وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص:الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال

دراسة حالة مجمع صيدال- فرع أنتيبيوتيكال

إعداد الطالبة:

❖ سعاد ميدون

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ علي عبد الله	(جامعة الجزائر)	رئيسا
أ.د/ علي مكيد	(جامعة المدية)	مشرفا ومقررا
د/ عبد الوهاب رميدي	(جامعة المدية)	عضوا ممتحنا
د/ الصادق بوشنافة	(جامعة المدية)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2013- 2014

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص:الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال

دراسة حالة مجمع صيدال- فرع أنتيبيوتيكال

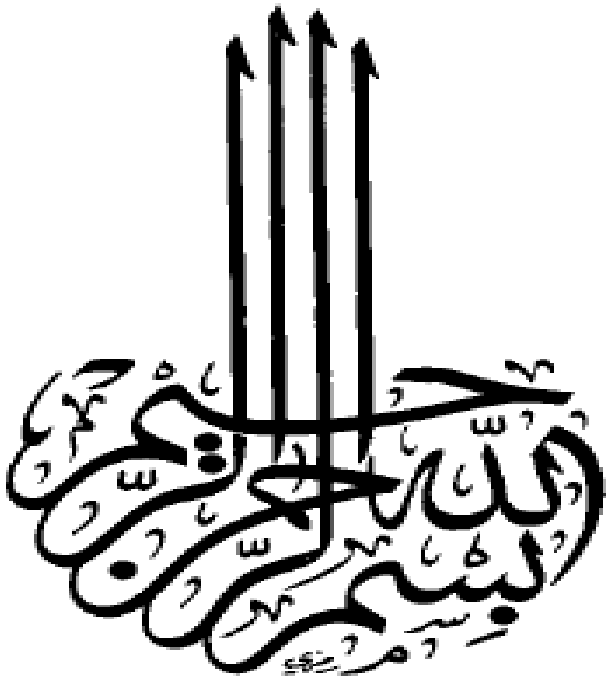
إعداد الطالبة:

- سعاد ميدون

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ علي عبد الله	(جامعة الجزائر)	رئيسا
أ.د/ علي مكيد	(جامعة المدية)	مشرفا ومقررا
د/ عبد الوهاب رميدي	(جامعة المدية)	عضوا ممتحنا
د/ الصادق بوشنافة	(جامعة المدية)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2013- 2014



(...رَبِّ أوزِعنِي أَنَ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ التِّي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنَ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهْ وِأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِـكَ فِـي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ
)

سورة النمل: الآية 19

شكر وعرفان

اللّهم لك الحمد كلّه والشّكر كلّه، إليك يرجع الأمر كلّه علانيته وسره، أنت ربّنا ومولانا، عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير، وصلّ اللّهم وسلّم وبارك على خير الأنام سيدنا محمد الصادق الأمين المبعوث رحمة للعالمين...

وبعد...فإنّي أثني أعطر الثناء وأطيبه وأُجزل أحرّ الشّكر وأخلصه إلى:

- ❖ الأستاذ المشرف الذي أنار لي سبل العلم، وفتح أمامي أبواب المعرفة، وانتهلت من معينه المتدفق .... الأستاذ الدكتور **علي مكيد**.
- ❖ كل من ساعدني وزودني بالتوجيهات القيمة والآراء السديدة، وأخص بالذكر الدكتور **عمر سرّار** والأستاذ **شوقي قبطان**.
- ❖ أعضاء **لجنة المناقشة** لتفضّلهم قبول مناقشة هذا البحث.
- ❖ الأخت **كريمة بشوش** على مساعدتها في طباعة وإخراج هذه المذكرة بشكلها الحالي.
- ❖ كل من تعاون، وقفت معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهده ووقته ودعائه...

الإهداء

إلى التي وإن تزّاحمت كل الكلمات الجميلة لن تفي قطرة فضل من بحر عطائها... إلى من علّمتني بسخاء أنّ الفرح قرين البسطاء وأنّ البسطاء لا يولدون مرتين...

والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى من كلّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة...إلى من أنار لي دروب العلم والمعرفة... إلى من ألهمتني توجيهاته ونصائحه ... إلى القلب الكبير ...

والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى الشموع المتقدة التي أنارت لي ظلمة حياتي... إلى من ترعرعت معهم... ونما غصني بينهم ...

أخواتي وأخواي

إلى من يشاركونني هموم الدنيا ويقاسمونني حلو الحياة ومرها، إلى من أسعد بلقائهم، ولهم في قلبي الحب العظيم...

إلى من أراد أن يكون رقما صعبا في الحياة... إلى المسلم المتعطش ليعيد أمتنا لمجدها التليد...

إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته ، توجيهاته ونصائحة...

أهدي ثمرة جهدي

ملخص

تعيش المنظمات اليوم خاصة الناشئة منها تحديات كبيرة وصعبة للغاية، خاصة في ظل التغيرات البيئية السريعة والمتنوعة والتنافسية العالية، الأمر الذي وضع القيادات الإدارية لتلك المنظمات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المبررات التنافسية التي تمكنها من الوصول إلى مصاف المنظمات الرائدة والمتميزة، وذلك من خلال تطوير أدوات ووسائل إدارة التميز باعتبارها فلسفة إدارية تمكنها من التنسيق والتكامل بين موارد المنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية الدائمة لمنظماتها تمكنها من الحفاظ على مكانها وتعزيز مكانتها في السوق.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن سبل مساهمة القيادة الإدارية في ترقية أداء المنظمات من أجل الوصول بها إلى التميز، مع تسليط الضوء على واقعها في المنظمات الجزائرية من خلال مجمع صيدال – فرع المضادات الحيوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء المتميز، إدارة التميز، القيادة المتميزة.

Abstract

Today, the organizations especially emerging from them are living large and very difficult challenges, especially in light of rapid environmental change and the diverse and highly competitive, which put managerial leaders of those organizations in the position of having the hard work and continued to gain justification competitiveness that will enable them to reach the class of leading and excellences organizations, so through the development of tools and means of excellence management as a management philosophy enable coordination and integration between the organization 's resources in order to achieve permanent competitive advantages for their organizations to enable them to maintain their workplace and strengthen its marketplace.

Hence this study to look for ways to search to the managerial leadership to advance the performance of organizations in order to reach out to excellence , with the spotlight on its reality in the Algerian organizations through complex Saidal - a branch of antibiotics .

Keywords: *Managerial leadership, Excellent performance, Excellent management, Excellent leadership.*

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01-01)	دور أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	34
الجدول رقم (01-02)	نموذج فيدلر	53
الجدول رقم (01-03)	مقارنة بين النظرية التبادلية والتحويلية	60
الجدول رقم (03-01)	مؤشرات الربحية في الفترة 2003-2012 في الفرع	131
الجدول رقم (03-02)	حركة الموارد البشرية في الفترة 2003-2012.	134
الجدول رقم (03-03)	نفقات التدريب في الفترة 2003-2012.	136
الجدول رقم (03-04)	منتجات الفرع الجديدة من 2005 إلى 2012	137
الجدول رقم (03-05)	الإنتاجية الكلية للفرع بين 2009-2012	138
الجدول رقم (03-06)	عدد حوادث العمل في الفترة 2003-2012	139
الجدول رقم (03-07)	تكاليف حماية البيئة في الفترة 2003-2012.	141
الجدول رقم (03-08)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة للمدراء في الفرع	144
الجدول رقم (03-09)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة للاستبانة الموجهة لمدراء الفرع	145
الجدول رقم (03-10)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والثالث والدرجة الكلية للمحور – الاستبانة الأولى	146
الجدول رقم (03-11)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور – الاستبانة الأولى	148
الجدول رقم (03-12)	معاملات ثبات المحاور – الاستبانة الأولى	149
الجدول رقم (03-13)	معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات – الاستباة الأولى	150
الجدول رقم (03-14)	تعداد استبانات الدراسة – الاستبانة الأولى	151
الجدول رقم (03-15)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات	152

	الشخصية لعينة الدراسة	
الجدول رقم (03-16)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة ببناء التوجه الاستراتيجي	153
الجدول رقم (03-17)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة بفعالية الهياكل والعمليات	155
الجدول رقم (03-18)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة بنشر ثقافة الإبداع والتميز	156
الجدول رقم (03-19)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري	158
الجول رقم (03-20)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية	160
الجدول رقم (03-21)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز	161
الجدول رقم (03-22)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة ببناء التوجه الاستراتيجي	163
الجدول رقم (03-23)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة بفعالية الهياكل والعمليات	165
الجدول رقم (03-24)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة بنشر ثقافة الإبداع والتميز	167

الجدول رقم (03-25)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري	168
الجدول رقم (03-26)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية	170
الجدول رقم (03-27)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمدى وجود المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز في الأداء	172
الجدول رقم (03-28)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع	175
الجدول رقم (03-29)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع	176
الجدول رقم (03-30)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية إمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز	178
الجدول رقم (03-31)	معامل ارتباط إمكانية ممارسة الأدوار القيادية بالمعوقات	180
الجدول رقم (03-32)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة – الاستبانة الثانية	182
الجدول رقم (03-33)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور – الاستبانة الثانية	183
الجدول رقم (03-34)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور – الاستبانة الثانية	184
الجدول رقم (03-35)	معاملات ثبات محاور الاستبانة- الاستبانة الثانية	187
الجدول رقم (03-36)	معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات – الاستبانة الثانية	188
الجدول رقم (03-37)	تعداد استبيانات الدراسة – الاستبانة الثانية	189
الجدول رقم (03-38)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة – الاستبانة الثانية	190

الجدول رقم (03-39)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بخصائص القيادة الإدارية المتميزة	191
الجدول رقم (03-40)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز	195
الجدول رقم (03-41)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز – بناء التوجه الاستراتيجي	196
الجدول رقم (03-42)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز- نشر ثقافة التميز والإبداع	198
الجدول رقم (03-43)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز - فعالية الهيكل والعمليات	200
الجدول رقم (03-44)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز- الاستثمار في رأس المال البشري	202
الجدول رقم (03-45)	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز- المسؤولية الاجتماعية	204
الجدول رقم (03-46)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية خصائص القائد الإداري في الفرع	207
الجدول رقم (03-47)	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع	209
الجدول رقم (03-48)	معامل ارتباط خصائص القائد الإداري بالممارسات القيادية	211

قـائمـة الأشكـال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (01-01)	الشبكة الإدارية	47
الشكل رقم (01-03)	نموذج تاينبوم وشميدت	51
الشكل رقم (01-03)	من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية (الأثر التراكمي)	61
الشكل رقم (02-01)	نموذج ماكنزي (**7s**)	71
الشكل رقم (02-02)	محاور بطاقة القياس المتوازن	90
الشكل رقم (02-03)	معايير النموذج الأوروبي	93
الشكل رقم (02-04)	معايير النموذج الأمريكي	97
الشكل رقم (02-05)	الهيكل التنظيمي الخاطئ والصحيح	110
الشكل رقم (02-06)	نموذج القيادة المتميزة	116
الشكل رقم (03-01)	تمثيل بياني لمؤشرات الربحية (2003-2012)	133
الشكل رقم (03-02)	تطور إجمالي العمّال بين 2003-2012.	135
الشكل رقم (03-03)	تمثيل بياني لتكاليف المحافظة على البيئة (2003-2012)	141

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق رقم (01)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	234
الملحق رقم (02)	الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية	235
الملحق رقم(03)	تطور رقم الأعمال وبعض الحسابات المالية لفرع المضادات الحيوية بالمدية 2003- 2012	236
الملحق رقم (04)	تعداد عمال فرع المضادات الحيوية عام 2013	237
الملحق رقم (05)	شهادة الأيزو 9002 نسخة 1999	238
الملحق رقم (06)	شهادة الأيزو 9001 نسخة 2000	239
الملحق رقم (07)	عدد الحوادث في فرع المضادات الحيوية عام 2012	240
الملحق رقم (08)	تكاليف حماية البيئة 2003-2012	241
الملحق رقم (09)	الشهادات التي تحصل عليها الفرع نتيجة نشاطاته تجاه المجتمع	242
الملحق رقم (10)	قائمة المحكمين	245
الملحق رقم (11)	الاستبانة الموجهة لمدراء فرع المضادات الحيوية	246
الملحق رقم (12)	الاستبانة الموجهة لموظفي فرع المضادات الحيوية	251

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	**أ–ح**
الفصل الأوّل: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية	**64–2**
تمهيد	2
المبحث الأوّل: ماهية القيادة الإداريّة	3
المطلب الأوّل: ماهية القيادة	3
المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري	10
المطلب الثالث: مفهوم القيادة الإدارية	15
المبحث الثاني: متطلبات القيادة الإدارية	21
المطلب الأوّل: مقومات القيادة الإدارية	21
المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية	28
المطلب الثالث: محددات فعالية القيادة الإدارية	35
المبحث الثالث: نظريات القيادة الإداريّة	42
المطلب الأوّل: النظريات التقليدية	42
المطلب الثاني: النظريات الحديثة	56
خلاصة الفصل	64
الفصل الثاني: القيادة الإداريّة وتميز الأداء	**117–66**
تمهيد	66
المبحث الأول: مفاهيم عامّة حول الأداء المتميز	67
المطلب الأوّل: مفهوم تميز الأداء	67
المطلب الثاني: حتمية التميز	75
المطلب الثالث: المنظمة المتميزة	76

المبحث الثاني: إدارة التميز	79
المطلب الأوّل: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز	79
المطلب الثاني: مداخل إدارة التميز	83
المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز	91
المبحث الثالث: قيادة التميز	100
المطلب الأول: مفهوم القيادة المتميزة	100
المطلب الثاني: صفات قادة التميز	102
المطلب الثالث: الممارسات القيادية الداعمة للتميز	107
خلاصة الفصل	117
الفصل الثالث: واقع القيادة الإدارية والأداء في فرع المضادات الحيوية	**215-119**
تمهيد	119
المبحث الأوّل: تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية	120
المطلب الأوّل: تقديم مجمع صيدال	120
المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية	126
المطلب الثّالث: مؤشرات الأداء لفرع المضادات الحيوية	131
المبحث الثاني: تحليل الاستبانة الموجهة لمدراء فرع المضادات الحيوية	143
المطلب الأوّل: الإطار المنهجي للدراسة	143
المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة	151
المطلب الثّالث: اختبار فرضيات الدراسة	173
المبحث الثالث: تحليل الاستبانة الموجهة لموظفي فرع المضادات الحيوية	181
المطلب الأوّل: الإطار المنهجي للدراسة	181
المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة	189
المطلب الثّالث: اختبار فرضيات الدراسة	205
خلاصة الفصل	213
الخاتمة	215
قائمة المراجع	221
الملاحق	234

مقدمة عامة

توطئة

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي في كيان المنظمات وأداة التغيير الرئيسية فيها، فنجاح أي منظمة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يكون مرهونا إلى حد كبير بكفاءة وفعالية القيادة الإدارية في القيام بمهامها، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية العالمية المعاصرة وخصائص بيئة الأعمال الناتجة عنها، وما تفرضه من تحديات مثل زيادة المنافسة، تعدد المنتجات المتماثلة، اتساع الأسواق وازدحامها والتطور المستمر في نظم الإدارة والتسيير الناتج بالخصوص عن عصرنة وسائل الاتصال ومعالجة المعلومات .

ولعل أهم ما يميز هذه التطورات هو التحول التدريجي للفكر الإداري من نظرته إلى العنصر البشري في المنظمة باعتباره مجرد يد عاملة إلى الاهتمام أكثر فأكثر بالعقل البشري باعتباره مصدرا لخلق القيمة ومركز الإبداع والتطوير، من هذا المنطلق أصبح العنصر البشري يشكل موردا أساسيا يفوق من حيث أهميته باقي الموارد الإنتاجية الكلاسيكية المعروفة، وتنبع هذه الأهمية من كون العائد على الاستثمار في هذا المورد يفوق في الوقت الحاضر ذلك المحصل عليه من الموارد المادية، كما أنّه يمكن المنظمة من اكتساب ميزات تنافسية حالية ويخلق لها أخرى مستقبلية يصعب محاكاتها.

إنّ تحرير النشاط الاقتصادي وعولمته فتح المجال واسعا لهيمنة الشركات الاقتصادية الدولية الكبرى على الأسواق العالمية وخلق لها أفضلية تنافسية يصعب على منظمات الأعمال في الدول الناشئة مجاراتها، لذلك فإن القيادات الإدارية في هذه المنظمات أصبحت مطالبة بتغيير استراتيجياتها التنافسية وتطوير وسائل نشاطها التنافسي بهدف خلق شروط ومزايا تنافسية تمكنها من التفوق والريادة وعدم الاكتفاء بالتكيف من أجل البقاء.

فضرورة التغلب على الصعوبات التنافسية الناتجة عن عولمة النشاط الاقتصادي طرح تحديات كبيرة وصعبة أمام القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الناشئة، تتمثل خاصة في ضرورة تطوير أدوات ووسائل إدارة التميز باعتباره خيارا استراتيجيا وأداة أساسية لتسهيل شروط الاندماج الإيجابي لهذه المنظمات في بيئتها الاقتصادية المحلية والعالمية.

ومن أجل هذه الغاية أصبح مطلوبا من القيادة الإدارية الناجحة العمل على تحقيق التنسيق والتكامل الأمثل بين مختلف عناصر هيكلها التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق رضا عملائها الخارجيين والداخليين وكسب ولائهم، ولن تستطيع قيادة المنظمة تحقيق هذا الهدف إلا بتطوير وعصرنة وسائل إنتاجها من جهة، والتحسين المستمر لبيئة العمل فيها من جهة أخرى وذلك بالاستجابة للمتطلبات المؤثرة في سلوك الأفراد العاملين بها، خاصة تلك التي تساعد على الإشباع الأفضل لحاجاتهم وتطلعاتهم بهدف تحقيق رضاهم، زيادة ولائهم لمنظمتهم وتوجيه جهودهم إلى تحقيق أهدافها .

الإشكالية:

مما سبق أتى موضوع البحث لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المتميز في ضوء التجربة الاقتصادية الوطنية المتميزة بضرورة الانفتاح المتزايد لمنظماتنا الاقتصادية الوطنية الناشئة على واقع بيئة تنافسية مغايرة تماما لتلك الظروف التي نشأت فيها، مما يتطلب من قياداتها الإدارية إعادة النظر في كثير من القواعد والممارسات السائدة، حتى توفر لنفسها شروط الأداء المتميز وترقى إلى مصاف المنظمات الرائدة.

ومن خلال ما أشير إليه أعلاه نطرح الإشكالية الآتية :

ما هي سبل مساهمة القيادة الإدارية في ترقية مستوى أداء المنظمة من أجل الوصول به إلى التميز ؟

وقصد تفصيل دراسة الموضوع، قمنا بتجزئة الإشكالية إلى **التساؤلات الفرعية** الآتية :

- ✓ ما هي ملامح القيادة الإدارية المعاصرة وما هي أسباب تعاظم دورها في الوقت الحاضر ؟
- ✓ ما هي أهمية التميز بالنسبة لمنظمات الأعمال وما هي مبررات السعي إلى تحقيقه ؟
- ✓ ما هي حدود وإمكانيات تأثير القيادة الإدارية على نتائج عمل المنظمة ؟
- ✓ هل تتوفر في القيادة الإدارية للمنظمة محل الدراسة الميدانية مقومات التميز ؟

انطلاقا من الإشكالية العامة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة نطرح **الفرضيات** الآتية كإجابات أولية لتكون منطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح:

- ✓ تزايد أهمية دور القيادة الإدارية في الوقت الحاضر تفرضه التحولات المعاصرة في بيئة الأعمال والتحديات التنافسية الناتجة عنها.
- ✓ يعتبر التميز في الوقت الحاضر ضرورة حتمية وخيارا استراتيجيا يساهم في تعظيم قدرات الاندماج الإيجابي للمنظمة في بيئاتها المختلفة.
- ✓ القيادة الإدارية المتميزة هي تلك التي تعمل على تحويل التهديدات الناشئة في بيئة الأعمال إلى فرص نجاح.
- ✓ لا تعمل القيادة الإدارية لفرع المضادات الحيوية على ترقية شروط ومتطلبات الأداء المتميز.

دوافع اختيار الموضوع:

تتمثل أهم أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي :

- ❖ الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالسلوك التنظيمي عموما والقيادة بشكل خاص، ومحاولة توسيع المعرفة فيما يخص هذا الموضوع.
- ❖ حاجة المنظمات الجزائرية إلى تبّني نظام شامل يجمع عناصر ومقومات البناء المؤسسي السليم على أسس متفوقة تحقق قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها.
- ❖ نجاح مفهوم إدارة التميز في تحقيق العديد من النتائج الايجابية في العديد من المنظمات العالمية التي عملت على تبني هذا المفهوم وتطبيقه.
- ❖ محاولة معرفة مدى توافر القادة في منظماتنا على سمات قادة التميز ومدى قدرتها على دفع منظماتها إلى تحقيق التميز.-

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف المبتغاة من خلال الخوض في هذا الموضوع فيما يلي:

- ✓ تقديم عرض شامل للإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية ومحاولة التعرف على المهارات القيادية الحديثة التي صار القائد الإداري مطالب بالتحلي بها؛
- ✓ تقديم مساهمة متواضعة في إثراء الرصيد المعرفي المتعلق بإدارة التميز.
- ✓ محاولة التعرف على مفاتيح تميز أداء المنظمات ومتطلبات إدارته؛
- ✓ الوقوف عند أهم نماذج التميز في العالم التي وضعتها الدول بغية تحفيز منظماتها على الارتقاء بالأداء ؛
- ✓ توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المتميز من خلال دراسة ميدانية، والتأكد من أن القيادة الإدارية الصانعة للتميز لابد أن تكون غير عادية.
- ✓ حث المسؤولين، خاصة مسؤولي المنظمة محل الدراسة الميدانية على الاهتمام أكثر بدور القيادة الإدارية في ترقية الأداء الجيد والتميز.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة في أهمية المتغيرين المدروسين، حيث أن القيادة الإدارية حظيت ولازالت تحظى باهتمام المختصين في السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، كونها تعتبر المحرك للطاقات الكامنة والقدرات فهي تؤثر على السلوك التنظيمي وأداء القوى العاملة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، هذا من جهة. ومن جهة أخرى البحث في سبل

التميز أصبح ضرورة حتمية للمنظمات، حيث أصبح الأداء العادي لا يكفي في ظل بيئة صارت توصف بالزئبقية لشدة تغيراتها.

لذا فالبحث في الثنائية (**القيادة الإدارية – الأداء المتميِّز**) يعتبر ذو أهمية كبيرة في الوقت الراهن كون القيادة الإداريّة هي القادرة على التأثير في مسببات التميز والمتمثلة أساسا في الموارد البشرية، المعرفة، العمليات للوصول إلى التميز في الأداء.

الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات في المجلات، الدوريات، الكتب، هناك بعض الدراسات الأكاديمية التي تطرقت إلى القيادة الإدارية والتميز، نذكر هنا أهمها:

أولا: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية

- ✓ بن يونس الطاهر: أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرار، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير لسنة 1997 بكلية العلوم الإنسانية بالجزائر.

حاول الباحث دراسة الأساليب أو الأنماط القيادية المناسبة الواجب استخدامها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي يواجهونها، وهذا بتطبيق النظرية المعيارية للقرارات الإدارية لـ : فروم ويتون، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها عدم تمكن الإطارات في المؤسسة موضع الدراسة من التمييز بين أنماط القيادة، مما جعلهم يطبقون هذه الأنماط بطريقة عشوائية غير علمية، إضافة إلى غياب المشاركة في اتخاذ القرار مما أدى إلى الصراعات داخل المؤسسة.

- ✓ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير لسنة 2006 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر .

لقد حاول الباحث من خلال دراسته الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين وأهم الأساليب الواجب استخدامها حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، كما قام الباحث بدراسة حالة من أجل إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي أن قدرة القادة الإداريين في المؤسسة موضع الدراسة على الإقناع والتأثير في المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة، ويعود ذلك إلى عدم توافر معظم السمات القيادية التي تعرض لها في الجانب النظري من البحث بالشكل الكافي في قادة المؤسسة.

- ✓ محمد شويح: مقومات وشروط القيادة الإدارية، حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، سنة 2001، المدرسة العليا للتجارة بالجزائر.

حاول الباحث الوقوف على المقومات والشروط التي يجب أن تتوافر في القادة الإداريين ليقوموا بدورهم في التسيير الفعال مع دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية، إنتاجية وخدمية، كما استخدم الاستبيان من أجل الحصول على المعلومات، إلّا أنه اقتصر في استبيانه على القادة الإداريين دون العمال مما جعل تقييمه لتوفر المقومات والشروط القيادية يتصف بالذاتية، كما أنّ أغلب القادة في العينة كانوا مجرد رؤساء مصالح بسيطة، مما جعل تعميم استنتاجات الباحث على المؤسسات غير واقعي.

ثانيا: الدراسات التي تناولت التميز

- ✓ أسماء النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط بالأردن، 2010.

هدف هذه الدراسة الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد توصلت الباحثة إلى أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الوزارة كان متوسطا، وأنّ هناك تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة عند مستوى دلالة (**0.05**).

- ✓ تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال بجامعة الخليل بفلسطين، 2009.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية إدارة التميز ومدى مساهمتها في إحداث تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية بفلسطين من خلال التعرف على مدى تطبيق العناصر الفرعية لإدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/ الإستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال، وقد توصلت الباحثة من خلال الاستبانة المقدمة إلى أفراد من الإدارة العليا للجامعات المعنية أنّ تلك المؤسسات أن هناك نتائج إيجابية في مدى امتلاك تلك الجامعات لعناصر إدارة التميز، في حين كان

أداؤها متوسطا. كما توصلت أن هناك تفاوت بين تلك الجامعات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

- ✓ سامح عبد المقصود محمد، العوامل المحددة للمنظمة المتميزة بالتطبيق على الشركات المتعددة الجنسيات المستثمرة في مصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.

لقد هدف الباحث من خلال دراسته إلى رسم نسق فكري للتميز المؤسسي ومكوناته، وقد تناول مفهوم التميز المؤسسي كتصور فكري أيديولوجي يهدف إلى المحافظة يهدف إلى المحافظة على استمرارية المنظمة من خلال خلق قيم ومنافع أصحاب المصالح الرئيسيين (حملة الأسهم، العملاء، العاملين والمجتمع). وقد توصلت الدراسة أنّ منظومة التميز المؤسسي تتكون من خمس عوامل محورية والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية، القيادة الذكية، تنمية رأس المال المعرفي، منهجية إسعاد الزبون وإدارة عمليات الجودة الابتكارية.

- ✓ فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال – فرع الأنتيبيوتيكال بالمدية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

حاولت الباحثة من خلال دراستها إبراز مدى مساهمة كل من الإبداع والمعرفة في إدارة التميز بالمنظمة، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أنّ المنظمات المتميزة لابد أن تكون منظمات إبداعية ومنظمات معرفة، وذلك من خلال الالتزام بالإبداع المستمر والنظر إلى المعرفة كرأس مال استراتيجي خاصة في ظل اقتصاد وعصر المعرفة، وهو ما أثبتته الدراسة التطبيقية على المنظمة موضع التطبيق.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى هي كونها تبحث في مدى تأثير القيادة الإدارية باعتبارها أحد العوامل الهامة للوصول الأداء المتميز على العوامل الأخرى والمتمثلة أساسا في الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، المعرفة، العمليات.

منهج البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدَّمة، تمَّ الاعتماد في الجزء النظري (الفصل الأول والثاني) على المنهج الوصفي والتحليلي؛ بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مُكوّناته وتحليل أبعاده.

كما تمَّ الاعتماد في الفصل الثالث على منهج دراسة الحالة؛ من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، مُتَّخذين مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية نموذجا، وذلك باعتبارها من المنظمات الرائدة في الجزائر.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإداريّة : عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاتها القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع.

الأداء المتميِّز: هو ذلك الأداء الذي يعمل على تحقيق مزايا تنافسية ويلبي ويتجاوز توقعات وتطلعات العملاء، ويعظم المنافع لأصحاب المصالح، فهو هدف غير ثابت يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود أو نهاية تعلن المنظمة عن تداركها بل هو التغيير المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل ما تقدمه مقارنة بالمنافس.

إدارة التميز: هي فلسفة إدارية أو منهج إداري شامل يعمل على التنسيق والتكامل بين موارد المنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة بما يضمن لها القدرة البقاء والتطور في ظل المتغيرات الخارجية المحيطة بها وتحقيق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

المنظمة المتميِّزة: هي المنظمة التي تستطيع تحقيق أهداف أصحاب المصالح المرتبطة وكذا مستويات أداء مثالية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

القيادة المتميِّزة: هي القيادة القادرة على خلق وتبني الأفكار الإبداعية وترويجها داخل المنظمة، مستخدمة في ذلك قدراتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار من خلال توفير السبل الكفيلة لذلك بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

أصحاب المصلحة: جميع الأطراف التي عندها فائدة أو منفعة مرتبطة بالمنظمة، أي كل من يتأثر بأنشطة المنظمة، وأصحاب المصلحة الرئيسيون هم: حملة الأسهم (الملاك)، الزبائن، العمال والمجتمع.

حدود الدراسة:

بهدف معالجة الإشكالية محل البحث وتحقيق أهدافه، قمنا بوضع محددات وأبعاد الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ اقتصرت دراستنا في الجانب النظري على التحليل الجزئي الوحدوي وليس التحليل الكلي؛ فموضوع دراستنا سيعالج دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء على مستوى المنظمة، وليس على مستوى الدولة.

- ✓ اقتصرت الدراسة في الجانب النظري على الأدبيات الغربية – نظريات ونماذج- دون الأخذ بعين الاعتبار نظرة الفكر الإسلامي للموضوع محل الدراسة، وذلك لعدم القدرة على إيفائه حقه.
- ✓ اقتصرت دراستنا في الجانب التطبيقي على فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال) بولاية المدية، وليس على مجمع صيدال.
- ✓ تعذر الوصول إلى المعطيات الخاصة بالمنظمات المنافسة لفرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال) أوجب الاعتماد على المقارنة التاريخية للمنظمة ذاتها.

صعوبات الدراسة:

تركَّزت الصعوبات أساساً في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التربُّص لفترة مقبولة، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات، وكذا تضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض.

هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين، حيث:

الجانب النظري: يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع القيادة الإدارية والأداء المتميز، وذلك من خلال فصلين اثنين، إذ تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الإدارية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإداري، بينما في المبحث الثاني درسنا متطلبات القيادة الإدارية، في حين تناول المبحث الثالث نظريات القيادة الإدارية.

أمّا الفصل الثاني المعنون: القيادة الإدارية وتميز الأداء، والذي تناول في مبحثه الأول مفاهيم عامة حول الأداء المتميز، في حين تضمن المبحث الثاني إدارة التميز، بينما المبحث الثالث فخصص لقيادة التميز.

أمّا الفصل الثالث (التطبيقي): والمتعلق بدراسة حالة القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء في مجمع صيدال – فرع المضادات الحيوية بالمدية ، وهو مكون من ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول التعريف بمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية، في حين خصص كل من المبحث الثاني والثالث لتحليل الاستبانتين الأولى الموجهة لمدراء المنظمة محل الدراسة والثانية للعمال.

واختتمت هذه الدراسة بخاتمة عامة، استعرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأوّل:
الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد

لقد ارتبط موضوع القيادة بالإنسان منذ القدم، فقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن الأهداف العظيمة لكل مجتمع من المجتمعات لا تكتمل بدون جماعة، والجماعة لا تنتظم بدون قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف.ومستقبل تطور المجتمع يتركز جزء كبير منه في أيدي القادة، وذلك لأن القيادة تعد إحدى المحددات المهمة التي تسهم في تنظيم التفاعلات داخل الجماعة.

وقد انتقل موضوع القيادة إلى الفكر الإداري مع بداية الثورة الصناعية ونشوء منظمات الأعمال وأصبح له مكانة كبيرة، فمع التطور والتغير المتسارع في بيئة الأعمال أصبحت الحاجة ماسة لتحديث الرؤى التي تتبناها المنظمات وهو ما انعكس على أساليب القيادة المتبعة لأنها من أهم الأسس وأبرز المؤثرات في النجاح سلباً أو إيجاباً، ومن هنا برزت الحاجة الملحة إلى تسليط الأضواء على أنماط القيادة وتحديد خصائص الأسلوب القيادي الفعال الذي يساعد على تحقيق البيئة المناسبة للنجاح.

من هذا المنطلق اهتم كثير من الباحثين والمفكرين بدراسة هذا الجانب من الفكر الإداري فتعددت الدراسات وتباينت النظريات التي جاءت مستثمرة الخبرة المتراكمة والتجربة مهما كان مجالها ومحاولة الربط بين ما صلح للماضي من الخبرات والتجارب ومحاولة ربطها بما يصلح منها في الحاضر أو للمستقبل لتكوين نموذج للقيادة الإدارية الفعالة.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على أهم جوانب تطور الفكر الإداري المتعلق بالقيادة الإدارية:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: متطلبات القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في الدراسات الإدارية نظرا لما لها من تأثيرات مهمة على مختلف جوانب نشاط المنظمات، كما أنها ترتبط بتوجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

لذا فقد لاقى موضوع القيادة الإدارية اهتماما كبيرا من طرف المختصين في السلوك الإنساني والإدارة من خلال مدراس الفكر الإداري المختلفة، ولما كانت القيادة بمفهومها العام تختلف عن القيادة الإدارية كان لابد من التطرق إلى معنى القيادة، تطور القيادة في مدارس الفكر الإداري وتحديد مفهوم القيادة الإدارية وتبيان أهميتها في المنظمات.

المطلب الأول: ماهية القيادة

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام كل من مفكري وباحثي علم النفس و علم الاجتماع والإدارة، وقد حاول هؤلاء تحديد مفهومها الذي تداخل مع بعض المفاهيم الأخرى المتشابهة وإزالة الغموض الناشئ عنها، وكذلك تحديد أهم العناصر المكونة لمفهوم القيادة.

الفرع الأول: معنى القيادة

لغويا: القيادة في اللغة العربية من القَود، والقَوْد نقيض السَّوْق أو السِّياقة، يقود الدّابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقَوْد من ناحية الأمام والسَّوق من ناحية الخلف، والمعنى من ذلك كلّه القيادة [1].

هذا التعريف يحدد نوعا من مجال القيادة وموقعها ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها، ويركز على أنّ القيادة تكون في الطليعة أي أنها أمامية تنتج عنها عملية إتباع ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد فقط،كما هي الحال في عملية السَّوْق والتي تكون بطبيعتها خلفية.

أمّا أصل كلمة القيادة في اللغة الانجليزية فيرجع إلى الفكر اليوناني والفكر اللاتيني حيث اشتقت من الفعل ***Archein*** بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني ***Agere*** ومعناه يحرك أو يقود، وينقسم كل من الفعلين السابقين إلى جزئين، الأول بداية يقوم بها شخص ما، والثاني مهمة أو عمل ينجزه [2].

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد الثاني عشر، 2002، ص315.

[2] بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

اصطلاحا: يصعب التحديد الدقيق والموحد لمفهوم القيادة وذلك لتعدد المفاهيم والجدل الدائر بين المفكرين في تعريف هذا المصطلح، ومن بينها نذكر الآتي:

- عرف **ليكرت *R.Likert*** القيادة بأنّها " فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة " [1].
- في حين يرى **فيدلر *F.Fiedler*** أنّ القيادة هي " تلك العلاقة الشخصية التي يقوم بها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في إنجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة"[2].
- أمّا **جون اتزيوني *J.Etzioni*** فيعرف القيادة بأنّها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع" [3].
- ويعرف **تانينبوم *R.Tannenbaum*** القيادة على أنها "تأثير شخصي متداخل، تمارس في وقت محدد، وتتضمن دائما محاولات من جانب القائد للتأثير على سلوك الأتباع من أجل إتباع موقف معين " [4].
- وتعرف بأنّها "النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما" [5].
- كما تعرف القيادة بأنّها " ظاهرة محورها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفاعلية " [6].
- كما تعرف بأنّها " فن التأثير الذي يقوم به الشخص في الجماعة من أجل اتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها، ويقوم بضرب المثل لأعضاء الجماعة في الأعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولاءهم وطاعتهم مما يعزز تحقيق الأهداف " [7].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج الآتي:

- ✓ لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي يسعى لتحقيق هدف معين.
- ✓ القيادة لا توجد من فراغ بل لابد من وجود موقف يملي الحاجة إليها.

---

[1] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمّان، الطبعة الأولى، 2006، ص 215.

[2] بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 226.

[3] *Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, sd,1995 , P 154.*

[4] إيهاب صبيح،محمد زريق، الإدارة:الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001 ، ص 251 .

[5] عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمّان، 1999، ص177 .

[6] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 294.

[7] مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 74.

- ✓ لا تقوم القيادة على القهر وإنما على التأثير في الآخرين، إذ أنّ التابعين يقبلون توجيهات القائد طواعية لأنهم يحبونه ويحترمونه لا بسبب المركز الوظيفي الذي يتقلده.
- ✓ القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف، وأنّ نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها على تحقيق النجاح.
- ✓ القيادة تسير في اتجاهين: فهي في حقيقتها عملية تأثير وتأثر، فالقادة يؤثرون في التابعين، ولكنهم يتأثرون أيضا بتابعيهم .

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة التعريف الآتي:

القيادة هي تفاعل مستمر وتواصل دائم بين مجموعة من البشر من بينهم من يتولى التوجيه والتنظيم والآخرون يقومون بالتنفيذ، في إطار نشاط واحد بحيث تتصل مصالحهم وتتشابك أهدافهم، ويتأثرون بما يحيط بهم من ظروف، ويتعاونون فيما بينهم قصد الوصول إلى تحقيق هدف عام واحد.

الفرع الثاني: عناصر القيادة

من خلال التعريفات السابقة يتبين أن هناك أربعة عناصر أساسية للقيادة وهي كالآتي:

أ. **القائد** : ويعتبر أهم عنصر في عملية القيادة، كونه القادر على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة، وله الأثر الكبير في توجيه هذا السلوك للوصول إلى تحقيق العمل المراد إنجازه.

ب. **التابعين:** لابد من وجود أتباع لكل قائد يؤمنون بأفكاره ويسعون لتحقيق نفس الأهداف والغايات التي يسعى هو إليها.

