبين أن القيادة الإبداعية تتمثل في إبداع القائد من حيث: أسلوب التأثير في الآخرين وتوليد الأفكار الجديدة وفي النظر الى حل مشاكل العمل بتقنيات مناسبة.

ثانيا: خصائص القيادة الإبداعية

تُعد القيادة الإبداعية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي تتجاوز مجرد إدارة المهام اليومية إلى ابتكار حلول غير تقليدية، وتحفيز فرق العمل على التفكير خارج الصندوق لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. حيث يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص:²

- ✓ الرغبة في التعرف وفهم المشكلات والقضايا الداخلية؛
- ✓ القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها؛
- ✓ الانفتاح نحو التغيير؛
- ✓ الثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية؛
- ✓ تقديم انجازات الآخرين؛
- ✓ التوجه نحو المستقبل؛
- ✓ دعم بيئة تنظيمية محفزة للإبداع؛
- ✓ كذلك نجد السمات التالية للقادة المبدعين من أهمها:
- ✓ أنهم لا يقبلون جميع الأنماط السلوكية السائدة؛
- ✓ يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير؛
- ✓ يؤمن القائد بقدرات فريقه، لذا يمنحهم الاستقلالية اللازمة لأداء مهامهم دون تدخل دقيق (إدارة تفصيلية)، مما يبني الثقة ويحفز المسؤولية؛
- ✓ يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة غير معروفة؛

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإبداعية والقيادة المتميزة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 88.

² هريو دزاير، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، عنابة، الجزائر، 2022، ص 979.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإبداعية والتميز التنافسي

✓ يتمتعون بعقلية منفتحة تسمح لهم بتغيير الاستراتيجيات بسرعة استجابةً للتغيرات السريعة في بيئة العمل أو السوق؛

✓ يمتلكون القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وتخيل أهداف غير تقليدية، ووضع مسارات واضحة للوصول إليها؛

✓ يهتمون بالعنصر البشري ويحاولون فهم دوافع موظفيهم، مما يساعدهم على توظيف مهارات كل فرد في المكان المناسب.

ومما سبق نجد أن هذه السمات هي التي تميز القائد المبدع التي تمكنه من التطور والإبداع والابتكار وبأن غياب بعض هذه السمات لا تدل على عدم قدرته القيادية الإبداعية. والجدول الموالي يلخص النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية.¹

جدول رقم (01-01): خصائص القيادة الإبداعية

الخصائص القيادية	القائد المبدع
التعلم	القائد المبدع يتعلم باستمرار من الآخرين ومن الخبرات الجديدة، ولا يعتقد أنه يعرف كل شيء.
الاستماع	يستمع جيدا إلى جميع الأفكار والآراء قبل اتخاذ القرار.
التفاعل مع العاملين	يتعامل مع الموظفين بأسلوب مرن ومختلف ويشجعهم على الإبداع.
التفاعل مع المرؤوسين	يشارك العاملين في إيجاد حلول واتخاذ بعض القرارات.
السلوك	يتميز بالنشاط والحماس واليجابية ويكون قدوة للآخرين.
التغذية العكسية	يشجع الموظفين ويقدم لهم ملاحظات تساعد على التطور وتحسين أدائهم.

المصدر: هريو دزاير، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، عناية، الجزائر، 2022، ص 980.

وفي الأخير، يمكن القول أن القيادة الإبداعية لا تعني أن يكون القائد هو الشخص الوحيد الذي يملك الأفكار العبقريّة، بل تكمن عبقريته في تهيئة البيئة الإستراتيجية والنفسية التي تسمح لجميع أفراد المنظمة بالابتكار والتطوير المستمر لإنجاح أهداف المؤسسة وتطوير أدائها.

¹ هريو دزاير، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، عناية، الجزائر، 2022، ص 980.

ثالثاً: أهمية القيادة الإبداعية

للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة في أي مؤسسة، حيث تعزز القيادة الإبداعية الابتكار وتساعد في تحقيق نتائج مبتكرة ومستدامة وتتجلى أهميتها في:¹

✓ تزيد القيادة الإبداعية من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في مجالاتها المختلفة الإدارية والفنية والمالية؛

✓ تشجع القيادة الإبداعية على تغيير الإبداع لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشاكل المؤسسة بطريقة مبتكرة؛

✓ تعمل القيادة الإبداعية على تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال مجموعات العصف الذهني.

✓ يعد الإبداع مهما لعمل فريق العمل، وهذا ما تهينه القيادة النشطة التي تحث على الإبداع لتوليد أفكار جديدة؛²

✓ تساهم في قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛

✓ تلعب دوراً كبيراً ومهم في مواكبة التغيرات المحيطة لخدمة المؤسسة؛

✓ تساهم في التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم وطرح الأفكار الجديدة المبدعة؛

✓ تعمل على تشجيع وتحفيز المبادلات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات؛

✓ تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار القائد له مهارات تمكنه من التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة؛

✓ قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة.³

كما يمكن القول أن أهمية القيادة الإبداعية تتجلى أيضاً في تحسين وتطوير أداء العمال وتحفيزهم على إخراج ما لديهم من إبداعات كامنة.

¹ جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، مصر، 2018، ص 213.

² محمد فرج متعب المنها، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية، العدد 1، الكويت، 2022، ص 253.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 142.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الإبداعية

تُعَدّ القيادة الإبداعية من الأنماط القيادية متعددة الأبعاد، حيث تقوم على مجموعة من المكونات التي تسهم في تعزيز الابتكار داخل المنظمة. حيث تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأبعاد (Dimensions) المتكاملة التي تشكل في مجموعها الإطار الهيكلي والسلوكي لهذا الأسلوب الإداري. هذه الأبعاد هي المحاور التي يتحرك من خلالها القائد لتحويل الأفكار النظرية إلى واقع ملموس يحسن أداء المنظمة ومن أهمها:

- **الحساسية للمشكلات (PROBLEMS TO SENSITIVITY):** هي القدرة على التعرف على المشكلات وفهمها بشكل عميق وشامل، يشمل ذلك القدرة على تحليل العوامل المؤثرة في المشكلة وتقديم حلول مبتكرة وفعالة. تعتبر الحساسية للمشكلات مهارة هامة في القيادة الإبداعية¹.
- **المثابرة (PERSEVERANCE):** تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر وهي أحد أهم السمات الشخصية المبدعة القادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيدا عن التصلب العقلي، فالفرد المبدع يكون محب لروح المخاطرة ومستقل ومثابر وعالي الدفاعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح وهو يغير ويعدل أفكاره حتى يحقق الأهداف بصورة إبداعية².
- **المبادرة (THE INITIATIVE):** هي القدرة على اتخاذ خطوات ومبادرات فعالة ومستقلة لتحقيق الأهداف والتحسين المستمر في العمل ويتطلب ذلك أن تكون على استعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الذاتية والتحرك بدون إشراف مباشر، فالمبادرة تعزز الإبداع وتعزز التعاون وتساهم في تحقيق نتائج متميزة في العمل³.
- **المرونة (FLEXIBILITY):** وهي القدرة على التغيير من موقف إلى آخر بسهولة والتفكير في اتجاهات مختلفة، وينظر إلى المشكلة من زوايا عدة، وهو الأمر الذي يساعد القيادة الإبداعية على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة وهذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد. فالمرونة تعني قدرة الفرد على النظر

¹ أحمد الصيرفي، الإدارة الإبداعية والقيادة المتميزة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 102.

² رزوق كوثر، الحديدي حسن، القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2011، ص 59.

³ بريم نخلة صابرينة، رميلي نور الهدى، دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2024، ص 213.

للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي السهولة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، لهذا تعددت تعريفات القيادة الإبداعية، حيث عرّفها بعض الباحثين بأنها قدرة القائد على توليد أفكار مبتكرة وتطبيقها داخل المنظمة بما يحقق قيمة مضافة¹.

من خلال ما سبق، يتضح أن القيادة الإبداعية تركز على مجموعة من الأبعاد الأساسية تتمثل في الحساسية للمشكلات، والمرونة، والمبادرة، والمثابرة، والتي تمثل مجتمعةً الركائز التي تمكن القائد من التعامل بفعالية مع التحديات والمتغيرات البيئية. كما تسهم هذه الأبعاد في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير المستمر، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع مستوى الأداء التنظيمي. وعليه، فإن تبني القيادة الإبداعية وممارستها بشكل فعال يعد من العوامل المهمة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد المستمرين.

المطلب الثالث: أسس وأساليب القيادة الإبداعية

تقوم القيادة الإبداعية على مجموعة من الأسس التي تُشكّل الإطار العام لممارستها داخل المنظمة، كما تعتمد على أساليب حديثة تساعد القائد على تنمية الإبداع وتحفيز الابتكار لدى العاملين. ويُعدّ التكامل بين هذه الأسس والأساليب شرطاً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية والتميز.

أولاً: أسس القيادة الإبداعية

- تتعدد أسس ومتطلبات القيادة الإبداعية التي لا بد أن يستند إليها القائد حتى يؤديها بصورة إبداعية وتتمثل في:
- ✓ تحمل المسؤولية القيادية والعمل على تطبيق المفاهيم الحديثة في مجالات عديدة للإدارة مثل: (إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، إدارة الوقت) والقدرة على صنع القرار واتخاذ القرارات الرشيدة؛
 - ✓ الاهتمام بالأنشطة التي تكون ذات توجهات إبداعية ومستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المبدعة وغير الاعتيادية الشائعة؛
 - ✓ استشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث والأوضاع والاستعداد لها من خلال التخطيط والقدرة على معرفة التغيرات الداخلية والخارجية وتحليلها بعقلانية؛
 - ✓ الثبات في مواجهة الرأي ومواجهة النقد حتى وإن كان ذلك بإجماع الآخرين.
- ونذكر أيضاً:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 215.

- تبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع: تعني أن تعمل المؤسسة على توفير بيئة تشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة والابتكارية دون خوف من النقد أو العقاب، مع توفير الدعم اللازم لتحويل هذه الأفكار إلى حلول أو مشاريع قابلة لتطبيق.¹ من خلال:

- ✓ تشجيع العاملين على التعبير على آرائهم واقتراحاتهم بحرية؛
- ✓ تقبل الأفكار الجديدة حتى وإن كانت غير مألوفة؛
- ✓ اعتبار الأخطاء الناتجة عن التجربة فرصة للتعلم والتحسين؛
- ✓ توفير الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين؛
- ✓ تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين.

- تمكين العاملين: يعني منح الموظفين الصلاحيات والثقة التي تمكنهم من أداء مهامهم واتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة والموارد المناسبة، بما يساهم في تنمية قدراتهم وزيادة دفاعيتهم وتحسين أدائهم.² من خلال:

- ✓ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تفويض الصلاحيات لبعض الموظفين؛
- ✓ توفير فرص التدريب والتطوير؛
- ✓ تشجيع المبادرات الفردية والجماعية؛
- ✓ إتاحة المعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

- العدالة التنظيمية: هي شعور العاملين بأن المؤسسة تتعامل معهم بإنصاف ومساواة في مختلف الجوانب من خلال:

- ✓ توزيع المكافآت والحوافز بشكل عادل؛
- ✓ توفير فرص متساوية للتدريب والتطوير؛
- ✓ اتخاذ القرارات بشفافية ووضوح؛
- ✓ التعامل مع شكاوي العاملين بموضوعية وإنصاف.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص 290.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 245.

- **التعلم المستمر:** تطوير مهارات العاملين وتعزيز معارفهم بما يدعم الابتكار ويزيد من قدرتهم على مواكبة التطورات المهنية والتكنولوجية.¹ من خلال:
 - ✓ تنظيم دورات تدريبية دورية للموظفين حول التقنيات الحديثة؛
 - ✓ إتاحة برامج التعلم الإلكتروني لاكتساب مهارات جديدة؛
 - ✓ عقد ورش عمل لتطوير مهارات القيادة وحل المشكلات؛
 - ✓ تشجيع الموظفين على الحصول على شهادات مهنية متخصصة؛
 - ✓ تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين من خلال الندوات والاجتماعية المهنية.
- **المرونة التنظيمية:** تتمثل في تقليل التعقيدات الإدارية وتسهيل الإجراءات، بما يتيح حرية التفكير والعمل ويساعد على تعزيز الإبداع وتحسين الأداء داخل المؤسسة.² من خلال:
 - ✓ تبسيط إجراءات الموافقة على المشاريع لتسريع تنفيذ الأفكار الجديدة؛
 - ✓ تقليل عدد المراحل الإدارية المطلوبة لإنجاز المهام؛
 - ✓ منح الموظفين حرية أكبر في اختيار أساليب العمل المناسبة؛
 - ✓ اعتماد العمل الجماعي وتسهيل التواصل بين مختلف الأقسام؛
 - ✓ تعديل الخطط والإجراءات بسرعة عند حدوث تغييرات أو ظروف جديدة.
- **التركيز على العمل الجماعي:** يحرص القائد المبدع على تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين أفراد الفريق، مما يسهم في تنمية الإبداع وتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.³ من خلال:
 - ✓ تعزيز التعاون بين أفراد الفريق؛
 - ✓ تشجيع تبادل الأفكار والخبرات؛
 - ✓ بناء الثقة والاحترام المتبادل؛
 - ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **القيادة التحفيزية:** تتمثل في تشجيع العاملين من خلال التحفيز المعنوي والمادي، مما يسهم في زيادة الإبداع ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء داخل المؤسسة مثل:

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإبداعية والقيادة المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

✓ التحفيز المادي (المكافأة والحوافز المالية)؛

✓ التحفيز المعنوي (التقدير والثناء)؛

✓ تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية؛

✓ توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة؛

✓ تنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير.

فهذه الأسس تعتبر منظومة متكاملة تسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع داخل المؤسسة، حيث تعمل على إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، كما تدعم هذه الأسس تبادل الأفكار وتطوير الحلول المبتكرة مما يرفع من مستوى الأداء التنظيمي ومنها تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر.

ثانياً: أساليب القيادة الإبداعية

إنَّ أساليب القيادة الإبداعية في الأمس لا تصلح لليوم والغد، فالقيادة الفعالة عليها أن تأخذ بالأساليب المتنوعة والواقعية لاختيار القادة، والهدف من ذلك هو إعادة تشكيل قدرات الرؤساء والقادة ليتحولوا إلى قاعدة أكثر إبداعاً أو أن يتم إعداد سياسات التطوير والتدريب التي تقضي إلى قيادة إبداعية منتجة ومؤثرة ومتقدمة. فأساليب القيادة الإبداعية تتعدد حسب طبيعة المنظمات والمجتمعات. وقد حددت على النحو التالي:¹

- **أسلوب القيادة المشتركة:** حيث أن هذا الأسلوب يقوم على المساعدة في صناعة المناخ المناسب للابتكار، وتحفيز الأفراد العاملين على تأدية وظائفهم لنجاح المنظمة وتفوقها.
- **أسلوب القيادة بالأهداف:** حيث أن هذا الأسلوب يركز على التسلسل لمجموعة من الخطوات تبدأ من تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على التنفيذ والانجاز.
- **أسلوب القيادة التطويري:** ويتمثل هذا الأسلوب بقدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة التطورات المستقبلية.

إن هذه الأساليب الثلاثة تمثل الركائز الأساسية المهمة في تحقيق الأهداف، وحل المشكلات في العمل للقائد الذي يتقنها بأفضل شكل، ويمكن القول بأن القيادة الإبداعية سلوك يقوم به الفرد أثناء توجيه نشاط الجماعة نحو هدف منظم ومشترك، وهناك مكونات أساسية لهذا السلوك تتمثل في: المبادأة ويعني امتلاك القادة لزام الأمور

¹ العطوي رويدا محمد، كنعان فواز عبد الحميد، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي كأحد مدخل تحقيق رؤية 2023 للكرة الأرضية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 73.