ج. **الموقف:** إنّ المواقف تختلف باختلاف الظروف والمعطيات، لذلك لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف على حده [1]، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار ما وفي موقف ما، بمعنى أنّ القيادة لا توجد من فراغ بل لا بد من وجود موقف ما يملي الحاجة إليها.

د. **الهدف:** بالرغم من توافر عناصر القيادة المشار إليها أعلاه، إلا أنّ إيجاد مخرج أو حل لموقف ما لن يكون ممكنا إلا من خلال توافق الجماعة على هدف عام يسعى للوصول إليه، لذلك فالقيادة هي عملية هادفة بالأساس.

[1] سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999،ص 196.

الفرع الثالث: علاقة القيادة ببعض المصطلحات

لقد تداخلت عدة مفاهيم مع مصطلح القيادة ولعل أهم سبب لذلك هو تعدد المداخل التي تناولت القيادة.

أولا: القيادة، القوة والسلطة

1. علاقة القيادة بالقوة:

تتميز القيادة عن مفهوم القوة في أنّها تؤدي إلى تغيير الأتباع لمواقفهم وتصرفاتهم والانسياق وراء القائد بناء على قناعتهم الشخصية وبفضل تأثير القيادة على إحداث تلك التغيرات، بينما تؤدي القوة إلى أن يغير الأتباع (أو من يقع عليهم تأثير القوة) مواقفهم وتصرفاتهم ليس عن قناعة، وإنّما بفعل الخوف ممّا يترتب عليهم الانصياع أو الانسياق الظاهري فقط لمالكي القوة، وفي هذه الحالة لا تتغير قناعتهم الداخلية وإنما يكون التغير خارجيا ذو طابع شكلي فقط، ويؤدي بمرور الوقت إلى حالات التمرد والعصيان [1].

والقوة هي التي تمكن القادة من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وإجبار الأشخاص المعنيين على الانصياع لها، وذلك بغض النظر عن مدى امتلاك هؤلاء القادة للسلطة القانونية التي تخولهم مثل هذا الحق، وبذلك تصبح القوة مصدرا لما يمكن أن تسمى السلطة الفعلية في مقابل السلطة الرسمية المستمدة من القانون [2].

2. علاقة القيادة بالسلطة

تعرف السلطة بأنّها " الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المسؤول والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته " [3]. أي أنّ السلطة يستمدها صاحبها من قدراته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي، والمتمثل بحق إصدار الأوامر والتعليمات، وواجب الآخرين الذين يعملون تحت إمرته الامتثال لتلك الأوامر تحت طائلة توقيع العقوبات في حالة عدم امتثالهم لها.

ويرى ***B.Burns*** أنّ المدير يمكنه استخدام السلطة أو القيادة من أجل التأثير على الأتباع قصد تحقيق الأهداف، وقد فرق بين السلطة والقيادة كالآتي [4]:

---

[1] ريتشارده.هال، المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، الإداري العامة للطباعة والنشر، 2001، ص 312 .

[2] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 178 .

[3] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الرابعة، 2003، ص 181 .

[4] أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 10 .

- القيادة هي التي يتم ممارستها عندما يتحرك أفراد أو أطراف معينة للتأثير الشخصي وإقناع أفراد جماعة ما بضرورة تنسيق جهود هم وتوافق هم للسعي إلى تحقيق أهداف معينة.
- السلطة هي التي يتم ممارستها عندما يحفز أصحاب السلطة على إنجاز أهداف محددة خاصة بهم من خلال العمل على تنظيم الموارد المتاحة (الاقتصادية، السياسية، العسكرية) التي تمكنهم من التأثير على سلوك المرؤوسين وذلك من خلال إثارة دوافعهم.

ثانيا: القيادة، الإدارة والرئاسة

1. علاقة القيادة بالإدارة

لقد تعددت الآراء في العلاقة بين القيادة والإدارة، فمنهم من رأى وجود اختلاف بينهما، وآخرون أكدوا على وجود علاقة تربطهما، ومنهم من أكد على أن القيادة أشمل من الإدارة، وجانب آخر رأى عكس ذلك.

وفيما يلي صياغات تعريفية للقيادة والإدارة لمجموعة من المفكرين تعكس الفروق بينهما [1]:

- **وارن بينيس:** الإدارة هي جعل الناس يقومون بما يجب القيام به، أمّا القيادة هي جعل الناس يرغبون في القيام بما يجب القيام به.
  - المدراء يدفعون، القادة يجذبون.
  - المدراء يأمرون، القادة يتواصلون.
- **كارتر سكوت سي** : إنّ القادة ينتصرون على السياق أي الأمور المضطربة الغامضة المتحركة التي تحيط بنا والتي تتآمر علينا والتي ستخنقنا بالتأكيد إذا تركناها وشأنها، أمّا المديرون فيستسلمون لهذا السياق.
  - المديرون يطبقون، أمّا القادة فهم يبدعون.
  - المدير هو نسخة، أمّا القائد فهو أصلي.
  - المدير يحافظ على الأمور كما هي، أمّا القائد فيطورها.
  - المدير يركز على الأنظمة والبنية، القائد يركز على الناس.
  - المدير يعتمد على التحكم، القائد يلهم الآخرين الثقة.
  - المدير يتمتع بنظرة قصيرة الأمد، والقائد ينظر إلى بعيد.
  - المدير يسأل كيف و متى؟، القائد يسأل ماذا و لماذا؟.
  - المدير يضع عينيه على الحد الأدنى، القائد إلى الأفق.
  - المدير يقلد، القائد يبتكر.

[1] ستيفن ركوفي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ترجمة ياسر العتيبي، دار الفكر، دمشق، الطبعة الأولى، 2006، ص 483 .

- المدير يقبل الأوضاع الراهنة، القائد يتحداها.
- المدير هو جندي تقليدي جيد، القائد هو شخص مستقل بذاته.
- المديرون يفعلون الأمور بشكل صحيح، القادة يفعلون الأمور الصحيحة.

– أمّا **جون دبليو غاردنر** فيرى أنّ المدير أكثر ارتباطا بالمنظمة من القائد، وفي الحقيقة قد لا يملك القائد أي منظمة على الإطلاق.

من جهة أخرى فإنّ مفهومي القيادة والإدارة يتميزان بالتداخل؛ فالمركز الإداري بما يحمله من سلطة رسمية، له دور هام في عملية التأثير ويعتبر أحد المكونات الرئيسية للموقف القيادي، أمّا القيادة فقد تكون جزء من وظائف المدير، حيث يفترض أن يقوم هذا الأخير بعدة نشاطات كالتخطيط والتنظيم والرقابة، بالإضافة إلى أنّ رغبته في النجاح تفرض عليه سلوكيات أخرى كالتوجيه والتحفيز وخلق المناخ الملائم للعمل،وهي وظائف قيادية وتتطلب القدرة على التأثير.وعموما يرى الباحثون أن القيادة تعتبر جزء من الإدارة،أي أن العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام.

2. الفرق بين القيادة والرئاسة:

تعرف الرئاسة بأنّها " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين، لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية اتجاههم " [1].

وبالرغم من وجود خلط بين مفهوم القائد والرئيس إلّا أنّ الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، فالقيادة تختلف اختلافا جوهريا عن الرئاسة حيث تعتمد الأخيرة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام ووظائف التنظيم، وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء[2]. أي أنّ الرئاسة يمارسها الشخص بالاستناد على قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي، مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال لتلك الأوامر[3]، وإنجاز المهام الموكلة إليهم وإلّا تعرضوا إلى الجزاءات. ولذا يكون سبب إنجاز المهام هو الخوف من التعرض لهذه العقوبات التي يفرضها القانون وحرصا على الحصول على المكافآت في حالة الالتزام بإنجاز المهمات حسب الصلاحيات المخولة لهم، وليس القناعة بصحتها أو قوتها.

---

[1] محمد البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد، 1985، ص 25 .

[2] رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص 7 .

[3] ضرار العتيبي، العمليات الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2007، ص 164 .

وعموما يمكن تحديد الفروق بين القائد والرئيس كما حدّدها **سيسيل جيب** ***C.Gibb*** في الآتي [1]:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لالتزاماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على دعم وتضامن الجماعية نحوه.
- قد توجد هوّة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة، وذلك كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.
- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أمّا سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته .
- الرئيس لديه مجال أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أمّا القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لإتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين. في حين يعتمد القائد على الإقناع غير التسلطي .

وقد يتحول القائد إلى رئيس رسمي في حالة ما إذا اقترنت قدرته القيادية بتنظيم رسمي يستمد منه إمكانية ممارسة وظائف الرئيس، وهكذا يصبح القائد الرئيس أو الرئيس القائد الذي يصبح قادرا على دفع مرؤوسيه للعمل معه بطواعية واحترام وتعاون جاد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

[1] طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، ص ص 44، 45 .

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري

تعد القيادة من المفاهيم التي تعود جذورها إلى الحضارات القديمة كالحضارة المصرية، اليونانية، الرومانية، العربية والإسلامية، إلا أنّنا من خلال هذا المطلب سنحاول التركيز على القيادة في ظل المدارس الإدارية والمتمثلة في المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة.

الفرع الأول: القيادة في ظل المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر بعد الثورة الصناعية في أوروبا وما نجم عنها من مشاكل بين العمال وأرباب العمل، محاولة التوفيق بين مصالح كل منهما، وتشتمل المدرسة الكلاسيكية على ثلاث اتجاهات هي:

أ. الإدارة العلمية.

ب. التقسيم الإداري.

ج. الإدارة البيروقراطية.

أولا: حركة الإدارة العلمية 1880 – 1930

مؤسس هذه الحركة هو **فريديريك تايلور** ***F. Taylor*** مهندس أمريكي ولد سنة 1856، حيث يرى أنّ الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة ولذلك فإنّ **تايلور** اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية.

- **مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة**

كان لتايلور فضل في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوراته لمهام المدير، فعلى المدير أن يستخدم المعايير العلمية للحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يعمل على تدريبهم والتعاون معهم، وأن يحقق المدير أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية،كما أشار إلى فعالية الحوافز في تشجيع العمال. وعليه كانت لأفكار **تايلور** آثارا إيجابية في توجيه الاهتمام بالقيادة الإدارية وتأثيرها في الإنتاج، فهي التي تخطط للعمل وتراقب الإنجاز [1].

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، 2009، ص 58.

ثانيا: حركة التقسيم الإداري

هنري فايول ***H.Fayol*** مهندس فرنسي ولد سنة 1941، من المفكرين البارزين في مجال إدارة الأعمال وذلك بفضل إسهاماته، حيث كان أوّل من وضع جملة من المبادئ الرسمية للإدارة والتي حددها بأربعة عشر مبدأ وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة الإشراف، خضوع الاهتمامات الفردية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد وتعويضهم، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، استقرار العمالة، المبادأة (المبادرة) والتعاون.

حدّد **فايول** ست وظائف رئيسية يجب أن تكون متوفرة في أي منظمة: الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية، وظيفة الأمن والوظيفة الإدارية، خصائص هذه الأخيرة تتحدد بالنشاطات التالية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

وقد شدّد **فايول** على أنّ الوظيفة الإدارية في المنظمة ليست ممركزة، لكنّها تمارس بدرجات متفاوتة من طرف الأفراد الذين يعملون في المستويات المختلفة للهرم الإداري في المنظمة.

- **مساهمة فايول في مجال القيادة**

استخدم مصطلح *la direction* وأحيانا *le Commandement* للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير (التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة)، وكان يعني بها شحذ الهمم والتعبئة والتوجيه وليس إصدار الأوامر،كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها في المنظمة وأن الخطوط التي رسمها **فايول** للقائد الإداري سليمة،ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعة.

ثالثا: حركة الإدارة البيروقراطية

تنسب فكرة الإدارة البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي الألماني **ماكس ويبر** ***M.Weber*** والذي قدم نموذجا مثاليا للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم، ومن خلال دراسته استخلص أنّ البيروقراطية الرسمية تعكس الرشد والكفاءة في إدارة المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية [1].

- **مساهمة ويبر في مجال القيادة:**

تصور ويبر نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 93.

من السلطة وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كالتالي:

1. في ظل السلطة الرشيدة

سلطة القائد نابعة من مركزه، وله الحق في قيادة المنظمة وإصدار الأوامر والتعليمات، وأن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير شخص القائد، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لا لشخصه [1].

2. في ظل السلطة الزعامية

في ظل هذا الشكل يملك القائد شخصية خارقة وجذابة تجعله يأسر قلوب العمال،وينمي انقيادهم نظرا لمايتميز به من قدرة ذاتية وتفوق على الآخرين، فهنا كل السلطة يمارسها القائد باسمه لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها لوحده.

3. في ظل السلطة التقليدية

تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، والقائد يقوم بدوره ضمن التقاليد التي تكون مصدرا لشرعية الأعمال والقرارات، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

- تقييم مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة:

هدفت المدرسة الكلاسيكية إلى إيجاد مبادئ عامة في الإدارة، وهو ما يعرف بالطريقة الوحيدة الأفضل، وقد ركزت على أسلوب في القيادة الإدارية ينتمي إلى نظرية X التي وضعها ***Douglas Mc-Grigor*** وملخصها أنّ العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي علاقة فيها شدة واستبداد وقسوة من طرف القائد، وذلك لإجبار المرؤوسين لتنفيذ أوامره، لذلك تعرضت النماذج التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية في القيادة الإدارية لبعض الانتقادات ومن أبرزها الآتي:

- إغفال دور التنظيم غير الرسمي في المنظمة بل أنها حاولت بكل الأساليب التي وضعتها القضاء عليه حيث رأت أن التنظيم الرسمي وحده كاف وضروري لفعالية المنظمة؛
- اعتبار الإنسان مجرد آلة متناسية أن له اتجاهات ومشاعر ورغبات تحكم سلوكه وبالتالي تحدد مستوى إنتاجه إلى جانب الطبيعة المادية للإنسان؛
- التركيز المفرط على الحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقات الإنسان على العمل وكأن الإنسان يعمل فقط للحصول على المال لإشباع الحاجات الفيزيولوجية .

[1] ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، 1997، ص 66 .

الفرع الثاني: القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

إنّ الأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها **إلتون مايو *Ilton Mayo*** - تجارب الهاورثورن - ، فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، وأصبحت العلاقات الإنسانية من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

- **مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة:**

من النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب **الهاورثورن** هي أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب بين التنظيميين الرسمي وغير الرسمي[1]. فالقيادة في ظل هذه المدرسة هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذلك يجب على القائد أن يولي اهتماما كبيرا بحل شكاوي المرؤوسين لكسب رضاهم وثقتهم،كما لا يفوت القائد اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين.

- **تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية**

على الرغم من المفاهيم التي قدمتها هذه المدرسة في مجال الإدارة عامة والقيادة الإدارية خاصة إذ كانت منطلقا للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في ثلاثينيات القرن الماضي، إلّا أنّها لاقت العديد من الانتقادات أهمها[2]:

- ❖ التركيز على الدوافع الاجتماعية وتجاهل الدوافع الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية، حيث أن الفرد له حاجات مادية يسعى لإشباعها والتي لا يمكن إهمالها؛
- ❖ الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية وإهمال التنظيمات الرسمية رغم أهمية هذه الأخيرة في مجالات التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه؛

الفرع الثالث: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية:

تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث انتقلت من دراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم : شستر برنارد، ابرهام ماسلو...الخ.

---

[1] ظاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 76 – 78.

❖ مساهمة شستر برنارد *Shester Bernard*

يعتبر **برنارد** من رواد الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابة وظائف الرؤساء سنة 1961 حيث يعتبر المنظمة ميدانا لتداخل بين حاجاتها وحاجات العمال، فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وبقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد على تحقيق هذه الحاجيات من جهة بشكل يحدث التعاون في العمل.

❖ مساهمة أبراهام ماسلو *Abraham Maslow*

لقد رتب **ماسلو** الحاجات (الفيزيولوجية، الأمن، الانتماء، الشهرة وتحقيق الذات) بشكل هرمي، وقال أنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل إلى إشباع الحاجة التي تليها في الأهمية بشكل تلقائي، وأن إشباع الحاجة يشكل حاجزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين.

وتعتبر القيادة والإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة والزمالة، لذلك تعتبر إشباع الحاجات من المصاعب التي تواجه القائد، وعليه أن يكون على دراية وفهم بها وبدرجتها وأهميتها للأفراد لمساعدتهم في توجيههم باتجاه الأهداف المراد تحقيقها [1].

- **تقييم مساهمة المدرسة السلوكية في مجال القيادة**

لم تسلم هذه المدرسة هي الأخرى من النقد الذي كان سببه الإفراط في العناية بمشاعر الأفراد وحاجاتهم، حيث وصل الأمر إلى حد التدخل في الحياة الشخصية للمرؤوسين على حساب العمل، إلاّ أنّ ذلك لا يقلل من أهمية الأفكار التي ساهمت بها.

فعلى عكس مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت تهتم بالعلاقات دون الاهتمام بالإنسان نفسه، أولت له المدرسة السلوكية اهتمامها، أي الاهتمام بالفرد ذاته (طموحاته، قناعاته، استعداداته، ميولاته) وليس بعلاقته فقط مع الآخرين. هذا وقد أثبتت عدة تجارب أنّ قدرة القائد الإداري أو الجماعة في إحداث التأثير المطلوب على سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة هذا الأخير في الانتماء إلى الجماعة أولّا.

[1] ظاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفرع الرابع: القيادة في ظل المدرسة الحديثة

تقوم المدرسة الحديثة على فكرة السلوك الإنساني المتغير في ظل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك بسبب اختلاف تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على العاملين، ولقد ركزت على ثلاثة أبعاد هامة وتتمثل في التفاعل الحاصل داخل المنظمة، طبيعة الأنظمة في المنظمة،وهذا ما دفع إلى عدم تحديد نمط قيادي صالح في كل المواقف، وهي تقوم على افتراض أنّه لا يوجد حل أفضل واحد ***One Best Way*** للشكل الذي يكون عليه التنظيم، بل هناك عدة حلول تختلف باختلاف المواقف والظروف.

فهناك بالإضافة إلى التنظيم الرسمي التنظيم غير الرسمي والتفاعل والصراع امتد إلى خارج المنظمة بسبب المنافسة وظهور صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمنظمة، وكذلك التوفيق بين أهدافها وأهداف عناصر البيئة الخاصة يها (موردين، زبائن، مستهلكين، مساهمين...).

- **مساهمة المدرسة الحديثة في مجال القيادة**

تأثرت المدرسة الحديثة في الإدارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر أنه لا يوجد نموذج قيادي أمثل لكل الظروف، فطبيعة القيادة تعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس فيها القائد تأثيره على الجماعة، فكان ذلك تمهيدا لبروز المدخل المشرك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها، ويكيف القائد أسلوبه في القيادة حسب الموقف.كما أنّ المدخل الموقفي أشار إلى أنّ القائد يلجأ لحل المشاكل إلى دراسة الموقف بمتغيراته ليصل إلى البدائل ثم يختار ما يناسب الموقف ويتكيف معه.

المطلب الثالث: مفهوم القيادة الإدارية

على الرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية لم يستقر رأي الباحثين والمختصين في مجال الإدارة على تعريف واحد جامع، وذلك بسبب تعدد وجهات النظر. ومن بين التعاريف على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- يرى كل من **ففنر وبرسثوس** ***T.Pfiffner & R.Presthus*** أنّ القيادة الإدارية هي " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية " [1].

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 98 .

- كم

ـا يعرفها **كونتز وأدونيل** ***Koondez & Odannel*** بأنّها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني " [1].

- أمّا **ألن** ***L.Allan*** فيعرفها بأنّها " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " [2].
- ويعرفها **عبد الكريم درويش وليلى تكلا** بأنّها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"[3].
- في حين يعرفها كل من **هنت ولارسون** ***J.Hant & L.Larson*** على أنها " الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة " [4].
- وتعرف القيادة الإدارية على أنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين " [5].
- وهي " تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد الجماعة، وإمكانيات واحتياجات التنظيم "[6].
- كما تعرف بأنّها " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة – والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، الأتباع، خصائص المهمة، النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط – وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدر عال من تماسك الجماعة " [7] .

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج الآتي:

- ✓ القيادة الإدارية بالمنظمة عبارة عن سلطة مستمدة من مصادر عديدة من أجل إحداث التفاعل بين المدير والمرؤوسين لضمان تحقيق الأهداف؛
- ✓ القيادة الإدارية صفة يتحلى بها المدير الذي تتوافر فيه سمات وخصائص القيادة؛

---

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 215.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمّان، 2007، ص 138.

(3) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(4) طلال عبد الملك الشريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص44.

(5) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

(6) علي السلمي، السلوك التنظيمي في الإدارة الجديدة، مكتبة غريب، القاهرة، 1987، ص 223 .

(7) طريف شوقي،مرجع سبق ذكره، ص 41 .

- ✓ القيادة الإدارية لا تقتصر على المدراء في المستويات الإدارية العليا فقط، وإنما يتصف بها كل مدير وفي أي مستوى إداري شرط أن يتحلى بالصفات القيادية؛
- ✓ تتضمن القيادة الإدارية حفزا ودفعا للمرؤوسين لإنجاز ما هو موكل إليهم من مهام وأعمال؛
- ✓ استجابة المرؤوسين للقائد مصدره الثقة في قدرته على تحقيق رغباتهم وطموحاتهم؛
- ✓ من خلال التعاريف السابقة للقيادة والقيادة الإدارية يتضح أن هناك اختلاف بينهما ذلك أن الأولى تستمد قوتها من الصفات الشخصية التي يتصف بها القائد، في حين أن الثانية تعتمد على كل من السلطة الرسمية وما يتمتع به المدير من السمات الشخصية. هذا إضافة إلى كون القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة، فهي بذلك تتطلب إلماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الآتي :

القيادة الإدارية هي عملية تعتمد على التأثير والتوجيه والتفاعل بين المدير وتابعيه، الذين يجمعهم ظرف وهدف موحد يسعون لتحقيقه، وتبرز صفات القيادة في قدرة القائد على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية فقط بل من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية والتي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة وجوهرها ومحركها المستمر، ذلك أنها نشاط ينمو بالصلة المباشرة والمستمرة بين القائد والمرؤوسين، وهي أيضا أداة محركة تسري في كل الجوانب.

أولا: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي

إنّ دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار المدير القائد للأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون والولاء والانتماء للجماعة.

كما أنّ دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تتألف من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق بين وحدات تعمل في توافق

وتناغم[1]. هذا ما جعل **ففنر** و**برستوس** يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بأنّها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه [2].

فدور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي إذا دور هام وأساسي يتمثل في إسهام القائد الإداري بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد سبل التكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني

يعتبر العنصر الإنساني- البشري – الأساس لتكوين أي منظمة والمحرك الرئيسي للعوامل الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة لأجلها، لذا كان لابد من العمل على الاهتمام بهذا العنصر من أجل زيادة كفاءته وفعاليته. هذا ما جعل **جلادن *E.Gladden*** يؤكد أن الإدارة في جوهرها هي علاقات إنسانية، ودور القيادة فيها يبرز من خلال كون اهتمام القادة ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل. وإن العناصر الأخرى- أموال وأدوات- هي عناصر ضرورية، إلا أنها تستخدم وترتب بواسطة أفراد المدير القائد ومن تنصب إدارته عليهم أي مرؤوسيه[3].

ويبرز دور القيادة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته. وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين في التنظيم من جهة، وحاجات ومتطلبات المجتمع الذي يعمل في كنفه من جهة أخرى[4].

ومن الأهمية بمكان فإن الدور الإنساني للقائد الإداري لا يقتصر على علاقاته بمرؤوسه بل تتعداه لتشمل كونه كمرؤوس أيضا يخضع لسلطات عليا عليه الالتزام بتوجيهاتها وهو ما يسمى بدور التبعية (*Followership-role*) فهذا الدور يفرض عليه محاولة خلق حالة من التوازن بين ما يصدر من توجيهات من السلطات العليا والتزامه بها من أجل كسب الثقة سعيا وأملا في الترقية لمراكز أعلى، وبين ما يصدره من توجيهات لمرؤوسيه. والثاني دوره

---

[1] جاك دانيال، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1991، ص 225 .

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 114 .

[3] بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 117 .

[4] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص116 .

كزميل للقادة الآخرين في نفس المستوى (*Peer role*) والذي يفرض عليه بناء علاقات طيبة معهم، والعمل على خلق جو يسوده التعاون والدعم. أمّا الثالث فهو دوره كمشارك في النشاطات خارج المنظمة (*Out side relations*) كالهيئات الإدارية الخارجية، النوادي، النقابات، ممثلين لنوادي أخرى، الموردين، الزبائن...هذا ما يفرض عليه التوفيق بين احتياجات جميع هذه العلاقات.

فتعدد الأدوار التي يقوم بها القائد تتطلب منه العمل على خلق نوع من التكامل والتوافق بينها جميعا، وهذا ما يزيد من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الجانب الإنساني.

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية في الجانب الاجتماعي

لقد ركزت عدة دراسات على البحث في أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة، وذلك من خلال تحليلها لجوانب التنظيم الإداري المتعددة كأسباب نشأته وتطوره وعلاقته بالمجتمع وتأثيره على الفردالعامل في نطاقه وتأثره به. وقد أثمرت هذه الدراسات في توفير كثير من التوجيهات لترشيد الدور الاجتماعي للقائد الإداري، واتضحت هذه التوجيهات في كتابات ودراسات علم الاجتماع والنفس الإداري[1].

ومن بين المظاهر الاجتماعية الهامة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه – قادة ومرؤوسين – خارج نطاق العمل في تشكيل اتحادات، نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها. ويبرز دور القيادة الإدارية من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في المنظمة، وإذا كان للقيادة الإدارية دور هام في الجانب التنظيمي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل المنظمة تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم ، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج المنظمة وتتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، وهذا ما يفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل تحقيق أهداف المنظمة [2].

رابعا: أهمية القيادة الإدارية في الجانب الخاص بالأهداف

إنّ الغاية من إنشاء أية منظمة هو تحقيق هدف معين، حيث تتعدد الأهداف داخلها فهناك أهداف المنظمة ككل، أهداف العمال، أهداف المدير وكذا أهداف أصحاب رأس المال أو المساهمين...إلخ، هذه الأهداف التي قد تتعارض فيما بينها وتتشابك وذلك لتشابك تلك العلاقات بين كل عنصر وآخر.

---

[1] بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119 .

فدور القائد الإداري في تحقيق الأهداف يكمن في العمل على تحديدها بدقة وتوضيحها وشرحها لمرؤوسيه، وذلك من دون وجود أي تعارض بين أهداف المنظمة، الأهداف الشخصية للعاملين بها وأهداف المجتمع الذي تعمل في كنفه.

من خلال الجوانب السالفة الذكر التي أبرزنا من خلالها أهمية القيادة الإدارية، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية[1]:

- ✓ أنّها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنّها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح في الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ✓ تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

[1] بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، 2010، ص 53 .

المبحث الثاني: متطلبات القيادة الإدارية

يقتضي فهم القيادة الإدارية تبيان أهم متطلباتها وتبيان أهم عناصرها، ولما كان القائد الإداري أهم عنصر في القيادة الإدارية كونه القادر على التأثير في سلوك المجموعة وله أثر كبير في الوصول للعمل المراد إنجازه، من خلال وسائل التأثير التي يستخدمها القائد والتي تعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها، وباعتباره المحرك الأساسي لدواليب نشاط المنظمات كان لزاما التركيز عليه في مختلف الدراسات التي تبحث عن اختيار الأسلوب القيادي الملائم أخذين بالاعتبار جملة من العوامل التي لها تأثيرها على الأسلوب المختار.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مقومات القيادة الإدارية مركزين فيه على مصادر تأثير القائد الإداري والصفات الواجب توفرها فيه ثم إلى الأساليب القيادة الإدارية مع الوقوف عند أهم محددات فعالية القيادة الإدارية.

المطلب الأول: مقومات القيادة الإدارية

الفرع الأول: تأثير القائد الإداري

تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة [1].وتتم عملية التأثير من خلال عنصرين:

- وسائل التأثير القيادي.
- مهارات القيادة.

أولا: مصادر تأثير القائد الإداري

قام الباحث **يوكل *G. Youkl*** عام 1991 بتجميع ما تناوله الباحثون المختصون من وسائل وأدوات التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في تابعيه، وقد حصرها في أحد عشر وسيلة وهي على النحو الآتي:

1. المطلب المشروع

يقوم القائد بالتأثير على المرؤوسين من خلال السلطة الرسمية والمستمدة أساسا من مركزه الوظيفي الذي يخوله لطلب تنفيذ الأعمال من الأفراد التابعين، ويشار إليها أحيانا بقوة السلطة.

2. إذعان المنفعة

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

للقائد القدرة على التأثير خاصة إذا ما تعلق الأمر بإمكانية تحقيقه لمنافع للتابعين، فالتابعـون ينصاعـون للقائد خاصة إذا ما تمكن من منح العوائد والمكافآت المادية والمعنوية بما يتوافق وحاجاتهم ورغباتهم، هذا ما من شأنه التأثير في ميولاتهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف المنظمة.

3. إذعان القهر

هذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لأساليب التخويف، التهديد وتوقيع الجزاء في حالة عدم الاستجابة لأوامره، ويتوقف نجاح هذه الوسيلة من عدمه على قوة أدوات التخويف المعتمدة من القائد الإداري، إلا أن هذه الوسيلة التأثيرية غالبا ما ينتابها عدم الاستقرار حيث تصاحبها في الغالب المقاومة والتمرد والانفجار، عاجلا أم آجلا [1].

4. الاستمالة القائمة على الرشد

وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولاتهم وتقاليدهم وذلك بترشيده لسلوكهم، وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه هو أفضل الوسائل لتحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. ويكون للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين، وإدراك المدير لأبعادها ومعرفة اتجاهات أفرادها أثر في فعالية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال تلك العلاقات.

5. النفوذ القائم على الخبرة

يمكن للمدير تحقيق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والمعارف وتخصصه المهني، فهذا من شأنه أن يولد نوعا من الثقة من قبل التابعين تجاه مديرهم فتجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع.

6. الإلهام وإلهاب الحماس

يعتمد القائد الإداري أحيانا على إذكاء روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين، فقد يشجع مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها، أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة، كما قد يطلب منهم الإسهام في أنشطة تنطوي على المخاطر أو التضحيات انطلاقا من التعبير عن الروح الوطنية.

7. تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمّان، الطبعة الثانية، 2005، ص 233.

غالبا ما يلجأ القائد الإداري إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يعتبر اعتمادها ضرورة في تحقيق أهداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زمنا طويلا لأنه يلجأ أحيانا إلى إعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة وباستمرار، من أجل اعتمادها أساسا رشيدا في تحقيق الأهداف المطلوبة [1].

8. تطويع القائد للمعلومات

يمكن للقائد الإداري أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاجونها، فتوفير معلومات معينة قد تعطي انطباعا معينا وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه.

9. تطويع ظروف البيئة

إنّ قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل، وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات مكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق [2].

10. الإعجاب الشخصي

وهي تكمن في جاذبية القائد، وإعجاب العاملين به من حيث قوة الشخصية، لغة الخطاب والمهارات والصفات القيادية، هذا ما يدفعهم لمحاكاة السلوك الذي يقوم به.

11. المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد الإداري التأثير على سلوك التابعين من خلال إشراكهم قي عملية اتخاذ القرارات، مما يحقق رضاهم والعمل بحرية وجدية، وبالتالي جعلهم يتحملون المسؤولية في كل الأعمال والمهام والالتزام بالقرارات المتخذة.

ثانيا: مهارات القيادة الإدارية

قام كلا من **داني كوكس** و**جون هوفر** ***J.Hoover & D.Cox*** بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في عدد من المنظمات من أجل معرفة صفات القادة، وقد خلصت الدراسة إلى عشر منها وهي [3]:

---

[1] المرجع نفسه، ص 234.

[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 311.

[3] محمد حمدي السيد أبو مصبح، دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، فلسطين، 2009، ص 7.

1. **المثل العليا والأخلاق:** لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل .
2. **النشاط العالي:** وهي أن يرتفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة.
3. **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات .
4. **امتلاك الشجاعة:** فالشخص الجريء يعمل على إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.
5. **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا .
6. **العمل الجاد بتفان والتزام:** فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
7. **تحديد الهدف:** جميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
8. **الحماس:** وذلك بأن يبقى القائد كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى موقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.
9. **امتلاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
10. **مساعدة الآخرين في النمو:** فالقادة الحقيقيون يسعون لتطوير أنفسهم والتابعين، وذلك من خلال توفير جو عمل سليم وصحي وخال من التفاهات، ويتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون والذي من خلاله تصبح المنظمة والعاملين جزءا متكاملا معززين طريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام .

هذا وقد حدد بعض المختصين بعضا من هذه الصفات التي ينبغي أن تتوافر في شخص القائد الإداري من خلال ملاحظة عدد كبير من مدراء الإدارة العليا في الشركات الأمريكية، ورأوا أنها ضرورية لكل مدير أراد النجاح ومن بينها نذكر [1]:

- تشجيع المشاركة الكاملة، وأن يكون قادرا على السماح للآخرين بالمناقشة واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بدون أن يشعر بتهديد لكيانه.
- مساءلة نفسه باستمرار بدون أن يمعن في نقد نفسه.
- تقبل الفوز بعواطف منضبطة .
- لا يستهين بالفشل بل عليه أن يتعرف على أسبابه.

[1] السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 52 .

- فهم ضرورة وجود حدود معينة لقراراته .
- تعريف نفسه بالمجموعات التي تعمل معه لتوفير الشعور بالأمان والاستقرار.
- فهم قوانين المنشآت المنافسة وعدم الخوف من تهديدها .
- صياغة مشاعره غير الطيبة بمهارة حتى لا يبدو عليه الانفعال وقت الأزمات.
- تحديد الأهداف وجعلها واقعية وعدم الميل للمغامرة غير المحسوبة .
- قبول أراء الآخرين والتسامح مع المتعارضين بما لا يؤثر على تحقيق الأهداف.

كما تم تقسيم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري إلى [1]:

صفات شخصية: هي تلك الصفات القيادية التي تتماشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري فيما يلي:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية .
- المرونة وسعة الأفق .
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام الغير .
- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون .

صفات قيادية: وهي تلك الصفات التي يمكن تنميتها بالتدريب نذكر منها ما يأتي:

- إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير .
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- المقدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .

[1] السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54 .

- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

وقد قسمت المهارات التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري أيضا إلى:

❖ **المهارات الفنية:**

ومعنى ذلك أن يكون القائد الإداري مجدا لعمله ومتقنا إياه، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمال [1].

❖ **المهارات الإنسانية:**

ويقصد بها قدرة القائد الإداري على التعامل والتفاعل الإيجابي مع الأفراد في البيئتين الداخلية والخارجية للعمل، ويكون ذلك من خلال تفهم سلوكات العاملين ودوافعهم، والعمل على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق. وتعتبر هذه المهارات ضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة، كما أن هذا النوع يظل مطلوبا في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة [2].

❖ **المهارات التنظيمية:**

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة [3].

❖ **المهارات الفكرية:**

وتعني القدرة على التفكير الشامل والإلمام بجميع الأمور الأساسية المتصلة بالمنظمة وحياتها وتطويرها، والقدرة على تحليل الأمور وربطها ببعضها في صورة علاقات منظمة، وذلك كأساس لبناء سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة بصورة واقعية وعلمية، وهذه المهارات تعتبر لازمة بالنسبة للقيادات العليا، وغير مطلوبة أو هامشية للقيادات الدنيا [4].

---

[1] بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[2] معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

[3] بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[4] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 197.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه المهارات ضرورية لأي قائد في أي من المستويات الإدارية، حيث تساعد على اتخاذ القرار الواقعي، إلّا أنّه يمكن القول أنّ أهميتها النسبية تتفاوت حسب المستويات الإدارية.

الفرع الثاني: توجيه جهود العاملين

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في المنظمة وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة كالسن، مستوى التعليم، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية، والقائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا من موظفيه رغم تلك الاختلافات بينهم وهذه كما تقول **ماري فوليت** هي الصفة المميزة للقيادة [1]. هذا وقد أكد **شستر برنارد** على أن القائد الإداري وبفضل ما يملكه من قدرات باستطاعته الكشف عن المسالك والطرق التي من خلالها يتمكن من توحيد جهود العاملين وتفجير ما لديهم من طاقات كامنة، ومن بين ما يمكن من خلاله التأثير على جماعة العمل وتشكيل فريق متكامل ومتعاون ما يلي [2]:

- وحدة المكان والتقارب الجغرافي؛
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار؛
- تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة؛
- المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى؛
- توفير المناخ الملائم الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة.

الفرع الثالث: تحقيق الأهداف

فالهدف من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد الإداري نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة، إلا أنّ هذه الأخيرة تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف كالأهداف الشخصية للموظف، الأهداف الشخصية للقائد أوأ هداف مجموعات مختلفة، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي يسعون إليها يساعد بدوره على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف القائد الإداري... إلخ. ويرجع بعض الدارسين السبب في تداخل الأهداف إلى العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف المنظمة؛ فالقائد يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ورغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته؛ كما يعتمد المرؤوس

[1] بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 103.

أيضا على المنظمة الذي يعمل فيها لإشباع حاجاته الفيزيولوجية والنفسية،كما تعتمد المنظمة على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة [1].

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية

لقد تأثرت العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوس بظهور فلسفات متنوعة حاولت إيجاد العلاقة بينها فهل هي علاقة سيطرة وتسلط، أم علاقة تعاطف وتشارك، أم علاقة تجمع بين العلاقتين السابقتين؟ ولهذا تعددت الأساليب والأنماط التي قد يعتمد عليها المدير للتأثير على تابعيه.

والأسلوب القيادي *Leadership Approach* يعني تلك السلوكات والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نهجا يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا أو نمطا عامّا يميز طريقة التعامل. ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون مبرر، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذاك. ولذا كان على القائد الإداري الاختيار بين أسلوب الشدة، الحزم أو اللين.

هذا وقد تعددت طرق تصنيف القيادة الإدارية، وسنوجز بعضا منها فيما يلي:

أولا: حسب الدوافع

لقد صنفت وفق هذا المدخل إلى نوعين هما:

1. **القيادة الإيجابية:** وهنا يكون على القائد الإداري دفع مرؤوسيه إلى العمل على زيادة كفاءتهم وذلك من خلال استثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.
2. **القيادة السلبية:** ففي هذا النمط يقوم القائد الإداري باستعمال العنف والشدة واستخدام أدوات الردع القائمة على التخويف والتهديد.

[1] زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل :الكويت، 2001، ص 394 .

ثانيا: وفق مركزية السلطة

ويمكن تقسيمها إلى:

1. **قيادة لا مركزية:** تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ جملة من القرارات مع القيام بالرقابة خاصة في حالة ما إذا كانت القرارات مهمة وضرورية.
2. **قيادة مركزية:** تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات، وتلجأ إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الأدنى مكلفة جدا، أو لأنها تود أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف، أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة [1].

ثالثا: وفق مصدر السلطة

حسب هذا النظرة تقسم القيادة إلى نوعين هما كالآتي [2]:

1. **القيادة الرسمية:** هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، وتحدد مسؤوليات وصلاحيات وسلطات القائد ومركزه الوظيفي . وهنا يصبح القائد يستعمل وسيلتين لقيادة التابعين وهما السلطة المستمدة من الوظيفة والقوة المستمدة من الشخصية.
2. **القيادة غير الرسمية:** وهي القيادة التي تتم في إطار التنظيم غير الرسمي أي خارج اللوائح والقوانين الموجودة في المنظمة، ويكون القائد هنا شخصا غير منتخب ولا معين من طرف الإدارة، وإنما جرى عليه الاتفاق من طرف الجماعة والالتفاف حوله، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جوهر القيادة داخل المنظمات في الأصل ذو منبع غير رسمي لأنه يتم في إطار العلاقات الإنسانية ويعتمد على قوة التأثير وليس السلطة، وعلى الإدارة أن تعرف هؤلاء الأشخاص وتسعى لجذبهم وإسعادهم وذلك من أجل تمرير رسائلها وتسهيل عملية الاتصال عبر هؤلاء القادة.

رابعا: وفق البعد السلوكي

لقد تعددت التقسيمات وفقا لهذا البعد ولكن الشائع هو التقسيم الآتي:

1. **القيادة الأوتوقراطية:**

إنّ كلمة أوتوقراطي ***Autocratic*** هي كلمة يونانية الأصل ***Autokractes*** ومعناها الفرد الواحد،

---

[1] مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الطبعة الثانية، 2005، ص 139 .

[2] ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، لبنان، الطبعة الأولى،1993، ص 381

حيث تعني كلمة أوتوقراطية ***Autocracy*** خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة [1]. ووفقا لهذا النمط تتركز السلطة في يد القائد الإداري، ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب [2]. غير أنّ هذه الخصائص والمميزات تكون بدرجات متفاوتة لدى القادة، ولذا نجد أنه قد يسلك واحدا من بين الأنماط الآتية:

أ. **القيادة الأوتوقراطية التسلطية (التحكمية)**: وهنا يقوم القائد بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويعطي التعليمات والأوامر الصارمة للمرؤوسين الذين يكونون ملزمين بتنفيذها، كما يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وتقوية صلاحياته ليكون كل شيء تحت سيطرته، إذ لا يقوم بتفويض السلطات، ولا يسمح لمرؤوسيه بحرية التصرف دون موافقته، وذلك نابع من عدم ثقته بهم، والاحتياط من المؤامرات وعدم الأمانة.

ب. **القيادة الأوتوقراطية الخيِّرة**: فالقائد الخيّر يحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية إذ يستخدم الثناء والإطراء حتى يضمن ولاء المرؤوسين وكسب رضاهم من أجل دفعهم لتنفيذ قراراته وضمان إنجاز أفضل للأعمال والمهام الموكلة إليهم.

والقائد الأوتوقراطي الخيِّر وإن كان يبدو عادلا إيجابيا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه إلّا أنّ اتجاهاته وميولاته استبدادية بشكل عام [3]. فهو يرضى عن العمال في حالة قيامهم بمهامهم، ويقسوا عليهم ويرتد سريعا إلى استعمال الأسلوب المتسلط في حالة ما إذا لم يتم ذلك.

ت. **القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المتعاملة**: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده. ويعتمد هذا القائد على أسلوب المؤتمرات الإخبارية، وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، ولا يأخذ آراءهم على محمل الجد مهما كانت فعالة [4].

---

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 153 .

[2] مصطفى كامل أبو العزم، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 161 .

[4] واعر سهيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة: دراسة وحدة البريد الإدارية ببسكرة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.

- **تقييم القيادة الأوتوقراطية**

من بين الآثار السلبية لانتهاج هذا الأسلوب نذكر[1]:

1- في حالة المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وخفض الروح المعنوية لديهم وقتل روح المبادرة والإبداع والابتكار، فإصدار الأوامر بشكل مستمر وإلزام العاملين بتنفيذها بحذافيرها من شأنه أن يكبت المهارات والقدرات لديهم، فينجر عن هذا كله حالة من عدم الاستقرار وعدم الرضا، ضعف روح التعاون وظهور المنافسة غير الشريفة والصراع داخل المنظمة، وبالتالي فقدان الولاء والانتماء والعمل بأي طريقة على إنجاز ما أوكل إليهم ليحميهم من القائد وما ينجر عنه من عقوبات.

2- الحالة النفسية المتدهورة لدى المرؤوسين والمساهمة في نقص الأداء وظهور العدوانية وتشكيل جماعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي لحماية أنفسهم والتصدي للسلوكات العدوانية للقائد والتخفيف من الضغوطات التي يمارسها عليهم.

3- مهما كانت الدرجة العالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لدى القائد الإداري الأوتوقراطي إلا أنه لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة من خلال انفراده بالقرار.

2. القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، ويستند هذا الأسلوب على ثلاثة ركائز وهي العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة، فالقادة في هذا الأسلوب يقترحون ولا يأمرون ويعتمدون على إرضاء الأتباع، ويفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة [2]، وتخويل الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ بعض المهمات، فهم يهتمون بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة. وفيما يلي شرح لهذه المرتكزات:

أ. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه

تبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية بشكل عام من خلال كون القيادة في جوهرها عملية شخصية ديناميكية، فهي عملية شخصية لأنّ القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائما مع الخطط والأهداف المسطرة، وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتهم بعدالة وموضوعية، وهي من ناحية أخرى عملية ديناميكية لكونها علاقة متميزة ومتطورة، إذ يبرز

---

[1] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[2] تيصفا جيبر ميدين، تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، ، دار الفكر، بيروت، 2005،ص 33.

المنحنى الديناميكي للقيادة من خلال كون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تخضع للتغيير والتبديل والتطور من خلال تأثير القائد فيهم، وتأثره في نفس الوقت بهم.

وإقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين لا تعني تنازل القائد عن مسؤولياته كما أنها لا تعني معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف، ولكنها تعني الاهتمام بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم مع الإصرار على أدائهم للعمل، هذا إضافة إلى علاقته بزملائه من القادة وعلاقته بمعاونيه ثم أخيرا علاقته برؤسائه الأعلى منه سلطة. وتتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين المنظمة، وتفهم مشاعرهم وحل مشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المنظمة والعمل على التوفيق بينها.

ب. المشاركة

إنّ التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسيع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية جديدة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد، وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض ذلك على من يتولى قيادة مثل هذه المنظمات أن يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته، وذلك من خلال الالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجه المنظمة، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. وما تجدر الإشارة إليه أنّ درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد، والنهج الذي يسلكه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه وفي صنع قراراته على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة.

ومن المزايا الهامة لمثل هذه اللقاءات أن القائد الديمقراطي يجعل مرؤوسيه يشعرون أنّ مقترحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة،كما أنّ أيّ مشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم،كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في صفوف الدنيا وإشعارهم بأهميتها وبأنّها عنصر فعال في التنظيم،كما تساعد على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

ت. تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدها إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المنظمة، ذلك أن زيادة حجم المنظمات وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات القائد الإداري، مما دفعهم لسحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهله وتفويضها لمرؤوسيه ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الإستراتيجية والهامة في المنظمة.

- **تقييم القيادة الديمقراطية**

هذا النمط يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دورا فعالا في إطلاق المرؤوسين لطاقاتهم الكامنة [1].

3. القيادة الحرة أو المنطلقة:

من خلال هذا النوع من القيادة يقوم المدير بإعطاء الجماعة المعلومات والاحتياجات ويسمح للأفراد أو الجماعة باتخاذ قراراتهم في نطاق رقابة ضئيلة وقليل من القيود بواسطة القائد، أي أنه يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في ضوء الهدف الذي حدد لهم دون أن يؤثر عليهم إلا في حدود ضيقة جدا وفي ظل ظروف معينة.

هذا الأسلوب يمكن أن يحقق نتائج ناجحة أكثر من غيره، ففي ظل الظروف المناسبة فإن استخدام هذه الطريقة يمكن من تقديم أحسن الفرص للمرؤوسين لإشباع حاجات الشعور بتحقيق الذات إلا أن هذا يتطلب وضع آليات سليمة لتحقيق التنسيق ومنع التعارض والتضارب في الآراء والاتجاهات [2].

- **تقييم القيادة الحرة**

إنّ منح القائد الإداري الحرية لمرؤوسيه في ممارسة أعمالهم يعتبر دافعا لهم للتفاني في أداء تلك الأعمال، وذلك من خلال ثقته بقدرتهم على أدائها، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم. ويكون هذا النمط صالحا في بعض المواقف المتعلقة بنشاطات البحث العلمي.

أمّا ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تفكك الجماعة وروح الفريق من خلال انتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في أدائه بعيدا عن الإشراف والتوجيه، هذا ما يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود محاذير رادعة كما تفتقر المجموعات العاملة إلى الانضباط والتنظيم، هذا ما يمنع من تحقيق الأهداف المطلوبة،كما أنّ القائد كثيرا ما يضيع وقته في استقبال الزوار والقيام بالضيافة والإشراك في الحفلات الرسمية ظنا منه أنه يحظى بأهمية وتقدير لذاتهم.

والجدول الآتي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية السالفة الذكر إزاء المتغيرات الإدارية.

---

[1] علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد العشرين، العدد الأول، 2012، ص 136 .

[2] مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 422 .

الجدول رقم (01-01): دور أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة

نمط القيادة / متغيرات الإدارة	القيادة الأتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات.	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف.	تحدد الخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات.	تحديد السياسات والخطط والهدف متروك للأفراد والجماعة.
إجراء العمل ووسائله وطرقه.	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد إمّا جملة أو خطوة بخطوة.	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها، ويرجح الأفكار الصحيحة في النهاية.	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة.
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل.	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية.	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع.	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات.
الثناء، النقد ووسائل التحفيز للأداء والإنجاز.	يتصرف القائد وفق هواه وغالبا ما يلجأ إلى النقد، وينسب النجاحات إليه والفشل إلى أعضاء الجماعة.	القائد موضوعي، وله دور بناء في الثناء أو النقد، ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة.	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.

المرجع: ناصر إبراهيم مجممي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير آداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 25 .

المطلب الثالث: محددات فعالية القيادة الإدارية

على الرغم من المحاولات الجادة للمختصين في البحث عن النمط القيادي الأفضل والأكثر فعالية دائما، إلا أنها لم تتمكن من الوصول إلى صيغة نهائية ثابتة، ويعود سبب ذلك إلى وجود جملة من العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب الأنسب، فمنها ما يخص القائد، وأخرى تخص المرؤوسين، وثالثة تخص المهمة وأخيرة تخص البيئة سواء الداخلية أو الخارجية.

الفرع الأول: العوامل الخاصة بالقائد الإداري

إنّ سلوك القائد الإداري تحدده مجموعة من العوامل والتي تتفاعل فيما بينها داخليا في شخصيته، ومن بين العوامل الهامة والتي يكون لها تأثيرها في الأسلوب القيادي المتبع الآتي [1]:

1. السمات الشخصية

وهي النواحي الوجدانية المكونة لنفسية القائد والتي قد تكون موروثة أو مكتسبة. والتي تتراءى في كيفية تعامل القائد تجاه الموقف الذي يواجهه، كما تساهم في تكوين ميول نفسي تجاه بعض الأشياء دون الأخرى. هذا بالإضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي والذي يعتبره القائد الإداري أنه الأمثل لأنه يشعره بالراحة في حالة تطبيقه.

2. نسق القيم

تعرف القيم بأنّها المبادئ الاجتماعية، الفلسفات والأهداف التي لها أهمية داخلية عند الفرد، فمن الملاحظ أنّ منظومة القيم الشخصية لدى القادة الإداريين تؤثر بشكل ملحوظ في تشكيل انطباعاتهم عن المواقف المختلفة وفهمهم لها وعلى تحليلاتهم لبدائل حل المشكلات الناتجة، علاوة على تأثيرها على القرارات النهائية التي يتخذونها[2]. فهناك من القادة الإداريين من يؤمن بأهمية وضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم شؤون الجماعة، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة [3]، هذا ما يجعله يتبع أحد الأسلوبين أمّا القيادة الديمقراطية أو الأوتوقراطية.

---

[1] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-134.

[2] عبد الناصر محمد علي حموده، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 211.

[3] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

3. الدافعية للإنجاز

لابد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأنّ من واجبه التحفيز الذاتي، أمّا عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنّها تتمثل في: قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدها الآخرون كافية، ويقول **جيمس بورن من الصعب أن تتبع قائدا لا طموح له ولا مثل.**

4. مستوى الخبرة الفنية

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد الإداري كلا من مستوى المهارة الفنية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها، وتكمن أهمية مستوى الخبرة في أنّ القائد ذو الخبرة الفنية العالية ستكون لديه القدرة على قيادة مرؤوسيه ويقلل من اعتماده عليهم، في حين أنّ القائد ذو الخبرة المتوسطة وما دون ذلك ستجعله دائما بحاجة إلى الاستعانة بمن هم بالمنظمة ورهينة لمزاجهم واستعدادهم للتعامل معهم.

5. مفهوم القائد عن ذاته

يرى **بيتش *Beach*** أنه لكي نفهم شخص آخر يجب أن نعي الكيفية التي نشعر بها نحن عن أنفسنا (ذاتنا)، وفيما يخص مفهوم الذات فهي تشير إلى "مجموع أفكار ومشاعر الفرد عن نفسه كموضوع للتأمل " [1]. وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع – أو أنه يجب أن يكون كذلك – سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور ومن ناحية أخرى فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه، أي التصور المأمول للذات من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا إن كان منخفضا [2].

6. التصورات المضمرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه

هناك من القادة الإداريين من يميل إلى ضرورة متابعة عمل المرؤوسين ومراقبتهم مراقبة لصيقة، وذلك من أجل التأكد من مدى قيامهم بالمهام الموكلة إليهم على النحو المطلوب، فهؤلاء يتبنون تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن الذين يدعون مرؤوسيهم يؤدون العمل على حسب ما يناسبهم وترك حرية الاختيار لهم.

---

[1] جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري أحمد زايد، المجلد الأول، الطبعة الثانية، 2007، ص 644.

[2] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 126- 134.

الفرع الثاني: العوامل الخاصة بالمرؤوسين

إنّ اختيار الأسلوب القيادي يحدده كذلك هذا العامل المهم، ذلك لأنّ القائد يتعامل بطريقة مباشرة مع تابعيه، مما يجعل سلوكات القائد مرتبطة ارتباطا وثيقا بهم، ويشتمل هذا المحدد العناصر التالية [1]:

1. توقعات الأتباع

إن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية التي تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات الموقف أو المهام الموكلة إليهم فحسب، بل يقومون بتعديلها وفقا لتطلعات وتوقعات المرؤوسين حتى ينالوا تقبل الجماعة وشحذ هممهم للأداء.

2. مستوى نضج الأتباع

إنّ مستوى نضج الأتباع هو انعكاس لمستوى خبراتهم بالعمل ودافعيتهم للإنجاز، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل الجهد اللازم لإنجاز تلك المهام والأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه وكذلك وعيه بعدم الخلط بين دوافعه الشخصية والمهام الرسمية الموكلة إليه. لذا كان على المدير إتباع أسلوب قيادي معين وذلك حسب مستوى نضج كل عامل، ويغير ذلك الأسلوب بانتقال المرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج.

3. سلوك المرؤوسين مع القائد

يتأثر أسلوب القيادة الإدارية بسلوك المرؤوسين، وتبعا للأسلوب الذي يتعاملون به مع القائد الإداري، ولذلك يتوجب عليه أحيانا انتهاج أسلوب قيادي معين مع كل مرؤوس.

4. مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية

حينما يدرك القائد الإداري أن التابعين يعتبرون المسؤوليات الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم فسيوسع هذا من مدى المسؤولية المنوطة بهم وحيز المشاركة المتاح لهم، وبالمقابل إذا أدرك أن التابعين يتملصون من تحمل المسؤولية، سيلجأ القائد لتقليص تلك المسؤولية ونطاق المشاركة. ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية الحاجة للاستقلالية، الدافعية للإنجاز، مدى الخبرة المتاحة للتابعين حول جوانب العمل المتنوعة وقوة الشخصية.

5. مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها

إن شعور المرؤوسين بأهمية المهمة الموكلة إليهم ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل متى يكون هذا الاهتمام منخفضا فإنّ دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا، هذا مما يحدو بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا

[1] عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

الحالتين، حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية. أمّا فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل أبرزها القدرة على التجريد والتي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية، فإن كانت هذه القدرة منخفضة يفضلون أن يكون لديهم تعليمات قاطعة ومحددة من القائد، فضلا عن متابعته إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة، في حين أن مرتفعي هذه القدرة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة، ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة.

الفرع الثالث: العوامل الخاصة بالمهمة

هناك عدة جوانب للمهمة تؤثر في تبني أسلوب قيادي معين، منها [1]:

1. غموض المهمة

وقد ركز الباحثون بشكل عام على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة ويكتنف متطلباتها الغموض، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة، زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الإجرائي[2]. أمّا بالنسبة للمهام الواضحة أو الروتينية فيلجأ القائد الإداري هنا لترك هامش من الحرية للتابعين للنظر في كيفية القيام بها خاصة في حالة ما إذا تعددت السبل المؤدية لتنفيذها، وكان التابعين ذوي خبرات ومهارات عالية ولديهم الرغبة في الاعتماد على الذات.

أمّا في الحالة التي يكون فيها كل من القائد الإداري والتابعين لا يعرفون ما الواجب عمله، ولا كيف يكون ذلك، فعندها سيكون على القائد الإداري ممارسة قدر ضئيل من التوجيه وإتاحة فرصة أكبر للتابعين للمشاركة. هذا وقد أوضح **فيدلر *F.Feidler*** ذلك بقوله " **حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتا بدلا من السلوك الموجه، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرات لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة، وبهذا يصبح الموقف عملية عصف ذهني وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة، حينئذ يتبنى القائد أسلوب التوجيه لتنفيذ تلك الخطة** " [3] .

2. قابلية المهمة للتقسيم

ففي حالة إمكانية تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء منفصلة، تحدد أدوار كل فرد ومسؤولياته بشكل واضح،

---

[1] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-147.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

[3] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

وبالتالي يتمكن القائد الإداري من اكتشاف المرؤوس الذي كان أداؤه فاشلا ويقوم بمساءلته. أمّا في حالة تعذر تقسيم المهمة، فيكون الأداء بذلك جماعيا يصعب هنا تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة، فهنا على القائد الإداري أن يأخذ منحى مختلف عن سابقه حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى كل واحد منهم.

3. الاستقلالية

من خلال هذا العنصر يتحدد الأسلوب القيادي بمدى استقلالية وحرية التابعين في تنفيذ المهمة، حيث أنه كلما زادت استقلالية العامل في أداء المهمة الموكلة إليه، كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من قبل القائد الإداري، والعكس صحيح.

4. تقديم عائد حول الأداء

يستعمل العائد ***Feedback*** هنا بمعنى التغذية العكسية ويشير إلى كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسون من العمل ذاته فيما يتصل بكل من مستوى الأداء، ومدى فعالية جهودهم؛ وحين يقوم سياق العمل بتقديم ذلك العائد – يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية واضحة لتقييم الأداء – فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء؛ بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.

الفرع الرابع: خصائص البيئة الداخلية للمنظمة

ومن أهم العوامل التي لها تأثير في اختيار الأسلوب القيادي ما يلي[1]:

1. ثقافة المنظمة

تعرف الثقافة التنظيمية بأنّها " مجموعة القيم، المعتقدات، الافتراضات، اللوائح التنظيمية والتوقعات المشتركة، المحركة للطاقات والقدرات، وهي تؤثر تأثيرا هاما على الاختيار بين التصرفات ومن ثم على السلوك التنظيمي وأساليب التحرك الفعال، ومن ثم نجاح المنظمة " [2]. فالقائد الإداري لابد أن يعيها جيدا ذلك باعتبارها دستورا للمنظمة حيث أنّ الكل مطالب بالتحلي بها ، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها؛ علما

[1] عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

[2] علي عبد الله، **التحولات وثقافة المؤسسة**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول **الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة**، جامعة البليدة، الجزائر، 2001-2002.

بأنّ المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة في قادتها ومرؤوسيهم [1].

2- البناء التنظيمي

أي الإطار الذي تتحدد من خلاله الهياكل الإدارية للمنظمة والأجزاء الداخلية لها، حيث يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يحدد خطوط السلطة والمسؤولية ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية.

ويلاحظ أنّه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتسم الإشراف بأنّه مباشر والقادة يمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيهم. بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفقي حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من الأفراد، لذا يصعب على القادة من الناحية العملية ممارسة نمط لصيق من الإشراف، وبالتالي سيلجأون لتفويض مزيد من السلطات والصلاحيات لمرؤوسيهم والتصرف على نحو أكثر ديمقراطية.

3- حجم المنظمة

ينظر إلى هذا العامل من جانبين حجم المنظمة ككل وحجم جماعة العمل، ففيما يخص حجم المنظمة ككل عند كبر حجمها يلزم القائد الإداري بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين، هذا وقد توصل ***Hemphill*** إلى أنّ زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد بأن يكون أكثر اهتمام بالعمل وتزيد من واجباته الإشرافية.

أمّا فيما يخص حجم جماعة العمل، فكلما توسع نطاق الإشراف كلما زاد القائد الإداري من استخدام القسر، وغلب الطابع الرسمي في علاقاته ومعاملاته مع المرؤوسين، وانخفض مقدار ما يقدمه من توضيحات وشروحات. أمّا في حالة الجماعة الصغيرة فهنا يتمكن من الاهتمام بالمرؤوسين، وتنمو العلاقات الشخصية بينهما، كما تكون لهم الفرصة للتعبير عن وجهات النظر والإدلاء بآرائهم.

الفرع الخامس: العوامل البيئية الخارجية

هناك عوامل بيئية خارجية لا يمكن للقائد تجاهلها، لأنها تحد من سلوكه، ومن أهم هاته المتغيرات الآتي[2]:

1. العقيدة السياسية للدولة

هنالك أوجه عدة لتأثير العقيدة السياسية في أسلوب القيادة الإدارية، فتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان من طرف الدولة التي تعمل المنظمة في كنفها مثلا، سيجعل القائد أكثر عناية في التعامل مع المرؤوسين، ويفسح المجال

---

[1] *E.Ogbonna , Lloyd C. Harris, Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, The International Journal of Human Resource Management 11:4 August 2000,p p 766–788.*

[2] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-162.

لهم للمشاركة في القرارات التي تتعلق بهم. أمّا في حالة تدني مستوى الاهتمام بهذا الجانب، سيدفعه إلى تجاهل تلك الجوانب والاعتبارات الإنسانية للمرؤوسين.

2. الثقافة المحيطة بالمنظمة

تساهم الثقافة المحيطة بالمنظمة في تحديد الأسلوب القيادي بشكل ملحوظ، وقد أسفرت الدراسات المهتمة بالقيادة عن وجود نوع من الاختلاف أو التشابه في ممارسة السلوكات القيادية عبر الثقافات المختلفة. حيث أشار ***G.Hofstede*** إلى أنّ الموظفين في الثقافات التي لا تمانع في توزيعات غير متوازنة للقوة والنفوذ بين أعضائها من المحتمل أن يكون لديهم تفضيل أكبر للنمط القيادي الآمر... ومن جهة أخرى، فإن الثقافات المضادة لذلك تنحو نحو تفضيل القيادات الإدارية المشاركة وكمثال على ظرفية هذه الثقافات يشير الكاتب إلى أنّ الأنماط القيادية المشاركة والتي تحظى بقبول واسع في المنظمة الأمريكية قد يترتب عليها نتائج وخيمة إذا ما طبقت بطريقة عمياء في كثير من الثقافات الأخرى المضادة [1].

3. الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة

ينجر عن تدهور الأوضاع الاقتصادية ونقص فرص العمل وتدني مستوى المعيشة إتباع القائد الإداري أساليب تتسم بالصرامة والشدة، مع اضطرار العامل إلى تقبل تلك الأساليب في ظل هته الظروف.

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات سابقة الذكر، وغيرها مما لم يتم ذكره تتفاعل بشكل مستمر لتؤثر على مدى فعالية ونجاح القيادة الإدارية.

---

(1) *A. Ardichvili and K. Peter Kuchinke ,Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a study of four countries of comparative the former Soviet Union,Germany, and the US, downloaded from: http://www.tandf.co.uk/journals* ,(22/01/2012).

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

كما هو الشأن في التباين والاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم القيادة، نجد الاختلاف ذاته في عدم وجود نظرية شاملة للقيادة الإدارية حظيت بتأييد كل من علماء النفس والاجتماع وعلماء الفكر الإداري، وذلك بسب المنطلقات الفكرية لكل منهم، وكذا الزمان والمكان الذي عايشوه، ونتيجة لهذا الاختلاف في وجهات النظر تبلورت عدة نظريات اختلفت في تحديد نوعية المتغيرات التي نفترض تأثيرها على القائد الإداري في اختيارات الأسلوب القيادي المناسب.

وسنستعرض من خلال هذا المبحث النظريات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية سواء التقليدية أو الحديثة، ومعرفة أهم المحددات التي قامت عليها كل نظرية.

المطلب الأول: النظريات التقليدية

لقد تعددت النظريات والمداخل التي حاولت تفسير مفهوم القيادة في المنظمات وتعتبر النظريات التقليدية نقطة انطلاق لباقي النظريات اللاحقة.

الفرع الأول: نظرية السمات "المدخل الفردي"

لقد واجهت الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدى بعض الأفراد الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات خاصة مكنتهم من ذلك، أم هل يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة. وقد قادت محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها المفكرين إلى تقديم ما يعرف **بنظرية السمات** والتي ترى بأن هناك سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد وتميزهم كقادة عن غيرهم.

وتعني السمات خصائص ومواصفات شخصية مميزة للقائد، والتي تم استخدامها لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة لذلك كانت الإدارة تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال لاختيار القائد المناسب [1]. ومن مداخل هذه النظرية نجد:

أولا: مدخل الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذّة غير عادية تشبه في مفعولها السحر، وأنّ هذه

[1] عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 99 .

المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ [1].

ثانيا: نظرية السمات

لقد تمّ تطوير نظرية الرجل العظيم وذلك باستعانة الجيش الأمريكي بجمعية علم النفس الأمريكية في بداية الحرب العالمية الأولى قصد اختيار القادة العسكريين، وذلك من خلال الاعتماد على جملة من الاختبارات لاختيار المرشحين لتلك المناصب والتي تتوافق مع الصفات والخصائص المحددة، وبعد الحرب تم تطبيق تلك الاختبارات في الصناعة.

فبحكم هذه النظرية فإنّ هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم وإن كان من الصّعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العلمية؛ ولعلّ أشهر هته الدراسات والتي حاولت الخوض في البحث عن اكتشاف الخصال الواجب توافرها في القادة دراسة **جيسيلي *Ghiselli*** والتي تمت على 300 مدير و90 منظمة في أمريكا، وتوصل إلى أنّ الناجحين منهم يتمتعون بست سمات شخصية وهي كالآتي:

- القدرة على الإشراف *Supervisory ability*: وهي أهم الصفات وتعني القدرة على تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للأهداف [2].
- الذكاء *Intelligence* : فمن خلاله يتمكن القائد من تفهم كل ما يحيط به، ويعطيه القدرة على توصيل ما يريد توصيله للتابعين [3].
- الحسم *Decisiveness*: وتعني القدرة على حل المشاكل في الوقت المناسب.
- الثقة بالنفس *Self-assurance* : إذ أن القائد يكون له القدرة على التعامل مع الأعمال الصعبة بثقة عالية.
- دافع عال للإنجاز *Achievement*: حيث أن القائد يعمل على البحث عن المسؤولية والتحفيز.
- دافع عال لتحقيق الذات *Self-actualisation*: حيث أن القائد يبحث عن تحقيق ذاته من خلال قدرته على توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

إلّا أنّ الخصائص الهامة بالنسبة للقيادة الفعالة مرتبة حسب أهميتها كما يلي[4]:

- **القدرات الإشرافيـة**: وتتمثل في إنجاز مـهام الإدارة الرئيسيـة من تخطيط وتنظيـم وتـوجيه ومراقبة لأعمال

---

[1] محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 303 .

[3] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 182 .

[4] جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 118.

الآخرين.

- **الحاجة إلى التحصيل المهني**: وتتصل بالبحث عن تقليد المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح في كل ما يقوم به الشخص.
- **الذكاء**: ويتمثل بالدرجة الأولى في التقدير السليم للأمور وعواقبها،وذلك للقدرة على تحليل المواقف بشكل منطقي.
- **الثقة في النفس**: وترتبط هذه الصفة بمقدار ما يراه الشخص في نفسه من قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.
- **المبادرة**: وتتمثل هذه الخاصية في قدرة الشخص على أن يتصرف بشكل مستقل وسابق للآخرين كذلك المحاولة الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تظهر.

هذا وقد قام ***W.Bennis*** بدراسة شمل تتسعين شخصا من كبار المديرين ورؤساء المنظمات وذلك قصد معرفة أسرار نجاح هؤلاء القادة في إدارة منظماتهم وكذلك للتعرف على السمات المتشابهة التي يتميزون بها، وقد كان من ضمن الأسئلة التي احتوت عليها الدراسة السؤال التالي:ما هي الصفات المتشابهة التي يتمتع بها هؤلاء القادة؟ وفي نهاية الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية [1]:

- **موهبة التخيل**: أي المقدرة على تكوين تصورات افتراضية للحالات المرغوب فيها.
- **الاتصالات والتخطيط**: أي المقدرة على إجراء الاتصالات اللازمة لشرح تصوراته بهدف الحصول على التشجيع اللازم من الإدارات التابعة له.
- **التفويض ومنح السلطة**: أي المقدرة على خلق البيئات المناسبة التي من شأنها الزيادة من الطاقة والحماس والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة.
- **المثابرة والاستمرار والتركيز**: أي المقدرة على ضمان استمرار المنظمة في اتجاهها خاصة عندما تشتد الأحوال ويصبح طريق مفعما بالمشاكل.
- **معرفة التنظيم**: أي المقدرة على إيجاد الطرق والوسائل التي يمكن للمنظمة بها مراقبة مستويات الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة وإمكان الحصول على البيانات المستنبطة لإعادة النظر في المواقف التي اتخذت في الماضي وتحديد تلك التي يجب اتخاذها بشأن المستقبل.

هذا وقد توصل **باس** ***B.Bass*** إلى أنّ أغلب البحوث والدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين 1904 – 1947 اتفقت على الصفات القيادية الآتية [2]:

---

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 220.

[2] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- **القدرة:** مثل الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث.
- **الإنجاز:** مثل التقييم، المعرفة، القدرة الرياضية والمهارات.
- **المسؤولية:** مثل الاعتماد على النفس، المبادرة، المثابرة.
- **المشاركة:** مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون.
- **المركز الاجتماعي:** مثل الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة.

إنّ هذه السمات للفرد من منظور هذه النظرية حتى وإن اختلفت نوعا ما فهي تمتاز بالثبات النسبي، بالإضافة إلى أنّ تلك الخصائص والخصال القيادية ينفرد بها المدراء دون غيرهم من المرؤوسين.

– تقييم نظرية السمات:

بالرغم من تعدد الدراسات التي سعت للبحث على جملة السمات التي تميز القائد عن غيره، فإنه لم يتم الاتفاق والخلوص إلى سمات موحدة لجميع الدراسات، هذا وقد تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات، يمكن إبراز أهمها في النقاط الآتية [1]:

- وجود عدد كبير من السمات والتي يصعب حصرها؛
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل صفة، وبذلك لا يمكن المقارنة بين القيادات المختلفة حسب هذا المعيار؛
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر أو مكان لآخر، أو موقف لآخر؛
- إن السمات لم تتبنى من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بكثير من السمات سابقة الذكر، وقد وجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيرا في اختيار القادة، أي أنّ الدراسات فشلت في تقديم سمة أو سمات عامة وموضوعية يمكن استخدامها للتمييز بين معظم القادة عن غيرهم؛
- عدم شمولية هذه النظرية لأنها لم تأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية، هذه المتغيرات التي لها دور هام في فشل أو نجاح القائد الإداري في تحقيق الأهداف؛
- تشابه بعض السمات وتداخل مفاهيمها مما يخلق صعوبة في وضع حدود واضحة لمعنى ومدلول كل سمة.

ومن بين أقوال المختصين ما يثبت أن ما جاءت به هذه النظرية غير كاف نذكر[2]:

- يقول "رالف ستوجيل": " **لا يصبح الشخص قائدا بفضل امتلاكه لمجموعة من الصفات**".

---

[1] . عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[2] دايل م. سميث، أحد عشر مفتاحا للقيادة الناجحة: مهارات القيادة الأساسية بين يديك، ص2، متوفر عبر شبكة الأنترنيت: http://www.alkhulasah.com, (16/11/2011)

- أمّا "دايل سميث" فيقول: " **عادة لا يولد القادة بمقومات القيادة لكي يشتغلوا مهام القيادة في جميع ظروف حياتهم الشخصية والمهنية، ولو كان ذلك ممكنا لكان تحديد المؤهلين للقيادة يتم بالوراثة عن آبائهم ولكان على كتب المهارات القيادية أن تركز في الأساس على علم الوراثة، وبغض النظر عن الصفات الموروثة عن الآباء فإننا جميعا أحيانا ما نمتلك الفرص لتقدم الحشود والظهور كقادة، وبإمكاننا أن نستغل تلك الفرص إذ عرفنا كيف يتصرف القادة** ".

الفرع الثاني: النظرية السلوكية

بعد الانتقادات الموجهة لنظرية السمات جاءت النظرية السلوكية كرد فعل علي ذلك، واعتبرت أن الصفات القيادية يمكن اكتسابها، ويرى هذا المدخل أن فاعلية القيادة تتحدد في ضوء ما سيفعله القائد عندما يتعامل مع تابعيه، وتستهدف دراسة سلوك القائد وعلاقته بأداء وسلوك المرؤوسين. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات حسب هذا المدخل.

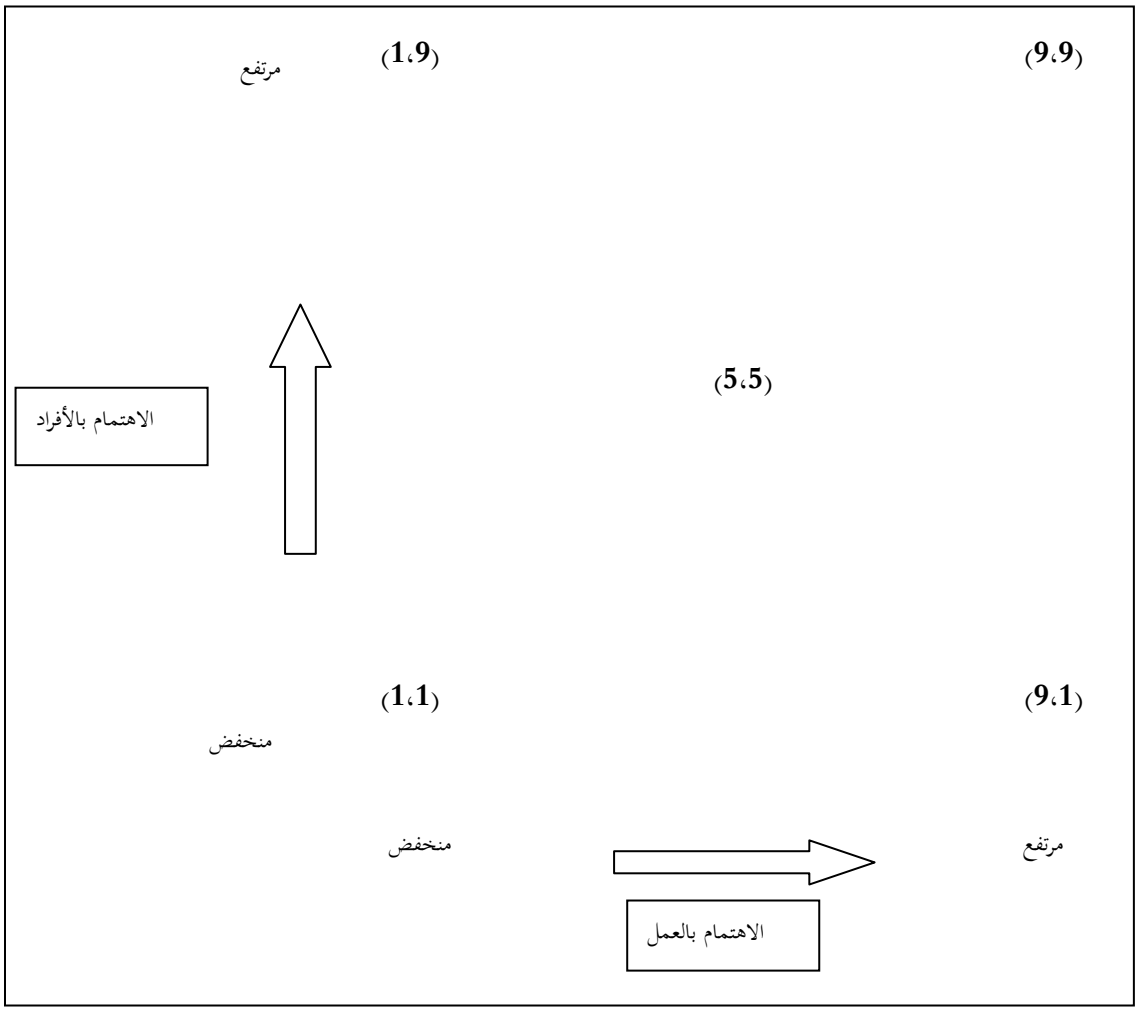
أولا: الشبكة الإدارية ***Managerial grid***

لقد طور نموذج الشبكة الإدارية من طرف بلاك وموتون ***R.Blake & J.Mouton*** عام 1964، حيث ركزا على بعدين لنمط القيادة وهما البعد المهتم بالإنتاج، والبعد المهتم بالعمال [1].