والعضوية وتعني اختلاط القادة بأعضاء الجماعة، والتمثيل ويقصد بذلك دفاعه عن جماعته وتمثيلها، والتكامل ويعني ذلك العمل على تخفيف حدة الصراع بين الأعضاء، والتنظيم أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل، والسيطرة أي تحديد سلوك اجتماعي والتعبير عن الرأي، والاتصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة، والتقدير أي الثناء على أعضاء الجماعة، والإنتاج أي تحديد مستويات الانجاز والجهد، كما أن القيادة الإبداعية تحتاج إلى تحقيق التغيير، وتوظيف سمات القيادة الإبداعية لبناء الخطط المستقبلية لكي تبقى المنظمة في الحاضر وفي المستقبل.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنافسي

يُعد التميز التنافسي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين، نظرًا لدوره المحوري في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة المنافسة وتحقيق الاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر. فالتميز التنافسي لا يقتصر على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية فحسب، بل يشمل أيضًا القدرة على استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفعالية بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة ويعزز مكانتها في السوق.

وفي ظل اشتداد المنافسة وتزايد متطلبات العملاء، أصبح تحقيق التميز التنافسي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات من خلال تطوير قدراتها التنظيمية والابتكارية وتحسين أدائها بشكل مستمر. وعليه، يتناول هذا المبحث الإطار النظري للتميز التنافسي من خلال التعرف على مفهومه، خصائصه وأهميته، بالإضافة إلى أبعاده ومتطلبات تحقيقه وايضا نماذجه واستراتيجياته.

المطلب الأول: ماهية التميز التنافسي

يُعدّ التميز التنافسي من المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، حيث تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحقيق التفوق على منافسيها في السوق، وذلك عبر استغلال مواردها وإمكاناتها بكفاءة أعلى. وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع اشتداد المنافسة وتزايد العولمة، مما فرض على المؤسسات ضرورة البحث عن مصادر جديدة للتميز.

أولاً: مفهوم التميز التنافسي

تعددت تعريفات التميز التنافسي، حيث يُعرّف بأنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل مقارنة بمنافسيها، سواء من حيث الجودة أو التكلفة أو الابتكار."¹

¹ أمايكل بوتر، الميزة التنافسية، ترجمة مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2008، ص 45.

كما يُعرّف بأنه: "امتلاك المنظمة لمزايا فريدة تمكّنها من تقديم قيمة أعلى للزبائن بطريقة يصعب تقليدها من قبل المنافسين"¹.

في حين يرى بعض الباحثين أن التميّز التنافسي: "يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية وتوظيفها بشكل فعّال لتحقيق مركز متقدم في السوق"².

ايضا يرى الباحثون أن التميز التنافسي هو قدرة المؤسسة على امتلاك خصائص أو مزايا فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يمكنها من المحافظة على موقع قوي في السوق وتحقيق الريادة في مجال نشاطها.

كذلك فإن التميز التنافسي هو حالة من التفوق التنظيمي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في توظيف مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية بطريقة فعالة تمكّنها من تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون³.

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن تعريف التميز التنافسي بأنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والاستمرارية في بيئة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها، وتقديم قيمة مضافة متميزة للعملاء عبر الجودة والابتكار والكفاءة والاستجابة لمتطلبات السوق، بما يضمن لها تحقيق أداء أفضل ومكانة أقوى مقارنة بمنافسيها."

ثانيا: خصائص التميّز التنافسي

يتميّز التميّز التنافسي بعدة خصائص أساسية تجعله هدفاً استراتيجياً تسعى اليه المؤسسات لضمان بقائها وتفوقها في السوق ومن أبرز هذه الخصائص:

➤ **الاستمرارية:** لا يمكن أن تحقق المؤسسة تفوقاً مؤقتاً، بل يجب أن تكون قادرة على تحديد مواردها وتطوير قدراتها باستمرار، حتى تحافظ على موقعها الريادي. فالاستمرارية تجعل الميزة التنافسية مصدراً دائماً للأرباح والنمو بدلاً من كونها نجاحاً قصير الأجل⁴؛

➤ **الندرة:** كلما كانت الموارد أو المهارات نادرة، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في السوق، أما إذا كانت متاحة لجميع المنافسين فإنها تصبح شرطاً عادياً للمنافسين وليست مصدراً للتميز الذي يكون من الصعب توفيره لدى المنافسين⁵؛

¹ فريد ديفيد، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2010، ص 210.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 310.

³ محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 186.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد الاستراتيجية والميزة التنافسية دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 54.

⁵ الطائي حميد عبد، العلاق بشير عباس، إدارة الأعمال الاستراتيجية-منظور تنافسي معاصر، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 117.

➤ **القابلية للتطوير:** الأسواق تتغير باستمرار، لذلك فإن الميزة التنافسية الناجحة هي التي يمكن تطويرها وتحديثها، فالمؤسسة التي تتبنى الابتكار والتعلم المستمر تكون أكثر قدرة على المحافظة على تفوقها في المستقبل¹؛

➤ **الصعوبة في التقليد:** كلما زادت صعوبة تقليد الميزة التنافسية، زادت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بتفوقها، ويرجع ذلك إلى عوامل مثل: الخبرة المتراكمة، الثقافة التنظيمية، السمعة والعلاقات طويلة الأجل مع العملاء والموردين.²

➤ كما يسهم التميز التنافسي في تعزيز مكانة المؤسسة داخل السوق وبناء سمعة قوية لها بما يدعم قدرتها على تحقيق النمو المستدام وترسيخ تفوقها على المدى الطويل. وتُعدّ هذه الخصائص مجتمعة الأساس الذي يبنى عليه التميز التنافسي الفعال إذ تضمن استمراريته وتعزز قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والنجاح في بيئة تنافسية متغيرة. وفي الأخير يمكن القول أن خصائص التميز التنافسي تتمثل في كونه عملية مستمرة تقوم على تقديم قيمة مضافة للعميل، والاعتماد على موارد وقدرات نادرة، مع التركيز على الابتكار والمرونة وتحسين الأداء بشكل دائم. وتسهم هذه الخصائص في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والمحافظة على مكانتها في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

ثالثاً: أهمية التميز التنافسي للمؤسسات

يعد التميز التنافسي عنصراً استراتيجياً بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات، حيث يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر. وتتمثل أهميته فيما يلي:

✓ يساعد التميز التنافسي المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى وقيمة أكبر؛³

✓ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، حيث يمكن المؤسسة من توسيع نطاق نشاطها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق؛

✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة؛

✓ مواجهة التحديات البيئية والمنافسة المتزايدة؛⁴

✓ يضمن للمؤسسة الاستمرار في السوق من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق نمو مستدام؛

✓ يساهم في تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد الاستراتيجية والميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 58.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 178.

⁴ علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005، ص 201.

✓ يمنح المؤسسة قدرة على الحفاظ على تفوقها لفترات طويلة من خلال استغلال مواردها بشكل فعال وصعب التقليد؛

✓ يدفع المؤسسة إلى تطوير عملياتها الداخلية وتحسين الكفاءة والإنتاجية بشكل مستمر؛

✓ يشجع على تبني الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات والخدمات وأساليب العمل.

ومنه يمكن القول أن أهمية التميز التنافسي تتجلى في كونه أداة إستراتيجية تُمكن المؤسسات من تحقيق التفوق في السوق، وتعزيز رضا العملاء، وتحسين الأداء التنظيمي، ودعم الابتكار، مما يسهم في تحقيق النمو والاستمرارية والريادة في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنافسي ومتطلبات تحقيقه

يُعتبر التميز التنافسي من المفاهيم متعددة الأبعاد، حيث لا يقتصر على جانب واحد، بل يشمل مجموعة من العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على التفوق في السوق. كما يرتبط هذا التميز بمصادر داخلية وخارجية تسهم في تحقيقه واستمراره.

أولاً: أبعاد التميز التنافسي

تتجسد أبعاد التميز التنافسي في مجموعة من الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق، ومن أبرزها:

✓ **بعد التكلفة:** قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، مما يمنحها ميزة سعرية في السوق¹. يتحقق ذلك من خلال: ترشيد النفقات، تحسين الكفاءة التشغيلية، خفض الهدر، التفاوض الجيد مع الموردين واستغلال الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن.

✓ **بعد الجودة:** تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات الزبائن وتفوقها أحياناً². يتحقق ذلك باحترام المعايير، استعمال التكنولوجيا الحديثة، مراقبة الجودة في كل مراحل الإنتاج والاستمتاع بملاحظات الزبائن والعمل على تحسينها.

✓ **بعد المرونة:** قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في الطلب واحتياجات السوق³. يتحقق ذلك بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن، تنويع المنتجات، تعديل العمليات والإنتاج، والقدرة على مواجهة المنافسين والتغيرات في البيئة.

¹ مايكل بورتر، الميزة التنافسية، ترجمة مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2008، ص 62.

² فريد ديفيد، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2010، ص 225.

³ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 190.

✓ **بعد الإبداع والابتكار:** تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات بشكل مستمر¹.
يتحقق ذلك من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، تشجيع الأفكار الجديدة، دعم روح الابتكار لدى العاملين، ومتابعة التطورات التكنولوجية.

✓ **بعد سرعة الاستجابة:** سرعة تلبية طلبات الزبائن والتفاعل مع متغيرات السوق². لا يتحقق بعامل واحد، بل من خلال تكامل عدة عناصر داخل المؤسسة.

ثانيا : متطلبات تحقيق التميز التنافسي

يتطلب تحقيق التميز التنافسي توفر مجموعة من الشروط والعوامل الأساسية التي تمكن المؤسسة من بناء ميزة قوية ومستدامة في السوق، ومن أبرز هذه المتطلبات:

- **القيادة الإستراتيجية:** تعد القيادة الإستراتيجية من أهم متطلبات تحقيق التميز التنافسي لأنها تعمل على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، واستثمار مواردها بكفاءة، والتكيف مع التغيرات البيئية³.
- **إدارة المعرفة:** تمثل المعرفة موردا إستراتيجيا مهما يساعد المؤسسة على الابتكار وتحسين الأداء واتخاذ القرارات الفعالة، مما يساهم في تحقيق التميز التنافسي⁴.
- **الإبداع والابتكار:** يساعد المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية، مما يساهم في تعزيز موقعها التنافسي⁵.
- **الموارد البشرية المؤهلة:** الاعتماد على كفاءات بشرية ذات مهارات عالية، مع الاهتمام بالتكوين والتدريب المستمر لرفع مستوى الأداء.
- **الجودة الشاملة:** تؤدي الجودة الشاملة الى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة رضا العملاء، وهو ما ينعكس ايجابا على قدرة المؤسسة التنافسية⁶.
- **التكنولوجيا ونظم المعلومات:** تساعد التكنولوجيا الحديثة على رفع كفاءة العمليات وتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على المنافسة⁷.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 325.

² علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

³ خضير كاظم جود، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 85.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 43.

⁵ ماهر أحمد، الإبداع الإداري، الدار الجماعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 112.

⁶ حسن علي الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، 2008، ص 67.

⁷ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج عمان، 2010، ص 98.

- التركيز على العميل: فهم احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها بشكل أفضل من المنافسين لضمان رضاهم وولائهم.

المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات تحقيق التميز التنافسي

أولاً: نماذج تحقيق التميز التنافسي

في ظل شدة المنافسة بين المؤسسات وتغير بيئة الأعمال أصبح تحقيق التميز التنافسي ضرورة أساسية لضمان البقاء والنمو، لذلك ظهرت عدة نماذج في الإدارة الإستراتيجية تساعد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد مصادر القوة والضعف.

- نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر (PORTER FIVE FORCES)¹:

ينطلق هذا المنتج من فرضية أن تميز المؤسسة لا يحدده سلوكها المنفرد فحسب بل تحدده جاذبية القطاع وهيكله التنافسي، لكي تصيغ المؤسسة استراتيجية متميزة، وذلك بتحقيق خمس قوى أساسية:

- شدة التنافس بين الشركات القائمة: كلما كان عدد المنافسين كبيراً والمنتجات متطابقة، تحولت السوق إلى حرب أسعار تقلل الربحية، التميز هنا يفرض على الشركة ابتكار سمات فريدة لمنتجاتها؛
- تهديد دخول منافسين جدد: وجود حواجز دخول قوية (مثل رأس مال الضخم أو براءات اختراع) يحمي الشركات المتميزة القائمة في السوق؛
- القوة التفاوضية للمشتريين: عندما يمتلك العملاء خيارات متعددة، يمكنهم الضغط لخفض الأسعار أو رفع الجودة فالتميز التنافسي يتحقق بربط العميل بالعلامة التجارية عبر خدمات لا تقدمها البدائل؛
- القوة التفاوضية للموردين: إذا كان هناك مورد واحد للمادة الخام فإنه يتحكم في التكلفة، فالتميز يتطلب تنوع سلاسل الامداد أو التكامل الخلفي؛
- تهديد المنتجات البديلة: ظهور تكنولوجيا جديدة تلبى نفس الحاجة (مثل الكمبيوترات الرقمية بدلا من الافلام) ينهي التميز التنافسي للشركات التقليدية ما لم تكن مرنة.

¹ مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل القطاعات والمنافسين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، مصر، 2009 ص ص 64-68.

• نموذج سلسلة القيمة **VALUE CHAIN MODEL**¹: اذا كان النموذج السابق يحلل

البيئة الداخلية، يقسم بورتر أنشطة الشركة الى جزأين ليفهم أين تصنع القيمة المضافة التي يدفع العميل لأجلها :

❖ الأنشطة الرئيسية (**PRIMARY ACTIVITIES**) : وتضم خمس مراحل متسلسلة:

✓ اللوجيستيات الداخلية: استقبال المواد الخام وتخزينها؛

✓ العمليات: تحويل المواد الى منتج نهائي؛

✓ اللوجيستيات الخارجية: توزيع المنتج على منافذ البيع؛

✓ التسويق والمبيعات: اقناع العميل بالشراء؛

✓ الخدمات: الخدمات والصيانة ما بعد البيع.

❖ الأنشطة الداعمة (**SUPPORT ACTIVITIES**) : وهي التي تغذي الأنشطة الرئيسية وتشمل

(البنية التحتية للمنظمة، ادارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والمشتريات)

• نموذج المنظور القائم على الموارد (**RBV**) وإطار عمل (**VRIO**)²:

يُعد نموذج المنظور القائم على الموارد (**Resource-Based View - RBV**) من أهم النماذج النظرية المفسرة للتميز التنافسي، حيث يفترض أن قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في السوق لا تعتمد فقط على ظروف البيئة الخارجية، وإنما على ما تمتلكه من موارد وإمكانات داخلية متميزة يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها. وتشمل هذه الموارد الأصول المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تسهم في خلق قيمة للمؤسسة وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل.

وانطلاقاً من هذا المنظور، طوّر الباحث جاي بارني (Jay Barney) إطار عمل **VRIO** الذي يُستخدم لتقييم الموارد والقدرات الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد مدى مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتكون هذا الإطار من أربعة أبعاد رئيسية هي:

○ القيمة (**Value**): وتعني قدرة المورد أو القدرة على استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة.

○ الندرة (**Rarity**): أي أن يكون المورد نادراً وغير متوفر لدى عدد كبير من المنافسين.

¹نبيل محمد مرسي، الميزة التنافسية في الفكر الاستراتيجي المعاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2011، ص ص 134-138.

²جاي بارني، الادارة الاستراتيجية و الميزة التنافسية ، ترجمة سيد أحمد ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015، ص ص 218-222 .

- **صعوبة التقليد (Imitability):** وتعني صعوبة تقليد المورد أو استنساخه من قبل المؤسسات المنافسة.
- **التنظيم (Organization):** ويقصد به قدرة المؤسسة على تنظيم واستثمار مواردها بالشكل الذي يسمح بتحقيق أقصى استفادة منها.

ومنه يمكن القول انه اذا تحققت الشروط تضمن المؤسسة تربيعها على عرش التميز لفترة طويلة.

ثانيا : استراتيجيات تحقيق التميز التنافسي

1. إستراتيجية القيادة في التكلفة¹:

تقوم هذه الإستراتيجية على سعي المؤسسة إلى تقليل تكاليف الإنتاج والتشغيل إلى أدنى حد ممكن، مما يمكنها من تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين. ويتطلب ذلك تحسين الكفاءة التشغيلية، واستغلال الموارد بشكل أمثل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. وتساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة على جذب شريحة واسعة من الزبائن، خاصة أولئك الذين يفضلون الأسعار المنخفضة، مما يعزز حصتها السوقية.

2. إستراتيجية التميز (التفرد)²:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات تتميز بخصائص فريدة، سواء من حيث الجودة أو التصميم أو الابتكار، بحيث يصعب على المنافسين تقليدها. وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بفرض أسعار أعلى نظراً للقيمة المضافة التي تقدمها. كما تساهم في بناء صورة ذهنية قوية لدى الزبائن، مما يعزز ولائهم للمؤسسة.

3. إستراتيجية التركيز³:

تقوم هذه الإستراتيجية على استهداف شريحة محددة من السوق، والعمل على تلبية احتياجاتها بشكل أفضل من المنافسين. ويمكن أن يكون التركيز على فئة معينة من الزبائن أو على منطقة جغرافية محددة أو على نوع معين من المنتجات، وتساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص والتركيز على مجال معين.

4. إستراتيجية الابتكار⁴:

تُعدّ من أهم الاستراتيجيات الحديثة، حيث تعتمد على تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر.

¹ مايكل بوتر، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² فريد ديفيد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 205.

⁴ حسين حرم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 338.

وتلعب القيادة الإبداعية دوراً محورياً في دعم هذه الإستراتيجية من خلال تحفيز الابتكار داخل المؤسسة؛ وتسهم هذه الإستراتيجية في تحقيق التفوق المستدام، خاصة في الأسواق التي تتسم بالتغير السريع.

يتضح من خلال ما سبق أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق التميز التنافسي من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكنها من التفوق على منافسيها في السوق، وتعدّ هذه الاستراتيجيات أدوات أساسية لتحقيق الأداء المتفوق والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي

في ظل تزايد حدة المنافسة، أصبحت القيادة الإبداعية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز التنافسي داخل المؤسسات. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى إبراز طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي، من خلال توضيح دورها في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التفوق والاستمرارية.

المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي

تعد القيادة الإبداعية محركاً أساسياً في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافياً لضمان البقاء. فقد أصبح دورها يتجاوز مجرد إدارة المهام إلى صناعة رؤية استشرافية تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها. حيث تعتبر القيادة الإبداعية الميزة التنافسية غير الملموسة الأهم؛ لأن الأجهزة والبرامج والخطط يمكن شراؤها أو تقليدها، لكن "العقلية القيادية" التي تبتكر وتلهم وتطور باستمرار هي التي تخلق الفرق الجوهري الذي يصعب على المنافسين اللحاق به.

وفيما يلي تحليل لدور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي¹:

✓ **تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار:** تعمل القيادة الإبداعية على إيجاد بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، مما يساهم في تبني أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات متميزة وفريدة يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة.

✓ **بناء وتنمية المهارات الإبداعية:** تساهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة)

✓ **تبني أساليب إدارية حديثة:** تساهم في تطبيق تقنيات إدارية وتكنولوجية حديثة ترفع من كفاءة الأداء وتزيد القدرة التنافسية.

¹ أحمد حسن الشيعي، أسامة عبدالرحمن، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 7، العدد 13، 2023، ص 16-34.

✓ الاستجابة السريعة للمتغيرات: تساعد القيادة الإبداعية المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحولات المستمرة في البيئة الخارجية.

✓ استغلال الكفاءات الاستراتيجية: ضمان الاستغلال الأمثل للكفاءات والمهارات المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

✓ تحقيق التميز التنظيمي: تشكل القيادة الإبداعية حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي، وتنفوق المؤسسة على منافسيها، وضمان استمرارية نجاحها.

✓ تبني الرؤية الاستراتيجية الاستباقية: القائد المبدع لا ينتظر حدوث التغير ليتفاعل معه، بل يتنبأ بالاتجاهات المستقبلية للسوق.

✓ حل المشكلات بطرق غير نمطية: استخدام أدوات مثل "التفكير التصميمي (Design Thinking)" لإيجاد حلول جذرية للتحديات التشغيلية.

ومن هنا نستنتج ان القيادة الإبداعية تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق التميز التنافسي داخل المؤسسات المعاصرة، إذ تمثل آلية فعالة لتوجيه الموارد نحو الابتكار وتعزيز القدرات التنظيمية. فهي تساهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، من خلال تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وتبني الأفكار الجديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير المنتجات والخدمات وتحسين جودتها. كما تساهم القيادة الإبداعية في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، عبر اعتماد أساليب تفكير غير تقليدية واتخاذ قرارات استباقية، مما يمكنها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات بكفاءة. إضافة إلى ذلك، تعمل على تنمية رأس المال البشري من خلال تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، بما يعزز الأداء المؤسسي ويرفع من مستوى الإنتاجية.

وعليه، فإن القيادة الإبداعية تعد من المرتكزات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، نظراً لدورها في تحقيق التكامل بين الابتكار والكفاءة، بما يدعم مكانة المؤسسة في السوق ويضمن استمراريته على المدى الطويل.

المطلب الثاني: مظاهر العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي داخل المؤسسة

تتجسد العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي داخل المؤسسة من خلال مجموعة من المظاهر العملية والتنظيمية التي تعكس مدى تأثير النمط القيادي الإبداعي على أداء المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

فهذه العلاقة لا تظهر فقط على مستوى الأفكار أو التوجهات النظرية، بل تتجلى بشكل مباشر في طريقة العمل، وأساليب التسيير، ومستوى الأداء العام للمؤسسة.¹

1. **تحسين الأداء التنظيمي ورفع الكفاءة:** تعمل القيادة الإبداعية على إعادة توجيه الجهود داخل المؤسسة نحو تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء، من خلال استثمار الطاقات البشرية بشكل أفضل، وتوزيع المهام بما يتناسب مع قدرات العاملين. كما أن القائد الإبداعي يسعى إلى تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد الإداري، مما يؤدي إلى تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء. ويظهر ذلك بوضوح في المؤسسات التي تعتمد على أساليب تسيير حديثة، حيث يتم التركيز على النتائج بدل الإجراءات، وعلى الجودة بدل الكم، وهو ما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق.²

2. **تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا الزبائن:** من أهم تجليات القيادة الإبداعية أنها تركز على العميل باعتباره محور العملية الإنتاجية أو الخدمة، حيث يعمل القائد المبدع على فهم حاجات الزبائن والتكيف معها بشكل مستمر. كما يتم اعتماد أساليب مبتكرة في تقديم الخدمة، مثل الرقمنة وتبسيط إجراءات الاستقبال والمعالجة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى الزبائن. وبالتالي، فإن جودة الخدمة تصبح عنصراً تنافسياً حاسماً يميز المؤسسة عن منافسيها.³

3. **تنمية العمل الجماعي وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية:** تسهم القيادة الإبداعية في خلق بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، حيث يتم تشجيع العمل الجماعي بدل العمل الفردي، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار. كما يتم ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على الابتكار والمبادرة، بحيث يشعر العاملون أن أفكارهم محل تقدير، مما يزيد من دافعيتهم للإبداع والمساهمة في تطوير المؤسسة. هذه الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مصادر التميز التنافسي المستدام.⁴

4. **تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية:** في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير، تعتبر القدرة على التكيف عنصراً حاسماً في بقاء المؤسسة واستمرارها. وهنا يظهر دور القيادة الإبداعية في استباق التغيرات

¹ محمد الصبري، *القيادة الإدارية والإبداع الإداري*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص 145.

² عبد الوهاب بوبعة، *الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 98.

³ ناصر دادي عدون، *إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي*، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2018، ص 112.

⁴ أحمد ماهر، *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2017، ص 23.

السوقية والتكنولوجية والاستجابة لها بسرعة وفعالية. فالقيادة الإبداعية لا تنتظر وقوع المشكلات، بل تعمل على التنبؤ بها وإيجاد حلول استباقية، مما يمنح المؤسسة مرونة عالية وقدرة على مواجهة المنافسين.¹

5. **تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي:** إن المؤسسات التي تعتمد على قيادة إبداعية غالبًا ما تتمتع بصورة ذهنية إيجابية لدى الزبائن والشركاء، نتيجة جودة خدماتها وابتكارها المستمر. كما أن هذا النمط القيادي يساعد في بناء علامة مؤسسية قوية (Brand Image) تعكس الاحترافية والجودة والموثوقية، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويزيد من قدرتها على جذب الزبائن.²

وفي الأخير يتضح من خلال ما سبق أن القيادة الإبداعية تمثل محركًا أساسيًا لخلق التميز التنافسي داخل المؤسسة، حيث تنعكس آثارها بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، وجودة الخدمات، والثقافة الداخلية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، إضافة إلى تحسين صورة المؤسسة في السوق. وبالتالي، فإن العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي هي علاقة تكاملية؛ فكلما كانت القيادة أكثر إبداعًا ومرونة، كلما ارتفعت قدرة المؤسسة على تحقيق التميز والاستمرارية في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر.

المطلب الثالث: معوقات تفعيل القيادة الإبداعية والحلول المقترحة لتعزيز التميز التنافسي

في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح تفعيل القيادة الإبداعية ضرورة حتمية لتحقيق التميز التنافسي. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز أهم المعوقات التي قد تحد من تفعيل القيادة الإبداعية، مع اقتراح مجموعة من الحلول الكفيلة بتعزيز قدرتها على دعم الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق في السوق.

أولاً: معوقات تفعيل القيادة الإبداعية

تُعد القيادة الإبداعية من أهم المرتكزات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز التنافسي، غير أن تفعيلها على أرض الواقع يواجه مجموعة من المعوقات التنظيمية والبشرية والبيئية التي تحد من فعاليتها وتقلل من أثرها الإيجابي داخل المؤسسة. لذلك فإن فهم هذه المعوقات يمثل خطوة أساسية من أجل معالجتها وتطوير بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار.³

¹ عبد السلام أبو جحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2015، ص 176.

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمداخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018، ص 203.

³ محمد بن أحمد الصالح، القيادة الإبداعية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 87.

1. المعوقات التنظيمية والهيكليّة¹:

✓ البيروقراطية والمركزية الشديدة: تُعد البيروقراطية من أبرز العوائق التي تحد من حرية القائد في اتخاذ القرارات الإبداعية، حيث تؤدي كثرة الإجراءات الرسمية وتعدد المستويات الإدارية إلى بطء عملية اتخاذ القرار، مما يحد من سرعة الاستجابة للتغيرات. كما أن التمسك الصارم بالقواعد التقليدية يضعف روح المبادرة ويقلل من فرص الابتكار داخل المؤسسة.

✓ ضعف تدفق المعلومات: غياب الشفافية يحرم المبدعين من البيانات اللازمة لبناء حلول جديدة. كما أن غياب قنوات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة وهو التعاون وتبادل المعرفة المنظمة يؤدي إلى عزل القيادة عن الأفكار المبتكرة التي قد يطرحها المرؤوسون، وبالتالي تفقد المؤسسة عنصراً مهماً من عناصرها. مما يعيق التميز التنافسي.

✓ ثقافة "الخوف من الفشل": عندما تعاقب المنظمة على الأخطاء الناتجة عن التجريب، يتجنب القادة والموظفون أي مخاطرة إبداعية.

2. المعوقات البشرية والسلوكية :

✓ مقاومة التغيير: ميل الأفراد (خاصة الإدارات الوسطى) للحفاظ على "الوضع الراهن" خوفاً على مكتسباتهم الوظيفية. حيث تظهر مقاومة التغيير كعائق سلوكي ناتج عن الرغبة في المحافظة على الاستقرار الوظيفي أو الخوف من المجهول الذي قد تفرضه التقنيات الجديدة أو التحولات الإستراتيجية. هذه المقاومة تؤدي إلى تعطيل تنفيذ الأفكار الجديدة وتقلل من فاعلية المبادرات الإبداعية، مما يحد من قدرة المؤسسة على التطور والتجديد.

✓ نقص الكفاءات الإبداعية: يُعتبر ضعف برامج التكوين والتدريب وغياب البرامج التدريبية التي تنمي مهارات التفكير خارج الصندوق من أهم العوامل التي تعيق تنمية مهارات القيادة الإبداعية، حيث يحتاج القادة والعاملون إلى تطوير مستمر لقدراتهم الفكرية والتقنية. وغياب هذا التكوين يؤدي إلى ضعف القدرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية.

✓ النمط القيادي التسلطي: الذي يركز على إصدار الأوامر بدلاً من الإلهام والتمكين.

¹ يوسف حجيم الطائي، السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة في الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 267.

3. المعوقات المادية والتقنية:

✓ **ضعف ميزانيات البحث والتطوير:** اعتبار الإبداع "تكلفة" وليس "استثماراً". فنقص الموارد المالية المخصصة لدعم الابتكار والبحث والتطوير يجعل من الصعب تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس، مما يفقد المنظمة قدرتها على التميز في السوق.

✓ **تقادم البنية التحتية التكنولوجية:** حيث يعيق تطبيق حلول ذكية أو رقمية حديثة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الضغوط الخارجية المرتبطة بسرعة تقادم التكنولوجيا وعدم قدرة القادة على مواكبة هذه التحولات بسبب ضعف البنية التحتية التي يمثل عائقاً تقنياً كبيراً.

✓ **ضعف التحفيز ونقص التقدير:** غياب نظام تحفيزي فعال سواء مادي أو معنوي يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين نحو الإبداع. فالعامل الذي لا يشعر بالتقدير أو المكافأة على أفكاره الإبداعية يصبح أقل رغبة في المشاركة والابتكار، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة.

ومنه يمكن القول أن القيادة الإبداعية داخل المؤسسات تواجه عدة تحديات تحدّ من فعاليتها، من أبرزها الجمود التنظيمي والتمسك بالأساليب التقليدية في التسيير، مما يعيق تبني الأفكار الجديدة. كما تُعد الثقافة التنظيمية غير الداعمة للإبداع من أهم العوائق، خاصة عندما يسود الخوف من الفشل أو العقاب، وهو ما يثبط روح المبادرة لدى العاملين.

إضافة إلى ذلك، يؤدي ضعف نظم التحفيز وقلة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية إلى تراجع مستوى الابتكار، فضلاً عن نقص الكفاءات القيادية المؤهلة القادرة على تبني الفكر الإبداعي. كما أن محدودية الموارد، سواء المادية أو التكنولوجية، قد تعيق تطبيق الأفكار الإبداعية على أرض الواقع¹.