والشكل الآتي يوضح الأنماط المتوصل إليها.

[1] *Michele Myers & Gail Myers Michele, op.cit, p 187.*

الشكل رقم (01-01): الشبكة الإدارية



المرجع: ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2003، ص 220.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الباحثان أشارا إلى خمسة أنماط قيادية، ولكل نمط تركيز مختلف على البعدين المذكورين سالفا. وهي على النحو الآتي:

1. **القيادة المنسحبة (1،1)**: وتكون درجة الاهتمام بالإنتاج والأفراد منخفضة جدا.

هنا يتصف سلوك القائد ببذله لأقل مجهود ممكن في إدارة العمل، وعدم الرغبة في التدخل في أداء مرؤوسيه أو توجيه أنشطتهم، ولا يهتم بمشاعر المرؤوسين، ولا يشارك في أي تفاعلات اجتماعية [1]، فهو مجرد همزة وصل بين الإدارة والأفراد. ويعتبر هذا النمط أسوأ أنماط القيادة التي يمكن أن يصادفها المرؤوسين في العمل.

[1] طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 237.

2. **القيادة الإذعانية (1،9)**: وتعبر عن اهتمام مرتفع بالعمل ودرجة اهتمام محدود بالأفراد

يعكس هذا النمط المبادئ التي نادى بها تايلور في نظريته الإدارة العلمية، ويؤمن القادة الإداريون بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم. وهم مستعدون للتضحية برضا المرؤوسين من أجل تحقيق النتائج وإنجاز الأعمال على أحسن وجه.

3. **القيادة الاجتماعية (1،9)**: وهو يعكس اهتمام كبير بالعنصر البشري على حساب العمل.

ويتصف هذا النمط من القيادة بالعمل على توفير مناخ من الحب بالمنظمة وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لتحقيق رضاهم عن العمل، والقائد الإداري هنا لا يكترث ولا يهتم بما حقق من إنجازات.

4. **القيادة التوازنية (5،5)**: وتشير إلى الاهتمام بالإنتاج والأفراد بدرجة متوسطة ولكنها متوازنة.

ففي هذا النمط يعمل القائد الإداري على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين، وقد يجد المستخدم لهذا النمط صعوبة في تحقيق مثل هذا التوازن، وهذا ما يجره أحيانا إلى التضحية بأحد البعدين على حساب البعد الآخر.

5. **قيادة الفريق (9،9)**: يعبر عن درجة عالية من الاهتمام بالإنتاج والأفراد في نفس الوقت.

فالقائد الإداري من خلال خبرته وعمله يطور أسلوبا متميزا للتوجيه والإرشاد ووضع القواعد وإجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، وفي نفس الوقت يعمل على توفير بيئة عمل يسودها الاحترام والتقدير والتعاون، مما يشعر الأفراد بارتياح والرضا وزيادة الولاء للجماعة [1].

وما يؤخذ على هذه النظرية، أنّ أساسها منصب في بيان أنّ هناك درجات مختلفة لكل من بعدي القيادة؛ وأنّ نمط القيادة يمكن أن يتكون من كل هذين البعدين، ولكن النظرية لم تتحدث عن هذا السؤال وهو كيف يستطيع القائد أن يكون مثاليا ومتى يكون استخدام أي من الأنماط مجزيا ونافعا [2].

ثانيا: نموذج ليكرت ***R.Likert model***

يشير هذا النموذج إلى أنّ المدير يعمل ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والأهداف المشتركة، فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية.

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سبقذكره، ص 312.

[2] المرجع نفسه، ص312.

وقد صنف **ليكرت** ***R.Likert*** الأساليب التي قد يتبعها القائد الإداري إلى أربع وهي على النحو الآتي:

1. **الأسلوب التسلطي الاستغلالي** ***Exploitative Autocratic*** : يتصف القائد بالمركزية العالية وعدم ثقته بالمرؤوسين ويلجأ إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.
2. **الأسلوب الأوتوقراطي النفعي/ الخير** ***Benevolent Autocratic***: وفي هذا النمط القائد الإداري يتقبل آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين ويراقب ما يجري عن كثب، كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الانجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.
3. **الأسلوب المشارك** ***Participative***: فالمدير يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ويشعرهم بالحرية الكاملة، كما أن المدير يسعى دائما للحصول على أفكار وأراء العاملين والاستفادة منها في العمل، ويتخذ القرارات بصورة مشتركة ويكثف اتصالاته بهم.
4. **الأسلوب الاستشاري** ***Consultative***: لدى المدير ثقة بمرؤوسيه ولكنها ليست مطلقة، إذ يحاول الاستفادة منهم من خلال استخدام آرائهم وأفكارهم بطريقة بناءة، وهو إيجابي في تحفيز العاملين، ويسمح بالاتصالات في كل الاتجاهات. كما يسمح ببعض المشاركة من خلال تحويل جزء من القرارات الروتينية إليهم مع المتابعة.

ويعتبر **ليكرت** أنّ أفضل الأساليب هو الأسلوب المشارك وذلك للأسباب الآتية [1]:

- ✓ أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
- ✓ انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة فتزيد إنتاجية المنظمة.
- ✓ المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- ✓ يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين.

– تقييم النظرية السلوكية

ما يمكن ملاحظته من خلال المدخل السلوكي هو تميزه عن سابقه – مدخل السمات– من خلال فتح الباب أمام القادة للتعلم، وتطوير أساليبهم القيادية وعدم اعتبار القيادة فنا أو موهبة، بمعنى أن من لا يملكها لا يمكنه اكتسابها. غير أن هذا المدخل لم يسلم من الانتقادات هو الآخر، ومن أوجه قصوره أن هذه الدراسات اتسمت بما يلي [1]:

[1] صلاح الدين الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 69.

1. تفترض ضمنيا أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا)، وتحاول الدراسات اختبار صحة وعدم صحة الفرضية، ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم.
2. أهملت المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
3. قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين فهناك نمط أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية، وإن هنالك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية. ويعني إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.
4. كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعا.
5. أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية.

الفرع الثالث: النظرية الموقفية *Contingency Theory*

من أجل تلافي السلبيات في نظرية السمات والنظرية السلوكية والتي لم تقدم تفسيرا مقبولا للعوامل المؤثرة في القيادة الإدارية، ظهرت نظرية الموقف – المدخل الاجتماعي- التي يقوم مفهومها على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة واختيار النمط القيادي المناسب مرتبط بطبيعة وخصائص الموقف، واعتبرت أن البيئة عامل مهم في ذلك إذ تم التركيز على قدرة وكفاءة القادة في التكيف مع الظروف والعوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها، ومدى إمكانيتهم في التكيف معها وتحقيق الأهداف.

وبدأت هذه النظرية منذ عام 1947 عندما ذكر **ستوجيل** "***D. Stogdill***" أنّه أصبح واضحا أنّ التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف، وقد اتضح من الدراسة التي قام بها ***Bavelas*** أنّ التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة [2].

ومن خلال الآتي سيتم عرض أهم الدراسات والنماذج لهذه النظرية.

أولا: نموذج تاينبوم وشميدت *Tannenbaum & Schmidt model*

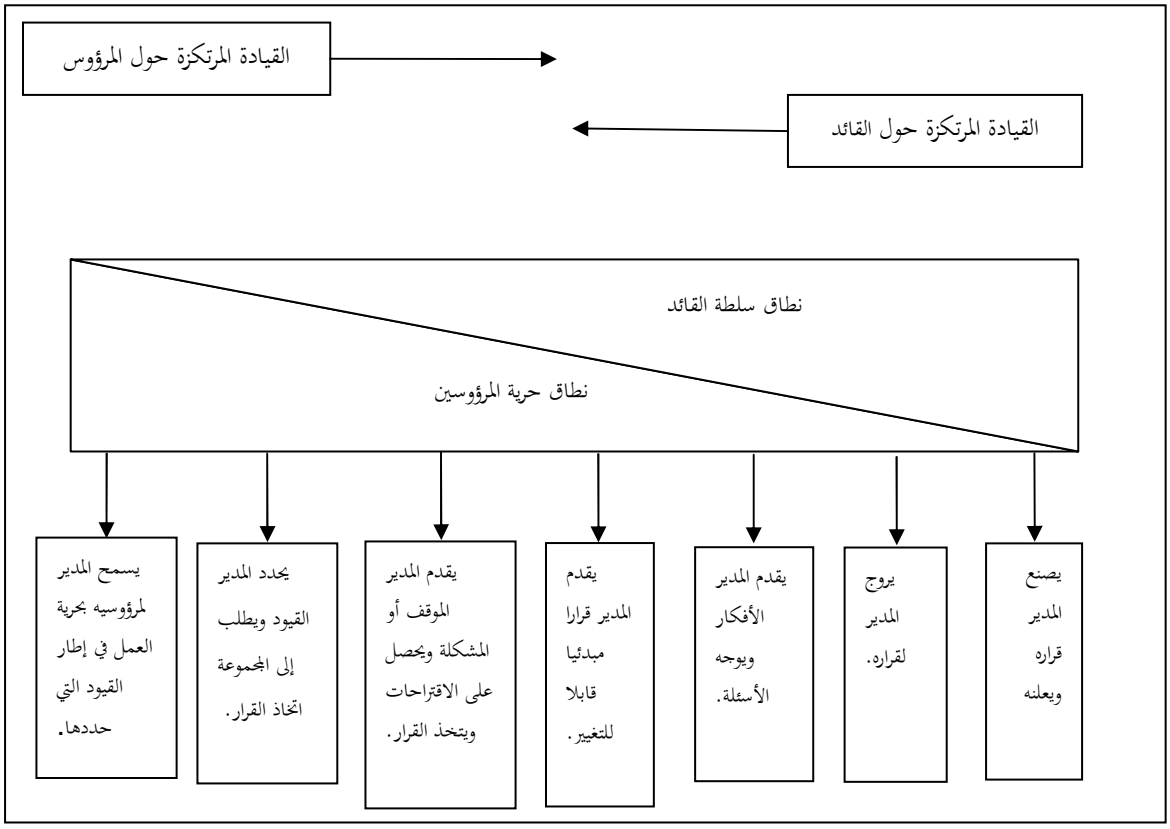
---

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 211.

[2] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 102.

اقترح تاينبوم وشميدت مدى يضم عدة أنماط للقيادة يتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس، ونمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوس [1]. وبذلك فإن النمط القيادي يتغير حسب السلطة التي يمنحها القائد الإداري لمرؤوسيه، والشكل رقم (01- 02) يوضح ذلك.

الشكل رقم (01- 02): نموذج تاينبوم وشميدت



Source : *Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication: An organizational approach, McGraw-Hill book company, New York, N éd, Nd, p188.*

ويتضمن هذا النموذج أربعة أنماط قيادية وهي [2]:

- **النمط الإخباري:** يتخذ القرار الذي يراه مناسبا ويخبر المرؤوسين به لتنفيذه دون مناقشة.
- **النمط الترويجي:** يتخذ القرار ثم يروج له ويحاول إقناع مرؤوسيه به ليخفض المقاومة التي قد يجدها.
- **النمط الاستشاري:** يستشير مرؤوسيه في المشكلة ويناقش اقتراحاتهم نحو المشكلة قبل أن يتخذ القرار.

---

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، 2000، ص 283.

[2] القيادة والمدير الفعال، حمل من الموقع: http://www.caoa.gov ، بتاريخ (2012/01/04).

- **النمط المشارك:** يشترك مع فريق العمل في مناقشة المشكلة وبدائل الحل ويترك لهم حرية اتخاذ القرار.

ثانيا: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

يعتبر نموذج **فيدلر** ***F.Feidler*** من أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري، يفرض وجود علاقة تفاعلية بين هذه المتغيرات وخصائص القائد لتؤثر في إنتاجية الجماعة. واعتمد على متغيرين أساسين وهما:

❖ **المتغير الأول:** وقد تبنى **فيدلر** في دراسته أسلوبي القيادة الإدارية، وهما أسلوب القيادة المرتكز أو المهتم بالعمل، وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين.

❖ **المتغير الثاني:** ويرى **فيدلر** أنّ ملاءمة الظرف تؤثر فيه ثلاثة أبعاد أساسية وهي[1]:

- العلاقات بين القائد والأتباع: وتعني درجة ارتباط الأتباع بقائدهم وثقتهم فيه وولائهم له. واعتبره أهم متغير في تحديد تأثير القائد في جماعته وأداء أعضائه.
- وضعية السلطة: ويعني بها القوة المتضمنة في مركز القيادة أي قوة الثواب والعقاب، وكل ما يتمتع به القائد في التأثير على الأتباع.
- هيكلة المهمة: ويعني بها وضوح المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت إشراف القائد، ووضع الخطوات الضرورية لإنجاز المهمة. والجدول أدناه يوضح هذا النموذج:

الجدول رقم (01– 02): نموذج فيدلر

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل ←			متوسط			→	صعب
أسلوب القيادة الإدارية	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعمل

المرجع: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2004، ص 212.

(1) *Bolden R and others, A Rewiew of leadership theory and competency framework, centre for leadership studies, university of Exeter, United Kingdom, June 2003, p8.*

من خلال الجدول يتبين أن **فيدلر** حدد مدى سهولة أو صعوبة الموقف الذي يعمل فيه القائد وفقا لدرجة التوافق بين المتغيرات السابقة، ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه، وضوح مهمة العمل وتمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف يعتبر سهلا جدا لممارسة القائد لنفوذه. أمّا في حالة العلاقة السيئة وغموض المهمة وضعف القائد فإن الموقف يعتبر صعبا جدا بالنسبة لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين.

ثالثا: نظرية نضج العاملين

يعد نموذج هيرسي وبلانشارد ***P.Hersey & K.Blanchard*** (نظرية نضج العاملين) أحد النماذج الموقفية. وهذا النموذج لا يركز على ما يفعله القائد وإنما على ما يفعله المرؤوسين، ووفقا لهذا النموذج فإن القيادة وفعاليتها تتوقف على عملية إيجاد التماثل والتوافق بين القائد ودرجة النضج التي يتمتع بها المرؤوسين [1]. ويشير مصطلح النضج إلى " مقدار ما يظهره المرؤوسون من استعداد لتحمل المسؤولية فيما يتعلق بسلوكهم في العمل"[2]، وهو ينقسم إلى نوعين هما النضج النفسي والنضج الوظيفي .

وقد قام الباحثان بتحديد أربعة أنماط قيادية وفقا لدرجة نضج المرؤوسين وهذه الأنماط هي [3]:

- **النمط الإخباري**: هو الذي يحدد الأدوار، ويذكر للأفراد أين ومتى وكيف وماذا يؤدي من مهام وأعمال، ويركز هذا النمط القيادي على فكرة الإشراف التقليدي على المرؤوسين، ويستخدم هذا النمط عندما يكون المرؤوسين من النوع الذي لا يستطيع ، أو ليس على استعداد لتحمل المسؤولية تجاه العمل، فهم لا يتصفون بالكفاءة في أداء العمل المطلوب منهم، كما أنه ليست لديهم درجة عالية من الثقة في قدراتهم على أداء هذا العمل. فهؤلاء الأفراد لا يتوافر فيهم النضج الوظيفي أو النفسي اللازم للعمل.
- **النمط الإقناعي**: فهو يتضمن قيام القائد بتوجيه الأفراد للأعمال أو المهام المطلوبة منهم، وأيضا القيام بتدعيمهم ومعاونتهم في إنجاز هذه المهام، ويستخدم هذا النمط القيادي عندما يكون المرؤوسون على استعداد لأداء العمل، ولكن لا تتوافر لديهم القدرة على أدائه . فهم يتصفون بقدر عال من النضج النفسي، ولكنهم يفتقرون إلى النضج الوظيفي.
- **النمط المشارك**:ويكون الدور الأساسي للقائد في هذا النمط العمل على تيسير ومساعدة الأفراد في بناء قدرتهم على اتخاذ القرارات من خلال تبادل المعلومات، ويصلح هذا النمط القيادي عندما يكون المرؤوسين

---

[1] *Michael williams, Leadership for leaders, ThoroGood, London, 2005, p33.*

[2] *R.Bolden and others, op.cit, p* 09.

[3] أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة: دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص ص 182، 183 .

قادرين على أداء مهامهم بكفاءة عالية، ولكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء. فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل، ولكن يعوزهم النضج النفسي للقيام بأداء أعمالهم.

- **النمط التفويضي:** هو ذلك النمط الذي يترك للآخرين أداء الأعمال دون تدخل منه، ولا يقدم تدعيما لمرؤوسيه إلا بناء على حاجاتهم إليه. ويصلح هذا النمط عندما يتصف المرؤوسين بالقدرة والاستعداد لأداء المهام أو الأعمال المسندة إليهم، أي عندما يتصفون بكل من النضج الوظيفي والنفسي معا.

ويتطلب الاختيار من بين هذه الأنماط قيام القائد بتحليل وتفهم طبيعة المهام المطلوب أداؤها، وما تتطلبه من قدرات لدى القائمين بها، وتحليل القدرات المتاحة فعلا لدى الأفراد (المرؤوسين)، ويتطلب الاختيار أيضا تحليل وتشخيص دافعية الأفراد، ومدى فاعلية الحواجز الداخلية بالمقارنة بالحوافز الخارجية بالنسبة لهم.

رابعا: نظرية المسار– الهدف ***Path – Goal theory***

قام **روبرت هاوس** ***R.House*** بتطوير نموذج المسار– الهدف للقيادة. وكان هدف هذا النموذج هو تحديد أهداف المرؤوسين وتوضيح كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف باستخدام أحد أربعة أساليب للقيادة. ويركز هذا النموذج على كيف أن القائد يؤثر على مشاركة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم والطرق التي يتبعونها لتحقيقها وذلك من خلال:

- إزالة أية عوائق وعراقيل تعترض الوصول للهدف؛
- توضيح المهمة التي يجب إنجازها من قبل المرؤوسين؛
- إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتحقيق درجة من الرضا عن العمل.

- **تقييم النظرية الموقفية**

نلاحظ من خلال النماذج الموقفية أنها اتفقت على[1]:

1. أنّ كل نمط من أنماط السلوك القيادي يصلح لبعض المواقف ولا يصلح لكل المواقف.
2. أن هناك على الأقل أربعة أنماط أساسية من أنواع السلوك القيادي وهي: النمط الموجه، النمط المرتبط، النمط المنفصل والنمط المتكامل.
3. أن لكل مدير نمط معين من السلوك يتعامل به مع مرؤوسيه.

[1] أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ص ص 160 – 161.

4. إن تحقيق الفعالية في القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف وبين النمط القيادي للمدير. ففي حالة عدم ملاءمة النمط القيادي للمدير لمتطلبات الموقف فإنه من الأفضل معالجة الموقف ليناسب النمط القيادي للمدير، وهذا ما عبر عنه فيدلر بالعبارة ***Engineer the job to fit the management***

أمّا فيما يخص **الانتقادات** التي وجهت لهذه النظرية هي كالآتي [1]:

1. إنّ هذه النظرية تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، حيث أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف، ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.

2. ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، وكذلك حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.

3. هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

المطلب الثاني: النظريات الحديثة

تؤكد النظريات المعاصرة للقيادة في مجال الإدارة إلى أن أيا من النظريات والنماذج السابقة لا يمكن أن تفسر بمفردها خصائص القائد أو القيادة الفعالة، لذلك ظهرت أفكار مضافة تحمل خصوصيتها المعاصرة في مجال القيادة [2]، ويمكن إيجاز هذه النظريات في الآتي:

الفرع الأول: النظرية التبادلية ***Transactional Theory***

تعتبر هذه النظرية أن القيادة مبنية على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد وتابعيه، فالقائد يشجع الاتساق والتوحد مع المنظمة من خلال منح المكافآت الإيجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين التابعين، وضبط أعمالهم حتى يتبعوا ما يريده منهم فهو يؤثر فيهم من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات، التي يعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء.

---

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص 17.

[2] صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، 2008، ص 152.

ويرى **برنز** ***T.Burns*** 1978 أنّ القائد التبادلي يكتفي بتوضيح أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها لأتباعه، ويسعى إلى تطوير عقد معهم يستوجب السلوكيات المطلوبة منهم، وهو لا يهتم بانتصاراتهم الفردية، لكنه يعترف بوجودها وبارتباطها بالأداء، فيحرص على تلبية هذه الانتصارات في حالة مستوى مرتفع من الأداء. وهكذا فالأمر يتعلق بمساومة حول أداء العمل تتعلق بالمصالح الآنية للأتباع. واستدل على ذلك ببعض السلوكيات التي يقوم بها القائد، منها أنه يقوم بمكافأة أتباعه عند إنجازهم المهام، يشرح لهم ما يجب القيام به من أجل استحقاق مكافآت، ويراقب نوعية العمل المنجز من طرفهم [1].

هذا وقد رأى كل من ***G.Graen, M.Novak & P.Sommerkamp*** في وصفهم للنمط التبادلي، أنّ الأفراد يصنفون بالنسبة إلى قائدهم في مجموعات داخلية *In – group* ومجموعات خارجية *Out–group* [2]، حيث تكون للقائد علاقات تبادل جيدة مع أفراد المجموعة الداخلية، باعتبار أنّ لديهم مساهمات في العمل تفوق ما هو مقرر لهم رسميا، فهم يتحملون المسؤولية ويتسمون بالمبادرة، ومقابل ذلك يستفيدون من امتيازات، فهم يتحصلون على دعم أكبر واهتمام أكبر من طرف مسؤوليهم. أمّا مع الصنف الآخر من المرؤوسين الموجودين خارج مجموعة القائد، فتوجد علاقة ذات مستوى منخفض من التبادل، لا يميزها إلا تطبيق القواعد الرسمية، فهؤلاء الأفراد يؤدون عملهم دون أي زيادة، ومقابل ذلك يتحصلون على ما هو مقرر لهم رسميا من أجور ومكافآت دون أي اهتمام أو دعم إضافي [3].

أمّا **جاكوبس** ***Jacobs*** *فقد* قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أنّ الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأنّ دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة [4].

عناصر القيادة التبادلية

عموما اتفقت معظم الدراسات على أن القيادة التبادلية مكونة من عنصرين اثنين هما:

---

(1) *Claude louche ,Psychologie sociale des organisations, Arman Colin, 2 eme édition*, 2007, p122.

(2) *Op.cit, p122.*

(3) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90 – 91.

4 عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

1. **المكافأة المشروطة *Contingent reward***: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين. أي أنها تشير إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، وذلك من خلال مبادلة مجهود التابعين بمكافآت معينة.

ومع هذا النوع من القيادة يحاول القائد الحصول على موافقة التابعين على الحاجات التي يتعين القيام بها، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات [1].

2. **الإدارة بالاستثناء *Active management by exceptional***: فالقائد التبادلي يتدخل في حالة سير الأمور بشكل غير صحيح، وهي تأخذ شكلين [2]:

❖ **الإدارة الفعالة بالاستثناء:** يحدد المعايير، يراقب ويبحث عن الانحرافات ثم يقوم بفعل تصحيحي.

❖ **الإدارة السلبية بالاستثناء:** لا يتدخل إلا في حالة الانحراف عن المعايير.

صفات القائد التبادلي

للقادة التبادليين أمور تكون مصدر تركيزهم، وهي بالتالي تعكس طريقة تفكيرهم، فهم يهتمون ويتكلمون عموما ويركزون على النقاط الآتية [3]:

- ✓ الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير.
- ✓ وصف الوظائف وتحديد الاختصاصات.
- ✓ التنظيم الرسمي والعلاقات بين الأجزاء والسلطات.
- ✓ تقييم أداء المديرين من منظور الأهداف.
- ✓ الجزاء والعقاب الشرطي أو المشروط.
- ✓ الانضباط والاستعداد لحل المشاكل التي تعرقل عملية التنفيذ.
- ✓ الإدارة بالاستثناء بعدم التدخل إذا كانت الأحوال تسير سيرا طبيعيا وعاديا.

- **تقييم النظرية التبادلية**

ترجع أهمية القيادة التبادلية في تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد الإداري والتابعين، إلا أن هذا يدخل في إطار الأعمال الروتينية والأعمال التبادلية التي

---

[1] بيترج. نورث هاوس، القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص 195.

[2] ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2003، ص 233.

[3] سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 199.

تحدث من أجل ضمان استقرار المنظمة كتحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء واتخاذ القرارات، ولكن في حالة مواجهة مواقف جديدة تتطلب من القائد المبادرة بالتغيير فلن تكفي القيادة التبادلية بل لابد من قدرات ومهارات قادرة على ذلك وهذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالقيادة التحويلية، كما أن النظرية التبادلية تتعامل مع المرؤوسين كجماعة متجانسة، وهذا ما يناقض الواقع، حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم.

الفرع الثاني: النظرية التحويلية ***Transformational theory***

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد **بيرنس *J.Burns*** في كتابه **القيادة** عام 1978، وذلك للتمييز بين القادة الذين يعتمدون على العلاقات ذات الهدف المشترك وتحفيز العمال، من أولئك الذين يعتمدون على عملية تبادل المنافع من أجل تحقيق النتائج بشكل واسع.

ويعرف ***Burns*** القيادة التحويلية بأنّها " تفاعل وتعهد بين القادة والمرؤوسين – التابعين- يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات" [1]. هذا ويعرف القائد التحويلي بأنه " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"[2].

عناصر القيادة التحويلية

لقد حدد **باس *B.Bass*** أربعة عناصر أساسية تشتمل عليها القيادة التحويلية (***Four Is***) وهي على النحو الآتي:

1. **التأثير الكاريزماتي/ الجاذبية القيادية** (*Idealized influence*): فالقائد الإداري تتوافر لديه القدرة على توصيل أفكاره ورؤيته إلى المرؤوسين، ويتسم بمستوى عال من الثقة بالنفس والاقتناع بالأفكار التي يحملها والعزم والاستحواذ على رؤية بعيدة لا يمتلكها المحيطون به، وبهذه الصفة يزرع القائد الثقة والاعتزاز في نفوس المرؤوسين وينمي الحس الرسالي في ذواتهم. كما يتسم القائد هنا بديناميكية عالية واستعداد متواصل للعمل وبهذا يصبح قدوة مستمرة ومؤثرة للآخرين [3].

---

[1] *Doris B. Collin , The effectiveness of managerial leadership development : Programs a Meta analysis of studies from 1982-2001,p 26.*
Http://www.etd.lsu.edudcsauailableetd-0607102-080200unrestrictedcollin_dis.pdf, (04/01/2012).

[2] سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال 21، دار الجيل للطباعة،مصر، الطبعة الثانية، 1999، ص 47.

[3] المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار العمورة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2011، ص 56.

2. **التحفيز الملهم** (*Inspirational motivation*): يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والمحتوى لما يقوم به مرؤوسوهم، وأن تغلب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة [1].
3. **الاستثارة الفكرية** (*Intellectual stimulation*): وهنا يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل بطرق إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج والأفكار الجديدة والخلاقة لأداء الأعمال.
4. **الاعتبار الشخصي** (Individualized consideration): ويشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة للأفراد الذين يستحقونها. ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفعال [2].

[1] خلود رحيم عصفور، سهام كاظم نمر، التدريب على مهارات القيادة التحويلية باستخدام البرمجة اللغوية العصبية، ص4.

[2] محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008، ص 12.

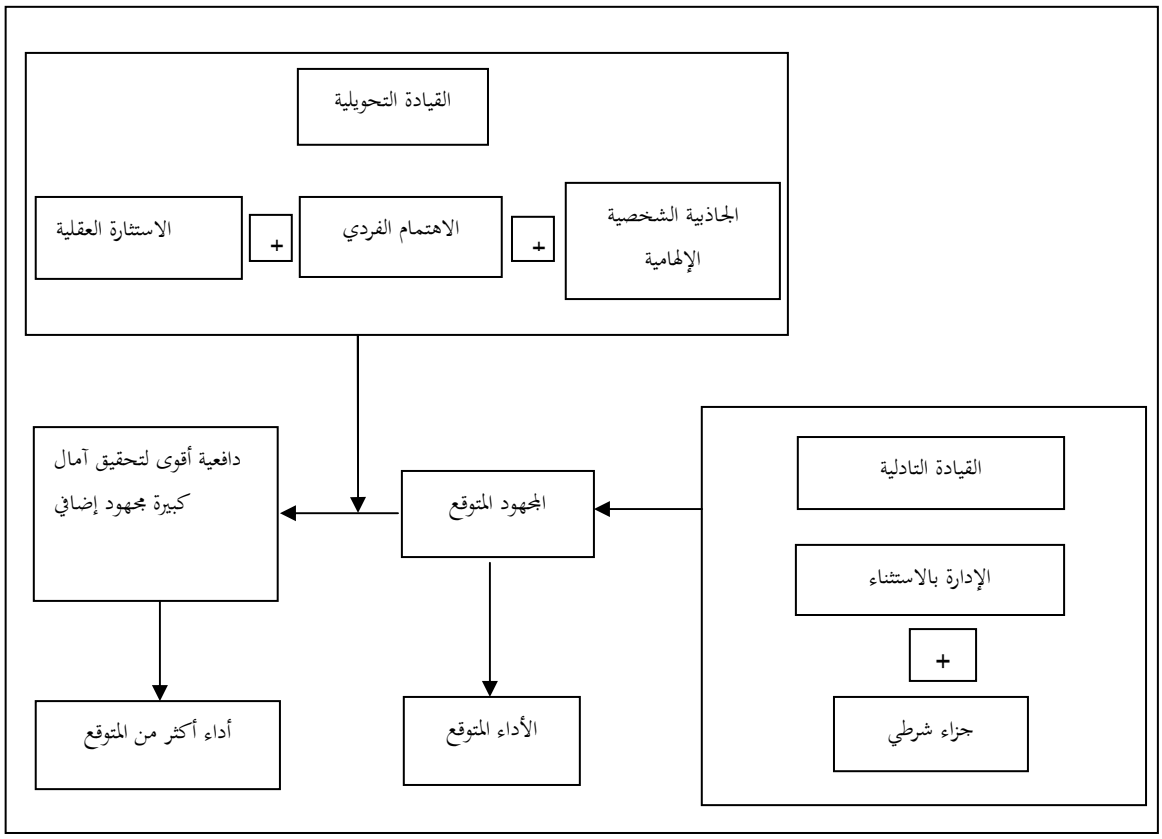
الجدول رقم(01-03): مقارنة بين النظرية التبادلية والتحويلية

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
• يحدد أهدافا للمجموعة؛ • يصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بمهام؛ • يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافز؛ • يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز؛ • يبحث عن الانحرافات عن المعايير، ويتخذ الإجراءات التصحيحية.	• الجاذبية: يقدم رؤية مستقبلية، ويستحوذ على الاهتمام والاحترام، ويزرع الفخر في التابعين؛ • التعاطف الفردي: يهتم بالتابعين ويعامل كل شخص بشكل منفرد وفقا لخصائصه، يعلم ويدرب؛ • الإلهام: ينقل للآخرين توقعاته عن أداء عال ويستخدم الرموز والشعارات للتأكيد على بذل الجهد.

المرجع: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 316.

وتجدر الإشارة إلى أن كلا من القيادة التبادلية والتحويلية ضروريان لنشاط المنظمة، ذلك لأن الأخيرة وكما أثبتت الدراسات ما هي إلا أثر تراكمي لما تحققه الأولى، فالإدارة بالاستثناء والجزاء الشرطي يؤديان إلى تحقيق الأداء المتوقع. لكن مع تدخل خصائص القيادة التحويلية بجاذبيتها الإلهامية واهتمامها الفردي واستثارتها الفكرية وما ينجر عن ذلك من زيادة الدافعية والعمل بمجهود إضافي يؤدي إلى تحقيق أداء أكثر من المتوقع. والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01– 03): من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية (الأثر التراكمي)



المرجع: سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال 21، دار الجيل للطباعة، مصر، الطبعة الثانية، 1999، ص 55.

- **تقييم النظرية التحويلية**

لقد أثبتت الدراسات والتجارب نجاح القيادة التحويلية بشكل واسع في مجالات كثيرة ومن بين النجاحات نذكر[1]:

- الأتباع أكثر حماسا؛
- وأكثر التزاما بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة؛
- وأداؤهم لأعمالهم أكثر من غيرهم؛
- ويعملون كفريق متماسك مضحين بذواتهم ومصالحهم الشخصية لأجل مصلحة الجماعة.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية تعتبر من أكثر النظريات قبولا في الوقت الحالي إلا أن الدراسات فيها غير حاسمة في أن القائد التحويلي هو الذي يصنع النجاح، بل أحيانا يقوم المحللون بتفسير النجاح بأن سببه القائد

[1] طارق السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، 2003، ص 111.

التحويلي ولا ينسبون الفشل إليه، كما أن التعميم بحاجة إلى إعادة نظر، ولعل الأمر مناسب لحالات معينة دون غيرها (كما هو الحال في باقي النظريات).

الفرع الثالث: النظرية الكاريزماتية ***Charismatic Theory***

يعتبر العديد من العلماء أن القيادة الزعامية أو القيادة الكاريزمية ما هي في الواقع إلا تحديث لنظرية السمات، والقيادة الكاريزماتية تعني " إمكانية تطوير علاقات خاصة بين القائد والتابعين، بحيث يتم تشجيع المرؤوسين بطرق غير اعتيادية تؤثر فيهم وتدفعهم إلى أن يكونوا مندفعين ومتحمسين في إنجاز المهمة " [1].

صفات القائد الكاريزمي

لقد توصل روبرت هاوس ***R.House*** إلى جملة من الخصائص والشروط التي تتوافر في القائد الزعيم، وهي على النحو الآتي[2]:

1. ثقة التابعين في معتقدات القائد؛
2. تشابه معتقدات التابعين ومعتقدات القائد إلى حد كبير؛
3. استحواذ القائد على مشاعر وتخيلات التابعين وارتباطها به؛
4. قبول التابعين للقائد ولممارساته وإطاعته بصورة غير مشروطة؛
5. ثقة التابعين في قدرة القائد على النجاح وتلبية طموحاتهم وتحقيق أهدافهم؛
6. تحمل القائد للمسؤولية وإقناع التابعين بأنه يعمل لتحقيقها.

والقائد الكاريزمي يمارس أنواعا من السلوك ونذكر منها [3]:

1. يعد نماذج أدوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريد أتباعه أن يتبنوها؛
2. يبدو القادة الكاريزميون ذوي اقتدار بالنسبة لأتباعهم؛
3. يبني القادة الأهداف الإيديولوجية ذات المدى الأخلاقي؛
4. يطرح القادة الكاريزميون توقعات عالية بالنسبة للأتباع، ويبدون ثقتهم في قدرات الأتباع لتلبية تلك التوقعات. ويتمثل تأثير هذا السلوك في زيادة شعور الأتباع بالتحدي والثقة بالنفس، وهذا بدوره يزيد من أدائهم؛

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[2] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص183.

[3] بيترج نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص ص 189 - 190.

5. يثير القادة الكاريزميون دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الأتباع، والتي من الممكن أن تتضمن التبني أو القوة أو الاحترام.

- **تقييم النظرية الكاريماتية**

يتضح ممّا سبق أنه من الممكن استخدام الكاريزما لدفع الآخرين لتحقيق الأداء العالي غير أنّه لا يمكن استخدامها دائما لفائدة الآخرين (المنظمات والمجتمع) إذ يتم استخدامها من أجل خدمة الأغراض الشخصية فقط، وعلى العكس من ذلك نجد أن هناك قادة كارزماتيين استخدموا الكاريزما لخدمة الإنسانية واستطاعوا أن يطوروا منظماتهم ودولهم ويرتفعوا بها [1].

وعلى الرغم من ظهور أفكار القيادة الكاريزماتية في أدبيات القيادة الحديثة إلّا أنّه لم تجر سوى القليل من الدراسات لمعرفة متى ومدى تأثير القيادة الكاريزماتية بشكل محدد، وقد أثيرت عدد من الانتقادات الخاصة بإمكانية إساءة استخدام القائد الكاريزماتي لقيادته [2]

[1] المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[2] المرجع نفسه، ص 64.

خلاصة الفصل

تعتبر القيادة الإدارية عنصرا هامّا وضروريا في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها، ذلك أنها تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

وبدراستنا للنظريات المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية نجد أن التقليدية منها تناولت القائد الإداري، سواء في صفاته أو سلوكه، كمتغير مستقل يتحدد من خلاله سلوك الأتباع كرضاهم الوظيفي وأدائهم وولائهم، إلا أن النظريات المعاصرة أضحت تركز على تفاعل القائد الإداري مع الجماعة وعلى التأثير المتبادل بينهما، حتى أن هناك توجهات جديدة تشير إلى أن سلوك القائد قد يعتبر في بعض جوانبه نتيجة لسلوك الأتباع، والقائد ضمن المدخل الحديث يتبنى نمط قيادي ملائم ممزوجاً بين المداخل الثلاثة (السماتي ، السلوكي ، الموقفي). ومن خلال النظريات المدروسة يتضح أن القيادة الإدارية يمكن تنميتها، وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عُرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها وحلّلت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

وبعد أن أصبح الأداء العادي غير كاف نظرا لأنّ المنظمة لا يهمّها فقط البقاء ولكنها تسعى من أجل النمو والتطور، لذلك فقد صارت مطالبة بالارتقاء إلى أداء متميز، الأمر الذي طرح تحديات جديدة أمام القيادات الإدارية في منظمات الأعمال تتمثل في ضرورة تطوير أدوات ووسائل إدارة التميز باعتباره خيارا استراتيجيا وأداة أساسية لتسهيل شروط الاندماج الإيجابي لهذه المنظمات في بيئتها الاقتصادية المحلية والعالمية.

الفصل الثاني:
القيادة الإداريّة وتميز الأداء

تمهيد

"القيادة هي التحدي لجعل الأشياء أكبر من العادي "

" ***Leadership is the challenge to be something more than average*** "

Jim Rohn

في ظل الظروف البيئية الاقتصادية الراهنة التي تتميز بشدة التغير، حيث أصبح الأداء العادي لمواجهة التحولات، المنافسة وتطلعات الزبون المتزايدة لا يكفي، أصبح لزاما على المنظمة البحث في سبل تحقيق مزايا تنافسية من أجل الارتقاء بأدائها والتحول إلى مصاف المنظمات الرائدة.

لذا فالتميز في الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار يرفع أو حملة إعلانية ذات مجال زمني محدود أو لافتات تعلق على جدران المنظمات، بل هو نظام متكامل مستمر لا يتحقق إلا بتظافر جهود المنظمة وفي كافة المستويات.

وبما أن القيادة الإدارية تعتبر المحرك الأساسي لتحقيق التوافق بين العوامل المكونة لهذا النظام كان لابد من البحث عن الدور الذي يلعبه القادة الإداريون في سبيل توفير السبل الكفيلة بتحقيق الأداء المتميز

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل، وذلك من خلال المباحث الآتية:

- ❖ مفاهيم عامة حول الأداء المتميز.
- ❖ إدارة التميز.
- ❖ قيادة التميز.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز

من الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء المتميِّز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والمتغيرات الخارجية، وهذا ما أدى إلى البحث لتحديد العوامل الكفيلة بتحقيقه، فتعددت الدراسات واختلفت بذلك هذه العوامل كون الأداء يتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء، مما أوجب البحث عن الخصائص اللازمة لبناء المنظمات المتميزة.

المطلب الأول: مفهوم تميز الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المنظمات، مما جعله محط اهتمام الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل المحصلة الأساسية لكل نشاطات المنظمة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف البقاء والاستمرارية في عصر تسوده المنافسة العالمية .

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية.

لغوياً مصطلح الأداء مستمدّ من اللغة الإنجليزية « ***to perform*** » و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « ***performer*** » و الذي يعني تنفيذ مهمّة أو تأدية عمل" [1].

أمّا اصطلاحا فالأداء هو " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمل" [2]. وهناك من يعرفه بأنّه " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" [3].

كما يعرف بأنّه" الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العلميات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، وذلك بإجراء التحويلات الكمية والكيفية على مواد العمل المناسبة لطبيعة

---

[1] *Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.*

[2] *Peter Druker, L' avenir du management selon Druker, Edition village mondial, Paris, 1999, p73.*

[3] عداي الحسيني فلاح حسن، " الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 231.

العملية الإنتاجية بهدف الحصول على مخرجات يتم تسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"[1].

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن التمييز بين مستويين من الأداء وهما الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي.

فأمّا الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الرغبة ، القدرات والإدراك.

1. **الرغبة (الدافعية)** : هي قوة داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بعمله وقد تكون قوية أو ضعيفة .
2. **القدرات (الجهد)** : هي الخصائص الفكرية والفيزيولوجية الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
3. **الإدراك** : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

في حين يعكس الأداء التنظيمي الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين: الكفاءة والفعالية.

1. **الكفاءة** : هي الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة.
2. **الفعالية** : مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

وبالتالي يمكن النظر إلى الأداء التنظيمي على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل [2].

الفرع الثاني: مفهوم تميز الأداء

وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل تميّز الذي يعني امتاز، ويقال تميزت الجماعة أي انفردت، وقياسا على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمتفردة عن المنافسين [3].

---

[1] عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

[2] زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الانسانية، مجلد (25-4)، 2001، ص 888.

[3] مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2005، ص893.

أمّا في اللغة الانجليزية فوردت كلمة ***Excellence*** في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، امتياز، إتقان، إبداع، شيء يبدع به شخص ويتميز به عن الآخرين [1]. وتعني أيضا العلياء، القمّة، العظمة...

اصطلاحا: لقد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم التميز والأداء المتميز، ومن بين التعاريف نذكر:

– يعرف بأنه " أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد، إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الـذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي " [2].

– أما ***Max well*** فيرى أنه " ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة " [3].

– ويعرف أيضا كونه " مستوى مرتفع للإتقان " [4].

– في حين يرى ***Johns Oakland*** أنه " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين "[5].

– من جهته عرَّف **علي السلمي** التميُّز بأنه: " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوّق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة " [6].

– ويعرف كذلك بأنه " قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل وتحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والربح " [7].

– وهناك من يرى أنه " الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، فضلا عن كونه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق" [8].

---

[1] القاموس الموسوعي، دار الأطلس، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002، ص 448.

[2] *http://www.PersonnelZone.com/PZtraining.ussf (15/12/2007)*.

[3] علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 112.

[4] المرجع نفسه، ص 112.

[5] المرجع نفسه، ص 112.

[6] علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 80.

[7] *Paul Pinto, la performance durable, édition Dunod, Paris, 2003*, p11.

[8] *Privett, Daft, "Working Knowledge", Boston Press, Harvard Business Review, 1983, p45.*

– " الأداء المتميز يمثل مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعال " [1].

– إن المقصود بالأداء المتميز " ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضًا الجودة التي يؤدي بها عمله (مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يتميز بها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة). وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه **دنيس مورجان** بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية* " [2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الأداء المتميز:

- ✓ التميز هو ثمرة جهد مستمر ودائم؛
- ✓ التميز هو نتاج العمل المبدع والأفكار المبتكرة؛
- ✓ الأداء المتميز مرتبط بتحقيق أهداف أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

من خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الآتي:

الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير الموضوعة وتتفوق على ما يقدمه المنافسون، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحداثة والأصالة والإبداع بما يعزز تحقيق أهداف عالية المستوى للمنظمة.

الفرع الثالث: التطور التاريخي لمفهوم الأداء المتميز

يشرح كل من ***P.Harmel & J.R.Pijol*** مراحل تطور مفهوم التميز فيما يلي[3]:

المرحلة الأولى للتميز

أ. **الإدارة اليابانية:** يعتبر وليام أوشي ***W.Ouchi*** من المؤسسين لأسلوب الإدارة اليابانية من خلال نظرية "Z"، والتي هدفت إلى الربط مابين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية مع تلك

---

[1] مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية: مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 251.

* المواطنة التنظيمية تعني استمرار الالتزام من جانب المنظمة بمعايير العمل والبيئة والصحة المهنية، والامتثال لقوانين وتعليمات المجتمع المحلي.

[2] علي عبد الله، الأداء المتميز، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص ص 231.

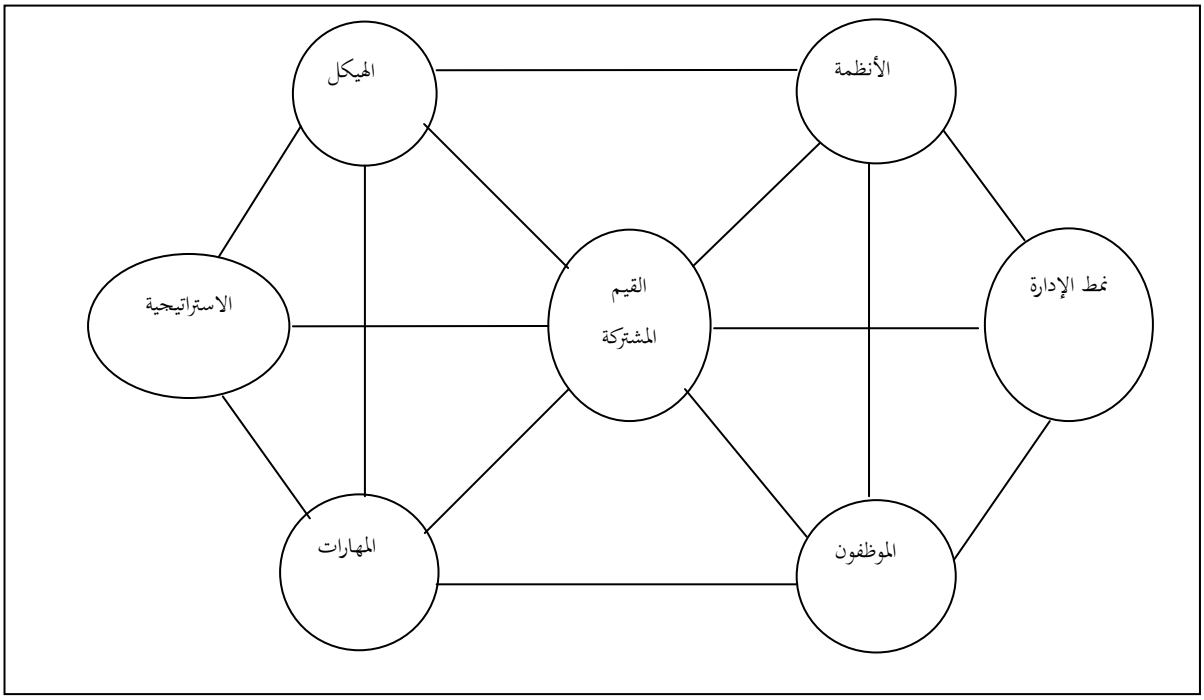
[3] سامح عبد المقصود محمد، العوامل المحددة للمنظمات المتميزة بالتطبيق على المنظمات المتعددة الجنسيات المستثمرة في مصر، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، ص 39.

التي يتم استخدامها في اليابان وصولاً إلى ما أسماه أوتشي في نظريته بالإطار الأوسط، وقد توصلت إلى نتيجتين رئيسيتين هما:

- الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالمورد البشري إلى جانب الاهتمام بالموارد الاقتصادية.
- أهمية المثل العليا والقيم والتي تمثل رؤية وإستراتيجية شاملة للتميز.

ب. **نموذج ماكنزي:** لقد تم تطوير هذا النموذج بعد العديد من الدراسات التي أجراتها مجموعة ماكنزي الاستشارية على عينة من المنظمات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان النموذج دالة لسبعة عوامل والموضحة في الشكل رقم (02-01).

(**7s**)الشكل رقم (02 -01): نموذج ماكنزي



المرجع: المؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 226.

وفيما يلي شرح لعناصر النموذج [1]:

1. *الإستراتيجية* ***Strategy***: بحيث تكون واضحة ودقيقة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء.
2. *الهيكل* ***Structure***: وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تشمل الخريطة التنظيمية، الأعمال، المهام، المسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ ويجب أن يكون على درجة عالية من الدقة والمرونة والبساطة ما أمكن حتى يسمح بالاتصال الفعال، ويساهم في إنجاز المهام والوظائف بطريقة تخدم الأهداف العامة للمنظمة.
3. الأنظمة ***System***: وتدل على قواعد التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل أولا بأول لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها: نظم المعلومات، نظم الإنتاج، نظم رقابة الجودة، نظم قياس وتقييم العمل[2].
4. نمط الإدارة ***Style*** : وتعني كيفية اختيار نمط التسيير، تقسيم الوقت، مصدر الاهتمام، كيفية إعداد وتنفيذ القرار، إضافة إلى الثقافة التنظيمية.
5. الموظفون ***Staff***: ويقصد بهم جميع عمال المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بمهاراتهم وقدراتهم، والكيفية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من العمالة، الاختيار والتدريب ونظام الحوافز بما يضمن نجاح الإستراتيجية [3].
6. القيم المشتركة ***Shared values***: وتشمل تلك التطلعات الأساسية والطموحات المشتركة بين أعضاء المنظمة وغالبا نجدها صريحة في أهداف المنظمة وإنما تعبر عن أفكار التوجه الاستراتيجي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب العمال[4].
7. المهارات ***Skills***: ويقصد بها تلك الإمكانات والقدرات التي تمتلكها المنظمة وكيف تقوم من خلالها بإدارة نشاطاتها وإقامة علاقات مع الزبائن، الموردين وبقية عناصر البيئة التي تتعامل معها المنظمة.

---

[1] *Kumar Amit, In search of excellence, download from http://www.hrfolks.comknowledgebankhistory%20of%20mgmtin%20search%20of%20excellence.pdf (10/12/2012).*

[2] مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 224.

[3] *Roberts Kaplan, Emeral article, How the BSC complement the Mckinsey 7s model, Downloaded from (http://emeraldinsight.comjournals.htmarticleid:1500390.pdf, (10/12/2012).*

[4] مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 224.

ج.البحث عن التميز:

تحمل النظرية اسم كتاب الباحثين توم بيترز وروبرت وترمان ***T.Peters & R. Waterman*** ***In search of excellence*** الذي ألفاه عام 1982، وقد اعتمد الكاتبان على نموذج **7s** في تشكيل نموذجهما الذي استخدم كمرشد في المقابلات لجمع البيانات المطلوبة لدراستهما والتي شملت 43 منظمة أمريكية ناجحة على مدى عامين، وقدما مفهوما للمنظمات المتميزة وأهم خصائصها*.

وقد انطلقت نظرية البحث عن التميُّز من فرضية مفادها أن هناك منظمات مُتميِّزة وناجحة بناء على معايير محددة من عام 1921م وحتى عام 1980م، والمعايير التي تم استخدامها وصولاً إلى تحديد التميُّز لهذه المنظمات مجتمعة هي [1]:

1- النمو المتزايد للموجودات.

2- النمو المتزايد لرأس المال والاحتياطات.

3- ارتفاع نسبة سعر السهم السوقي للقيمة الدفترية للسهم.

4- نسبة العائد على رأس المال.

5- النمو العائد على رأس المال مع الاحتياطات .

6- نمو متوسط العائد على المبيعات.

المرحلة الثانية للتميز

ظهر كتاب ***Thriving on chaos*** الذي ترجم بعنوان **الازدهار رغم الفوضى** لمؤلفه **توم بيتر *T.Peters*** وذلك بعد 05 سنوات من كتاب البحث عن التميز، وقام الكاتب بتحليل واسع لعدم التأكد في البيئة وانتقد الكاتب كذلك فكرة اندماج منظمة مع منظمة أخرى وإعادة الهيكلة التي تتبعها المنظمات دون تحليل عميق من وجهة نظره.

كما أشار أن المنظمات لا تحقق التميز بالإيمان به فقط، وإنما يجب عليها الإيمان بالتطوير والتحسين المستمر وأكد على ضرورة توفر عاملين لديهم كفاءات و مهارات من أجل تحقيق الكفاءة في كل من الجودة.

* سنقوم بالتطرق إلى هذه الدراسة في المطلب الموالي.

[1] فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال- فرع الأنتيبيوتيكال المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر،2009، ص 11.

وقد اقترح ***Peters*** مدخل إدارة الفوضى ***Chaos management*** وأكد على النقاط التالية [1] :

1) التركيز بشكل معمق على العمل.
2) التغير و الابتكار وتحقيق القيمة المضافة.
3) القيادة.
4) البساطة والمرونة.

المرحلة الثالثة للتميز

لقد أحدث بيتر سنج ***P.Senge*** تطورا في طريق تحقيق التميز عندما أضاف مفهوما جديدا وهو المنظمة المتعلمة والتي يقصد بها " تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، وأن المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض " [2]، وقد حدد ***Senge*** خمسة محاور لدراسة منظمات التعلم وهي[3]:

1. تحديد رؤية مشتركة؛
2. التفوق الشخصي (التميز الشخصي)؛
3. العمل مع النماذج العقلية؛
4. التعلم الجماعي؛
5. التفكير النظمي الذي يعتبره أهم نظام.

المرحلة الرابعة

بعد هذه المرحلة توالت الدراسات والبحوث مع زيادة واشتداد المنافسة، وبالتالي تم إضافة عدة متغيرات قصد تحقيق التميز في الأداء، وبذلك ظهرت عدة نماذج والتي تعرف بنماذج التميز بداية من نموذج ديمنج باليابان، جائزة الجودة لمالكوم بالدرج وأخيرا النموذج الأوروبي لإدارة الجودة في أوربا تلتها بعد ذلك عدة نماذج على مستوى العالم. وقد جاءت هذه المحاولات لتحقيق فكرة التكامل بين المداخل الإدارية كالإستراتيجية، التحسين المستمر ***Kaizain***، نشر المعرفة والتعلم، مما أدى إلى استحداث إدارة الجودة الشاملة، حيث أدخلت عدة متغيرات بيئية والمتمثلة في الزبون، السوق والمنافسة، المجتمع... واستطاعت بذلك تحسين الأداء الكلي للمنظمات وسد الفجوة

---

[1] سامح عبد المقصود محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[2] *Peter Senge, "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization", Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1994, p p 10 - 12.*

[3] *Op.cit*, p23.

التي عجزت عن علاجها التطورات التي ظهرت في مجال الإدارة. وأصبحت معادلة الأداء المتميز تشمل كل من القيادة، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، الزبون (المستهلك) والسوق.

المطلب الثاني: حتمية التميز

من خلال التطور الفكري للأداء المتميز نلاحظ أن هناك دوافع وأسباب كانت نتيجة لهذا الزخم من المداخل ولعل أهمها التالي[1]:

1. **معدلات تغير سريعة** : لقد صار التغير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المنظمات مهما كان نوعها، حجمها ومجال نشاطها فالمتغيرات الاقتصادية، التقنية، السياسية، الاجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعا جديدة أوجبت على المنظمات وقياداتها أن تجعل من التميز شعارا عامّا في كل ما تقوم به من أعمال.
2. **منافسة بلا حدود:** لقد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة هيئات عالمية كصندوق النقد الدولي، البنك العالمي، المنظمة العالمية للتجارة...إلخ، فأتى بقوانين ومبادئ وشروط تنادي بعولمة المنافسة وتحرير المبادلات التجارية. هذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المنظمة التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز في الأداء، لأن الزبون صار في موقف يسمح له بالمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه، واتخاذ القرار الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته بطريقة مثلى.
3. **حفظ المكان والمكانة:** إن الأداء غير المتميز وفي ظل التغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان ***Workplace*** والذي يقصد به مكان العمل وهو جميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمنظمة، وهذا يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائي، مما يكون سببا في فقدان المنظمة لمكانتها في *السوق* ***Marketplace***، أي موقعها بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال أو الصناعة.
4. **لا بديل عن الجودة:** فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وازدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا. هذا ما وضع المنظمات أمام مسؤولية البحث منتجات متميزة وذات جودة أكبر مما تقدمه المنظمات المنافسة باعتبار ذلك الخيار الذي يضاعف لها فرص الاستمرار والتطور.
5. **تكنولوجيا المعلومات:** لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات معيار القوة الأساسي في القرن الواحد والعشرين، إذ تعتبر أداة مهمة من أجل تحسين القدرة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية الدولية، وذلك من خلال خفض تكاليف المعاملات التي ينطوي عليها إنتاج وتبادل السلع والخدمات، إضافة إلى زيادة كفاءة وظائف الإدارة،

[1] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 6.

وتمكين المنظمات من الوصول إلى المعلومات وتبادلها [1]. وبذلك أصبح التنافس بين المنظمات على مدى قدرتها على توظيف أحدث التكنولوجيات في أدائها لعملياتها.

6. **اقتصاد المعرفة:** فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي مورد آخر من مواردها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة، ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالاتها، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات وضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز الفكري والابتكار في الموارد البشرية.

المطلب الثالث: المنظمة المتميزة

لقد أدركت المنظمات اليوم ضرورة تبني مفهوم المنظمات المتميزة، وذلك من خلال تبني الأساليب التي تسمح لها بذلك حتى تضمن استمرارها وتطورها.

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتميزة

لقد اختلفت المسميات التي تبين معنى المنظمات المتميزة، فهناك من يستخدم هذا المصطلح في حين نجد آخرين يطلقون عليها المنظمات ذات الأداء العالي، المنظمات الرائدة أو المنظمات الذكية.

تعرف المنظمة المتميزة على أنّها " تلك المنظمة التي تحقق ربحية مناسبة ونموا ملائما، أي توجد لديها علاقة تداخل وتفاعل بين الربحية والنمو، فهي تعمل على جذب زبائن جدد، وتقتنص من المنافسين زبائنها، وهي دائمة السعي نحو منتجات جديدة " [2].

في حين يرى كل من جيمس كوتر وجيري بوارس في كتابهما ***Built to last*** والذي ترجم بعنوان **البناء من أجل الاستمرار** أن المنظمات المتميزة والتي أطلقا عليها لقب المنظمات الرائدة بقولهما " المنظمات الرائدة لا تسعى إلى إحداث التوازن بين الأجلين الطويل والقصير، إنما تسعى إلى تحسين الأداء على المدى القصير، وتميزه على المدى الطويل، فالمنظمات المتميزة لا تكتفي بإحداث التوازن بين الأمثلية وتحقيق الربح، إنما تسعى لتكون في غاية الأمثلية والربح، كما أنها لا تكتفي بإحداث التوازن بين الحفاظ على أيديولوجية جوهرية والتمسك بهـا وبـين التغيير، إنّما يجب عليها أن تتفوق في كليهما " [1].

---

[1] أمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 55.

[2] عادل محمد مبروك، مقدمة في الأسس العلمية والتطبيقية للتخطيط والرقابة في منظمات الأعمال، بدون ناشر، القاهرة، 2007، ص 296.

وهناك من ربط المنظمة المتميزة بالقدرة على التكيف مثل جون كوتر ***J.Kotter*** ، فيرون أن المنظمة المتميزة هي " المنظمة التي لها قدرة عالية على التكيف والتهيؤ للتغيير " [2].

وتعرف أيضا بأنها " المنظمة القادرة على تحقيق نتائج مالية أحسن من المنافسين والقدرة على المحافظة عليها في المدى الطويل، والقدرة على التغيير والتكيف من خلال إدارة إستراتيجية تمكن من تكامل الهياكل، تحسين القدرات المحورية والدعوة إلى العمل بإخلاص " [3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المنظمة المتميزة هي المنظمة التي تستطيع تحقيق أهداف أصحاب المصالح المرتبطة وكذا مستويات أداء مثلى مقارنة بالمنظمات المنافسة.

الفرع الثاني: خصائص المنظمات المتميزة

لقد تعددت أراء الباحثين في الخصائص التي تميز المنظمات المتميزة عن مثيلاتها، ففي دراسة قام بها **توم بيتر وروبرت وترمان** ***T. Peter & R. Waterman*** على 62 منظمة أمريكية تبين أن المنظمات المتميزة تشترك في مزايا أساسية، وتتمثل في [4]:

1. **تعتمد على مبدأ الحركة** (التحيز للفعل بهدف سرعة الإنجاز): فعلى الرغم من أن المنظمات محل الدراسة قد تكون ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات إلا أن ذلك لا يضعف قدرتها عن الفعل السريع.
2. **التقرب من العميل**: لقد نجحت تلك المنظمات بسبب استماعها الدائم لزبائنها وذلك لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، وبذلك كان الزبون هو المنطلق، أي أن بداية الإنتاج تبدأ من رغبات الزبون، وهذا ما صنع الفارق بينها وبين ما تقدمه سواها.
3. **الاستقلالية وروح التجديد**: حيث أن قادة تلك المنظمات كانوا لا يتدخلون في سلوك العمال حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، وقد منحت استقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها.
4. **تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال**: حيث أن هته المنظمات كانت تنظر إلى العامل على أنه أهم عنصر مهما كان وضعه في الهيكل التنظيمي باعتباره المنفذ للإستراتيجية، لذلك كان لابد من احترامهم والثقة فيهم وإشعارهم بالانتماء للمنظمة. فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم، ومشاركتهم في بناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال أنظمة الحوافز [5].

---

[1] جيمس كوتر، جيري بوارس، البناء من أجل الاستمرار، حقوق الترجمة العربية محفوظة لمكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 103.

[2] *A.André, the Characteristics of high performance organization, downloaded from: http://www.consultingmethodology.com*, (10/12/2102).

[3] *op.cit.*

[4] *Tom Peters, Robert Waterman, Le prix de l'excellence, Les livres de la performance, Dunob, Paris*, 1999, p 09.

[5] إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة أميرة نبيل عرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص 50.

5. **الحرص على القيم**: فقد كانت قيادات تلك المنظمات على صلة مباشرة وتعمل على تحقيق الانسجام بين النشاطات الرئيسية للمنظمة والقيم والمبادئ التي بنيت عليها.
6. **الاقتصار على ما يمكن إنجازه**: فقد كانت المنظمات محل الدراسة تتميز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه – أي الالتزام بالخط الأصلي للنشاط –.
7. **هيكل تنظيمي بسيط**: حيث كان يتسم بالبساطة وقلة الإداريين في قمة الهرم التنظيمي.
8. **الربط بين صفة الجدية والليونة**: تتمتع المنظمات المتميزة بصفات المركزية واللامركزية في الوقت ذاته، فمن ناحية تترك حرية اتخاذ القرارات لوحدات التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، ومن ناحية أخرى نجد أنّ نشاط المنظمة كله يدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها.

هذا وقد قدم **كلبير فود** مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمات المتميزة عن سواها، نوردها في النقاط الآتية [1]:

1. غرس وتنمية الرسالة المحددة للمنظمة، على أن تكون هذه الرسالة معبرة عن القيم المشتركة للأفراد العاملين؛
2. الاهتمام بجوهر العمل الذي يعزز تأصيل وفهم ذلك العمل؛
3. الابتعاد عن المنهج البيروقراطي باعتباره عدوا رئيسيا؛
4. وضع نظام فعال للحوافز؛
5. تنمية الصلات ما بين المنظمة ومتلقي المنتج ومحاولة التطوير والتجديد والتميز؛
6. تنمية قدرات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل.

[1] عبد الرزاق الرحاحلة، أثر إدارة التميز على تطوير منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والشفافية، الزرقاء، الأردن، 2007.

المبحث الثاني: إدارة التميز

لقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن حاجة المنظمات إلى نظام شامل ومتكامل يعنى بتطوير وتحسين الأداء في خضم التغير السريع في بيئة الأعمال ويمكنها من تحقيق الريادة والتفوق على منافسيها، وهذا من خلال عدد من المداخل والتي حاولت العديد من النماذج على مستوى أنحاء العالم تبنيها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز

أدى التراكم المعرفي في الإدارة في سبيل الارتقاء بالأداء إلى ظهور مفهوم جديد وهو إدارة التميز والتي بنيت على جملة من المبادئ والأسس التي لا يمكن تحقيقها إلا بوجود عدد من المتطلبات.

الفرع الأول: مفهوم إدارة التميز

من بين التعاريف نذكر الآتي:

- يعرفها ***J.Oukland*** بأنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة " [1].
- في حين يرى ***I.Ribarne*** أنها " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من زبائن، عمال، مساهمين...، وتنسحب الممارسة الباهرة إلى جملة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها" [2].
- وتعبر عن " مفهوم ظهر للتعبير عن حاجة المنظمات إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بقاء المنظمات على أسس متفوقة لها قدرات متزايدة في مواجهة المتغيرات و الأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط و التناسق بين عناصرها و مكوناتها و استثمار قدراتها المحورية و التفوق بذلك في الأسواق و تحقيق الفوائد و المنافع لأصحاب المصلحة " [3].

---

[1] *JOHN OAKLAND, Total organizational excellence, Butterworth Heinemann, USA, 2001*, p 03.

[2] قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2009.

[3] محمد عبد الرحمن، محمد الشروق، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر، الأردن، 2006 ، ص90.

- وهي " مجموعة الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، فإدارة التميز شعار حديث ترفعه العديد من المنظمات الحديثة، وتتخذه رسالة أساسية لها " [1].
- كما تعتبر بأنها " عقيدة وأيديولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات التي لا يمكن التنازل عنها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المنظمة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتنسحب هذه الأيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تثمين مقومات النجاح والتفوق"[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ تؤكد إدارة التميز على أن التميز فلسفة إدارية، وليس وظيفة تنظيمية؛
- ✓ تعتمد إدارة التميز على المعلومات و الحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، وذلك من أجل معرفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف؛
- ✓ تمكن من تحقيق التكامل والتناسق بين عناصر المنظمة ومواردها من خلال مجموعة من المداخل؛
- ✓ تؤكد إدارة التميز على ضرورة استثمار المنظمة لقدراتها المحورية مما يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية التي تمكنها التفوق على المنافسين؛
- ✓ تمكن من تحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

من خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الآتي لإدارة التميز:

إدارة التميز هي فلسفة إدارية أو منهج إداري شامل يعمل على التنسيق والتكامل بين موارد المنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة بما يضمن لها القدرة البقاء والتطور في ظل المتغيرات الخارجية المحيطة بها وتحقيق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

الفرع الثاني: المتطلبات الأساسية لإدارة التميز

إنّ التطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب توافر جملة من المقومات الداعمة للوصول إلى نتائج إيجابية، وتتمثل في[3]:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة بما يتضمنه من رؤية، رسالة، أهداف إستراتيجية وخطط تقوم جميعها على أساس التفكير الاستراتيجي المبدع.

---

[1] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، 06.

[2] جيمس كولتر، جيري بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 155.

[3] علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2. إعداد منظومة متكاملة من السياسات تحدد تلك القواعد التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كافة المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة على أن تتصف تلك السياسة بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية والقادرة على تمكن تدفق المعلومات بين مستوياتها، كما أنها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية وذلك من خلال تمكين العاملين وتخويلهم للصلاحيات.
4. نظام متطور لتفعيل الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة لكل ما يجري في المنظمة داخلها وخارجها خاصة تلك التي لها صلة بأهداف المنظمة ومجالات اهتمامها.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية قادر على تخطيط واستقطاب العاملين ذوي الخبرات المتميزة، والعمل على تكوينها وتنميتها، هذا إضافة إلى تضمنه آليات تقييم الأداء وتحفيز العاملين.
7. الاهتمام بالقياس وإدارة الأداء، وذلك من خلال تحديد الأسس والمعايير اللازمة لتصميم الأعمال وتخطيط وتوجيه الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة.
8. العمل على قياس ومتابعة الأداء وتقييم النتائج المحققة بالقياس إلى الأهداف المسطرة.
9. قيادة فعالة قادرة على رسم اتجاه استراتيجي واضح ومناسب للمنظمة، وتتولى وضع الأسس وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة التميز

تستند إدارة التميز على مجموعة من المبادئ نوجزها في النقاط الآتية:

1/ التوجه بالنتائج *Results Orientation* : إدارة التميُّز هي تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، فالمنظمات لابد أن تكون مرنة، ومستجيبة لتغيرات حاجات وتوقعات أصحاب مصالحها بشكل سريع ومتكرر، كما تقوم بقياس مدى رضاهم وتراقب وترصد أداء المنظمات الأخرى، ويكون ذلك من خلال جمع المعلومات عن طريق استبيانات الرأي، التقارير، اللقاءات والاجتماعات العامة مع أصحاب المصالح الحاليين والمرتقبين من أجل إعداد، تنفيذ، مراجعة وتطوير مجموعة متوازنة من الخطط تؤدي إلى نتائج ترضي أصحاب المصلحة [1].

[1] *Carol George, Implmentating the EFQM Excellence Model In A Local Authority, Managerial Auditing Journal, Vol.18, No.2, 2003, pp 122-127.*

2/ **التركيز على الزبون:** يعد الزبون المحرك الرئيسي لنشاط المنظمة/ فهو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث ينطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات الزبائن، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها الفيصل في الحكم على تميز الإدارة [1]. وبذلك على المنظمة التركيز على الزبائن وذلك من خلال معرفة حاجات زبائنها ورغباتهم وتعمل على تلبيتها وإن أمكن تتجاوزها – تفوق توقعاتهم – ويظهر ذلك من خلال مجموعة من الآليات كالدراسات الميدانية، بحوث السوق، متابعة الشكاوى...إلخ، وهذا ما يجعلها تبني علاقات طيبة مع زبائنها.

3/ **القيادة ذات الرؤية:** من أجل تحقيق التميز لابد من أن يكون مقترنا بقيادة ذات رؤية ملهمة، فالمنظمات المتميِّزة هي التي يتوفر لديها قادة يقومون بتحديد السياسات الواجب إتباعها، وبذلك يقومون بتوحيد وتحفيز القادة الآخرين على إلهام مرؤوسيهم، فهي تضع القيم، والأخلاق والثقافة والهيكل المناسب للمنظمة [2].

4/ **تمكين ومشاركة العاملين:** فالتميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم، وتقوم هذه المنظمات بإعداد أفرادها وتهيئتهم للتكيّف والتأقلم مع التغييرات التي تنتظرهم في كل نواحي عمليات التشغيل والقدرات الشخصية، وهذه المنظمات المتميِّزة تدرك الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري لأفرادها، وتستثمره لمصلحة وفائدة المنظمة، إنها تسعى إلى رعاية ومكافأة الأفراد العاملين فيها بالطريقة التي تقوي وتعزز التزامهم وبما يؤدي إلى تعزيز ولائهم للمنظمة، وهي تقوم بتعظيم قدرات الأفراد والتزامهم وتحقق المشاركة النشطة للعاملين من خلال القيم المشتركة، وثقافة مبنية على الثقة، الشفافية، الانفتاح، والتمكين، وهي تعرف كيف تستثمر هذه المشاركة في إنشاء وتوليد وتنفيذ أفكار تدعم وتدفع إلى التطوير والتحسين والتميُّز [3].

5/ **التعلم المستمر والابتكار والتجديد:** التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.

6/ **تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتبنى على أساس الثقة، العمل الجماعي والتشابك.

7/ **المسؤولية الاجتماعية:** وذلك من خلال الحرص والالتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الإزعاج والتلوث وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع والمشاركة الفاعلة في الفعاليات

---

[1] علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2] *STUART C. SMITH, PHILIP K. PIELE, School Leadership Handbook for Excellence, ERIC ClearingHouse on Educational Management, United States of America, third edition, 1996, p 131.*

[3] *W.A.Kahn, Psychological Conditions of Personal Engagement & Disengagement at Work, Academy of Management Journal, Vol.33, 1990, pp 692-724.*

المختلفة [1].

8/ الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.

المطلب الثاني: مداخل إدارة التميز

عرف الفكر الإداري مداخل متعددة تجسد في جوهرها إدارة التميز من خلال تبنيها للأسس اللازمة لتحقيقها، وسنذكر أهم هذه المداخل التي اعتمدت عليها منظمات التميز العالمية.

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة

لقد اتجهت العديد من المنظمات في الوقت الحاضر إلى تبني فلسفة الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء، واعتمادها مبدأ الوقاية خير من العلاج، أي أن الأداء يفترض أن يكون صحيحا من المرة الأولى.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، فقد عرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة بأنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات بالمنظمة " [2]. في حين يعرفها ***M.Denise*** على أنّها " خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والعمال بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقل جهد " [3]. وتعرف كذلك بأنّها " نظام إداري حديث يعمل على مشاركة كل الأفراد ويشجع اكتشاف المواهب والطاقات الكامنة في صفوف العاملين من أجل التحسين المستمر ومن أجل خدمة العملاء بأقل تكلفة " [4].

---

[1] تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء منظمات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 84.

[2] *Jeam Jacque Daudin, Charles.S.Tapiero, Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, Paris, 1996, P 11.*

[3] *Masters Denise, Total quality management in libraries, Retrived At: http://www.Michaellorezen.com/eric.tqm.html* (11/10/2011).

[4] *Brilman Jeam, Les meilleurs pratiques de management au Cœur de la performance, edition d'organisation, Paris, 1998, P24.*

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس مجموعة من المبادئ وهي كالآتي [1]:

1. التركيز على الزبون؛
2. التركيز على العمليات والنتائج معا؛
3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛
4. تعبئة خبرات القوى العاملة من خلال مبدأ التمكين والمشاركة؛
5. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات؛
6. التغذية العكسية؛
7. تحقيق الجودة في كل أنشطة المنظمة وذلك بصفة مستمرة ودائمة.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز

لقد تناولت الدراسات والأدبيات السابقة ارتباط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة بصور مختلفة يمكن الإشارة لها حسب التصنيفات التالية [2]:

- بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، وقد جاءت الصيغة إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة.
- دراسات أخرى بينت أن إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة. ومثلت إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز.
- بعض الباحثين انتقدوا إدارة الجودة الشاملة وأكدوا أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها من خلال التطبيق الفعلي، وبالتالي لا يمكن الاعتماد المجرد عليها للوصول إلى التميز.كما أن إدارة الجودة الشاملة لم توفر للمنظمات تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق التميز التنافسي وذلك كونها تتبنى التحسين المستمر التدريجي الذي يحتاج إلى فترة زمنية قد تمتد إلى سنوات للوصول إلى النتائج، فالتطبيق يحتاج إلى وقت طويل ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع .

---

[1] يوسف بومدين، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية – مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات – الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 95-97.

[2] تغريد عيد الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص ص 24- 26.

- وقد أشارت بعض الدراسات أن تميز النتائج التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في إدارة أدائهم، فزيادة انتشار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقلل من تميز النتائج المتحققة.
- إدارة التميز تعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير اعتمادا على تقييم كمي أو نوعي لنتائج الأعمال ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فإن التقييم فيها يكون على مستوى تقييم مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز يكمن من خلال كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز، كما أكد ذلك السلمي واعتبرها واحدة من تسعة متطلبات أخرى لتحقيق التميز كما لم يشترط اعتماد التميز على الانتهاء من التطبيق. كما وتبنت بعض جوائز التميز العربية إدارة الجودة الشاملة كأحد المعايير الفرعية مثل جائزة الملك عبد الله.

الفرع الثاني: إعادة الهندسة ' الهندرة '

أولّا: تعريف إعادة الهندسة

عرفها **رولاند راست** بأنها " إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء" [1].
وهي أيضا " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة وهي تخفيض التكلفة، تحقيق النوعية، زيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات "[2].

ثانيا: فوائد إعادة الهندسة

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغيرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل، ويمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي [3]:

1) لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، توفير الوقت للجمهور، توفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.

---

[1] موسى اللوزي، التطرير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2003، ص 268.
[2] محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة، مركز التنية الإدارية المعاصرة، مصر ، 1998، ص227.
[3] توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره، ص 160.

2) تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات.
3) تساعد الهندرة على إعطاء العاملين الاستقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم.
4) تساعد الهندرة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في التنظيمات التقليدية.
5) يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
6) العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
7) يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
8) يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين.

ثالثا: خطوات تطبيق إعادة الهندسة

تتلخص خطوات تطبيق إعادة الهندسة في النقاط الآتية [1]:

1/ تعريف العملية من خلال خلق الشعور بحاجة المنظمة لإعادة هندسة عن طريق إجراء اجتماعات ومقابلات.
2/ تحديد إستراتيجية واضحة بهدف التوصل إلى فهم جيد لأهداف وتوجهات المنظمة، وتحديد العمليات الأساسية، المرتبطة مباشرة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
3/ توثيق وتحليل الوضع الحالي للمنظمة قصد التعرف على أي مشاكل قد تعيق المنظمة في تحقيق استراتيجياتها ومراجعة الإجراءات.
4/ توثيق وتحليل الإجراءات الحالية، يهدف التعرف على الإجراءات الإدارية الأساسية والتي لها أكبر أثر في الوصول إلى تحقيق الإستراتيجية ومراجعة فرص التطوير.
5/ تحديد خط للسير والإجراءات وتسهيل قياسها من أجل توثيق الإجراءات الجديدة وتحديد الهيكل الجديد للمنظمة.
6/ بناء وتصميم الهيكل الجديد للمنظمة بما يتوافق مع متطلبات إعادة الهندسة.
7/ تطوير الوظائف بهدف التأكد من أن المخرجات لا تتداخل مع بعضها، والتأكد من أن كل وظيفة لها أهداف واضحة تتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

[1] بلعور سليمان، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص ص 476-477.