ثانياً: الحلول المقترحة لتعزيز التميز التنافسي

للتغلب على هذه المعوقات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يمكن للمؤسسات تبني الحلول التالية:²

1. على المستوى التنظيمي والثقافي:

✓ **تبني ثقافة مرنة:** تبني ثقافة مرنة داخل المؤسسة يقوم على إرساء بيئة عمل تنظيمية محفزة على التجريب، وتُشجع على تقبل ما يُعرف بـ "الفشل الذكي" باعتباره فرصة للتعلّم والتطوير وليس عائقاً. كما يقوم هذا

¹ السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2014، ص 145.

² ثورية رضواني، فاطمة ديك، مسعود نملي، ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي، مرجع سبق ذكره ص 61.

التوجه على دعم المشاركة والتمكين من خلال تفويض السلطات للعاملين، ومنحهم هامشاً من الحرية يسمح لهم باستثمار قدراتهم الإبداعية دون قيود بيروقراطية صارمة. ويُضاف إلى ذلك تعزيز قدرات القيادة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة، مع تبني التغيير وإدارته بكفاءة عالية، واعتماد التفكير الاستراتيجي بعيد المدى، إلى جانب ترسيخ ثقافة الابتكار المستمر داخل المؤسسة بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق التميز التنافسي.

✓ **نشر ثقافة الإبداع داخل المؤسسة:** يتطلب تعزيز القيادة الإبداعية غرس ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة، بحيث يصبح التفكير الإبداعي جزءاً من هوية المؤسسة وليس مجرد نشاط فردي.

✓ **تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار:** إن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعزز روح الانتماء ويزيد من فرص ظهور الأفكار الإبداعية، كما يساعد على تحسين جودة القرارات التنظيمية.

✓ **تعزيز الاتصال التنظيمي وتبادل المعرفة:** الاتصال الفعال داخل المؤسسة يُعتبر قناة أساسية لنقل الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية. ويتم ذلك من خلال تحسين قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، اعتماد أنظمة تواصل رقمية داخلية، تنظيم اجتماعات دورية بين مختلف المستويات وتشجيع العمل التعاوني وتبادل الخبرات.

✓ **الرؤية الاستباقية:** ربط القيادة الإبداعية بأهداف المنظمة طويلة المدى لضمان الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.

2. **على مستوى التطوير القيادي:** من خلال التدريب المستمر عن طريق إعداد برامج تدريبية متطورة لصقل مهارات القادة (المرونة، الطلاقة الفكرية، الأصالة، واستشراف المستقبل)، وتشجيع القيادات الحالية على تبادل الخبرات مع الكفاءات الشابة. حيث يُعد التدريب المستمر من أهم الوسائل التي تساعد على تطوير مهارات القيادة الإبداعية، حيث يساهم في تحسين قدرات القادة والعاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة مبتكرة.

3. **على مستوى دعم الابتكار (الموارد والتحفيز):** من خلال تخصيص الميزانيات ويتم ذلك بتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتمويل المشاريع الإبداعية وتحويلها إلى منتجات أو خدمات فريدة، وابتكار نظم مكافآت عادلة (مادية ومعنوية) ترتبط مباشرة بتقديم الحلول والأفكار المبتكرة. حيث إن وضع نظام تحفيزي عادل وفعال يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة، سواء من خلال المكافآت المالية أو التقدير المعنوي، الذي يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع داخل المؤسسة.

4. التحول الرقمي واعتماد التكنولوجيا الحديثة: أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في دعم القيادة الإبداعية، حيث توفر التكنولوجيا بيئة مرنة وسريعة لاتخاذ القرار وتحليل البيانات، حيث يُعتبر هذا التحول شرطاً أساسياً لتحقيق التميز التنافسي في العصر الحديث. ومن أهم مظاهره نجد رقمنة العمليات الإدارية، استخدام أنظمة معلومات متطورة، تحليل البيانات لدعم القرار، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي.

في الأخير يتضح أن تعزيز القيادة الإبداعية لا يعتمد على حل واحد، بل على مجموعة متكاملة من الإجراءات تشمل الثقافة التنظيمية، التحفيز، التكوين، المشاركة، التكنولوجيا، والاتصال الداخلي. فكل عنصر من هذه العناصر يساهم بشكل مباشر في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار. وعليه، فإن تحقيق التميز التنافسي لا يتحقق إلا عندما تتحول المؤسسة إلى نظام ديناميكي مرن، يسمح بتوليد الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى نتائج عملية تضمن التفوق والاستمرارية في السوق.

خلاصة الفصل:

يُعدّ كلّ من القيادة الإبداعية والتميز التنافسي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت تشكل محورًا أساسيًا في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على الاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر، حيث تسهم القيادة الإبداعية في تحسين الأداء التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير أساليب العمل بما يضمن التكيف الفعال مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. كما يُعدّ التميز التنافسي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات من خلال تحقيق الجودة، وخفض التكاليف، والابتكار، والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن.

وقد تناول هذا الفصل الجوانب المفاهيمية للقيادة الإبداعية من خلال تعريفها، وتحديد أبعادها المتمثلة في الحساسية للمشكلات، المرونة، المبادرة، والمثابرة، إضافة إلى إبراز أهميتها في تطوير الأداء المؤسسي. كما تم التطرق إلى أسسها وأساليبها التي تقوم على دعم الابتكار، وتمكين العاملين، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، بما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع.

ومن جهة أخرى، تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التميز التنافسي من خلال تحديد ماهيته وأبعاده ومتطلباته، إضافة إلى استعراض أهم الاستراتيجيات والنماذج المعتمدة لتحقيقه داخل المؤسسات، والتي تركز على تحسين الجودة، الابتكار، الكفاءة التشغيلية، ورضا الزبائن باعتبارها ركائز أساسية للتميز والاستمرارية.

كما تم توضيح العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي، حيث تبين أن القيادة الإبداعية تمثل عاملاً محوريًا في تحقيق التميز التنافسي من خلال تحسين الأداء، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ورفع القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. وفي المقابل، تم عرض أهم المعوقات التي قد تحد من تفعيل القيادة الإبداعية مثل البيروقراطية، مقاومة التغيير، ضعف التحفيز، ونقص التكوين، مع الإشارة إلى ضرورة تجاوزها من خلال حلول عملية تعتمد على نشر ثقافة الإبداع، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز المشاركة داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن نجاح المؤسسات في تحقيق التميز التنافسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبنيتها للقيادة الإبداعية كمدخل استراتيجي حديث، يقوم على الابتكار والتجديد المستمر، ويضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية في بيئة تنافسية متغيرة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بالوكالة
التجارية موبيليس لولاية
الطارف

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب قيادية حديثة قادرة على مواكبة التطورات وتحقيق التفوق في ظل المنافسة المتزايدة. وتعد القيادة الإبداعية من أهم مداخل الإدارة الحديثة التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات، من خلال تشجيع الابتكار، وتحفيز العاملين، والقدرة على التكيف مع مختلف التحديات التنظيمية والبيئية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز التنافسي واستمرارية المؤسسة.

ونظراً لأهمية القيادة الإبداعية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، إضافة إلى محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الجزائرية، تم الاعتماد على أسلوب التحري المباشر لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال التقرب من موظفي الوكالة التجارية موبيليس بولاية الطارف، بغرض التعرف على آرائهم حول مدى مساهمة أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، المرونة، المبادرة، والمثابرة في تحقيق التميز التنافسي داخل المؤسسة، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقياس مدى توافق آرائهم مع الجانب النظري للدراسة.

ولإحاطة أكثر بجوانب الدراسة الميدانية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

- المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف
- المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بدور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي داخل الوكالة التجارية موبيليس بولاية الطارف

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف

يتضمن هذا المبحث إعطاء نبذة تعريفية عن مؤسستي اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف شركتي جازي (Djezzy) وأوريدو (Ooredoo) وقد تم إضافة التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعاً من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

تم من خلال هذا المطلب التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي لها بكل فروعها.

1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) :

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية، تم إنشاء هذه المؤسسة وفقاً للقانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وانطلاقاً من المرسوم التنفيذي رقم 01/147 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 (الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون)، وبناءً على المرسوم التنفيذي رقم 02/156 المؤرخ في 09 ماي 2002 والفقرة 25 من القانون 2000/03، تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد .

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية، وجودة الخدمة.¹

النشاط الرئيسي للمؤسسة يتمثل في:

● التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... ؛

● تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدم الشبكات؛

● تنمية، تشغيل وتسيير شبكات الاتصال الخاصة والعامة.

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

● الرفع من جودة الخدمات المقدمة والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛

¹ الموقع الإلكتروني : http://www.Algérie_télécom.dz تم الاطلاع عليه بتاريخ: 25/05/ 2026 على الساعة 44 : 22.

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، وبصفة خاصة المناطق الريفية؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

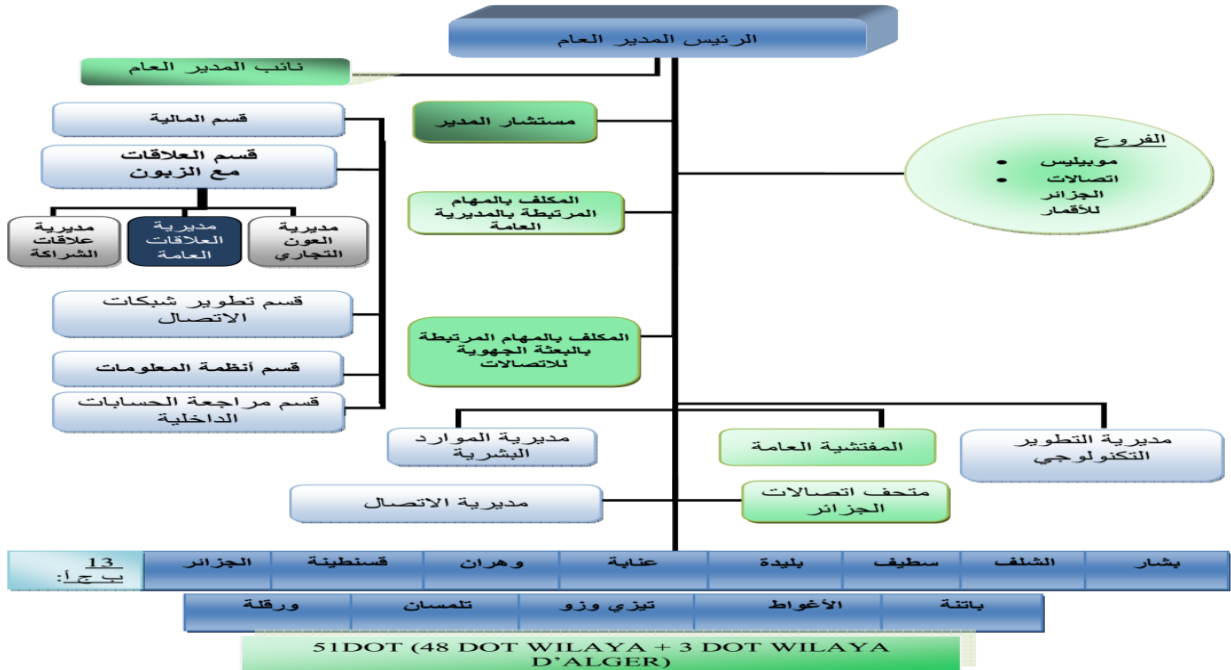
- قامت المؤسسة بتحديث هيكلها التنظيمية وفقاً للمتطلبات الجديدة، وخاصة بعد استقلال الفرع المتعلق بالهاتف النقال، ويمكن شرح مختلف المصالح والهيكل الوظيفية كما يلي¹:
- ✓ **الرئيس المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.
 - ✓ **إدارة التخطيط للموارد المعلوماتية:** تقوم بالتغذية الإعلامية العامة، تطبيق المهام الموكلة، التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية، والاطلاع على كل ما يخص الفواتير.
 - ✓ **المفتشية العامة:** مكلفة بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش، تنسيق ومتابعة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي.
 - ✓ **المفتشية المركزية:** رقابة سير الأهداف ومصالح الشركة، تشخيص وتحليل أي خلل، تقييم نوعية الخدمة للزبون، والإشراف على الأيام الإعلامية للشركة.
 - ✓ **مديرية التسويق وتسيير النوعية:** مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، تسيير مشاريع التطوير (خاصة تحديد التقنيات)، التخطيط العملي، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل، وتسيير المراكز الملحقة. وتتكون من المديرية الفرعية التالية: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، ومدير الدراسات والبرامج.
 - ✓ **مديرية تجهيز الاتصال:** وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسوب... الخ.
 - ✓ **مديرية تجهيز المراسلات:** مهمتها التوريد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسل بين الشركة والزبائن.

¹ الموقع الإلكتروني: <http://etudiantdz.com/t37724.html> تم الاطلاع عليه بتاريخ 25/05/2026 على الساعة 18: 23

- ✓ **مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال:** مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها، تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.
 - ✓ **مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي:** مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرمجة العلمية، متابعة مخططات الاستثمارات، بالإضافة إلى تخطيط وتصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير أنظمة الإعلام الآلي والتسيير.
 - ✓ **مديرية الطاقة والمحيط:** وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط، والمشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات، وإنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقاً لوضعها العملي، وتسيير أنظمة المكافآت والتحفيز.
 - ✓ **مديرية الإدارة العامة والإمدادات:** مكلفة بمعالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة، المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية، تسيير وحماية الذمم المالية، إعداد تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية، تهيئة المراكز وتسييرها، وتنشيط التسيير الإداري وفحص الصفقات.
 - ✓ **مديرية المالية والمحاسبة:** مكلفة بتقديم المساعدة للهيكل العملية، تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة، تسيير الميزانية والجباية، إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.
 - ✓ **فرع موبيليس:** خاص بالهاتف النقال.
 - ✓ **فرع ATS¹:** خط الجزائر اتصالات ستليت.
 - ✓ **فرع DJAWEB:** خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر .
- بالإضافة إلى ما سبق توجد ثمانية مديريات إقليمية للاتصال. والشكل التالي يوضح مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة:

¹ ATS :Algérie Télécom Satellite.

شكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية، وثائق رسمية، سنة 2016.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر (MOBILIS)

يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، ويواجه هذا الفرع أكبر التحديات التنافسية مقارنة بالفروع الأخرى للمؤسسة مثل FAWRI، DJAWEB، ATS.

1. نبذة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس:

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، قدر رأس مالها عند تأسيسها بمائة مليون دينار جزائري (مقسم على 1000 سهم، قيمة السهم الواحد 100,000 دج)¹، وبلغ رأس مالها في سنة 2016 قيمة 86,060 مليون دج .

¹ سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008، ص 12.

تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة الجزائرية¹. سعت هذه المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري خاص بها، وكان اسم "موبيليس" مكوناً من كلمتين: "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" وتعني امتلاك الآخر للشيء، والمعنى الكامل لها هو "هاتفك النقال". أرادت موبيليس التمتع بسمعة كمعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة هو شعارها الجديد "أينما كنتم". هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، ودليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة والمساهمة في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والالتزام بالدور الاجتماعي وحماية البيئة، وذلك بالرجوع إلى قيمها الأربعة الأساسية الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع².