8/ تطوير الوصف الوظيفي لكل عمل بغية تحديد المهارات اللازمة لكل وظيفة أو التأكد من صحة توزيع الموارد على الوظائف.

9/ تحديد الأداء اللازم لكل وظيفة بهدف دمج وربط العمليات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية مع اختصاصات المدير المباشر.

الفرع الثالث: القياس المقارن

تعتبر اليابان أول من طبق مفهوم القياس المقارن بالأفضل عندما بدأت منظماتها بزيارة العديد من المنظمات الغربية في بداية الخمسينيات، واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب من خلال الحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار الأنسب لظروفهم.

أولّا: تعريف القياس المقارن

يعرف مركز الإنتاجية والجودة في أمريكا القياس المقارن بالأفضل بأنه " عملية تحديد وتفهم ومواءمة الممارسات المتميزة داخل المنظمة أو خارجها مع مختلف المنظمات الأخرى في أي مكان في العالم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها " [1]. وهو " قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق " [2]، وتعرف أيضا بأنها " نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وذلك من خلال مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بنشاط أفضل في منظمات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط المنظمة بالأداء العالمي الأفضل للمنظمات الرائدة " [3].

ثانيا: فوئد تطبيق القياس المقارن

لقد أوردت العديد من الدراسات التي تناولت القياس المقارن بالأفضل أن تطبيقه يعود على المنظمة بجملة من الفوائد نذكر منها [4]:

1) يتيح الفرصة لمقارنة أداء المنظمة مقابل ما يفعله الرواد في الصناعة أو الصناعات الأخرى.

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 233.

[2] صونية محمد البكري، نظام المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص281.

[3] *Huberac Jean- Pierre, Guide de la méthode de la qualité, 2eme ed, Paris,* 2001, *p* 161.

[4] توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص ص 193-194.

2) يساعد المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف بها في كافة المجالات، وأهمها الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، الجودة، فرق العمل، الاتصالات مع الموردين، المجالات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع والإجراءات التي تتبعها المنظمة وتكون التكلفة فيها مرتفعة.
3) يمثل نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير، حيث يتيح فرص التعلم من الآخرين وتقليل التكلفة ودرجة المخاطرة التي يمكن أن تواجهها، فهو بذلك يوفر على المنظمة الوقت والجهد والأموال.
4) يساعد المنظمة لتبقى على قمة المنافسة بملاحظة الخبرات الجارية والتطورات الحاصلة خارج بيئة العمل.
5) الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس يمكن أن تساعد المنظمة على وضع خطة فعالة لتحسين الأداء.
6) يمكن المنظمة من تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم: العملاء، العاملون، أصحاب رأس المال والمساهمون والمجتمع.
7) يساعد على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط في الأجل الطويل.

ثالثا: مراحل عمليات القياس المقارن بأفضل أداء

تعمل المنظمات التي تتبع القياس المقارن بأفضل أداء بإتباع مجموعة من العمليات التي تتناسب مع احتياجات و ثقافة المنظمة، و بالرغم من أن المنظمات المختلفة تتبع عدة خطوات مختلفة إلا أن هناك اتفاق على جوهر هذه الخطوات، و تتمثل الخطوات الأساسية في الخطوات الخمس التالية [1]:

1. اختيار الوظائف المطلوب قياسها و مقارنتها بأفضل أداء.
2. اختيار المنظمة الأفضل أداء.
3. تجميع البيانات و تحليلها و تحديد الفجوة في الأداء و العمليات و الممارسات.
4. وضع أهداف الأداء للتحسين و التفوق على أحسن منظمة في المجال.
5. تطبيق الخطة للقضاء على الفجوة في الأداء.

وهناك ثلاثة أنواع من القياس المقارن بأفضل أداء وهي [2]:

أ. **القياس المقارن الداخلي**: تتم فيه المقارنة بين البيانات الداخلية، مع الأنشطة المماثلة في إدارات تشغيلية لمؤسسات مختلفة نظرا لسهولة الحصول عليها، لانعدام شرط السرية، يمكن من الحصول على اقتراحات

[1] *CAMP Robert, Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et de passer vos concurrents, ed d'organisation, paris, 1992 , p 31.*
[2] *Op.cit, p 32.*

بتحسينات فورية أو تشخيص المشكلات التي تساعد على تركيز النقص الخارجي.

ب. **القياس المقارن بالمنافسين:** بحيث أن بقاء المنظمات يعتمد على مقارنة أدائها بأداء المنافسين، لهذا لابد للمنظمات من ملاحظة منتجاتها ومنتجات منافسيها وتجمع البيانات عن العملاء ومقارنة البيانات. وقد تلجأ بعض المنظمات إلى شراء منتجات المنافسين وتفكيكها واختبارها.

ج. **القياس المقارن للعمليات بأفضل أداء:** ويعرف عادة على أنه القياس المقارن للوظائف بأفضل أداء، والفكرة الأساسية أن كثير من العمليات تكون متشابهة بين الصناعات المختلفة. فمثلا كل المنظمات لديها نظام للأجور و حسابات القبض ومعظم المنظمات تصمم منتجات جديدة ولديها وظائف الإمداد.

الفرع الرابع: القياس المتوازن ***Balanced scorecard*** (***BSC***)

يري البعض أنه نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 م ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية وإعادة النظر لأهمية المتغيرات غير المالية في تحقيق إستراتيجية المنظمة. ويرجع الفضل في استحداث هذا الأسلوب إلى كل من ***R.Kaplan & D.Nortan*** عام 1992.

أولا: مفهوم القياس المتوازن

تعرف *BSC* بأنّها " نظام إداري وليس فقط وسيلة للقياس تهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها، رسالتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأنشطة ومؤشرات قابلة للقياس " [1]. وهي " نظام لقياس الأداء يحتوى على كلا من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطى أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، العلاقات بالعملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار، ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي " [2].

---

[1] *Paul Arvison, Balanced Scorecard : Instrument de la modernisation de l'administration Fédérale, télécharger de : http://www.Fedweb.delgium.befibinariesbroch_bsc_fr_tcm.pdf, à* (03/08/2012).

[2] نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون ، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص13.

ثانيا: أهمية القياس المتوازن

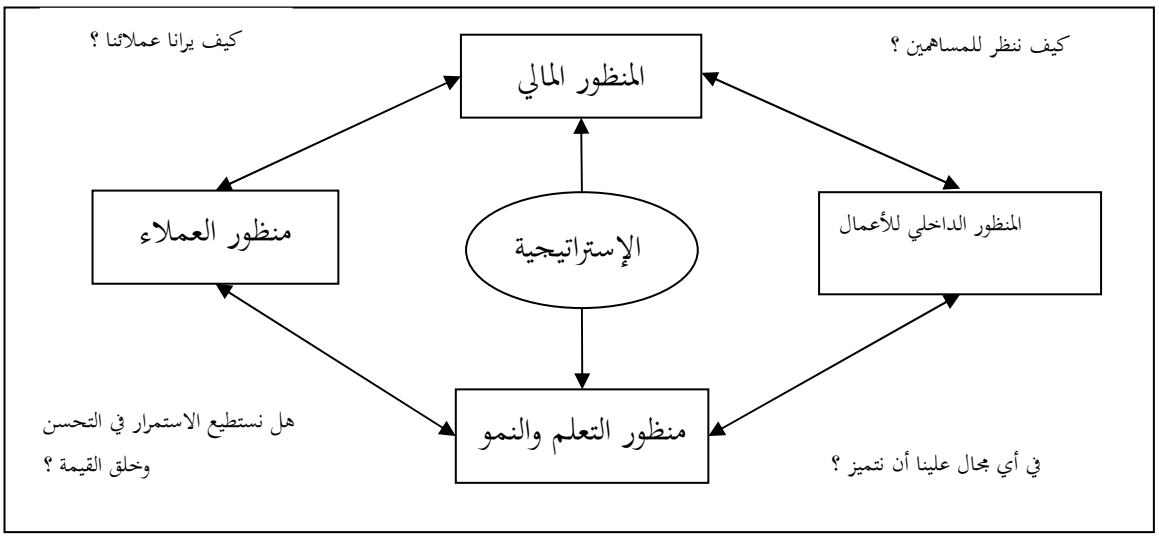
إنّ تبني هذا المدخل يساعد المنظمة على تحديد واضح لطريقة العمل والتأكد من مدى نجاعة هذه الطريقة، كما أنه يحقق عدة فوائد للمنظمة، نذكر منها [1]:

1/ تحقق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
2/ تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
3/ إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
4/ نشر التغيير والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة الجوانب النظرية.
5/ توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بمختلف الهياكل والأفراد.

ثالثا: محاور بطاقة القياس المتوازن

تركز بطاقة القياس المتوازن على أربة محاور أساسية مرتبطة فيما بينها بالعلاقة (السبب – النتيجة) كما يبينها الشكل رقم (02-02).

الشكل رقم (02-02): محاور بطاقة القياس المتوازن



المرجع: توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المقارن، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 2006،ص 327.

[1] يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، ماي 2011.

وفيما يلي شرح لهذه المحاور[1]:

أ. **محور العميل:** تعتمد النتائج المالية كثيرا على العملاء لذلك يلقي هذا المحور الضوء على الكيفية التي ينظر بها العميل إلى المنظمة، وبالتالي تتمكن المنظمة من معرفة مدى قدرتها على إرضاء زبائنها وتلبية احتياجاتهم. لذا كان لابد على المدراء تحديد الإجابة على السؤال الآتي: **كيف ينظر الزبون إلى منظمتنا ؟**

ب. **محور التعلم والنمو:** يعالج هذا المحور مدى قدرة المنظمة على الإبداع، التحسين والتعلم المرتبط بقيمها كمنظمة. وهنا يجيب المدراء على السؤال: **هل يمكن خلق وتحسين قيمنا في خدماتنا ؟**

ج. **محور العمليات الداخلية:** من خلال هذا المحور يركز المدراء على العمليات الداخلية الحرجة أو الأساسية المرتبطة خاصة بإرضاء وإشباع حاجات الزبائن. لذا يجب عليهم الإجابة على السؤال **فيم يجب أن نتفوق ؟**

د. **المحور المالي:** يركز هذا المحور على المقاييس المالية كالربحية، الحصة السوقية، هذا إلى جانب النتائج المتعلقة بالمجتمع. وهنا السؤال الذي يطرح هو **لكي ننتج حاليا، كيف يجب أن تكون صورتنا في أعين المجتمع والمساهمين ؟**

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز

لقد أصبح في العالم المعاصر العديد من الدول التي تملك نماذج وطنية تعنى بالتميز، وذلك من خلال الاستناد على مجموعة من المعايير التي تطرح على أساسها جوائز تتنافس عليها منظمات هذه الدول طبقا للمعايير المطبقة فيها، وتجدر الإشارة أن هدف تلك النماذج ليست الجوائز بحدة ذاتها بقدر ما تهدف إلى الرفع من كفاءة الاقتصاد الوطني، ومن ثم القدرة على المنافسة العالمية.

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى النماذج العالمية الرائدة وهي النموذج الياباني، النموذج الأوربي والنموذج الأمريكي والتي تمثل الأساس الذي استندت عليه معظم الدول في بناء نماذج التميز الخاصة بها، وكذا التطرق إلى النموذج الجزائري.

الفرع الأول: النموذج الياباني

يعد النموذج الياباني من أقدم نماذج إدارة التميز، ويرجع تاريخ إنشائه إلى عام 1951، وقد وضع أسسه اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين*، وذلك بالاستناد على أفكار ***W.Deming*** باعتباره أول من وضع الأسس العلمية

---

(1) *United states office of personal management, A handbook for measuring employee performance: Aligning employee performance plans with organizational goals, Performance management practitioner series, 2001, p p* 15-16.

* *Union of Japanese Scientists and Engineers.*

والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة حيث يرى بأنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، ومن ثم تمّ تحويلها إلى المستوى العالمي عام 1984.

ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي شملتها الجائزة في الآتي[1]:

1/ **السياسات**: وتشمل سياسات الجودة، مراقبة الجودة، طريقة وضع السياسات، مدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط.

2/ **التنظيم وإدارة التنظيم**: يبحث في مدى وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التنسيق، اللجان، استخدام العاملين وحلقات الجودة.

3/ **التعليم والنشر**: وتشمل التعليم ونتائجه، فهم ومراقبة الجودة، تعلم الأساليب الإحصائية ونظام اقتراح أساليب التحسينات.

4/ **جمع واستخدام معلومات الجودة**: وذلك من خلال مدى جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر، سرعة إيصال المعلومات (الحاسوب) ومعالجة البيانات.

5/ **التحليل**: يهتم هذا المعيار بمدى استخدام الأساليب الإحصائية، ربط التحليل مع التكنولوجيا، تحليل الجودة، تحليل العمليات واستخدام نتائج التحليل.

6/ **المعايير**: من خلال توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومراجعتها، وكذا محتويات المعايير واستخدامها.

7/ **المراقبة**: أنظمة مراقبة الجودة، بنود ونقاط المراقبة، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة وأنشطة الرقابة.

8/ **تأكيد الجودة**: ويهتم بإجراءات تطويرا لمنتج، رضا الزبون، تصميم العمليات وتحليلها، قدرة العمليات، الأجهزة والقياس والاختيار والتفتيش، صيانة الأجهزة، نظام تأكيد الجودة والتدقيق الداخلي.

9/ **النتائج**: قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة والنتائج الأساسية بالنسبة للجودة، الخدمات، وقت التسليم، التكلفة، الأرباح، السلامة والبيئة.

10/ **التخطيط للمستقبل**: من خلال مدى دقة الخطط الموضوعة، معالجة المشاكل والخطط المتعلقة بالمستقبل.

---

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2006، ص 292.

الفرع الثاني: النموذج الأوروبي

أولا: التعريف بالنموذج

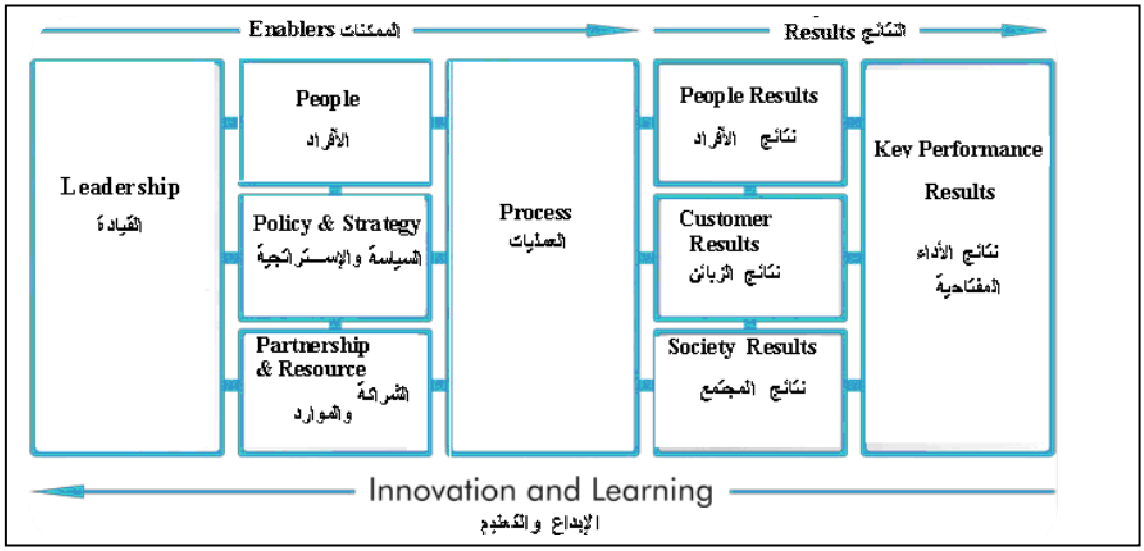
تم تطوير هذا النموذج عام 1988 كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوربية للجودة، ورسالة المنظمة القائمة عليها هي " تحفيز ومساعدة المنظمات بكافة أنحاء أوربا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المنظمة بالنهاية لرضا العميل والعاملين...للوصول إلى ميزة التنافس العالمية" [1].

وتمنح هذه الجائزة إلى أربع فئات من المنظمات وهي الشركات الكبرى، الدوائر والوحدات التشغيلية للمنظمات، منظمات القطاع العام والمنظمات الصغيرة والمتوسطة [2].

ثانيا: معايير النموذج

يستند النموذج الأوربي على تسعة معايير رئيسية في عملية التقييم، والتي تنقسم بدورها إلى 32 معيار جزئي، والشكل أدناه يوضح هاته المعايير- الشكل (02- 03).

الشكل رقم (02-03): معايير النموذج الأوروبي



***Source**: An overview of the EFQM model 2012, Downloaded From http://www.efqm.orgenPdfResourcesOverview%20EFQM%202013%20v1.pdf (12/10/2102).*

---

[1] جلال الطبطبائي، جائزة الخليج العربي للجودة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الوطني للجودة للسعي نحو الإتقان والتميز: الواقع والطموح، الرياض، ماي 2004.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 298.

ويمكن شرح المعايير على النحو الآتي[1]:

1/ **الممكنات**: وتشمل

- **القيادة**: يقيس هذا المعيار مدى مشاركة القادة في إدارة المنظمة لتحقيق التميز وذلك من خلال إعداد الرؤية، الرسالة وكيفية التوجيه والقيام بالممارسات والسلوكيات اللازمة وفقا لهذ الرؤية.
- **السياسات والاستراتيجيات**: يبحث هذا المعيار في كيفية تطبيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط، الأهداف، الغايات والعمليات.
- **الأفراد**: يهتم هذا المعيار بمدى اهتمام المنظمة بمواردها البشرية وذلك من خلال تطوير وتحديد معارف وقدرات العاملين فيها سواء على مستوى الأفراد، فرق العمل أو المنظمة ككل، والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم السياسة الإستراتيجية وفعالية العمليات بالمنظمة [2].
- **الشراكة والموارد**: ينظر هذا المعيار في الكيفية التي تخطط وتدير بها المنظمة علاقاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها.
- **العمليات**: يركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمة على تصميم وإدارة وتطوير عملياتها بما يدعم سياساتها وإستراتيجيتها التي تمكنها من خلق قيمة مضافة لزبائنها وأصحاب المصلحة.

2/ **النتائج**: وتشمل

- **رضا العملاء**: يهتم بما تقوم به المنظمة وما تحققه لأجل بلوغ رضا العملاء الخارجيين.
- **رضا الأفراد**: يعبر هذا المعيار عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي المالكين والعاملين [3].
- **خدمة المجتمع**: يبحث هذا المعيار فيما تقوم به المنظمة وما تحققه لصالح المجتمع وتطلعات أفراده ككل.
- **نتائج الأداء الرئيسية**: يهتم هذا المعيار بما تحققه المنظمة من أهداف مقارنة بالخطط الموضوعة.

---

(1) *EFQM, An overview of the efqm excellence model, Downloaded from: http://www.efqm.orgenPdfResourcesOverview%20 EFQM%202013%20v1.pdf*, (12/10/2012).

(2) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص 373.

(3) محفوظ جودة، مرجع سيق ذكره، ص 300.

ثالثا: مصفوفة رادار

يتم التقييم حسب هذا النموذج وفق منهجية يطلق عليها مصفوفة رادار (*RADAR*)* وهي مصفوفة تستند عليها المنظمة في إجراء تقييم ذاتي *Self-assessment* لمختلف المعايير المشار إليها سابقا، حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (نتائج خاصة بمختلف الجوانب حسب النموذج)، ثم تقوم باتباع أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات، تخطيط العمليات، تعبئة الموارد، تفعيل الشراكة وربط العلاقات ووضع كل ذلك حيز التطبيق والعمل الفعلي، وتجرى عملية متابعة وتقييم الأداء وتتخذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتقدم النتائج المحققة في شكل تقرير للمصادقة عليها من طرف المنظمة الأوربية للإدارة بالجودة التي تكوّن لجنة مراقبة وتقييم للوقوف على مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة وتحديد مستوى أداء المنظمة في طريقها للبحث عن التميز.

الفرع الثالث: النموذج الأمريكي

أولا: التعريف بالنموذج

يعتبر النموذج الأمريكي من النماذج الرائدة في العالم ويحظى باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تأسست جائزة هذا النموذج عام 1987 بغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية التي عانت من شدة المنافسة الدولية في الداخل والخارج خاصة أمام نظيراتها اليابانية والأوربية. ويقوم بإدارة هذا النموذج المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا (*NIST*)* التابع لوزارة التجارة بالتعاون مع القطاع الخاص.

وتمنح هذه الجائزة سنويا إلى ثلاث منظمات على الأقل في واحد من بين الأنواع الآتية: منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية والصحية سواء كانت ربحية أو غير ذلك، حكومية أو خاصة.وقد أسست الجائزة قصد تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي[1]:

- ✓ نشر الوعي بثقافة الجودة وأهميتها في التطوير؛
- ✓ فهم أسس ومتطلبات الأداء الجيد؛
- ✓ تبادل ومشاركة الخبرات والمعلومات.

---

* *RADAR* هي اختصار للكلمات *Review, Assessment, Deployment, Approach, Results* والتي تعني مراجعة، تقييم، عرض (نشر)، مقاربة والنتائج، وتعتبر المصفوفة تعبير أكثر توسع لعجلة ديمنج التي تعبر عن منهجية التحسين المستمر (PDCA) خطط *Plan* ، *نفذ Do*، دقق *Check* واعمل *Act* .

* *National Institute Standards and Technology.*

[1] مركز ضمان الجودة، قاموس الجودة والاعتماد، جامعة الإسكندرية، حمل من الموقع: *http://www.tanta.edu.egnitesTQACrefQuality%20dictionary.pdf* (26/11/2012) .

ثانيا: معايير النموذج

جاءت معايير النموذج لتحقيق الأهداف المرجوة من تطويره والتي يوضحها الشكل رقم (02- 04)، والتي سنوجزها من خلال الآتي [1]:

1/ **القيادة**: ويقيس هذا المعيار مدى نجاح قيادة المنظمة في غرس ثقافة الجودة.

2/ **التخطيط الاستراتيجي**: يبحث في كيفية تطوير المنظمة لأهدافها الإستراتيجية وخطط عملها، ومدى قدرتها على تنفيذها وتغييرها إذا اقتضت الضرورة.

3/ **التركيز على الزبون**: ينظر هذا المعيار في مدى قدرة المنظمة على جذب الزبائن في المدى الطويل، وذلك من خلال تبني علاقات مع الزبائن، الاستماع لآرائهم، وذلك من أجل ضمان ولائهم.

4/ **قياس، تحليل وإدارة المعرفة**: هذا المعيار يهدف إلى تقييم مدى قيام المنظمة باختيار، جمع، تحليل، إدارة وتحسين البيانات والمعلومات والمعرفة ومدى استخدامها لدعم تحسين الأداء.

5/ **التركيز على المورد البشري**: يبحث هذا المعيار في كيفية جذب، استقطاب، تطوير وإدارة القوى العاملة لديها حتى تستعمل طاقاتها الكامنة بما يتوافق ومهام، إستراتيجية وخطط عمل المنظمة.

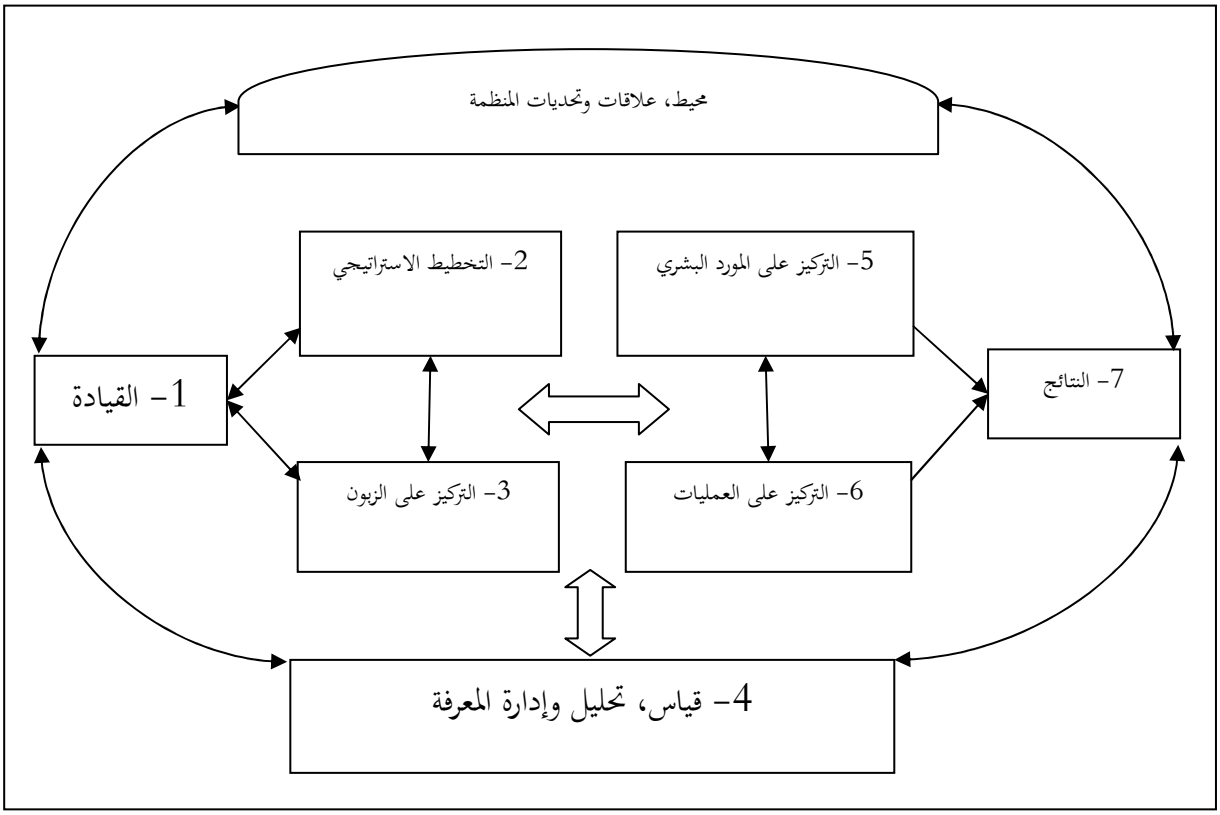
6/ **التركيز على العمليات**: يعالج هذا المعيار الجوانب المتعلقة بتصميم وتحسين وإدارة أنظمة العمل.

7/ **النتائج**: هذا المعيار ينظر في أداء المنظمة وتحسينه في المجالات الأساسية والمتمثلة في رضا العملاء، الأداء المالي، الأداء التسويقي، الموارد البشرية، الإدارة والمسؤولية الاجتماعية، أداء الشركاء والموردين. كما يبحث هذا المعيار عن مستوى أداء المنظمة نسبة للمنظمات المنافسة.

---

[1] *Baldrige, Criteria for performance Excellence* (2011/2012), *downeled from* *http://www.nistovbaldrigepublicationsupload2011_2012_Business_wNonprofit_criteria.pdf* (19/11/2012).

الشكل رقم: (02– 04): معايير النموذج الأمريكي



Source : Harry S. Hertz, Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence,2007, p5.

الفرع الرابع: النموذج الجزائري

لقد أنشئ النموذج الجزائري للتميز لمسايرة التطورات العالمية والتحديات التي صارت تهدد كيان المنظمات الجزائرية، واقتداء بنماذج التميز الرائدة.

أولا: التعريف بالنموذج

اقترح إنشاء نموذج وطني جزائري للتميز لأول مرة سنة 2000 ، إلا أن إقراره فعليا كان بتاريخ 06 جانفي 2002، وقد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة بحيث تمنح الجائزة سنويا لمنظمة تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء

كانت منظمات صغيرة، متوسطة أو كبيرة الحجم، عمومية كانت أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي، وتمنح الجائزة في شكل مكافأة مالية، جائزة استحقاق وهدية شرفية [1].

ومن بين المنظمات التي استطاعت الظفر بالجائزة نذكر:

- ✓ الشركة الوطنية للصناعات الدوائية *SAIDAL* عام 2003.
- ✓ الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت *SCIMAT* بباتنة عام 2004.
- ✓ المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات *BCR* عام 2005.
- ✓ المنظمة الوطنية للأملاح *ENASEL* بقسنطينة عام 2006.
- ✓ المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية *ELRIME* عام 2007.
- ✓ شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية *TRANSMEX* عام 2008.

ثانيا: معايير التقييم

يتم التقييم في النموذج الجزائري على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على ثمانية معايير هي [2]:

1/ **التزام الإدارة** (120 نقطة): يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة و ذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة و تعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين و العمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة، بالإضافة إلى إشرافها على مكافأة الانجازات الفردية أو الجماعية الناجحة.

2/ **الأهداف الإستراتيجية** (80 نقطة): يبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

3/ **الاستماع للزبائن** (200 نقطة): من خلال الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوي و المردودات، بالإضافة إلى إقامة علاقات مع جماعات المستهلكين....الخ.

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02، المرسوم التنفيذي رقم 02- 05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، الصادر بتاريخ 09 جانفي 2002، إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، ص 8.

[2] *Ministère de l' Industrie, Direction générale de la régulation et de la normalisation, le prix algérien de la qualité, objectifs conditions de participation et questionnaire, 2006, pp 1-10.*

4/ **التحكم في النوعية** (120 نقطة): ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

5/ **قياس الجودة** (80 نقطة): من خلال وضع معايير تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

6/ **تحسين الجودة** (80 نقطة): من خلال قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة والمتحققة كيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة والإجراءات التي تضمن فعالية هذه العمليات.

7/ **مشاركة العمال** (100 نقطة): يعكس هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية عل الجودة والعمل على تجسيدها من خلال الإعلام والتحفيز والتكوين.

8/ **نتائج الأداء** (200 نقطة): يتم التركيز على النتائج المتعلقة بإرضاء الزبون، إرضاء العمال، النتاج المتعلقة بالجوانب المالية، النتائج المتعلقة بالعملية الإنتاجية والنتائج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثالث: قيادة التميز

لقد أكدت المداخل والنماذج المرتبطة بإدارة التميز الأهمية الكبيرة التي تحظى بها القيادة، حيث تعتبر المحرك الرئيسي لباقي العناصر المكونة لإدارة التميز، وحتى يكون قادة المنظمات على هذا النحو كان لابد من التحلي ببعض السمات والتي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على حد السواء، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري أو بالأحرى رأس المال البشري. مما أوجب عليهم التركيز على بعض الممارسات كونها تعتبر الأقرب لتحقيق التميز في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم القيادة المتميزة

لقد تناولت الدراسات الحديثة القيادة الإدارية من زوايا جديدة تتعدى القدرة على التأثير، وبذلك نادت إلى ضرورة تبني قيادة إدارية متميزة ومبدعة.

الفرع الأول: المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية

هناك مجموعة من المفاهيم التي تمثل وجهة النظر الحديثة بالنسبة لطبيعة القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية [1]:

1. القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة.
2. القيادة الإدارية هي تنسيق لجهود الموارد البشرية، ودعم لفرق العمل.
3. تعمل بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد لتمكينهم من الأداء بحرية.
4. يعتمد القائد الإداري على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.
5. يعمل القائد الإداري على مساندة التابعين في اكتشاف المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
6. تحمل القيادة الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة.
7. القائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة.
8. تتضمن القيادة الإدارية عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.

---

[1] عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 49.

في ضوء هذه المفاهيم نلاحظ التحول في مفهوم القيادة الإدارية من القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى القدرة على إحداث التغيير والتحسين ونقل المنظمات من أوضاعها الحالية إلى أوضاع مستقبلية أفضل، أي المساهمة في صنع المستقبل.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف للقيادة المتميزة:

- تعرف بأنها " القدرة جمع الأفكار الجديدة من أجل الإبداع بطريقة فريدة تنظم علاقتها غير المترابطة وجعلها بؤرة تميز، كما أن الدور القيادي ينبثق من كون القائد المتميز هو الذي يرى المشكلة ويقوم بقراءتها بطريقة مختلفة عن غيره" [1].
- كما تعرف بأنها " هي القدرة على إنتاج المتميز والفريد والمفيد وكشف الحقائق الجديدة وهي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق" [2].
- وهي"النتاج الطبيعي للإبداع المتواصل والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الآخرين... فهي عملية مستمرة "[3].
- وتعرف أيضا بأنها " تلك التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة، أو منتج جديد أو وضع نظرية، وطرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل" [4].

من خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة المتميزة بأنّها:

القيادة المتميزة هي القيادة القادرة على خلق وتبني الأفكار الإبداعية وترويجها داخل المنظمة، مستخدمة في ذلك قدراتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار من خلال توفير السبل الكفيلة لذلك بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني: صفات قادة التميز

---

(1) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 161.

(2) المرجع نفسه، ص 161.

(3) محمد بن راشد آل مكتوم، رؤيتي: التحديات في السباق نحو التميز، حمل من الموقع:
http://www.syrcs.orgarticlesmanageART-101.pdf ، بتاريخ (2011/07/14).

(4) يحي سليم ملحم وآخرون، القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم 23، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 13.

لقد أكد ***P.Druker*** أنه من العبث ذكر صفات معينة، والذي أوضح بعد بحث كبير أن المسألة ليست مسألة صفات يجب توافرها في القائد، بل أن الأمر يتوقف على الظروف والموقف، وعلى قدرة القائد في اتخاذ التصرف السليم حيال أمر ما [1]. ويرفض إمكانية تحديد حتى القليل من السمات الأساسية، طبقا لذلك فإن كل نقاش حول المميزات الشخصية يعتبر مضيعة للوقت [2]. لكن مع ذلك فهناك العديد من المفكرين والباحثين الذين يرون ضرورة وجود سمات لابد من توافرها في قادة المنظمات المتميزة وإن اختلفوا في تحديدها.

فهناك من نادى بضرورة توفر خصائص القائد التحويلي واعتبروه القائد القادر على إحداث التغيير المناسب لمواجهة متطلبات المنظمات المعاصرة، والمتمثلة أساسا في الكاريزما، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية والاعتبار الشخصي *.

هذا وقد أجريت دراسة على عدد من المنظمات من أجل مقارنة مستويات أدائها، فكانت هناك مجموعة ذات مستوى أداء جيد، وأخرى ذات مستوى أداء باهر ومتميز، وبعد التحليل تبين أن السبب الرئيسي يكمن في القيادة الإدارية المنتهجة، حيث أن الأولى قيادتها عادية في حين أن الثانية كانت تنتهج قيادة متميزة من خلال تميز قادتها الإداريين الذين تتوفر فيهم السمات الآتية [3]:

1/ **الاحترام**: يتمتع القائد الإداري بشخصية قوية جذابة، له ثقة كبيرة بنفسه في مواجهة الأزمات فهو يحظى بذلك باحترام أعضاء الفريق الذين يشعرون بالأمان معه؛

2/ **الرؤية الواضحة**: للقائد المتميز رؤية وأهداف تتسم بالوضوح والدقة، مما يجعله غير متردد في اتخاذ القرارات وذلك لقدرته على النظر إلى الأشياء بأسلوب متكامل،

3/ **المرآة العاكسة**: فالقائد الإداري المتميز لديه القدرة على نقد نفسه قبل نقد الآخرين، فهو غالبا ما يربط النجاح بالعمال، وسبب الفشل في عدم كفاءته أو نقص واحدة من إمكانياته، فيسعى لتدارك الخلل قبل فوات الأوان،

4/ **سياسة الثعلب والقنفد**: يمارس القائد المتميز سياسة القنفد التي تمتاز بالبساطة في التعامل وانتهاجه سياسة الاختباء والاحتماء أمام الثعلب الذي يمتاز بالمراوغة والتحايل؛

5/ **الإقناع والتأثير في الآخرين**: فالتأثير كما ذكرنا سالفا يعد أساس القيادة، فالقائد الإداري المتميز هو القادر على إقناع التابعين والتأثير فيهم بجعلهم حتى يشاركوه تحقيق الوصول إلى الرؤية عن قناعة.

---

[1] إبراهيم الفقي، سحر القيادة: كيف تصبح قائدا فعالا، مرجع سبق ذكره، ص14.

[2] طارق السويدان، مرجع سبق ذكره، 138.

* العودة إلى الفصل الأول، نظرية القيادة التحويلية.

[3] *Jim Collins, de la performance à l'excellence, Economica, Paris, 2006, p p 25-30.*

في حين ترى دراسات أخرى أنّ قادة التميز يتسمون بالصفات الآتية [1]:

1/ الحساسية للمشكلات: تعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية المتميزة للقائد، وهي مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو مشكلات عدة تحتاج إلى حل،وسرعة الإحساس بها واستشعار أسبابها، و تمكن هذه القدرات من الدفع إلى التغير.

2/ المثابرة: وتعني قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية في العمل والتفكير الدائم للتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات في ظل الظروف الغامضة هي إحدى سمات الشخصية المتميزة، فالفرد المتميز يحب روح المخاطرة والمجازفة.

3/ المبادرة: وهي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف الظروف ومختلف المواقع.

4/ المعرفة: ويقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة وكذلك الإلمام بالمعارف العلمية والتطبيقية الضرورية لأداء العمل.

5/ الرؤية الواضحة: فالقائد المتميز لديه رؤية واضحة بالأهداف والاستراتيجيات والمتغيرات التي تواجه المنظمة وكذلك التأمل في المستقبل.

6/ الأفق الواسع و النظرة الشاملة للأمور.

7/ الرغبة في إتقان العمل.

8/ التطلع إلى أعلى دائما مما يحرك حوافز الموارد البشرية إلى العمل و بذل المزيد.

9/ البعد عن الروتين و المركزية المفرطة في التعامل و ذلك لتنمية القدرة الإبداعية.

10/التجديد المستمر للنفس، الفكر، الطموحات والمعرفة وذلك لتفجير الطاقة الإبداعية بداخله.

11/القدرة على مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.

12/ القدرة على إدارة الوقت فالوقت هو جوهر العمل القيادي.

من خلال التدقيق في السمات السالفة الذكر نرى أنه يمكن حصرها في سمتين رئيسيتين، والتي نعتقد أنها شاملة وملمة لكل تلك السمات.

---

[1] علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 163.

أولّا: التفكير الإستراتيجي ***Strategic thinking***

يشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات، المهارات، التصورات، أنماط التحليل والأفكار الضرورية لقيام الفرد بالسلوك الإستراتيجي، وممارسته مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئية وتقديم التنبؤات المستقبلية الدقيقة. ويرتكز التفكير الاستراتيجي على عنصرين اثنين وهما:

أ. **التفكير النظمي *System Thinking***: أي أن القائد الإداري لابد أن تكون لديه القدرة على الرؤية الشاملة للصور جميعها بصورة متكاملة، فيرى المنظمة ككل متكامل، ويقوم على رؤية الكل بد لا من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام بدلا من التركيز على الأجزاء ذاتها.
كما أن هذه المهارة تتمثل في النظر إلى الصورة الكلية للمنظمة في علاقة مفتوحة مع بيئتها الخارجي. أي مدى قدرة القائد الإداري على أن يتبنى منهجًا فكريًا شاملا متكاملا ومنفتحًا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة سواءً ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة أو المنظمة بالعالم الخارجي[1].

ب. **التفكير الإبداعي *creative thinking***: حيث يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشكلات، فدور القائد لا يكون في مواجهته للمشكلات الآنية، وإنما في استشراف المستقبل والتحسب لمشاكله والمقدرة على الرؤية للوضع الأفضل[2].

ويمكن تحديد المؤشرات التي تبين وجود التفكير الاستراتيجي عند القائد الإداري في:

1/ التفكير المنطقي: أي القدرة على التفكير العقلاني والواضح والبعيد عن الأهداف والرغبات الذاتية؛
2/ الشمولية: أي أن القائد الإداري لابد أن تكون لديه القدرة على الرؤية الشاملة للصور جميعها بصورة متكاملة، دون التعرض لأي قيد أو ارتباك بسبب أي من الأجزاء الفرعية؛
3/ التعبير: أي القدرة على نقل التفكير المجرد فيما يتعلق بالمنظمة إلى صور واضحة يستطيع أن يفهمها المرؤوسون؛
4/ القدرة على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد خاصة في المواقف التي تنقص فيها المعلومات الدقيقة، وذلك من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي قد تواجهها المنظمة؛

---

[1] طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 106.

[2] سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص14.

5/ الإحساس بالانتماء والمسؤولية في حماية المنظمة والعمل على التحسين المستمر لوضعيتها.

ثانيا: الذكاء العاطفي ***emotional intelligence***

إنَّ بناء المنظمة المتميزة يعتمد اعتماداً كبيراً على ما يسميه كثير من مختصي الموارد البشرية بالذكاء العاطفي، ولكن لسوء الحظ فإنّ كثيرا من المدراء التقليديين يظنّون أنّ المنظمة المتميزة هي تلك الممتلئة بالحائزين على أرفع الشهادات الجامعية وعلى أعلى محصلات الذكاء العامة.

ومن أبرز الباحثين الذين نادوا بأهمية الذكاء العاطفي الباحث ***D.Golman***، وقد عرفه بأنّه "القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقاتنا مع الآخرين" [1].

ويمكن تحديد **مكونات الذكاء العاطفي** والتي لابد أن يأخذها القائد الإداري في الاعتبار فيما يلي [2]:

- **الوعي بالذات:** ويتمثل في القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين، وتشمل صفات:

1. الثقة بالنفس: فالقادة الإداريين الذين لديهم ثقة كبيرة بالنفس لديهم الرغبة في الخوض في المهام الصعبة.
2. التقويم الذاتي الدقيق: إنّ هؤلاء القادة الإداريين يعرفون جيدا نقاط قوتهم وضعفهم، ويكونون على استعداد للتعلم كلما دعت الحاجة إلى التحسين.
3. الوعي الذاتي العاطفي: فالقائد الإداري الذي يتمتع بدرجة عالية من الوعي الذاتي العاطفي يكون قادرا على قراءة عواطفه الخاصة والتعرف على تأثيرها، كما أنه يتمكن من الحديث بصراحة عن بصيرته المرشدة لتصرفاته.

- **إدارة الذات:** تشمل القدرة على إصدار الحكم، والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك الفردي، ووجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بدلاً من التركيز على دوافع الحوافز المادية [3]. ومن الصفات التي لا بد أن يتحلى بها قائد الإداري أن يكون متفائلاً، ملتزماً،

---

[1] *Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle-2 ,traduit par Daniel Roche, Edition Robert Laffont, S.a, Paris,1999, p372.*

[2] دانيال جولمان وآخرون، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 69.

[3] هناء خلد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو2012، ص ص 737 .

مبادرا، لديه قدرة على ضبط نفسه، يتسم بالشفافية، لديه القابلية للتغيير، القدرة على التكيف والتأقلم مع المواقف التي تتسم بالغموض ويحفزه دافع الإنجاز.

- **الوعي الاجتماعي**: ويقصد به معرفة وإدراك القائد الإداري لمشاعر الآخرين مما يؤدي إلى القدرة على المشاركة الوجدانية معهم وتحقيق التناغم الوجداني معهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الصفات والمتمثلة في التقمص العاطفي (الوجداني)، الوعي التنظيمي والخدمة.
- **إدارة العلاقات**: ويقصد بها القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة، وتشتمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: الإلهام، التأثير، القدرة على قيادة التغيير بصورة فاعلة، تطوير الآخرين، بناء وقيادة فرق العمل والقدرة على إدارة الصراع.

هذا وقد أكد ***D.Golman*** أنّ الذكاء العاطفي أحد أهم المتغيرات في صفات القائد الإداري، إذ يقول: "**في تحقيق النجاح والأداء المتميز في أية وظيفة وفي أي مجال تؤدي الكفاءة أو المقدرة العاطفية *emotional competence* دوراً مضاعفاً عن الدور الذي تلعبه المقدرات الإدراكية الصرفة، وأمّا النجاح في المستويات العليا وفي المواقع القيادية فإنَّ الكفاءة أو المقدرة العاطفية تكادُ تصبح هي العامل الأوحد في تحقيق النجاح** " [1]، وهو ما أكده أيضا في كتابه **القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج*** على أنّ القادة الإداريين لابد من أن يتمتعوا بدرجة عالية من الذكاء العاطفي حتى يتمكنوا من التّأثير على العاملين.

كما بيَّن بحث أجراه مركز القيادة الإبداعية (***creative leadership center***) أنَّ الأسباب الرئيسة لإخفاق التنفيذيين الكبار المفاجئ ترتبط مع نواحي العجز في كفاءتهم العاطفية. وأهم نواحي العجز هي هذه الثلاث: صعوبة التعامل والتكيف مع التغيير، عدم إجادة العمل ضمن فريق، و ضعف العلاقات الشخصية [2].

---

[1] المنظمة الذكية: ذكاء الدماغ أم ذكاء القلب، متاح على الموقع: http://mycafe.ws/D02713 ، (10/02/2013) .

* *The New Leaders Transforming The Art of Leadership Into The Science of Results.*

[2] المنظمة الذكية: ذكاء الدماغ أم ذكاء القلب، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث: الممارسات القيادية الداعمة للتميز

يؤكد ***P.Druker*** أنّ القيادة الفعالة لا تتعلق بإلقاء الخطب أو الاستحواذ على حب الناس، فالقيادة تحددها النتائج وليس الصفات [1]، وهذا ما يؤكده كل من ***R.Charen*** & ***L.Possidy*** بقولهما: "**إن القيادة دون القدرة على التنفيذ غير كاملة وغير فعالة. فمن دون القدرة على التنفيذ تصبح الصفات القيادية الأخرى غير مجدية، لا تستطيع أي منظمة أن تفي بالتزاماتها أو أن تتلاءم بشكل جيد مع التغيير ما لم يمارس القادة عملية التنفيذ على كل المستويات. يجب أن يكون التنفيذ جزءا من إستراتيجية المنظمة للوصول إلى أهدافها على كل المستويات. إنه الحلقة المفقودة بين الطموحات والنتائج** " [2].

وقصد الوصول إلى النتائج المتميزة على القائد الإداري القيام بعدد من الممارسات، والتي نذكر أهمّها والتي نرى أنّ لها علاقة مباشرة بتحقيق التميز في الأداء.

الفرع الأول: بناء التوجه الاستراتيجي

قبل القيام ببناء التوجه الاستراتيجي على القائد الإداري معرفة الظروف التي تعمل فيها منظمته، وذلك من خلال رصد متغيرات البيئة الخارجية لمعرفة وجهة نظر الآخرين للمنظمة، احتمال بروز تقنيات وأنماط عمل قد تؤثر على عمل المنظمة، النظر إلى المنظمة من خلال أعين المستفيدين، وهذا ما يوضح الفرص والتهديدات المحتملة، هذا من جهة. من جهة أخرى على القائد الإداري معرفة نقاط القوة المميزة للمنظمة، والتي تمثل الكفاءات الأساسية لها، ومعرفة نقاط ضعفها.

يعتبر بناء التوجه الاستراتيجي من أصعب مهام القائد الإداري كونه يتعامل مع الكثير من المتغيرات والتهديدات في البيئة الخارجية، وإحداث التكيف معها من خلال دراسة نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهذا يتطلب وجود نظام لليقظة الإستراتيجية مهمته رصد البيئة الخارجية على جميع النواحي كالمنافسين، متطلبات الزبون وتطلعاته، الموردين...إلخ. وبناء على المعلومات المتحصَّل عليها يقوم القائد الإداري بتحديد:

1/ رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها، وتستند هذه الرؤية على الأبعاد الآتية [3]:

- ✓ كيف سيكون وضع المنظمة في الأعوام القادمة إداريا وفنيا وماليا، ومن حيث الموارد كما ونوعا ؟
- ✓ ما هي المدخلات التي تحتاجها المنظمة (مواد خام، عمالة، موارد أخرى) ؟

---

[1] بيترج ريد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 135.

[2] ستيفن ر كوفي، مرجع سبق ذكره، ص 374.

[3] سهيلة عباس، مرجع يبق ذكره، ص 69.

- ✓ كيف يمكن تحسين جودة وزيادة الإنتاج ؟
- ✓ تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز والإبداع ؟
- ✓ ما هي الانجازات المستهدفة ؟

وقد اقترح ***J.Kotter*** ست صفات للرؤية الفعالة وهي [1]:

- أن تصف مستقبلاً مرغوباً ، يشعر الناس بالسعادة إذا استطاعوا الحصول عليه.
- أن تكون مقنعة ، وأفضل بكثير من الوضع الراهن.
- أن تكون واقعية ، وضمن مقدرات العاملين.
- أن تكون مركزة ويمكن تحديدها بمجموعة من الأهداف المفهومة والممكنة.
- أن تكون مرنة وقادرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة.
- أن يسهل نقلها إلى المستويات المختلفة.

2/ تصميم رسالة المنظمة في ضوء قراءة واستشراف البيئة: وتتضمن مزيج المنتجات، الفئة المستهدفة من السوق والتزامات المنظمة تجاه عملائها وحملة أسهمها وعامليها.

3/ بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية، فقد عبر ***S.R.Covey*** على ذلك بقوله " **إنّ رسالة المنظمة والأولويات الإستراتيجية التي طُوِّرَت على عجلة من قبل الأشخاص الموجودين في قمة هرم المنظمة ثمّ أعلنت بعد ذلك، عادة ما تُنسى، فدون مشاركة الآخرين في تحديد هذه الرسالة والأولويات أو دون تبنيهم القوي لها لن يكون هناك أي التزام** " [2]، وقد اعتبره المنظور الجديد لتحديد المسار – بناء التوجه الاستراتيجي – ، كما أكد على ضرورة عدم الاكتفاء بإشراك العمال في عملية تطوير الرؤية والرسالة والإستراتيجية، بل أكد على ضرورة تبني ثقافة قوية من الثقة، لأنّ ذلك يجعل قوة تبني الآخرين للرسالة والرؤية والإستراتيجية مساوية لقوة إشراكهم في تطويرها.

الفرع الثاني: نشر ثقافة التميز والإبداع

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، فهي كما أشرنا سابقا مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة ويعتبرونها دستورا عند القيام بأعمالهم ونشاطاتهم. ويشكل إعداد وتفعيل الثقافة التنظيمية من أهم مهام القائد الإداري كونه المسؤول عن القيم والمعتقدات التي تعمل في إطارها المنظمة والعاملين.

---

[1] عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

[2] ستيفن ركوفي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

إنّ غرس ثقافة التميز في قلوب العاملين بالمنظمة مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الإداري الذي لا يستطيع أن يغرسها في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل [1]. هذا وقد أكدت كثير من الدراسات على وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز والثقافة التنظيمية القوية السائدة بالمنظمة من بينها دراسة بيترز ووترمان، ففي دراستهما أثبتا أنّ المنظمات المتميزة تبنى على مجموعة من القيم والمعتقدات والمتمثلة في[2]:

- ✓ الاعتقاد أن تكون الأفضل؛
- ✓ الإيمان بأولوية التنفيذ؛
- ✓ الإيمان بالدور الريادي للمورد البشري في المنظمة؛
- ✓ الإيمان بتفوق الجودة في الخدمة؛
- ✓ الاعتقاد بأن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين، ومن ثم لابد من الاستعداد لمساعدة المقصرين.

من هنا يتجلى دور القائد الإداري في خلق الثقافة التي تشجع على الابتكار، التجديد، التطوير والتحسين المستمر، وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة والتوجه بالعملاء أو المستفيدين من خدمات المنظمة. وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن يعتمد وجودها على الثقة في الأفراد. كما تمكّن تلك الثقافة من التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. كما يجدر بالقائد الإداري نشر وتعميم تلك القيم والمعتقدات في جميع مستويات التنظيم.

الفرع الثالث: فعالية الهياكل والعمليات

تؤكد الكثير من الدراسات الأهمية التي يحظى بها الهيكل التنظيمي باعتبار أنّ له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والمعلومات وتقاسمها والتشارك فيها، فإصدار الأوامر بنقل المعرفة وتقاسمها عبر قنوات رسمية محددة سلفا لن يسمح بتدفقها بشكل فعّال. وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة والمعلومات نمطا غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، فذلك يؤدي إلى نقلها بشكل أسرع وأكثر فعالية. هذا وقد أكدت النظريات الحديثة أنّ تصميم الهيكل التنظيمي لابد أن يتوافق مع المحيط الخارجي والتكنولوجيا [3]. لذلك لابد أن يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف ومواكبة التغيرات

---

[1] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

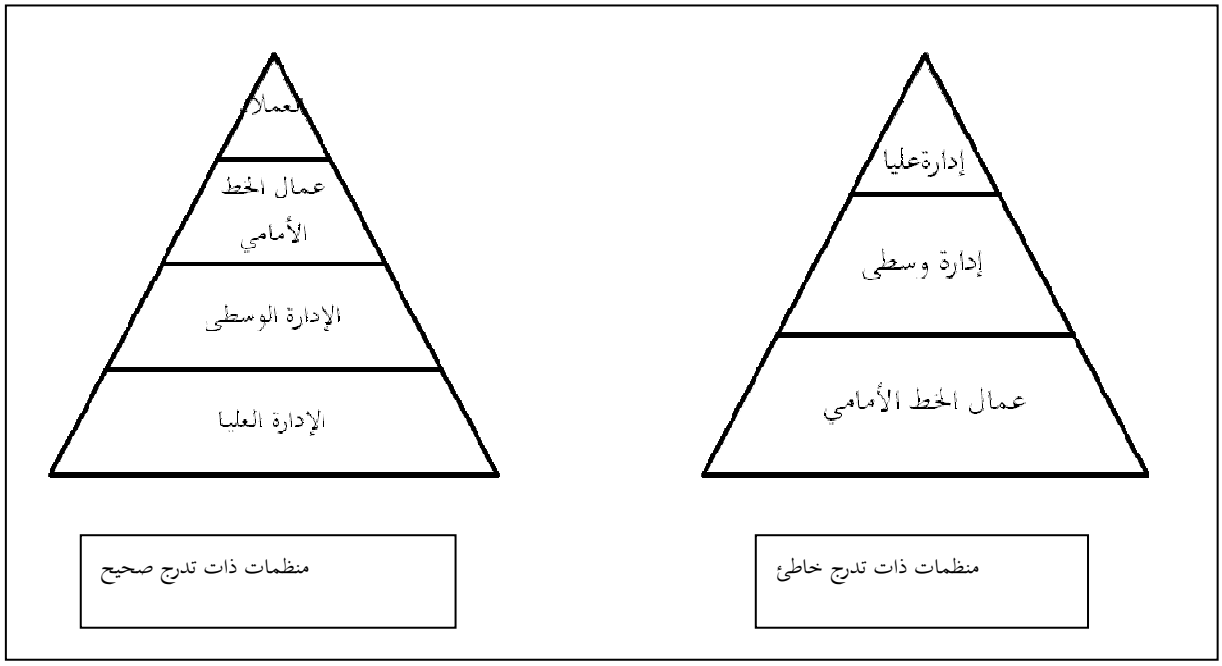
[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، ص ص 167 – 168.

[3] *Ozkan Tutuncu, Deniz Kucukusta, Relationship between organizational commitment and EQFM business Excellent model: A study on Turkish quality award winners, Total quality management review, vol 18.no 10, December 2007, downloaded from: http://www.pkisi.deu.trosken.tutuncuMakale.pdf*, (19/11/2012).

والتحولات الخارجية نظرا لما لها من تأثير في وضوح رؤية المنظمة، ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية ممّا يُعَمِّق الإيمان بها والسعي من أجل تحقيقها.

ولما كان الاستثمار في إرضاء العملاء بمثابة الحصول على وثيقة تأمين، برز اتجاه يدعو إلى وضع العملاء على قمة الهيكل التنظيمي تعبيرا على أنّ زيادة قيمة المساهمين تتحقق من خلال إرضاء العملاء، وقد سميت تلك المنظمات – التي تضع العميل في قمة الهرم- بالمنظمات ذات التدرج الصحيح بحيث تربطه مباشرة بالقائمين على خدمته وتضع الإدارة في أسفل الهرم [1]. والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02-05): الهيكل التنظيمي الخاطئ والصحيح



المرجع: علي عبد الله، الأداء المتميز، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 231.

هذا وتعتبر إدارة العمليات مهمة أيضا قصد الوصول إلى تميز المنتجات يتمثل دور القائد الإداري من أجل ضمان تميزها من خلال [2]:

---

[1] علي عبد الله، الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 232 .

[2] *Institute of Nuclear Power operations, Leadership fundamentals to achieve and sustain excellent station performance, September 2007, downloaded from: http://www.duncanworldwide.com/wpcontent/uploads/2010/08/INPO-LeadershipFundamentals.pdf* (09/01/2013).

1. تصميم وضبط العمليات وتصنيفها وترتيبها حسب الأولوية، وتحديد الأسبقية للعمليات التي لابد من تطويرها وتحسينها أولا، خاصة تلك العمليات المتعلقة بالأعمال المحورية ***Core business functions***.
2. الانحياز إلى إدارة العمليات التي تتضمن تخطيط الأعمال، إدارة الأداء، نظام الحوافز والاتصال بهدف سد الثغرات التي تحول دون تحقيق التميز في الأداء.
3. العمل على تحقيق التوافق بين العمليات عند تصميمها بما يضمن الوفرة وعدم ضياع الوقت.
4. وضع مؤشرات دلالية لقياس أداء العمليات وأدوات قياس النتائج، على أن يكون ذلك مرتبطا ارتباطا واضحا بالأهداف الإستراتيجية.
5. المحافظة على عمليات القياس المقارن تجاه المنظمات المنافسة ذات الأداء المتميز خاصة مجالات الأداء التي لا يمكن قياسها كميا.
6. التركيز على التحليل السببي في تعطل العمل بالمنظمة والذي يحول دون تكرار الخطأ وليس التركيز على من قام بالخطأ.
7. تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع من خلال الابتكار، وإتاحة تنفيذ العمليات التي تتناسب مع طبيعة وحجم التغييرات التي ستقوم بها المنظمة، ومن ثم تقوم بتقييم الأثر والقيمة المضافة لعمليات الابتكار والتحسين التي جرت على العمليات [1].

الفرع الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري

أكد الكثير من الباحثين وعلى رأسهم ***P.Drucker*** على أنّ العاملين بالمنظمة يمثلون موردا رأسماليا يحتاج إلى استثمار خاصة في ظل التحول إلى عصر المعرفة والذي يركز على الاهتمام برأس المال الفكري والذي يعبر عن العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية دون غيرهم، حيث تمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة، تطوير أفكار جديدة أو حتى تطوير أفكار قديمة، والتي من خلالها تتمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية، تعظيم نقاط قوتها، وكذا جعلها قادرة على اقتناص الفرص وتدنية آثار التهديدات التي تواجهها.

هذا وقد أكد كل من ***Wright & Mc.Mahan*** عام **1994** في نظريتهما نظرية الموارد البشرية ***Human resources theory*** على أنها موارد إستراتيجية واعتبروها بمثابة المصادر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة إذا ما توافرت فيها الخصائص الآتية:

[1] الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لجائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، جوائز الفئة الأولى: المبادئ التوجيهية لإعداد وثيقة التقديم أفضل الممارسات، الدورة الثالثة، 2010 – 2011، ص 35.

أ. أن تساهم الموارد البشرية في خلق القيمة، وقد تتباين مساهمتها في ذلك بسب مستوياتها من مهارات وقدرات، فكلما كانت عالية كلما زاد ذلك من خلق قيمة أكبر؛

ب. أن تكون متفردة، أي أنها لا تكون متاحة للمنافسين في الصناعة، ومتميزة من حيث الكفاءات والتراكمات المعرفية والقدرات الذهنية؛

ت. عدم قابليتها للتقليد، وذلك من خلال خلق ثقافة لا يمكن تجسيدها في بيئة عمل مغايرة؛

ث. عدم قابليتها للإحلال، أي لا يمكن تعويض مورد بشري بمورد بشري آخر.

هذا وقد أكدا على ضرورة الانتقال من فكرة تسيير الموارد البشرية إلى فكرة التسيير الاستراتيجي لهذه الموارد، وبذلك فإن قيادات إدارة الوارد البشرية والقيادة العليا لابد أن تكون على دراية تامة بالموارد البشرية القادرة على خلق القيمة عن طريق فحص كيفية تطوير واكتشاف الخصائص النادرة للموارد البشرية المتاحة ومحاولة تطويرها حتى تكون غير قابلة للمحاكاة بسهولة من قبل المنافسين، وذلك يتطلب وجود نظم وممارسات تسمح للمورد البشري أن يحقق ثمرة الميزة التنافسية. ومن أهمها نذكر[1]:

1. العمل على استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المواقع الإدارية المهمة، وكذا العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة. وذلك من خلال نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ.

2. تنشيط رأس المال الفكري من خلال تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين عن طريق إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية، والعمل على تطوير خصائص المورد البشري التي لا يمكن محاكاتها من قبل المنافسين بسهولة.

3. المحافظة على الموارد البشرية خاصة المتميزة والنادرة منها والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال[2]:

1/ **تنشيط الحوافز المادية والمعنوية:** تعتبر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي من أهم العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في:

✓ الجوانب المادية كالأجور ، المكافآت ومشاركة الأرباح.

---

[1] سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 125- 126.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صلاح، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، ديناميك للطباعة، الإسكندرية، 2003،ص ص 146- 151.

- ✓ الجوانب المعنوية وتشمل الترقية، إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة وتمكينهم من اتخاذ القرار، الكلمة الطيبة ككلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف.
- ✓ الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي، تقديم الخدمات الطبية لهم، توفير السكن ، فرص إكمال الدراسات العليا....

2/ **التصدي للتقادم التنظيمي**: وذلك من خلال عدد من الإجراءات والوسائل المتخذة من أجل تطوير قدرات، إمكانيات وخبرات العاملين بالمنظمة مما يجعلهم قادرين على مواكبة التطورات، ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقويم للأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء ويكون بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي والبعدي.

3/ **تقليل فرص الاغتراب الوظيفي**: إن المبتكرين وأصحاب القدرات المتميزة هم الأكثر إحساسا بالاغتراب من غيرهم كونهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وأراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم. وهذا ما جعل ***G.Arnold*** يطالب بضرورة المحافظة عليهم بقوله " **كان ولا يزال وسيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة، والوطن في حالة رعايتهم واستثمار إبداعهم وعدم غربتهم** "[1].

4/ **تعزيز التميز التنظيمي**: يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع، الابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المنظمة سمة القوة والبقاء.

إذن يمكن القول أنّ البحث عن العنصر البشري المميز والخلاق، والالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين وتنمية رأس المال البشري والمتمثلة أساسا في التدريب والتعليم والمحافظة على القدرات المتميزة، والعمل على التعامل معها كمنظومة تفاعلية متكاملة أصبح مطلبا هاما لكل منظمة، ومكسبا لكل منظمة تمكّنت من تحقيق ذلك، كون تلك المنظومة هي القادرة على إعادة تشكيل رأس المال البشري على نطاق فعال سمته الانتماء والولاء التنظيمي، والقادر على تحقيق الأداء المتميز.

---

[1] عادل حرحوش المفرجي أحمد علي صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 150.

الفرع الخامس: المسؤولية الاجتماعية

إنّ مهمة القيادة اليوم لم تعد تقتصر على توجيه العناصر الداخلية للمنظمة ومواءمتها مع المتغيرات الخارجية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، بل تعدت ذلك من خلال التأكيد على مجموعة من القيم باعتبار المنظمة مواطنا صالحا تجاه المجتمع الذي تعمل في كنفه وهو ما يعبر عنه بالمسؤولية الاجتماعية التي أضحت من الممارسات التي يجب التأكيد والتركيز عليها، والمسؤولية الاجتماعية تعني " التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية " [1].

فالمسؤولية الاجتماعية تفرض على قيادة المنظمات الحرص والالتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الإزعاج والتلوث، وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع، والمشاركة في الفعاليات المختلفة وإدراك المشاكل التي يعاني منها المجتمع حتى وإن لم يكن له صلة بتوجهات المنظمة، هذا لإدراكها أنها قد تؤثر عليها على المدى الطويل، فإدراك قيادة المنظمة للمسؤولية الاجتماعية قد يؤثر على [2] :

- ✓ الميزة التنافسية.
- ✓ السمعة الطيبة.
- ✓ القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين أو الأعضاء والزبائن والعملاء أو المستخدمين.
- ✓ الحفاظ على معنويات الموظفين والتزامهم و كذلك الإنتاجية.
- ✓ رأي المستثمرين و أصحاب العمل والجهات الراعية و المانحة والمجتمع المالي.
- ✓ العلاقة مع الشركات والحكومات و وسائل الإعلام، الموردين، الأفراد، العملاء والمجتمع الذي تعمل تلك المنظمة فيه.

ويعبر نموذج ***Baldrige*** عن هذا الجانب من مسؤولية القيادة ليشمل القضايا الآتية [3]:

1/ تقييم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

2/ تقييم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة في المنظمة على رفاهية وسلامة المجتمع وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.

3/ تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.

4/ الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في

---

[1] ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 49.

[2] محسن بن نايف، المسؤولية الاجتماعية 26000: نشرة تعريفية، حمل من الموقع: *htpp://www.kl_dev.com* ، (26/05/2011).

[3] علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 283.

الاستجابة لها.

5/ الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المنظمة وذلك من خلال:

- ✓ التحكم في مصادر التلوث وذلك بتحديد الخطوات التنفيذية والتي تشمل على:
  1. التحكم في العملية الإنتاجية أو تعديلها بدء من عمليات تداول المواد الخام؛
  2. تطوير وتحسين أساليب الصيانة؛
  3. استبدال المواد الخام أو المدخلات الأخرى؛
  4. استعادة المواد الخام وتدوير المخلفات.
- ✓ ترشيد استخدام المواد والحد من تولد المخلفات الخطرة : حيث يتم وصف الإجراءات المقترحة للتوفيق بين إدارة الموارد والمخلفات الخطرة وفق متطلبات القانون.
- ✓ تحسين بيئة العمل : يتم أيضا تحديد الخطوات والإجراءات المقترحة لتحسين بيئة العمل طبقا لمتطلبات القانون.
- ✓ رصد الملوثات الصناعية: وذلك بتحديد الخطوات المزمع تنفيذها لتأسيس نظام الرصد الذاتي.

6/ دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية في علاجها مثل: مشاكل البطالة، تفشي إدمان المخدرات ومشكلات انحراف الشباب وغيرها من القضايا ذات التأثير العام على رفاهية المجتمع واستقراره.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القائد الإداري يجب عليه ألا يتوقف عند الجيد بل يرقى إلى ضرورة الوصول إلى التميز في جميع ممارسات وأنشطة المنظمة، حيث يقول ***J.Rohm*** "**الجيد هو عدو التميز***" [1].

والشكل رقم (02- 06) يمثل نموذج القيادة الإدارية المتميزة باعتبارها نظاما تتمثل مكوناته في:

- **المدخلات:** تهتم القيادة المتميزة بالعميل، الجودة الشاملة، التحسين المستمر، الزبائن والأسواق.
- **العمليات:** استحداث آليات وأساليب عمل جديدة، الاهتمام بالابتكار وجوانب التميز والاتجاه إلى اللامركزية أي مشاركة العاملين في القرارات من خلال التفويض والتمكين، بالإضافة إلى استخدام أساليب تكنولوجية.
- **المخرجات:** من خلال ما سبق فإن المخرجات التي تنتج من هذا كله هي سلع جديدة بجودة عالية وإنتاجية أعلى وتكلفة أقل، وبذلك التفتح على أسواق جديدة.

---

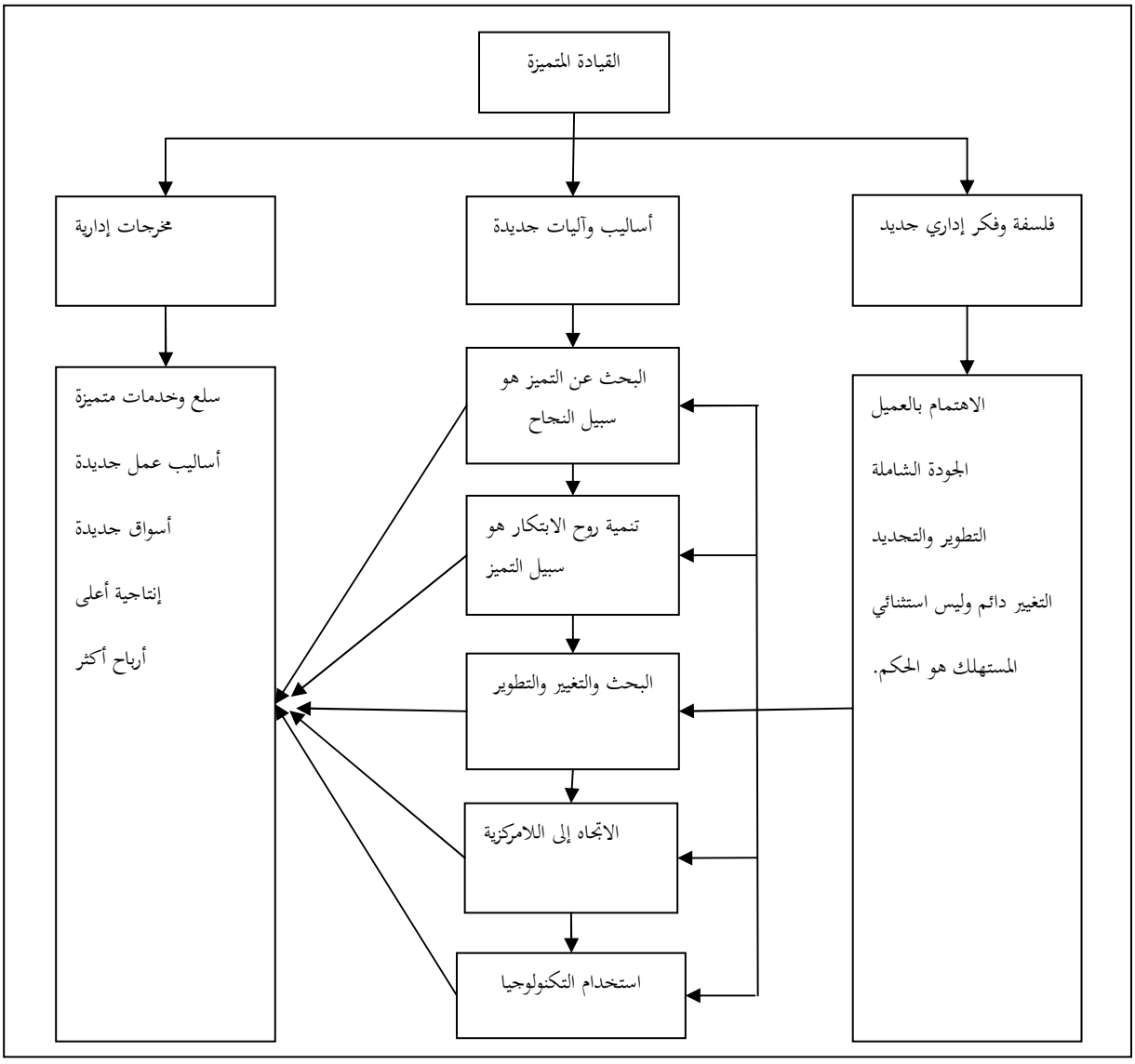
* *Good is the enemy of excellence.*

[1] *John H. Zemger & Joseph R. Folkman, , The Extraordinary Leader : Turning Good Manager Into Great Leaders, Mc Grow Hill, New York, 2009, p29.*

وما يجب التأكيد عليه هو أن هذا النظام لابد أن يتعامل مع أصحاب المصالح المتمثلين أساسا في حملة الأسهم، الزبائن، العمال والمجتمع. فهذه الأطراف قد تتعارض مصالحها وأهدافها، وبالتالي عليه بإدارة هذا التعارض من أجل تحقيق التميز في الأداء.

إذن القائد الإداري المتميز هو الذي يستطيع تحقيق مكاسب مالية لحملة أسهمها، وفي الوقت ذاته يولد مكاسب لكل من العمال، الزبائن والمجتمع[1].

الشكل رقم (02- 06): نموذج القيادة المتميزة



المرجع: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 170.

[1] *In search of excellence! Are good companies good investment, downloaded from: http://www.pages.stern.nyu.edu~adamodarpdfilesinvfablesch6new.pdf*, (19/01/2013).

خلاصة الفصل

إنّ الأداء المتميز يعبر عن قدرة المنظمة على توفيق وتنسيق عناصرها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، التي تحقق رغبات ومنافع تفوق توقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها، مما دفع بالفكر الإداري إلى الانتقال من النظر إلى التميز كشعار إلى أيديولوجية لها متطلباتها، مبادئها ومداخلها.

وتكريسا لمعنى الأداء المتميز ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة. وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استفاء الشروط التي تمكنها من الوصول إلى مستوى إدارة الأداء المتميز وأهم هذه النماذج – النموذج الأوروبي، النموذج الأمريكي والنموذج الياباني. ويجب الإشارة إلى أن الهدف من وضع هته النماذج ليس الحصول على جوائزها، بل أن الهدف الحقيقي هو الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتعظيم القدرات التنافسية واستثمار الكفاءات المحورية وتحقيق نتائج أفضل لأصحاب المصلحة، ناهيك على تحسين المركز التنافسي للمنظمة ومواجهة التغيرات والتحديات وتمكنيها من المنافسة العالمية.

إنّ هذه المعطيات الجديدة فرضت ضرورة الانتقال من القيادة الإدارية العادية التي تسعى إلى التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة الشاملة بكفاءة وفعالية، إلى القيادة المتميزة التي تؤمن بالتطوير والتغيير وتشجيع الأفراد على الإبداع والتي تعمل على إلغاء القيود واللوائح التي تضع حدا للتميز والإبداع أو تقف حجر عثرة أمامها.

الفصل الثالث:
واقع القيادة الإدارية والأداء في فرع المضادات الحيوية

تمهيد

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع ومحاولة تسليط الضوء على أهم الجوانب الخاصة بالموضوع من خلال معرفة الأدبيات الخاصة بالقيادة الإدارية ومعرفة أهم الممارسات والخصائص التي لا بد من أخذها في الاعتبار بالنسبة للقائد الإداري قصد النهوض بأداء منظمته وتحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق الريادة بين المنافسين.

وبغرض الوقوف على واقع القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء وتحقيق التميز في منظمات الأعمال الجزائرية، وقع الاختيار على مجمع صيدال – فرع المدية محلا للدراسة كون هذا المجمع يحظى بمكانة في سوق الأدوية بالجزائر.

ولغرض التعرف على هذا الواقع قمنا بإجراء تربص ميداني بهدف جمع المعلومات التي تساعدنا في خدمة هذا الموضوع و ذلك ب:

- ✓ الرجوع إلى الوثائق الداخلية للفرع قصد معرفة أهم مؤشرات الأداء.
- ✓ إجراء لقاءات مع مسؤولي إدارة الفرع.
- ✓ إعداد استبانتين موجهتين لكل من مدراء وموظفي الفرع من أجل معرفة رأي كل منهما حول واقع القيادة الإدارية في الفرع ومدى قدرتها على تحقيق التميز في الأداء وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك.

وبذلك سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- ✓ تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية.
- ✓ بيان تحليل نتائج الاستبانة الموجهة لمدراء الفرع.
- ✓ بيان وتحليل نتائج الاستبانة الموجهة لموظفي الفرع.

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية

يعتبر مجمع صيدال أحد المعالم الاقتصادية ورائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر بخبرته الطويلة في هذا المجال، وهذا بسعيه الدائم إلى تحسين نوعية وجودة منتجاته وتوسيع حصته السوقية من أجل ضمان استمراره وتطوره. كما يعتبر فرع المضادات الحيوية– محل الدراسة– أحد أهم فروعه والمتخصص أساسا في إنتاج المضادات الحيوية والأدوية الجنيسة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية، وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

الفرع الأول: نشأة المجمع

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة **1969** بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالاستعمال البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة **1971** وحدة الإنتاج بالحراش، وبعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم رقم **161**/ **82** الصادرة في أفريل **1982** [1].

تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، ومشروع المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الفرع الوطنية للصناعات الكيميائية، وقد بدأت الإجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة **1986**، وتم التسليم الرسمي سنة **1988**، أما سنة **1989** فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تسمى "صيدال "، وهي مؤسسة عمومية حكومية ذات استقلالية في التسيير، وذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم)، ولكنها بقيت دائما خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة بتروكيمياء وصيدلة.