وتقع مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس (وكالة الطارف) في الطريق الوطني رقم 44 شارع لعداسي رابح بلدية وولاية الطارف. أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي³:

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية الإمداد الموارد البشرية والعلاقات العامة المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، كما أن للمؤسسة أيضاً ثمانية مدراء جهويين؛
- تحتوى المؤسسة أيضاً على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية موبيليس وكالة الطارف: فرض تواجد مؤسسة موبيليس في سوق تتميز بالمنافسة، أن تكون مسيرة بطلبات ورغبات الزبون والذي يعتبر هدفا تشتغل به المؤسسة ولهذا تعمل المؤسسة على:

- اعتماد تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات مع تفادي كل إضراب أو ازدواجية؛

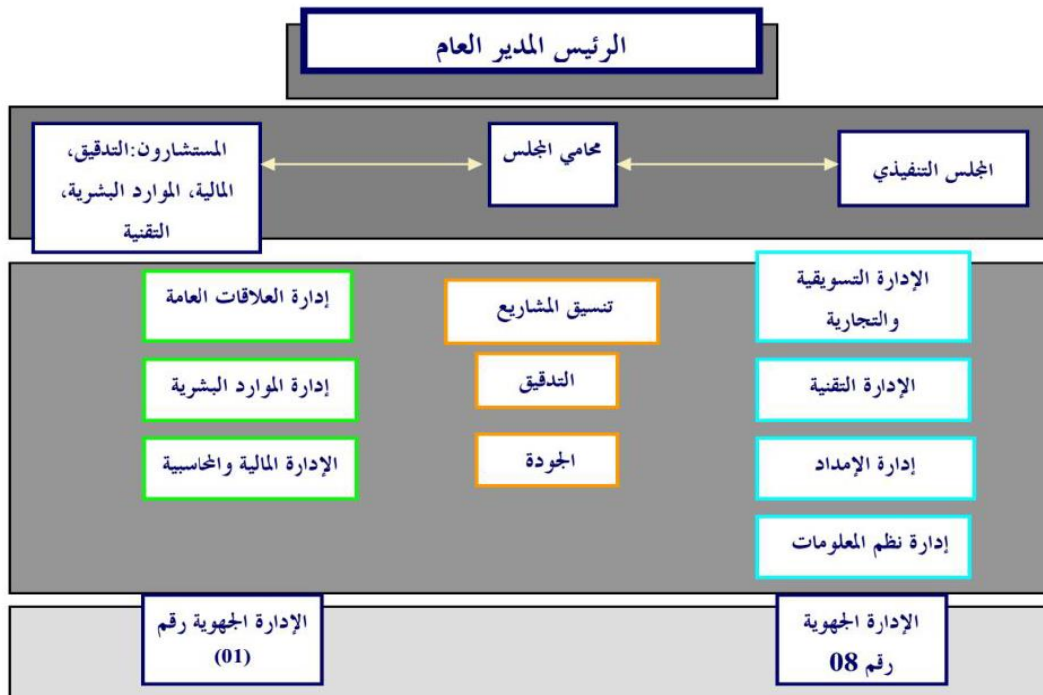
¹ الموقع الإلكتروني، <https://www.mobilis.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2026/05/26، على الساعة 00:00.

² إبراهيم مسيكة، مرداوي كمال، (أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 79.

³ الموقع الإلكتروني، <https://www.mobilis.dz>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2026/05/26، على الساعة 00:00.

- إتباع منهج تسييري وأسس تنظيمية تمكن من إبراز المسائل الاستراتيجية التي تعزز القدرات التنفيذية وكذا المراقبة العملية؛
- كما تركز الأسس التنظيمية لهذه المؤسسة على دور الهياكل حسب نوع النشاط الواجب القيام به ومستوى العمل.
- ✓ **الهياكل العملية:** والتي تتكفل بتسيير شبكة التسويق والتوزيع وتسيير الزبائن، تطوير شبكات الاتصال للهاتف الخليوي، استغلال وصيانة المجال التقني، تطوير شبكة GSM¹ النشاطات الداخلة في حيز التدخل الجمهوري وحتى العلاقات العامة . إذا هذه الهياكل هي المسؤولة عن النشاطات التنفيذية.
- ✓ **الهياكل الوظيفية:** والمكلفة بإنشاء نشر وتنشيط الآليات للتنسيق التحليل وتلخيص الدراسات والمراقبة. إذ أن كل هيكل وظيفي مسؤول عن تناسق إنجاز مهمته في كل من مستويات المؤسسة.
- يمكن القول أن قواعد التنظيم تهدف الى التنسيق بين النشاطات العملية، بغرض الوصول إلى الدرجة المثلى من الأداء، و النشاطات الوظيفية للتوجيه والمساعدة على التقييم والمراقبة، حيث يسمح لها هذا التنسيق بتطوير التكاملات وآثار التعاون . ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

شكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية موبيليس ولاية الطارف



المصدر: الموقع الإلكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2026/054/25 على الساعة: 15:15 .

¹ GSM : Global System for Mobile

المطلب الثالث: معلومات عامة حول الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف

تم من خلال هذا المطلب التعرف على منتجات وموزعي الشركة الجزائرية للهاتف النقال والتسهيلات التي تقدمها.

1. منتجات الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف: تعرض الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف خمسة

منتجات أساسية بغرض تحقيق رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتجددة، وتتمثل في¹:

- بطاقة الدفع المسبق (Carte prépayée) وخدمة Mobiposte ؛
- العرض الجزائي (Offre Forfaitaire) ؛
- العرض السكني (Offre Résidentiel) ؛
- العرض المتميز +Mobi الخاص بالرسائل المتعددة الوسائط MMS وغيرها.

2. موزعو الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف:

تعتمد المؤسسة على شبكة توزيع واسعة تشمل نقاط البيع المعتمدة والموزعين الرسميين لتسهيل وصول الخدمات والبطاقات إلى الزبائن في مختلف نقاط الولاية، حيث تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على عدة وكالات تجارية وهي:

- Actel ؛
- Algérika ؛
- Anep Messageries ؛
- Assilou.com ؛
- Gts phone .

3. تسهيلات الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف: تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات

سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد او بطاقة الدفع المسبق منها ما يلي²:

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الأنترنت؛
- إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال؛
- إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجانا؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس ولاية الطارف .

² الموقع الالكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 26/05/ 2026 على الساعة 30: 15.

- إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة في الجزائر وخارجها؛
 - إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية، حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى؛
 - إمكانية إجراء المكالمات الشنائية.
- ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزبائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات يذكر منها:
- فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية؛
 - توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتجاجات الزبائن؛
 - اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن؛
 - التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها وتكنولوجياها؛
 - بناء شبكة تتميز بالجودة العالية؛
 - نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة؛
 - الاستجابة لجميع الاحتجاجات في أحسن الأوقات.
- والجدول الموالي يوضح مختلف المعلومات حول مؤسسة موبيليس باختصار.

جدول رقم (02-01): معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ولاية الطارف

الشركة الأم	اتصالات الجزائر
الصناعة	الاتصالات السلكية واللاسلكية
المنتجات	(اتصال شبكات (جيل رابع) شبكات اتصال (جيل ثالث)
التأسيس وبداية النشاط	04 نوفمبر 2006
الموظفون	30
المقر	شارع لعداسي رابع بلدية وولاية الطارف
شعار الشركة	الاختيار الأفضل
الشركات التابعة	موبيليس، جواب اتصالات الجزائر الفضائية
الشكل القانوني	شركة مساهمة
مناطق الخدمة	عبر بلديات الولاية
موقع الويب	www.mobilis.dz

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مسؤولي الوكالة موبيليس ولاية الطارف.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا المبحث على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة من مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية

1. إجراءات الدراسة الميدانية:

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

✓ تم القيام بدراسة أولية استطلاعية study Pilot حيث تم توزيع 10 استبيانات على قائدي وموظفي الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف وذلك لاختبار فقرات الاستبيان وبيان مدى صحتها ووضوحها للوصول إلى النتائج المرغوبة؛

✓ توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين (قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف)، والاتصال بشكل مستمر أثناء ملئهم للاستبيان لتوضيح كل ما هو غامض، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي؛

✓ إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS-22¹ وهو النظام الذي تم اعتماده في هذه الدراسة؛

✓ استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة، واختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها؛

✓ عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بدور القيادة الابداعية في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف؛

✓ تقديم الاقتراحات الأساسية التي استنتجت عن هذه الدراسة للجهات المعنية الخاصة بموضوع القيادة الابداعية.

2. أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية:

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات والمصادر البحثية لجمع المعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

¹SPSS:Statistical Package for the Social Sciences.

✓ **المصادر الثانوية:** والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات،... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

✓ **المصادر الأولية:** حيث تمت الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

■ **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة، سلمت للمبحوثين ليحيبوا عليها واعادتها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم التوجه بالاستبيان لعينة شملت قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف لإثراء الموضوع واجتنب التحيز في الإجابات، وقد روعي في تصميم الاستبيان أمرين أساسيين، هما:

✓ **البساطة والسهولة،** وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان؛

✓ **قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي** بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف عبر تحديد دقيق لمختلف مكونات المتغير المستقل (القيادة الابداعية) والمتغير التابع (تحقيق التميز التنافسي).

■ **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبتين للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد قامت بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى النتائج.

هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

■ **الملاحظة:** في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملية لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية لمؤسسة موبيليس لولاية الطارف، وقد مكن أسلوب الملاحظة

العلمية من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة.

■ **الوثائق والسجلات:** تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملية للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية،...، وغيرها، الخاصة بالوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف، وتوظيفها في عملية التحليل.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم في هذه الدراسة استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS-22) أبرزها:

- ✓ **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة.
- ✓ **الأوساط الحسابية:** لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.
- ✓ **الانحرافات المعيارية:** بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- ✓ **معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach :** وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان.
- ✓ **معامل الارتباط Pearson:** تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع.
- ✓ **معامل التحديد R^2 :** لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة (Population)، هو جميع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف.

2. عينة الدراسة:

لجمع البيانات الضرورية للإجابة على إشكالية البحث، تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، أي دراسة المجتمع الكلي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف، والتي يتم فيها جمع البيانات من كل أفراد

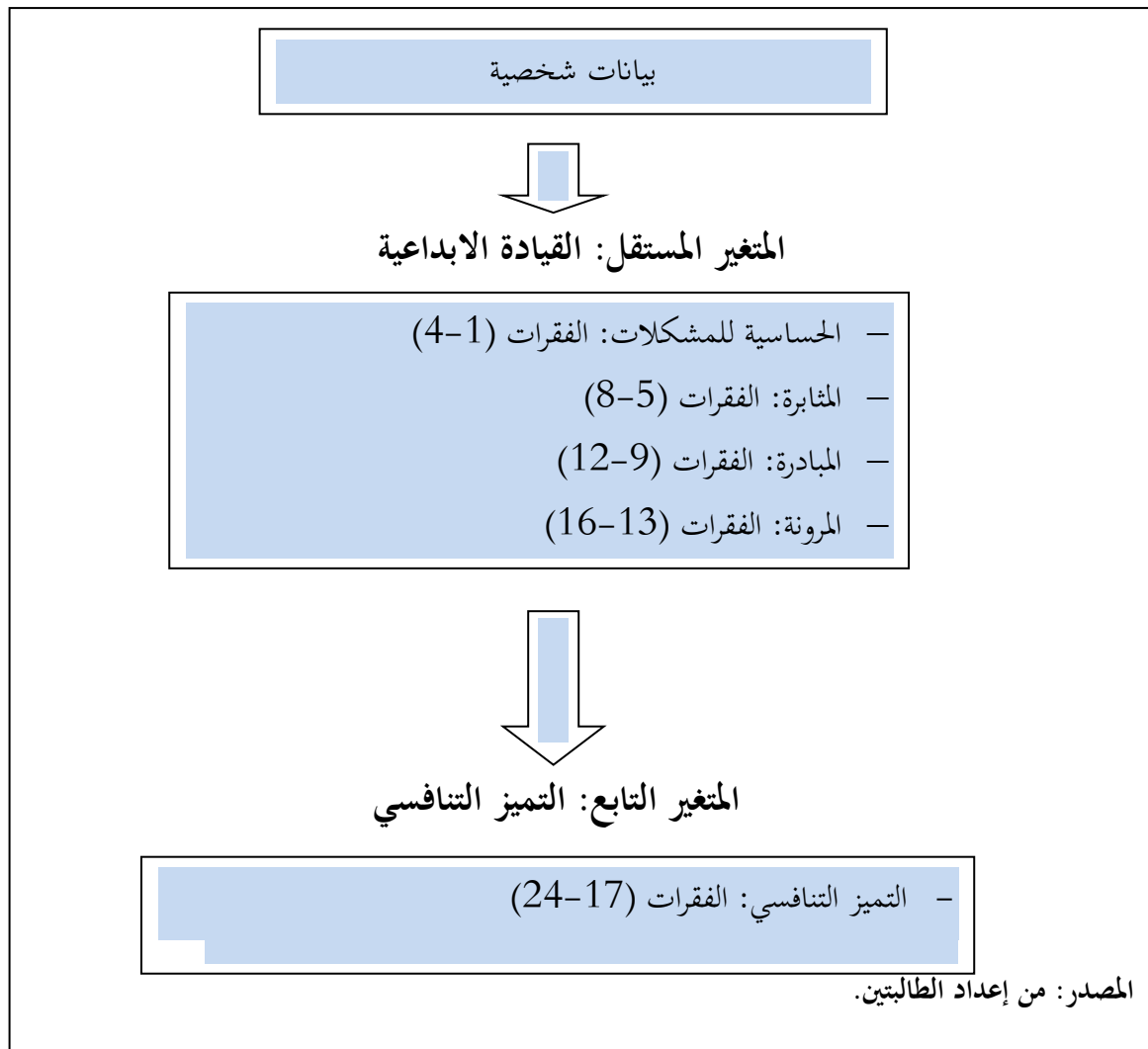
المجتمع الأصلي موضع البحث، دون أي استثناء، حيث تم توزيع 30 إستبانه على قائدي وموظفي في الوكالة وكانت نسبة الاستجابة 100%.

كما تم القيام بتوزيع هذه الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من تاريخ 21 ماي 2026 إلى غاية تاريخ 01 جوان 2026، واسترجاعها بالكامل وهي جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى الجهد الكبير الذي بذله الطالبان في توزيع هذه الاستبيانات، وملازمتها لكل مبحوث حتى يسترجع الاستبيان منه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية وحدودها

1. وصف أداة الاستبيان: لقد تم قياس متغيرات الدراسة بناء على الاستبيان الموضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (02-03): نموذج الدراسة الميدانية



بناء على الشكل السابق يتضح أن أداة الدراسة احتوت على (28) سؤالاً وعلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: شمل البيانات الشخصية والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين (قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف)، فقد اشتمل هذا الجزء على البيانات المتعلقة ب: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس أبعاد القيادة الإبداعية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة (المتغير المستقل) والمقدرة ب 16 فقرة، والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (02-02): عناصر تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسة موبيليس ولاية الطارف

العنصر	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
الحساسية للمشكلات	04	04-01	x1-x4
المثابرة	04	08-05	x5-x8
المبادرة	04	12-09	x9-x12
المرونة	04	16-13	x13-x16
أبعاد القيادة الإبداعية	16	16-01	X1-X16

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المحور الثالث: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف (المتغير التابع)، والمقدرة ب 08 فقرات والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03-02): تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف

البعد	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
تحقيق التميز التنافسي	08	24-17	Y1-Y8

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث على اختيار واحدا منها على النحو التالي:

جدول رقم (02-04): درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أي بمدى استجابة (1-5) و بوسط فرضي قدره (3)، كما تم اعتماد مستوى المعنوية (0.01) لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات. أما فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاثة مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع. وذلك بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

وعليه يمكن الحكم على الإجابات حسب مستوى الموافقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-05): مستوى الموافقة

المجال	مستوى الموافقة
من 1 إلى 2.33	منخفض
من 2.34 إلى 3.66	متوسط
من 3.67 إلى 5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد تم تحديد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسة عينة البحث والمتضمنة مؤسسة موبيليس لولاية الطارف.
- **الحدود البشرية:** تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة من قائدي وموظفي المؤسسة المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 30 قائد وموظف.

■ **الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2025 إلى غاية جوان 2026، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 21 ماي 2026 إلى غاية تاريخ 01 جوان 2026 .

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

1. **قياس الصدق لأداة الاستبيان:** فبعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة، عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة الطارف، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف وتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق رقم (01).

2. **قياس ثبات أداة الدراسة:** لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach الذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات النموذج، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha Cronbach لكن من الناحية التطبيقية يعد $\text{Alpha} \geq 0.60$ مقبولا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول أدناه يبين النتائج النهائية المتحصل عليها لـ Alpha Cronbach:

جدول رقم (02-06): اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	النسبة %	النتيجة
القيادة الإبداعية	16	0.732	73.2%	تعد معاملات الثبات لمقاييس
الحساسية للمشكلات	04	0.780	78.0%	الدراسة المتعلقة بتطبيق أبعاد
المثابرة	04	0.872	87.2%	القيادة الإبداعية وتحقيق التميز
المبادرة	04	0.741	74.1%	التنافسي في مؤسسة موبيليس
المرونة	04	0.771	77.1%	لولاية الطارف مقبولة من الناحيتين
تحقيق التميز التنافسي	08	0.744	74.4%	الإحصائية والإدارية.
معامل ألفا كرونباخ الكلي	24	0.738	73.8%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات للقيادة الإبداعية بجميع عناصرها والتي بلغت على التوالي: 0.732، 0.780، 0.872، 0.741، 0.771 أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة والمقدرة 0.744، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.738 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على صلاحية الاستبانة لأغراض البحث العلمي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص للمتغيرين الرئيسيين للدراسة الميدانية والمتمثلة في القيادة الابداعية كمتغير مستقل والتميز التنافسي كمتغير تابع، وبعد ذلك تم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، وتحقيقا لذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج SPSS-22.

المطلب الاول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقيادة الإبداعية في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الأولى القائلة: "هناك تباين في تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرونة، والمبادرة في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

■ **فرضية العدم H_0 :** ليس هناك تباين في تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرونة، والمبادرة في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف.

■ **فرضية القبول H_1 :** هناك تباين في تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرونة، والمبادرة في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف

قبل التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة تم دراسة أفراد مجتمع العينة ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، تم عرض نتائج الاستمارة المتعلقة بمدى تطبيق عناصر القيادة الابداعية في المؤسسة واستخدام مختلف الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة التطبيق والأهمية في إجابات عينة قائي وموظفي المؤسسة المبحوثة حول المتغير المستقل تطبيق القيادة الإبداعية.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

يتم من خلال هذا العنصر عرض وصفا لمختلف البيانات والمعلومات العامة والشخصية لعينة قائدي وموظفي بالوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف محل الدراسة.

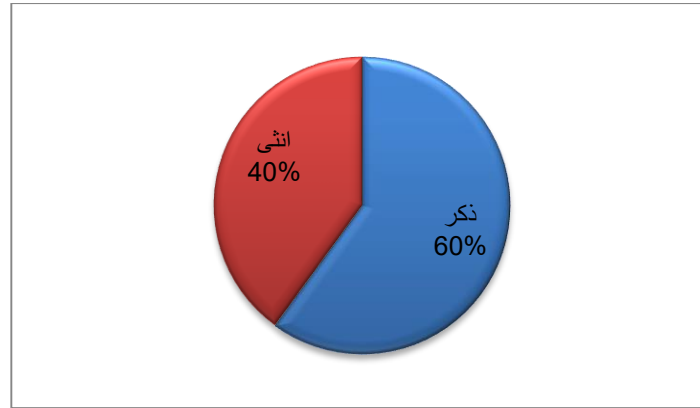
1. الجنس: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الجنس.

جدول رقم (02-07): توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الجنس

الخصائص	التكرار	النسبة %	الترتيب
ذكر	18	60	01
انثى	12	40	02
المجموع	30	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (02-04): توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناءً على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح ان اغلب قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف محل الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 60% مقابل نسبة 40 % إناث. وعليه يمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام فئة الذكور أكثر بمجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.

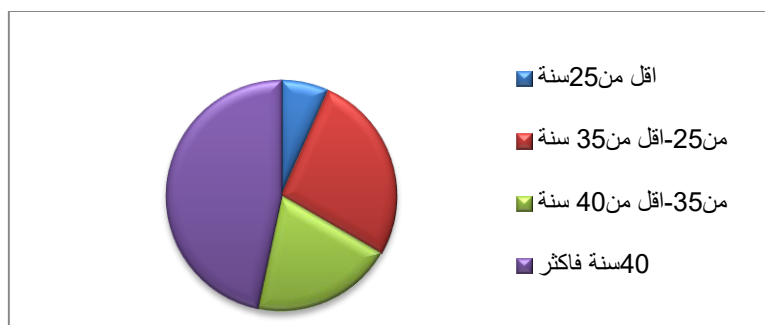
2. الفئة العمرية: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الفئة العمرية.

جدول رقم (02-08): توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الفئة العمرية

الترتيب	النسبة %	التكرار	الخصائص
04	6.67	02	اقل من 25 سنة
02	26.67	08	من 25-اقل من 35 سنة
03	20.00	06	من 35-اقل من 40 سنة
01	46.67	14	40 سنة وأكثر
	100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (02-05): توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناءً على نتائج الجدول والشكل البياني السابقين، يتضح أن الفئة العمرية الغالبة على موظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف محل البحث هي فئة (40 سنة فأكثر) والتي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 46.67%، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة بلغت 26.67%، وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 20.00%، في حين احتلت الفئة العمرية الشابة (أقل من 25 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة 6.67%.

يدل ذلك على أن التوزيع العمري داخل مؤسسة موبيليس لولاية الطارف يركز بشكل أساسي على الموظفين الذين يمتلكون النضج المهني والخبرة الطويلة، مع وجود تمثيل قوي جداً وفَعَّال لفئة الشباب (الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة) بمجموع نسب يصل إلى 46.67%. هذا التوازن التنظيمي يمنح الوكالة ميزة الجمع بين الكفاءة المتراكمة والحيوية والقدرة على مواكبة التحولات الرقمية والتكنولوجية السريعة في قطاع الاتصالات، مما يساهم بشكل مباشر في تفعيل أبعاد القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

3. المستوى الدراسي: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب المستوى الدراسي.

جدول رقم (02-09): توزيع عينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب المستوى

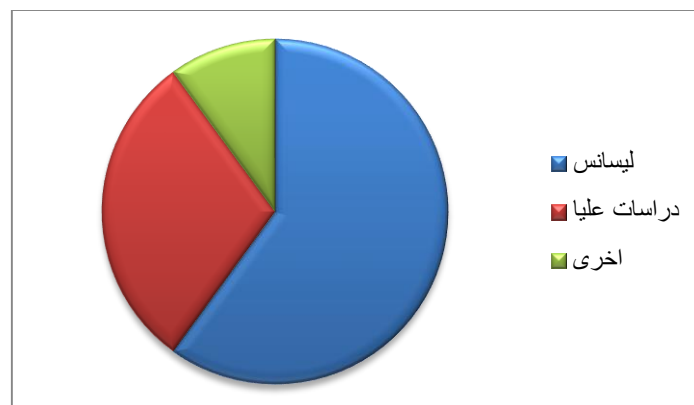
الدراسي

الترتيب	النسبة %	التكرار	الخصائص
01	60	18	ليسانس
02	30	09	دراسات عليا
03	10	03	اخرى
	100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (02-06): توزيع عينة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف حسب

المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناءً على نتائج الجدول والشكل البياني الممثل له السابقين، يتضح أن معظم قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف محل الدراسة هم من حاملي شهادة (الليسانس) والذين جاءوا في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 60.00%، تليها في المرتبة الثانية فئة موظفي مستوى (الدراسات العليا - ماستر/دكتوراه) بنسبة بلغت 30.00%، في حين تأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة فئة المستويات (الأخرى) بنسبة 10.00%. وتشير النتائج الإحصائية السابقة الذكر إلى التركيز العالي لمؤسسة موبيليس لولاية الطارف على توظيف واستقطاب حاملي

الشهادات الجامعية والذين يشكلون الأغلبية الساحقة بنسبة 90.00% من إجمالي العينة. يعكس ذلك الاهتمام البالغ للمؤسسة بتدعيم هيكلها التنظيمي بأصحاب الكفاءات العلمية والمؤهلات الأكاديمية، وهو ما يتوافق تماماً مع متطلبات قطاع الاتصالات الذي يتسم بالديناميكية، حيث يمتلك المورد البشري الجامعي مرونة معرفية تمكنه من استيعاب وتطبيق أبعاد القيادة الإبداعية بفعالية، والمساهمة في تقديم خدمات مبتكرة تعزز من التميز التنافسي للوكالة.

4. سنوات الخبرة: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع عينة الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف حسب سنوات الخبرة.

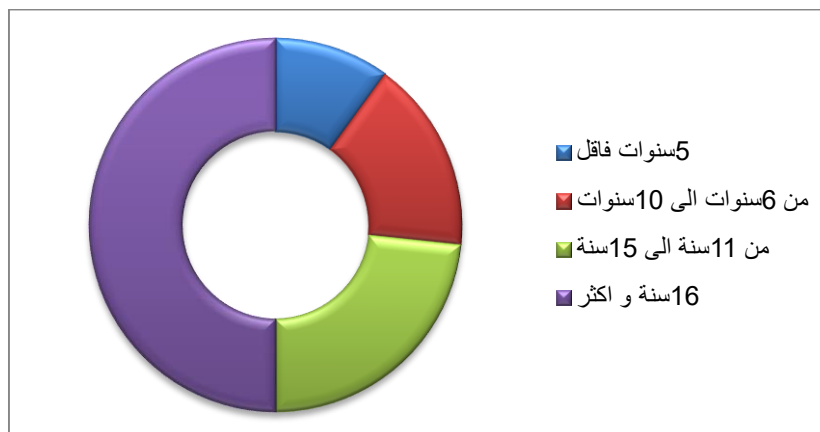
جدول رقم (02-10): توزيع عينة قائي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب سنوات

الخبرة

الترتيب	النسبة %	التكرار	الخصائص
04	10	03	5 سنوات فاقل
03	16.67	05	من 6 سنوات الى 10 سنوات
02	23.33	07	من 11 سنة الى 15 سنة
01	50.00	15	16 سنة و اكثر
	100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22 .

شكل رقم (02-07): توزيع عينة قائي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22 .

بناءً على نتائج الجدول والشكل البياني الممثل له السابقين، يتضح أن الغالبية العظمى لعينة قائدي وموظفي مؤسسة موبيليس لولاية الطارف تتراوح مدة عملهم (خبرتهم المهنية) في المؤسسة في فئة (16 سنة وأكثر) والتي احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت 50.00% (أي نصف أفراد العينة تماماً)، تليها في المرتبة الثانية الفئة ذات الخبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة بلغت 23.33%، ثم فئة الخبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة 16.67%، وأخيراً فئة الموظفين الجدد (5 سنوات فأقل) في المرتبة الرابعة بنسبة 10.00%. وتشير جل الأرقام والإحصائيات السابقة الذكر إلى أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة المستجوبة يمتلكون خبرة مهنية طويلة ومستقرة في الوكالة (أكثر من 10 سنوات) بمجموع نسب يصل إلى 73.3%. وهو ما يعكس التراكم المعرفي والعملي الكبير لدى المورد البشري للمؤسسة، وهو ما يعد ركيزة أساسية لتسيير المعاملات بمرونة ودراية تامة بطبيعة سوق الاتصالات بالولاية؛ كما أن هذا الرصيد من الخبرة يسهل من عملية استيعاب وتطبيق أبعاد القيادة الإبداعية وتوظيفها بفعالية للمحافظة على المزايا التنافسية وتطوير جودة الخدمات، مما يضمن تحقيق التميز التنافسي المستدام للوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف

يبين الجدول أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية في إجابات عينة قائدي وموظفي المؤسسة محل الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية في هذه المؤسسة.

جدول رقم (11-02): وصف وتشخيص مدى تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية بمؤسسة موبيليس لولاية

الطارف

أبعاد القيادة الادارية	1	2	3	4	5	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الأهمية
X1	0	3	5	10	12	30	4.03	0.98	مرتفع	3
X2	0	4	6	9	11	30	3.90	1.04	مرتفع	4
X3	1	1	3	14	11	30	4.10	0.94	مرتفع	2
X4	0	1	2	12	15	30	4.37	0.57	مرتفع	1
الحساسية للمشكلات	1	9	16	45	49	120	4.10	0.95	مرتفع	الثاني
X5	0	1	4	13	12	30	4.20	0.79	مرتفع	3
X6	0	3	0	11	16	30	4.33	0.91	مرتفع	1
X7	0	2	3	10	15	30	4.27	0.89	مرتفع	2
X8	0	4	4	9	13	30	4.03	1.05	مرتفع	4
المثابرة	0	10	11	43	56	120	4.21	0.92	مرتفع	الاول
X9	0	3	2	8	17	30	4.30	0.97	مرتفع	1
X10	0	6	5	10	9	30	3.73	1.09	مرتفع	4
X11	0	1	6	12	11	30	4.10	0.83	مرتفع	3
X12	1	3	2	8	16	30	4.17	1.13	مرتفع	2
المبادرة	1	13	15	38	53	120	4.08	1.03	مرتفع	الرابع
X13	0	4	1	12	13	30	4.13	0.99	مرتفع	2
X14	0	2	1	10	17	30	4.40	0.84	مرتفع	1
X15	0	5	4	14	7	30	3.77	0.99	مرتفع	4

3	مرتفع	1.09	4.07	30	13	11	2	3	1	X16
الثالث	مرتفع	1.01	4.09	120	50	47	8	14	1	المرونة
-	مرتفع	0.98	4.12	600	208	173	50	46	3	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1. بلغ الوسط الحسابي العام لبعدهم الحسابية للمشكلات (4.10) وانحراف معياري قدره (0.95)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.67 - 5}، وهذا ما يدل على تبني المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن ممارسة القيادة الإبداعية حسب آراء أفراد العينة. فقد تحصلت جل الفقرات المشكلة لهذا البعد (X1، X2، X3، X4) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، حيث تراوحت على التوالي بين (3.90، 4.03، 4.10، 4.37) وانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (1.04، 0.98، 0.94، 0.57)، وقد جاءت الفقرة (X4) المتعلقة بتشجيع القائد العاملين على الإبلاغ عن المشكلات فور ظهورها في المرتبة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (4.37) وانحراف معياري قدره (0.57)، وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قدرة مرتفعة على تشخيص المشكلات والتعامل معها بفعالية، في حين تحصلت الفقرة (X2) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة بامتلاك القائد القدرة على تحليل أسباب المشكلات وتشخيصها بدقة، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.90) وانحراف معياري قدره (1.04)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع.

2. بلغ الوسط الحسابي العام لبعدهم المتأثرة (4.21) وانحراف معياري قدره (0.92)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.67 - 5}، وهذا ما يدل على تبني المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن ممارسة القيادة الإبداعية حسب آراء أفراد العينة. وقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا البعد (X5، X6، X7، X8) على أوساط حسابية مرتفعة، حيث تراوحت على التوالي بين (4.20، 4.33، 4.27، 4.03) وانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (0.79، 0.91، 0.89، 1.05)، وقد جاءت الفقرة (X6) المتعلقة بتشجيع القائد العاملين على الاستمرار رغم التحديات في المرتبة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (4.33) وانحراف معياري قدره (0.91)، وهذا ما يفسر قوة التزام القيادات بالمثابرة والاستمرار في العمل رغم الصعوبات، في حين تحصلت الفقرة (X8) المتعلقة بتحلي القائد

بالصبر في تنفيذ الأفكار الجديدة على المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدره (1.05)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع.

3. بلغ الوسط الحسابي العام لبعد المبادرة (4.08) وانحراف معياري قدره (1.03)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال $\{3.67 - 5\}$ ، وهذا ما يدل على تبني المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن ممارسة القيادة الإبداعية حسب آراء أفراد العينة. وقد تحصلت الفقرات المشكلة لهذا البعد (X9، X10، X11، X12) على أوساط حسابية مرتفعة حيث تراوحت على التوالي بين (4.30، 3.73، 4.10، 4.17) وانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (0.97، 1.09، 0.83، 1.13)، وقد جاءت الفقرة (X9) المتعلقة باتخاذ القائد قرارات مناسبة في الوقت المناسب لمواجهة مشكلات العمل في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري قدره (0.97)، وهذا ما يفسر توفر روح المبادرة داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين تحصلت الفقرة (X10) المتعلقة بتمتع القائد بطرح أفكار جديدة لتحسين وتطوير العمل على المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري قدره (1.09)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع.

4. بلغ الوسط الحسابي العام لبعد المرونة (4.09) وانحراف معياري قدره (1.01)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال $\{3.67 - 5\}$ ، وهذا ما يدل على تبني المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن ممارسة القيادة الإبداعية حسب آراء أفراد العينة. وقد تحصلت الفقرات المشكلة لهذا البعد (X13، X14، X15، X16) على أوساط حسابية مرتفعة، حيث تراوحت على التوالي بين (4.13، 4.40، 3.77، 4.07) وانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (0.99، 0.84، 0.99، 1.09)، وقد جاءت الفقرة (X14) المتعلقة بسرعة استجابة القائد للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية في المرتبة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (4.40) وانحراف معياري قدره (0.84)، وهذا ما يفسر امتلاك المؤسسة مستوى مرتفعاً من المرونة في التعامل مع المتغيرات، في حين تحصلت الفقرة (X15) المتعلقة بتعامل القائد بإيجابية مع التغيير لتحديث أساليب العمل على المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدره (0.99)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع.

وبصفة عامة بلغ الوسط الحسابي الكلي لأبعاد القيادة الإبداعية (4.12) وانحراف معياري قدره (0.98)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال $\{3.67 - 5\}$ ، وهذا ما يدل على تبني

المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة لممارسة القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة، مع تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في الآراء.

■ ومن خلال النتائج السابقة يتضح رفض الفرضية العدمية **H0**، وقبول الفرضية البديلة **H1** القائلة: "هناك تباين في تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرونة، والمبادرة في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف."

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: "تحقق الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف مستوى مناسباً من التميز التنافسي"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

■ **فرضية العدم H0:** لا تحقق الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف مستوى مناسباً من التميز التنافسي.

■ **فرضية القبول H1:** تحقق الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف مستوى مناسباً من التميز التنافسي. ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، يتم عرض نتائج المبحوثين المتعلقة بمستوى تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة محل الدراسة واستخدام مختلف الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة التطبيق والأهمية في إجابات عينة موظفي المؤسسة المبحوثة حول المتغير التابع تحقيق التميز التنافسي، وهذا ما يبينه الجدول أدناه في إجابات قائدي وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف محل الدراسة حول مستوى تحقيق التميز التنافسي.

جدول رقم (02-12): وصف وتشخيص مستوى تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة موبيليس لولاية

الطارف

تحقيق التميز التنافسي	1	2	3	4	5	الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الأهمية
Y1	0	1	4	14	11	30	4.17	0.79	مرتفع	6
Y2	0	0	1	10	19	30	4.60	0.56	مرتفع	2
Y3	1	1	3	15	10	30	4.07	0.94	مرتفع	8
Y4	1	2	3	10	14	30	4.13	1.07	مرتفع	5
Y5	0	1	2	12	15	30	4.37	0.76	مرتفع	4
Y6	0	0	0	11	19	30	4.63	0.49	مرتفع	1
Y7	0	0	3	11	16	30	4.43	0.68	مرتفع	3
Y8	1	2	3	11	13	30	4.10	1.05	مرتفع	7
المجموع	3	7	19	93	117	240	4.31	0.84	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على الجدول السابق يتم عرض النتائج وتحليلها وفق ترتيب الأهمية لفقرات تحقيق التميز التنافسي حيث يتم توضيح ذلك كما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لمحور تحقيق التميز التنافسي (4.31) وانحراف معياري إجمالي قدره (0.84)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.67 - 5}، وهذا ما يدل على تحقيق المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة للتميز التنافسي حسب آراء أفراد العينة.

وقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا المحور (Y1، Y2، Y3، Y4، Y5، Y6، Y7، Y8) على أوساط حسابية مرتفعة، حيث تراوحت على التوالي بين (4.17، 4.60، 4.07، 4.13، 4.37، 4.63، 4.43، 4.10) وانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (0.79، 0.56، 0.94، 1.07، 0.76، 0.49، 0.68، 1.05).

وقد جاءت الفقرة (Y6) المتعلقة بـ "تسعى المؤسسة الى تحقيق رضا العملاء من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم وشكواهم" في المرتبة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (4.63) وانحراف معياري قدره (0.49)، وهو ما يفسر تركيز الوكالة على التوجه بالزبون ومعالجة تطلعاته كآلية لبناء المزايا التنافسية.

ثم تليها الفقرة (Y2) المتعلقة بـ "تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة خدماتها" في المرتبة الثانية حيث بلغ وسطها الحسابي (4.60) وانحراف معياري قدره (0.56)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع، وهذا ما يعكس الاعتماد المرتفع للمؤسسة على البنية الرقمية والتكنولوجية المعاصرة لدعم مركزها التنافسي. بينما جاءت الفقرة (Y7) المتعلقة بـ "تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها باستمرار للحفاظ على مكانتها التنافسية" في المرتبة الثالثة حيث بلغ وسطها الحسابي (4.43) وانحراف معياري قدره (0.68)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على السعي الدائم والمستمر من قبل إدارة المؤسسة لتطوير مخرجاتها الخدمائية لضمان استدامة التميز.

وجاءت الفقرة (Y5) المتعلقة بـ "تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلي احتياجات العملاء" في المرتبة الرابعة حيث بلغ وسطها الحسابي (4.37) وانحراف معياري قدره (0.76)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع، وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك التزاماً صارماً ومستوى مرتفعاً جداً من الجودة الخدمائية التي تضمن لها الريادة والتميز التنافسي الميداني.

أما الفقرة (Y1) المتعلقة بـ "تحقق المؤسسة مستوى متميزاً من الأداء مقارنة بالمؤسسات المنافسة" فقد جاءت في المرتبة الخامسة حيث بلغ وسطها الحسابي (4.17) وانحراف معياري قدره (0.79)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يظهر نجاح المؤسسة الفعلي في تجسيد الفعالية التنظيمية والأداء التشغيلي المتفوق في محيطها التنافسي. تليها الفقرة (Y4) المتعلقة بـ "تسعى المؤسسة على تشجيع الابتكار بما يدعم التميز والتفوق على المنافسين" في المرتبة السادسة حيث بلغ وسطها الحسابي (4.13) وانحراف معياري قدره (1.07)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يثبت إيمان المؤسسة بدور البيئة الابتكارية والدعم القيادي للحلول الإبداعية كركيزة للتفوق السوقي.

وجاءت الفقرة (Y8) المتعلقة بـ "تشجع المؤسسة روح الفريق والتعاون لتقديم أفكار جديدة ومتميزة" في المرتبة السابعة حيث بلغ وسطها الحسابي (4.10) وانحراف معياري قدره (1.05)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس حرص الإدارة على تفعيل العمل الجماعي المشترك لدعم الوكالة بأفكار تدعم تميزها.

في حين تحصلت الفقرة (Y3) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة بـ "تحرص المؤسسة على تحسين استغلال الموارد لتحقيق مزايا تنافسية" حيث بلغ وسطها الحسابي (4.07) وانحراف معياري قدره (0.94)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود تفاوت نسبي بسيط في إدراك بعض جوانب كفاءة استغلال الموارد المتاحة داخل المؤسسة محل الدراسة دون أن يؤثر ذلك على الاتجاه العام الإيجابي للمحور.

وبصفة عامة بلغ الوسط الحسابي الكلي لمحور تحقيق التميز التنافسي (4.31) وبانحراف معياري قدره (0.84)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.67 – 5}، وهذا ما يدل على تبني المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة لمختلف عبارات وممارسات تحقيق التميز التنافسي، مع تجانس نسبي واضح في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في الآراء.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح رفض الفرضية العدمية **H0**، وقبول الفرضية البديلة **H1** القائلة: "تحقق الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف مستوى مناسباً من التميز التنافسي". وذلك للاستخدام المرتفع في تحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدراسة علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: "توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

■ **فرضية العدم H0:** "لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف."

■ **فرضية القبول H1:** "توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف."

ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، فسيتم اختبار علاقات الارتباط بين كل من القيادة الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر قائدي وموظفي المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الفرعية التالية:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف."

- **فرضية العدم H0:** "لا توجد علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **فرضية القبول H1:** "توجد علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **الفرضية الفرعية الثانية :** "توجد علاقة ارتباط بين المثابرة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **فرضية العدم H0:** "لا توجد علاقة ارتباط بين المثابرة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **فرضية القبول H1:** "توجد علاقة ارتباط بين المثابرة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "توجد علاقة ارتباط بين المبادرة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **فرضية العدم H0:** "لا توجد علاقة ارتباط بين المبادرة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **فرضية القبول H1:** "توجد علاقة ارتباط بين المبادرة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "توجد علاقة ارتباط بين المرونة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **فرضية العدم H0:** "لا توجد علاقة ارتباط بين المرونة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".
- **فرضية القبول H1:** "توجد علاقة ارتباط بين المرونة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".

1. العلاقة الارتباطية بين تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف

تناولنا العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الابداعية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (02-13): نتائج معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف

نوع العلاقة	المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للاارتباط R	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
طردية متوسطة	0.000	** 0.627	الحساسية للمشكلات	تحقيق الميزة التنافسية
طردية متوسطة	0.000	** 0.573	المثابرة	
طردية متوسطة	0.000	** 0.596	المبادرة	
طردية ضعيفة	0.000	** 0.463	المرونة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22 .

** مستوى معنوية $a \leq 0.01$

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه بالرغم من اشتراك أبعاد القيادة الإبداعية إلا أن هناك تباين في مستوى الارتباط توضحه الفقرات التالية:

1. احتل بعد الحساسية للمشكلات المرتبة الأولى حيث توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الحساسية للمشكلات وتحقيق التميز التنافسي بمعامل ارتباط (0.627) من وجهة نظر قائدي وموظفي المؤسسة المبحوثة، كما أن قيمة مستوى t المعنوية البالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة ببعد الحساسية للمشكلات كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: "توجد علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".

2. احتل بعد المبادرة المرتبة الثانية حيث توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المبادرة وتحقيق التميز التنافسي بمعامل ارتباط (0.596) من وجهة نظر قائدي وموظفي المؤسسة المبحوثة، كما أن قيمة مستوى t المعنوية البالغة

(0.000) أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما تميزت القيادة بروح المبادرة واقتراح الحلول غير المألوفة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: "توجد علاقة ارتباط بين المبادرة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".

3. احتل بعد المثابرة المرتبة الثالثة حيث توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المثابرة وتحقيق التميز التنافسي بمعامل ارتباط (0.573) من وجهة نظر قائدي وموظفي المؤسسة المبحوثة، كما أن قيمة مستوى t المعنوية البالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما أصرت القيادة على استمرارية العمل وتحمل المسؤوليات ومواجهة التحديات كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: "توجد علاقة ارتباط بين المثابرة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".

4. احتل بعد المرونة المرتبة الرابعة والأخيرة حيث توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المرونة وتحقيق التميز التنافسي بمعامل ارتباط قدره (0.463) من وجهة نظر قائدي وموظفي المؤسسة المبحوثة، وبالرغم من كونها العلاقة الأضعف نسبياً مقارنة بباقي الأبعاد إلا أن قيمة مستوى t المعنوية البالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.01) مما يجعلها دالة إحصائياً بصورة قوية، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما زادت مرونة القيادة وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية والعمل بسهولة مع كافة الأفراد كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: "توجد علاقة ارتباط بين المرونة وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".

2. العلاقة الارتباطية بين تطبيق القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (02-14): العلاقة الترابطية بين توافر القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي بمؤسسة

اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف

ارتباط بيرسون	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R^2	t المعنوية Sig t	نوعية العلاقة
تطبيق القيادة الإبداعية	0.640 **	0.409	0.000	طردية متوسطة
تحقيق التميز التنافسي				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

** مستوى معنوية $a \leq 0.01$

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تطبيق القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة بمعدل ارتباط قيمته (0.640)، وهذا عند مستوى معنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.409) أي أن تطبيق القيادة الإبداعية يفسر ما نسبته (40.9%) من التغيرات في تحقيق التميز التنافسي، في حين أن (59.1%) من هذه التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت المؤسسة محل الدراسة إلى زيادة تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية كلما ساهم ذلك في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: "توجد علاقة ارتباط بين القيادة

الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف".

خلاصة الفصل:

إن تطبيق القيادة الإبداعية في الوقت الحاضر يعتبر أحد الأسس والمتطلبات لأي سياسة تتبناها المؤسسات من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وتعديل سلوكهم من أجل مسايرة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها وبالتالي تحسين صورتها لدى الغير وتحقيقها مزايا تنافسية.

لذلك جاء هذا الفصل الثالث والأخير على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من الدور الذي يلعبه تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي، وبذلك فقد تم تطبيق هذا الموضوع على مؤسسة موبيليس لولاية الطارف.

في بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية. وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، التميز التنافسي) بالتفصيل، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من التباين ومن علاقات الارتباط بين تطبيق القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل الأول على ما يدور فعلياً في المؤسسة محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانياً فإن ذلك سيساهم حتماً في تطوير ممارسات القيادة الإبداعية وتعزيز دورها في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة محل الدراسة. ولعل أهمها رغم تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق التميز التنافسي إلا أنهم اتفقوا معظمهم على أن العامل هو أفضل من يقيم ذلك. لذلك تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشهادات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز القيادة الإبداعية لديها وبالتالي تحقيق تميزها التنافسي.

الختامة

لا شك أن المنظمات سواء كانت ربحية أم غير ربحية تحتاج إلى امتلاك القدرة للتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، وأن تمتلك القابلية لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. وقد أدركت المؤسسات الناجحة أنه لا بد لها من تطبيق الاستدامة وتحقيق الاستمرارية من أجل البقاء في الأمد البعيد، وذلك كله يعتمد على مدى القيادة الإبداعية التي تتبعها، فلم تعد الاستراتيجيات التقليدية مجدية، وهذا من أجل التميز في بيئة شديدة المنافسة وشديدة التغير.

فالقيادة الإبداعية في المؤسسات هي استراتيجية للنجاح في البيئات عالية التنافسية والديناميكية، وهي تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين، وذلك في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإبداعية.

فالتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد القيادة الإبداعية التي بدورها تحقق هذا التميز؛ فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتسم بالتحولات وشدة المنافسة، فإنه يتطلب منها أن تمتلك قدرات واستراتيجيات إبداعية تؤهلها لتحقيق ذلك، ولكي تستطيع المؤسسات أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها المتمثلة بأبعاد القيادة الإبداعية لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، اتضح لنا كيف يمكن لتطبيق القيادة الإبداعية بالشكل المطلوب أن يكون أحد أبرز السبل لتحقيق التميز التنافسي.

■ نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الاستبيان المقدم وتأسيساً على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، ونتائج التحليل الإحصائي لعلاقات التباين والارتباط بين متغيرات الدراسة، كانت نتائج اختبار الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: "هناك تباين في تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرونة، والمبادرة في الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف".

بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية وتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور القيادة الإبداعية، تم قبول الفرضية الأولى، حيث أظهرت النتائج وجود تباين نسبي في مستوى تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية داخل الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف. وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجات مرتفعة، إلا أنها اختلفت فيما بينها من حيث مستوى التطبيق والترتيب، مما يعكس تفاوت اهتمام الإدارة بممارسات القيادة الإبداعية المختلفة. وتؤكد هذه

النتائج تبني الوكالة لنمط قيادي إبداعي يسهم في تطوير الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على مواجهة المشكلات والتكيف مع التغيرات، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى فعاليتها.

الفرضية الثانية: "تحقق الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف مستوى مناسباً من التميز التنافسي".

من خلال المستجوبين على محور التميز التنافسي من الاستبيان، تم قبول الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن الوكالة التجارية لموبيليس بولاية الطارف تحقق مستوى مرتفعاً من التميز التنافسي. ويرجع ذلك إلى حرص المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة، والعمل على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى سعيها المستمر إلى تطوير أدائها وتحسين كفاءة عملياتها. كما تعكس النتائج قدرة المؤسسة على المحافظة على مكانتها التنافسية في سوق الاتصالات من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية، وتحقيق مستويات جيدة من الفعالية والكفاءة في إنجاز المهام والأهداف المسطرة.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف"، والتي بدورها تنقسم إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات والتميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثاني ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق الحساسية للمشكلات وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، وذلك راجع لقدرة المؤسسة على اكتشاف المشكلات وتشخيصها والتنبؤ بها قبل تفاقمها تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ومعالجة نقاط الضعف، إلا أن هذه الممارسات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز مساهمتها في تحقيق مستويات أعلى من التميز التنافسي.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط بين المثابرة والتميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثاني ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف توجد علاقة ارتباط متوسطة بين المثابرة وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن المثابرة في متابعة الأعمال واستكمال المهام

ومواجهة الصعوبات تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أن مستوى الإصرار على تنفيذ المبادرات التطويرية ومتابعتها بصورة مستمرة ما يزال يحتاج إلى مزيد من الدعم والتعزيز.

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط بين المبادرة والتميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثاني ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، حيث أنه في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف توجد علاقة ارتباط متوسطة بين المبادرة وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن تشجيع العاملين على اقتراح الأفكار الجديدة واتخاذ الإجراءات الاستباقية يساهم في تطوير الخدمات وتحسين الأداء، إلا أن مستوى المبادرة في طرح الحلول المبتكرة واستغلال الفرص المتاحة لا يزال بحاجة إلى مزيد من التحفيز والدعم.

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط بين المرونة والتميز التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثاني ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف توجد علاقة ارتباط متوسطة بين المرونة وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة للظروف والمتغيرات البيئية تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، غير أن هذه القدرة ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال واحتياجات الزبائن.

وبناءً على ما سبق يمكن استنتاج قبول الفرضية الثالثة لأنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة الإبداعية والتميز التنافسي في المؤسسة محل الدراسة الناتجة عن وجود علاقة الارتباط بين تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، المرونة) وتحقيق التميز التنافسي.

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين في الاستبيان فإنه تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة: "تساهم القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنافسي في الوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف"، حيث أن تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف ساهم بدرجة متوسطة في تحقيق التميز التنافسي لهذه المؤسسة.

■ نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم استخلاص النتائج التالية:
- تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق التميز التنافسي؛
 - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تباين تطبيق ابعاد القيادة الإبداعية كان بشكل متوسط ومحدود بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف؛
 - بينت نتائج الاختبار أنه يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف؛
 - تسعى مؤسسة موبيليس لولاية الطارف عبر تبنيها لاستراتيجيات حديثة إلى تطبيق القيادة الإبداعية لجذب العملاء وتعزيز علاقتها بهم، وذلك لنيل رضاهم وولائهم لها؛
 - يعد الموظف أفضل من يقيم الأداء بالمؤسسة، وبالتالي فإنه يمثل الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على أن القيادة الإبداعية في المؤسسة قد ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية لها؛
 - أظهرت الدراسة أن مؤسسة موبيليس لولاية الطارف تطبق القيادة الإبداعية من خلال أبعادها المختلفة بشكل يساعد على تخطي العقبات التي تواجهها وبمنحها الفرصة للاستمرار في المنافسة.
- بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، نقدم جملة من الاقتراحات تمثلت في:
- ✓ ضرورة تفعيل دور القيادة الإبداعية لتحقيق مزايا تنافسية في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة حيث لا يوجد مكان للمؤسسات المتباطئة لمواكبة التغيير؛
 - ✓ تنظيم ورش عمل لزيادة قدرات أفراد المجتمع المؤسسي على استشعار التغيرات البيئية؛
 - ✓ تعزيز مفهوم القيادة الإبداعية عن طريق توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص المؤسسة؛
 - ✓ الاهتمام أكثر بتسيير المواهب، منحه الإمكانيات والوسائل التي تسمح له بأداء مهامه على أكمل وجه؛
 - ✓ التشجيع المادي والمعنوي للعمال الموهوبين وتبني أفكارهم من طرف الإدارة العليا في حالة فعاليتها؛
 - ✓ العمل على تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول إلى التميز؛

✓ على المؤسسات العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال وضع فريق ضمن إطار العمل وذلك بهدف زرع روح التعاون بين الموظفين وكسب الخبرات والمهارات فيما بينهم من خلال تبادل الأفكار وطرح كل ما هو جديد والذي يصب في إطار تطوير وتحقيق التغيير.

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن وضع آفاق للدراسة كما يلي:

- دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء المؤسسة؛
- القيادة الإبداعية ودورها في إدارة الجودة الشاملة؛
- القيادة الإبداعية وإدارة المخاطر بالمؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، الإبداع الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2024.
2. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
4. جاي بارني، الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ترجمة سيد أحمد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018.
6. حسن علي الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
8. خضير كاظم حمود، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. خضير كاظم حمود، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2009.
10. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج عمان، الأردن، 2010.
11. سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبليس نموذجاً)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008.
12. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2014.
13. الطائي حكيم عبد، العلاق بشير عباس، إدارة الأعمال الاستراتيجية - منظور تنافسي معاصر، دار اليازوري العملية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2015.
15. عبد الوهاب بوبعة، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

16. علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية والميزة التنافسية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
17. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2005.
18. فريد ديفيد، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2010.
19. مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية : تقنيات تحليل القطاعات والمنافسين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2009.
20. مايكل بورتر، الميزة التنافسية، ترجمة مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2008.
21. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017 .
22. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداع الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016.
23. محمد الصيرفي، الإدارة الإبداعية والقيادة المتميزة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009 .
24. محمد بن أحمد الصالح، القيادة الإبداعية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
25. ناصر دادي عدون، إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2018.
26. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
27. نبيل محمد مرسي، الميزة التنافسية في الفكر الاستراتيجي المعاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011.
28. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2008 .
29. يوسف حجي الطائي، السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

ثانياً: المجلات والدورات العلمية

1. أحمد حسن الشيعي، أسامة عبد الرحمان، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 7، العدد 13، 2023.

2. براهيمى مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019.
3. جمال محمد كامل، "القيادة الابداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات"، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، مصر، 2018.
4. العطوى رويدا محمد، وكعنان فواز عبد الحميد، "أثر التمكين الاداري على الابداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي كآحد مداخل تحقيق رؤية 2023 للكرة الارضية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، المجلد 04، العدد 02، 2018.
5. محمد فرج متعب المهنا، "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها" مجلة العلوم التربوية، العدد 01، الكويت، 2022.
6. مختار الإبراهيمي، سامية إبراهيمي، "مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.
7. هريو دزاير، "القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 01، جامعة عنابة، الجزائر، 2022.

ثالثا: المذكرات

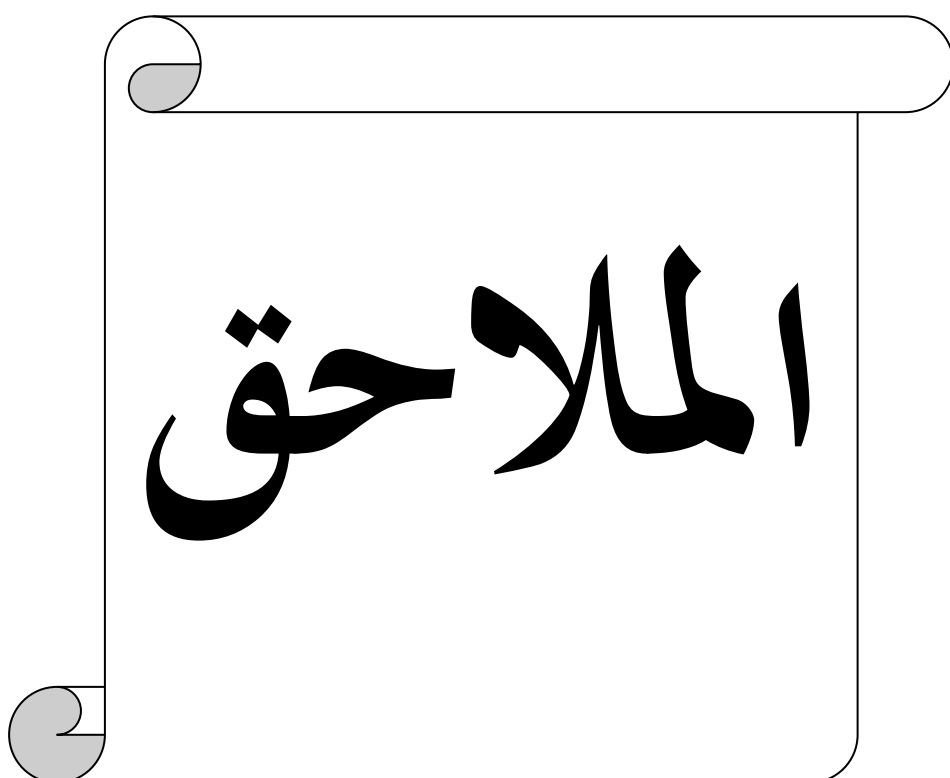
1. بريم نحلة صابرينة، رميلي نور الهدى، دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2024.
2. ثورية رضواني، فاطمة ديك، مسعود غلي، ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة التجارية موبيليس، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2024.

رابعاً: الملتقيات العلمية

1. رزوق كوثر، الحديدي حسن، القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، الأردن، 2011 .

خامساً: المواقع الالكترونية

1. الموقع الالكتروني : http://www.Algérie_télécom.dz
2. الموقع الالكتروني : <http://etudiantdz.com/t37724.html>
3. الموقع الالكتروني : <https://www.mobilis.dz>



الملحق رقم 01 الاستبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالبان بإعداد دراسة معنونة ب: " القيادة الابداعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي - دراسة ميدانية للوكالة التجارية موبيليس لولاية الطارف -" والتي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، لذا نطلب من سيادتكم المحترمة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن محتويات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن الإجابات المقدمة من طرفكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا في الأغراض البحثية العلمية. لذا نرجو من سيادتكم إيلاء الأهمية المناسبة لفقرات الاستبيان دعما منكم للبحث العلمي في هذا المجال.

من اعداد الطالبين:

- العمري قطر الندى
- حمداوي لميس

تحت اشراف:

الدكتورة كافي فريدة

السنة الجامعية : 2025\2026

التعريف بمتغيرات الدراسة:

- 1. القيادة الإبداعية:** تُعرّف القيادة الإبداعية بأنها أسلوب قيادي يقوم على قدرة القائد على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتشجيع العاملين على التفكير غير التقليدي، وتبني الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وتركز هذه القيادة على استثمار الطاقات الفكرية للأفراد، وتهيئة بيئة عمل محفزة على الابتكار والتجديد المستمر، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- 2. التميز التنافسي:** يُعرّف التميز التنافسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق ومستدام مقارنةً بمنافسيها، من خلال امتلاك واستثمار موارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها، بما يمكنها من تقديم قيمة أعلى للزبائن سواء من حيث الجودة أو التكلفة أو الابتكار أو سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق.

المحور الأول: البيانات الشخصية

01	الجنس	ذكر
		أنثى
02	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة
		من 25- أقل من 35 سنة
		من 35- أقل من 40 سنة
		40 سنة وأكثر
03	المستوى الدراسي	ليسانس
		دراسات عليا
		أخرى
04	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل
		من 6 إلى 10 سنوات
		من 11 إلى 15 سنة
		16 سنة وأكثر

المحور الثاني: القيادة الإبداعية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

رقم	أبعاد القيادة الإبداعية وعبارات القياس	درجة القدرة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
أ – الحساسية للمشكلات					
01	يحاول القائد اكتشاف المشكلات قبل أن تتفاقم بمحذوف حلها				
02	يملك القائد القدرة على تحليل أسباب المشكلات وتشخيصها بدقة				
03	يقترح القائد بدائل متنوعة عند ظهور المشكلات				
04	يشجع القائد العاملين على الإبلاغ عن المشكلات فور ظهورها				
ب – المثابرة					
05	يواصل القائد العمل حتى تحقيق الأهداف المحددة				
06	يشجع القائد العاملين على الاستمرار رغم التحديات				
07	يسعى القائد باستمرار إلى تحسين الأداء				
08	يتحلى القائد بالصبر في تنفيذ الأفكار الجديدة				
ج – المبادرة					
09	يتخذ القائد قرارات مناسبة في الوقت المناسب لمواجهة مشكلات العمل				
10	يتمتع القائد بطرح أفكار جديدة لتحسين وتطوير العمل				
11	يساهم القائد في اقتراح حلول مناسبة لمواجهة المشاكل في الظروف الصعبة				
12	يشجع القائد العاملين على اقتراح الحلول ويثمنها				
د – المرونة					
13	يتيح القائد للعاملين إبداء آرائهم المختلفة للاستفادة منها				
14	يستجيب القائد بسرعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية				
15	يتعامل القائد بإيجابية مع التغيير لتحديث أساليب العمل				
16	يستطيع القائد العمل بسهولة مع كافة الأفراد				

المحور الثالث: تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

رقم	تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف	درجة القدرة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
17	تحقق المؤسسة مستوى متميزًا من الأداء مقارنة بالمؤسسات المنافسة.				
18	تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة خدماتها				
19	تحرص المؤسسة على تحسين استغلال الموارد لتحقيق مزايا تنافسية				
20	تسعى المؤسسة على تشجيع الابتكار بما يدعم التميز والتفوق على المنافسين				
21	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء				
22	تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم وشكاواهم.				
23	تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها باستمرار للحفاظ على مكانتها التنافسية				
24	تشجع المؤسسة روح الفريق والتعاون لتقديم أفكار جديدة ومتميزة				

الملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المقيمين للاستبيان

الرقم	الرتبة / اللقب والاسم	الجامعة
01	الأستاذة الدكتورة كافي فريدة	جامعة الشاذلي بن جديد
02	الدكتورة عبيدات سارة	جامعة الشاذلي بن جديد
03	الدكتور بوسيف سيد أحمد	جامعة الشاذلي بن جديد