في عام **1993** سمحت التغيرات التي أجريت على قوانين المؤسسة، بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي، أما سنة **1997** فقد انتهجت المؤسسة مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي في **1998/02/02** .

طور المجمع هدفه الاجتماعي إلى عمليات البحث الأساسي، وذلك نظرا لقدراته المعتبرة، وقد أدى هذا التطور للمجمع إلى نمو منتظم خلال العشرية الأخيرة، ويرجع ذلك إلى التركيز على عنصر الكفاءة في التسيير، ومن

[1] مجمع صيدال ، نشأة مجمع صيدال، http://www.Saidalgroup.com ، (10/ 12/ 2012).

ملامح هذا النمو والتطور الملحوظ الذي أحدثه المجمع بلوغ الإنتاج سنة **1999** مستوى قياسي بـ **112** مليون وحدة بيع، كما وصلت المبيعات خلال نفس السنة إلى **4600** مليون دج، وهو ما يمثل عشرة أضعاف ما كان عليه قبل عشر سنوات . هذا وقد أبرم المجمع عدة عقود تصدير مع العراق والسنغال، كما سمحت الصحة المالية الجيدة للمجمع بدخول بورصة القيم المتقولة بالجزائر سنة **1999** .

الفرع الثاني: التعريف بمجمع صيدال

فيما يلي عرض لأهم المعلومات الخاصة بالمجمع قصد التعريف بالمجمع[1]:

1. **التسمية الاجتماعية:** إنّ التسمية الكاملة لمجمع صيدال هي المؤسسة الاقتصادية ذات الأسهم للصناعة الدوائية ***Saidal*** وذلك ابتداء من **02** فيفري **1998** أي بعد إعادة الهيكلة للمجمع.
2. **الصفة القانونية:** صيدال مؤسسة ذات أسهم برأسمال معلوم، تخضع للقانون التجاري المنجز.
3. **المقر الاجتماعي:** يقع المقر الاجتماعي لمجمع صيدال على طريق الولائي رقم 11 صندوق بريد 141 الدار البيضاء، محافظة الجزائر الكبرى.
4. **رأس مال المجمع:** لقد حدد رأسمال المجمع بـ 2500 مليون دج موزعة على 10.000.000 سهم بقيمة 80 دج للسهم، علما أنه تم عرض أسهم صيدال في بورصة الجزائر في مرحلة ما بين 15 فيفري و19 مارس 1999.
5. **مهمة المجمع:** تكمن مهمة المجمع في تطوير، إنتاج، وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري، وضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية، ويعتمد في تحقيق ذلك على مجموعة من القيم هي: الوفاء، الالتزام، الدقة، الانضباط.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمجمع وأهم فروعه

استحدث هيكل تنظيمي جديد لمجمع صيدال خلال سنة 2008، وعوض الهيكل المصفوفي السابق الذي تبناه منذ 1998، وأخذ الهيكل الجديد بعين الاعتبار المهمات المتداولة بين الأنشطة وذلك بالتنسيق مع الوحدات الفرعية والتجارية وجميع مديريات وفروع المجمع على المستوى الوطني والتي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع، ويظهر الهيكل التنظيمي للمجمع كما يوضحه الملحق (01).

ويتميز الهيكل التنظيمي بما يلي:

- الإدارة المركزية لجميع الفروع والوحدات التي يتوفر عليها المجمع.
- توفر المجمع على متخصصين في كل المديريات المكونة للمجمع.

---

[1] *Wikipedia, **Saidal**, Retrieved from: http://www.en.wikipedia.org , at: 9/12/2012.*

من خلال الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال، يمكننا التمييز بين مختلف المديريات والفروع، والمتمثلة في:

أ. **فروع المجمع**

1/ **فرع أنتوبيوتيكال** : وهو الفرع الذي يتواجد بولاية المدية، والذي يختص بصناعة المضادات الحيوية البينيسيلينية و غير البينيسيلينية، و سنتطرق إليه بالتفصيل كونه محل الدراسة.

2/ فرع فارمال: تأسس هذا الفرع في **1998/2/2**، يتواجد مقره بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، قدر رقم أعماله سنة 2007 بـ 2532603000 دج، ويتولى إنتاج الأشكال الجلينية الآتية : أقراص ،جعب، مراهم، مقطرات، مشروب، محاليل، مساحيق ومعجون الأسنان . ويتميز فرع فارمال بالمواصفات التالية:

- ✓ أكثر من ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني ؛
- ✓ معرفة عملية عالية في ميدان الإنتاج، الرقابة والتحليل ؛
- ✓ طاقة إنتاجية هامة .

ويتكون الفرع من ثلاث وحدات للإنتاج وهي[1]:

- **وحدة قسنطينة**: تم تحويلها إلى فرع فرمال بعد حل مؤسسة *Ecopharm* بتاريخ 1997/12/31، وهي تقع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.
- **وحدة الدار البيضاء** : تعود نشأتها إلى عام 1985، تقوم حاليا بصناعة الكثير من الأدوية ذات صيغ مختلفة وهي تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة والتحليل الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي.
- **وحدة عنابة**: مختصة في صناعة الصيغ الجافة (أقراص وحبيبات)، و تحتوي على ورشة لصناعة الصيغ الجافة بقدرة إنتاج تقدر بـ : 8000000 وحدة بيع في السنة .

3/ فرع بيوتيك: وقد تم تأسيس هذا الفرع في **1998/2/2**، يتواجد مقر هذا الفرع بالمحمدية (الجزائر العاصمة)، وقد قدر رقم أعماله سنة 2007 بـ 2812028000 دج. ينتج هذا الفرع في مختلف وحداته المنتجات التالية : المراهم ، الأشربة، التحاليل والأقراص، المطهرات السائلة، المحاليل الوردية بأنواعها، محاليل غسل الكلى. ويتمتع فرع بيوتيك بالمميزات الآتية :

- ✓ معرفة عملية عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- ✓ وحدتين لإنتاج المحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيات؛
- ✓ يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة .

[1] http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical ,*(01/01/2102).*

ويتكون الفرع من ثلاث وحدات للإنتاج وهي[1]:

- **وحدة شرشال:** مختصة في إنتاج منتجات غسل الكلى، وتتكون هذه الوحدة من: ورشة إنتاج بطاقة تفوق 200700 وحدة بيع،ومخبر للمراقبة الفيزيوكميائية والمكروبيولوجيا والسموم الصيدلانية.
- **وحدة جسر قسنطينة:** تتمتع بقدرة إنتاج تفوق 18 مليون وحدة بيع، وهي المنتج الجزائري الوحيد للمحاليل الكثيفة،و تحتوي أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلفة بالتحليل الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي ومعالجة السموم. كما تحتوي أيضا على 5 ورشات للإنتاج : التحميلات، الأقراص، الملبسات، المحاليل المكثفة.
- **وحدة الحراش:** يقدر إنتاجها ب 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتتكون من مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني وتتكون من خمس ورشات لإنتاج الشراب والمحاليل، الأقراص، الملبسات، المراهم، التحميلات.
- **وحدة باتنه:** يقدر إنتاجها ب 14 مليون وحدة بيع سنوياً، وتتكون من أربع ورشات لإنتاج: الأقراص، المراهم.

4/ **فرع صوميديال:** و هو في طور الإنجاز ويتواجد بالدار البيضاء، و بدأ إنجازه في سنة 2010.

ب. المديريات المكونة للمجمع: يتكون مجمع صيدال من المديريات التالية:

- ✓ **المدير العام:** يشرف على مجلس إدارة المجمع، كما يتولى مهمة إصدار الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المجمع وفق الأهداف المسطرة، والسهر على السير الحسن لمختلف المديريات والوظائف والهياكل والتنسيق فيما بينها.
- ✓ **المدرية المركزية للموارد البشرية:** وتختص بكل الأنشطة والوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية طيلة مسارها الوظيفي.
- ✓ **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي:**تتابع تكيف الهياكل التنظيمية والبرامج ونظم المعلومات، مع السياسة التنظيمية للمجمع ككل، كما تعمل على إدارة نشاط جمع، معالجة و توزيع المعلومات.
- ✓ **المديرية المركزية للمحفظة والإستراتيجية المالية:** تقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى المتوسط والطويل، وذالك بتحليل الأنشطة المالية وفق الأهداف المسطرة، كما تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية على المدى القصير.
- ✓ **المديرية المركزية للشراكة:** تم إنشاء المديرية المركزية للشراكة للعمل على تحقيق مشاريع الاستثمار في الشراكة الأجنبية من خلال تطوير أساليب الإنتاج، وذالك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لدعم

(1) http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical , op.cit .

النشاط وترقية المنتجات بهدف اقتحام الأسواق العالمية، وبالبحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال عقود الشراكة المبرمة ، ومن بين المهام التي تقوم بها المديرية [1]:

- ✓ متابعة إنجازات ونشاطات المشاريع المشتركة.
- ✓ التفاوض مع المؤسسات الأجنبية، وتوقيع مختلف عقود الاتفاقيات المتعلقة بالتصنيع والترخيص.
- ✓ تنسيق ومتابعة تقدم المشاريع الصناعية ومساعدة الشركاء لدى الإدارات المحلية والوطنية، من أجل الحصول على الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد ملكية،.....إلخ)

- **المديرية المركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي**: تأسس كمخبر للأبحاث سنة 1975، وبعد التطورات المختلفة أصبح مختبرا تاما للأبحاث والتطوير سنة 1998، وهو يمثل جهازا استراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني ثم تم تحويله إلى المديرية المركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي في سنة 2007 بغرض متابعة التطورات والأبحاث في هذا المجال [2].وقد تحصلت المديرية في سنة 2006 على خمس براءات اختراع من المركز الوطني للملكية الفكرية *I.N.A.P.I*.
- **المديرية المركزية لنظام تسيير الجودة والأعمال الصيدلانية** : تعمل هذه المديرية بالتوجيهات اللازمة لتحسين المنتجات الصيدلانية ، وهي على علاقة مباشرة بالمديرية المركزية للتطوير الصناعي والبيوتكنولوجي، قصد الحصول على منتجات جديدة لأجل تلبية الحاجات المتزايدة للمستعملين، وقد شرعت في تبني نظام الجودة الشاملة في كل الفروع، وذالك للحصول على شهادة *ISO* 9001 نسخة 2000 لنشاط التسويق والبيع [3].وفي هذا الإطار تقوم المديرية بتنظيم دورات وتخطيط مراجعات داخلية للمتابعة والمشاركة في الملتقيات، إضافة إلى تدريب العمال في مجال إدارة الجودة.
- **المديرية المركزية للمراجعة والتدقيق والتحليل والحوصلة**: تقوم هذه المديرية بتحليل ومراقبة وتدقيق حسابات المجمع مع الحرص الدائم عل المراجعة الداخلية والقيام بالتحاليل وتصليح الانحرافات في الوقت المناسب.
- **المديرية المركزية للتسويق والإعلام الطبي**: تقوم بدراسة السوق قصد تقديم تحسينات المجمع، وتهدف إلى إعطاء صورة ذهنية جيدة على المجمع في السوق المحلي والأجنبي ولدى مختلف الجهات المعنية لاسيما الصحافة والمجلات المتخصصة .
- **المديرية المركزية للأمن**: مهمتها توفير الأمن الداخلي والخارجي والحفاظ على سلامة ممتلكات وعمال المجمع .

---

(1) http://www.saidalgroup.dz/partenariat3.html , (01/01/2012).

(2) Rapport de gestion du Groupe Saidal , 2006 ،p26.

(3) http://www.algerie-dz.com/article12312.html (29/12/2102).

الفرع الرابع: الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال

يسعى المجمع إلى تحقيق الرؤية العامة والمتمثلة في **البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي**، من خلال رسالة والتي تمثل الدستور العام للمجمع والمتمثلة في **تطوير وإنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري**، وثقافة تنظيمية يعد كل من **الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط** أهم قيمها.

وقصد الوصول إلى الرؤية يسعى المجمع إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي ترتكز حول أربع محاور وهي:

1- المحور المالي: وتسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

- ✓ مؤسسة ذات مردودية.
- ✓ الحفاظ والرفع من الحصص الوطنية لضمان استمرارية المجمع والذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم عن النمو الاقتصادي والمالي.

2- محور الزبون (العميل الخارجي):

- ✓ الإرضاء الكلي للعميل الخارجي (الزبون)، وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا.
- ✓ مؤسسة تنافسية تستطيع تقديم الأفضل لزبائنها مقارنة بالمنافسين سواء من حيث السعر أو الجودة والفعالية.
- ✓ تطوير العلاقة مع الزبائن، حيث في هذه الحالة مصلحة التسويق تتكفل بإعلان كل ما هو جديد وإبلاغهم به.
- ✓ مؤسسة مبدعة تتفوق وتبرع في مجال البحث والتطوير وتنويع قائمة المنتجات.
- ✓ تقديم المنتجات بأحسن ثنائية سعر/جودة.
- ✓ التحسين المستمر لسمعة وصورة المؤسسة وكذا علامتها التجارية.
- ✓ السعي لامتلاك نظام معلومات فعال يؤدي إلى التسيير الجيد داخليا، والتحسين الدائم من خلال الإنصات والتحسس لمتطلبات الزبائن وتلبيتها باستمرار (التفوق في عمليات الاتصال والتسويق).
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

3- محور العمليات الداخلية:

- ✓ الوصول إلى التحكم في المنتجات وتدارك المستوى باستعمال التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ التحكم في مختلف التكاليف وخصوصا تكاليف الشراء، بالإضافة إلى التحكم في العمليات التقنية والتعرف على تكاليف الإنتاج.

- ✓ التكوين المستمر للإطارات والعمال وخاصة في ميدان مراقبة المنتجات الصيدلانية وكذا تطوير كفاءات تسيير المخزون.
- ✓ تقليص 10% من حوادث العمل.
- ✓ امتلاك نسبة ممتازة من الكفاءات المتميزة في الأداء ورفع قيمة الموارد البشرية.
- ✓ توسيع الإنتاج والاستعمال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.

4- محور النمو:

- ✓ تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت شراكات عن طريق عقود شراكة أو عن طريق اتفاقيات التصنيع.
- ✓ تطوير قدرات المؤسسة من خلال وضع وتسيير وتنظيم أكثر حداثة تسمح لها بتحسين وضعيتها في السوق الوطنية وحتى الخارجية.
- ✓ العمل على بحث واكتشاف أدوية جديدة.
- ✓ إنتاج الأدوية ذات الاستعمال الحيواني أي دخول مجال البيطرة.
- ✓ العمل على المحافظة على البيئة، حيث يسعى المجمع للحصول على شهادة المواصفة البيئية *ISO14001*.

المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (فرع الأنتيبيوتيكال)

فرع المضادات الحيوية هو المؤسسة محل الدراسة التطبيقية و لهذا سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب من خلال العناصر التالية.

الفرع الأول: نشأة فرع المضادات الحيوية

يعتبر فرع المضادات الحيوية من أهم المشاريع في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإفريقي، وهو مؤسسة عمومية اقتصادية. يقع الفرع على بعد 150 كلم جنوب العاصمة و 15 كلم عن مقر ولاية المدية، و يتربع على مساحة 25 هكتار، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحوّل اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التّابع لمجمع صيدال، وأصبح يمثل هذا الفرع مشروعا ضخما. وقد تولت إنجازه المؤسسة الإيطالية *C.T.I.P* لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية. وقد تمّ إنشاؤه من طرف الدولة الجزائرية عبر المراحل التالية:

- في 1972/06، تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، ولقد وقع اختيار المسئولين على المؤسسة الإيطالية $C.T.I.P$ نظرا لعروضها المناسبة و المقبولة.
- في 1977/05/05، تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر و المؤسسة الإيطالية.
- في 1977/06/30، تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع.
- في 1978/02/12، باشرت هذه المؤسسة بإنجاز الأشغال. وقد تسلمت الجزائر المشروع في 1982/04/12.

وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز $SONELGAZ$.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية $S.N.I.C$.
- المؤسسة الوطنية للكيمياء $E.D.I.C$.

وبعد تسليم المشروع في 1982 وضع هذا الأخير تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

و في سنة 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية بموجب الرخصة الإيطالية، وكانت الانطلاقة الفعلية لنشاط المركب بتاريخ 10/04/ 1988.

يتوفر فرع المضادات الحيوية على[1]:

- ✓ ورشتين لإنتاج منتجات تامة الصنع ذات تخصيص صيدلاني ، الأولى مكرسة لعائلة البنسلين والأخرى للمنتجات غير البينيسيلينية.
- ✓ ورشة لإنتاج الموارد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة.
- ✓ ورشة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.
- ✓ وحدة إنتاج لوازم التهيئة والتغليف.
- ✓ مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة.

بدأ مركب المضادات الحيوية بالإنتاج سنة 1988، واختص في إنتاج الأشكال الجنيسة المتمثلة في: الحقن، الكبسولات، المراهم، الأقراص والمساحيق.

هذا ويتميز المركب بالخصائص الآتية:

- ✓ طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة على شكل التجزئة في مختلف التخصصات الصيدلانية.
- ✓ قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية، كالأخلاط والمستحضرات الطبية.

(1) http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical , op.cit.

- ✓ قدرات عالية تتمتع بها موارده البشرية المميزة بالكفاءة في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.
- ✓ مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية.
- ✓ مهارات عالية في تكنولوجيا التجزئة والأشكال الصيدلانية المعقدة.
- ✓ قرابة 20 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية عن طريق التخمير والتركيب النصفي .

الفرع الثاني: التعريف بفرع المضادات الحيوية

يعتبر فرع المضادات الحيوية شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس ماله ب: 18750000دج

- ✓ العنوان ص.ب. 33-طريق الخميس – المدية 26000.
- ✓ رقم التسجيل التجاري : *99BO342252* .
- ✓ رقم الحساب البريدي الجاري : *3539-56/91* .
- ✓ رقم الحساب المصرفي: 110.401.70.776.01/86.
- ✓ رقم الهاتف: 025.58.56.41. A.43.
- ✓ رقم الفاكس: 025.58.16.00.
- ✓ البريد الالكتروني: ***antibiotical@hotmail.com***.
- ✓ الموقع الالكتروني: ***www.saidalgroupe.dz***.

وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية " صيدال *Saidal*" تحويل اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التابع لصيدال ودخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 1998/02/02.

الفرع الثالث: تنظيم فرع المضادات الحيوية

يتكون فرع الأنتيبيوتيكال من مجموعة من الخلايا والمديريات التي تتكامل فيما بينها من أجل تأدية المهام والمسؤوليات على أكمل وجه قصد تحقيق الأهداف المسطرة. والملحق رقم (02) يبين الهيكل التنظيمي للفرع.

وفيما يلي شرح للخلايا والمديريات المكونة للفرع مع التعرف على مهام كل من المدير العام، نائب المدير العام والأمانة العامة:

- ✓ **المدير العام**: مهمته الإشراف على إدارة الفرع ووضع و تنفيذ السياسات على المدى القصير والمتوسط والبعيد من أجل ضمان نمو وتوسع الفرع.
- ✓ **نائب المدير العام**: ينوب عن المدير العام في كل مهامه.
- ✓ **السكرتارية (الأمانة العامة)**: تقوم بالأعمال الموكلة لها من قبل المدير.

1- **الخلايا:**

من خلال الهيكل التنظيمي للفرع يتضح أنه يضم الخلايا الآتية:

- ✓ **الخلية القانونية:** تتكفل بالدفاع عن مصالح الفرع ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة به.
- ✓ **الخلية المكلفة بالبيئة:** مكلفة بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات.
- ✓ **خلية العلاقات الخارجية:** تتكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم معلومات عن المنافسين وتنظيم العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء.
- ✓ **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، إعداد تقارير خاصة بتسيير الفرع.
- ✓ **خلية المشاريع:** متابعة إنجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع ، خاصة مشاريع الشراكة .
- ✓ **خلية الاتصال والإعلام:** تضع خطط اتصالية داخلية وخارجية للفرع بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع، وذلك من خلال إصدار مجلات دورية وشهرية، إقامة معارض وطنية ودولية، تنظيم أيام إعلامية وكذلك إشرافها على كل ما له صلة بالتوثيق.

2- **المديريات**

بالإضافة إلى الخلايا السابقة يضم الفرع مجموعة من المديريات، والتي تتمثل في:

- ✓ **مديرية التقنية الصيدلانية:** مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العمومية.
- ✓ **مديرية ضمان الجودة:** تعمل على تجسيد المعايير الواجب توفرها في منتجات الفرع والإجراءات الإنتاجية الواجب إتباعها، إضافة إلى احترام قواعد الجودة والنوعية المتفق عليه مسبقا.
- ✓ **مديرية مراقبة النوعية:** مهمتها ضمان الرقابة على احترام مقاييس النوعية في إنتاج المواد الأولية ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات التامة التصنيع.
- ✓ **مديرية المالية والمحاسبة:** مسؤوليتها تطبيق السياسة المالية للفرع والقيام بالأعمال و النشاطات المالية والمحاسبية العادية.
- ✓ **مديرية الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن تطبيق سياسة الموارد البشرية والتعليمات العامة الخاصة بالفرع والصادرة عن المجمع.
- ✓ **مديرية التموين والتجارة:** مهمتها شراء المواد الأولية وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون منها و من المنتجات التامة الصنع.

- ✓ **مديرية المنافع العامة** : مهمتها إنتاج وتوزيع مختلف المواد كالبخار، والمنتجات الكيميائية المذابة، والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج وكذا عملية استرجاعها.
- ✓ **مديرية الأمن الصناعي والبيئي**: مهمتها معالجة النفايات الصلبة والسائلة للمحافظة على البيئة، وكذا استرجاع المذيبات من أجل استعمالها.
- ✓ **مديرية إنتاج المواد الأولية**: مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال (البيوتيكنولوجيا) لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية أو غير بينيسلينية نصف مصنعة.
- ✓ **مديرية الطباعة**: تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية كما تنتج بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذالك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 80 مليون علبة تغليف و140 مليون منشور دواء سنويا .
- ✓ **مديرية الصيانة المركزية**: تطبيق السياسة الخاصة بصيانة المعدات والتجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال، وعملية التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الفرع.
- ✓ **مديرية الاختصاصات الصيدلانية**: هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددين مسبقا.

الفرع الرابع: السياسة العامة للفرع

تتمثل السياسة العامة للفرع في النقاط الآتية:

1. التحول من الفكر التقليدي إلى الفكر الإستراتيجي الحديث بالعمل على تكوين وحدة أعمال إستراتيجية ناجحة.
2. اشتراك العاملين في المساهمة بصورة دائمة من خلال تقييم الكفاءات.
3. تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعمل على استمرارية التحسين والتطوير في كافة المستويات، قصد رفع الكفاءات والفعالية الإنتاجية، وبالتالي توفير منتجات ذات جودة ونوعية وبأسعار معقولة.
4. العمل على تحقيق التموضع الجيد لمنتجات وخدمات الفرع الأمر الذي يوجب تكثيف الجهود قصد تدنية التكاليف الناتجة عن شكاوي الزبائن.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء لفرع المضادات الحيوية

من أجل الوقوف على واقع الأداء في الفرع ارتأينا الأخذ في الاعتبار بطاقة القياس المتوازن قصد تحليل أهم المؤشرات المالية وغير المالية من خلال المحاور التي نادت بها مع إضافة محور المجتمع باعتباره أصبح من الأمور المهمة في التحليل في الوقت الراهن.

الفرع الأول: المحور المالي

لتحليل الأداء المالي للفرع يتم الاعتماد على مؤشرات الربحية التي توضح مدى قدرة الفرع على تحقيق مردودية تتناسب والموارد المتاحة، وقد أخذنا هذا الجدول بناءا على ما ورد في الملحق رقم(03).

الجدول رقم (03-01): مؤشرات الربحية في الفترة 2003-2012 في

المؤشرات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المردودية الاقتصادية	0.029	0.005 -	0.015	0.017	0.052	0.007	0.006	0.084	0.11	0.124
المردودية المالية	0.048	0.011 -	0.026	0.031	0.089	0.013	0.014	0.171	0.184	0.192
المردودية التجارية	0.064	0.012 -	0.045	0.054	0.117	0.016	0.015	0.176	0.22	0.251
معدل نمو المردودية الاقتصادية	/	1.167 -	4.055	0.157	1.995	0.866 -	0.054 -	11.81	0.41	0.04
معدل نمو المردودية المالية	/	1.222 -	3.417	0.191	1.921	0.851 -	0.033	11.39	0.07	0.04
معدل نمو المردودية التجارية	/	1.202 -	4.481	0.192	1.185	0.867 -	0.021 -	10.54	0.25	0.14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المديرية المالية والمحاسبية للفرع وتقارير التسيير.

من الملاحظ من الجدول أنّ:

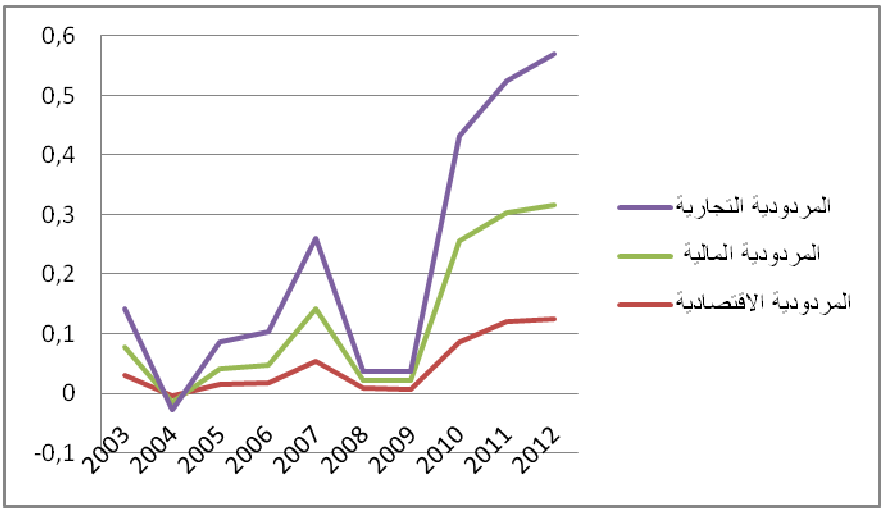
المردوية الاقتصادية: وهي النسبة بين النتيجة الإجمالية ومجوع الأصول، وتدل على مدى ربحية الفرع بالنسبة لمجموع أصوله، لذا يعتبر هذا المؤشر كدليل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح، حيث سجل الفرع أعلى نسبة له في سنة 2012 وقدرت ب 12.4% ، بينما اقل نسبة حققها كانت 0.5- % سنة 2004

ويرجع هذا الانخفاض إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض رقم الإعمال مما أدى إلى انخفاض الربح الإجمالي مقارنة بإجمالي الأصول، كما يتضح من هذه النسبة أنها تشهد استقرار نوعا ما، حيث تراوحت معدلات نموها بين 4% و0.04% عدا سنة 2004، 2008 و2009 التي حققت معدل نمو سالب بسبب ارتفاع التكاليف وما خلفته من انخفاض الربح، وسنة 2010 التي حققت معدل نمو عالي بلغ 11.81%بسبب الارتفاع المفاجئ في مبيعات الفرع وانخفاض تكاليفه، وهي في العموم تبقى منخفضة مقارنة بالنسبة المحددة 15%-31% لذا يجب على الفرع محاولة رفعها.

المردودية المالية: تعبر عن النسبة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة، وهي تهتم بدرجة كبيرة بالمساهمين ، فإذا كانت النسبة مرتفعة لاسيما إذا كانت أكبر من نسبة الفائدة المطبقة على السوق المالي فإنّ المؤسسة لا تجد صعوبة في الرفع من أموالها الخاصة، وبمجرد ملاحظتنا لنتائج هذه النسبة في السنوات العشر الأخيرة، يتبين لنا أن أكبر ربح محقق للمساهمين كان في سنة2012 و 2011 حيث سجلت نسبة19.27% و 18.40% على التوالي، أما باقي السنوات فمعدلات المردودية المالية كانت متفاوتة بشكل كبيرٍ، حيث شهدت السنوات الأولى للدراسة معدلات منخفضة تراوحت بين 4.79% و8.94% مع تحقيق معدل ربحية سالب سنة 2004 بلغ 1.1% بسبب تحقيق نتيجة سالبة، بينما شهدت صعود لا بأس به في السنوات الثلاث الأخيرة، إذ ارتفعت هذه النسبة إلى 17.19%سنة 2010 بمعدل نمو بلغ 11.83% وواصلت في الارتفاع حتى19.27% سنة 2012 بسبب ارتفاع الأرباح الصافية وهو ما يعكس قدرة الفرع على إرضاء المستثمر على المدى الطويل.

المردودية التجارية: هي النسبة بين النتيجة الإجمالية ورقم الأعمال، **و**تعتبر هذه النسبة كمقدار عن إجمالي مجمل ربح الفرع قبل الفوائد والضرائب، حيث سجل أعلى نسبة للربح في سنة 2012 والمقدرة ب 25.15 % من إجمالي رقم الأعمال المحقق وأقل نسبة حققها سنة 2004 قدرت ب1.29- %، أما باقي السنوات فقد حققت معدلات متقاربة في الأربع سنوات الأولى لم تتعدى 10% في حين شهدت السنوات الأخيرة ارتفاع الربح الإجمالي ما أدّى إلى ارتفاع معدلات المردودية التجارية إذ فاقت هذه الأخيرة نسبة 15 %، الأمر الذي يدل على أن للفرع استقرار في تحقيق الأرباح ، وبالتالي ستساعد هذه النتائج في تشجيع المستثمرين للاستثمار في الفرع في المدى الطويل عن طريق شراء أسهمها. كما أنّ معدلات نمو المردودية التجارية مستقرة فهي تتراوح بين 0.19% و2.95% عدا سنة 2004، 2008 و2009 التي سجلت معدلات نمو سالب بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج وسنة 2010 التي سجلت معدل نمو مرتفع بلغ 10.57%.وهو مؤشر جيد عن الأداء المالي للفرع.

الشكل رقم(03-01): تمثيل بياني لتطور مؤشرات الربحية (2003 – 2012)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

من الملاحظ من مؤشرات الربحية أنّها تتجه في نفس الاتجاه وأنها تتحسن من سنة إلى أخرى، إذ شهدت سنة 2003 معدلات متدنية وفي سنة2004 معدلات سالبة وهذا راجع إلى تحقيق نتيجة سالبة بسبب انخفاض رقم أعمالها وارتفاع تكاليفها الإجمالية، ثمّ عاد الفرع لتحقيق معدلات موجبة متزايدة ابتداءً من سنة 2005 وإن كانت غير ملحوظة، عدا سنة2008 و 2009 التي شهدت انخفاض معدلات الربحية نتيجة لانخفاض الأرباح الإجمالية، وعموما فإنّ مؤشرات الربحية توضح أن الأداء المالي للفرع ضعيف رغم تحقيقها لمعدلات نمو موجبة ذلك أنّ صيدال هي مؤسسة احتكارية مما يعني أنّ معدلات النمو المحقق تعود للوضع الاحتكاري وليس نتيجة للقوة التنافسية للفرع، هذا ما يعكس عدم كفاءة الفرع في تحقيق مردودية مناسبة تتلاءم وظروفه.

الفرع الثاني: مؤشرات خاصة بالموارد البشرية

أولا: حركة الموارد البشرية

يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل بأية منظمة مؤشرا سلبيا باعتباره دليلا لعدم استقرار العاملين بها، لذا تسعى أن يكون في نسب معقولة ولأسباب مقبولة.

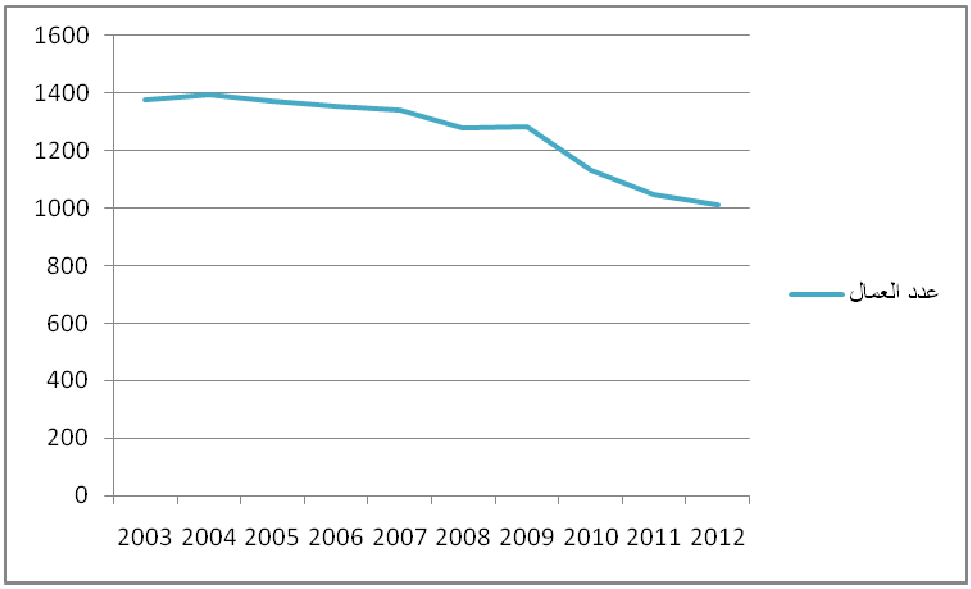
والجدول أدناه يمثل حركة الموارد البشرية بفرع المضادات الحيوية من 2003 إلى غاية 2012.

الجدول رقم (03 –02): حركة الموارد البشرية بين 2003 – 2012.

السنوات	عدد العمّال		تاركي العمل					معدل دوران العمل
	بداية السنة	نهاية السنة	تقاعد	استقالة	إصابة	وفاة	المجموع	
2003	1386	1378	11	/	10	1	22	1.6
2004	1387	1397	12	/	/	1	13	0.93
2005	1399	1374	32	9	/	2	43	3.10
2006	1360	1355	17	5	/	1	23	1.7
2007	1352	1343	16	8	1	4	29	2.15
2008	1340	1283	65	6	/	2	73	5.56
2009	1272	1286	42	3	/	2	47	3.67
2010	1259	1133	128	3	/	2	133	11.12
2011	1118	1050	81	4	1	3	89	8.21
2012	1049	1013	44	5	1	2	52	5.04

نلاحظ من خلال هذا الجدول تناقص مستمر في اليد العاملة ابتداء من سنة 2010 إلى غاية سنة 2012 - انظر الشكل (03 -01)، وقد أرجع مسؤول عن الموارد البشرية السبب في ذلك إلى خروج العاملين الذين وصلوا إلى سن التقاعد، وخروج البعض الآخر واتجاههم إلى العمل بالمنظمات الأجنبية بسبب الامتيازات المرتفعة فيها مقارنة بتلك المتحصل عليها في فرع المضادات الحيوية.

الشكل رقم (03 –02): تطور إجمالي العمّال بين 2003 – 2012.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03-01).

وممّا يلاحظ أيضا أنّ معدل دوران العمل ارتفع خلال السنوات الأخيرة، ويرجع السبب إلى ارتفاع عدد تاركي العمل بسبب التقاعد، فحين أنّ عدد تاركي العمل بسبب الاستقالة يمثل نسبة ضعيفة بالنسبة إلى إجمالي عدد تاركي العمل.

هذا وقد تبين أنّ السبب في ارتفاع معدل دوران العمل في السنوات الأخيرة راجع إلى سياسة الفرع التي تهدف إلى إنقاص عدد العاملين ذوي المستوى المتدني وإحلال محلهم العاملين ذوي المستوى المرتفع، وهذا قصد رفع مستوى أداء الفرع، بالإضافة إلى سياسة تقليص عدد العاملين إلى 980 عامل ابتداء من عام 2013 إلى غاية 2020 التي فرضتها الإدارة العليا لمجمع صيدال. وتجدر الإشارة أنّ عدد العمّال إلى غاية ماي 2013 بلغ 978 كما هو موضح في الملحق رقم (04).

ثانيا: نفقات التدريب

من أجل مواكبة التطورات والتغيرات الحادثة في بيئة عمل فرع المضادات الحيوية، فإنّ هذا الأخير يقوم بتخصيص ميزانية لذلك، والجدول الآتي يوضح تكاليف التدريب في الفترة 2003 و2012.

الجدول رقم (03-03): نفقات التدريب من 2003 – 2012.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
نفقات التدريب	/	13387000	5209000	10049000	11667000	8426000	16925000	11461000	8761000	9776000
الكتلة الأجرية	587 742 214.07	670 617 000	671 842 941.02	662 696 006.93	662 234 847.34	671 843 000	767 814 119.01	868 335 222.61	843 460 131.24	1 017 961 088
النسبة (%)	/	2	0.77	1.5	1.76	1.25	2.2	1.30	1	1

المصدر: مديرية الموارد البشرية

إنّ فرع المضادات الحيوية يحدد سنويا ما نسبته من 2% إلى 3% من الكتلة الأجرية للعمّال كميزانية للتدريب، إلّا أنّ ما يلاحظ أنّ ما تمّ إنفاقه فعلا خلال الفترة 2003-2012 كان في أغلب السنوات في حدود النسبة المحددة في قانون العمل الجزائري والمقدرة ب 1%، عدا سنة 2005 التي كانت نسبتها أدنى من النسبة القانونية*.

وتجدر الإشارة أنّ التدريب الذي يتلقاه العمّال غالبا ما يتم خارج الوطن وذلك لعدم توفر الإمكانيات اللازمة في الجزائر، وهذا ما أكدّه مسؤول عن مديرية الموارد البشرية.

ثالثا: التعلم والنمو

نظرا لسياسة المجمع الرامية للبحث وتطوير أدوية جديدة، فقد تمكن فرع المضادات الحيوية من تطوير عدد من المنتجات في السنوات الأخيرة والواردة في الجدول رقم (03 - 04)، والتي تسهم في علاج أمراض متعددة.

* إنّ النسبة المحددة للتدريب في قانون العمل الجزائري تقدر ب1% من الكتلة الأجرية والتي في حال لم يتم إنفاقها ستحتجزها الدولة لفائدة خزينتها.

الجدول رقم (03-04): منتجات الفرع الجديدة من 2005-

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد المنتجات	5	3	12	14	8	30	19	/

المصدر: مديرية الاختصاصات الصيدلانية.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ الفرع تمكن من تطوير عدد من المنتجات والتي تزايدت من سنة إلى أخرى، إلّا أنّه تناقص في سنة 2009 مقارنة مع 2008 و يعود ذلك إلى نقص البحث والتطوير في هذه السنة، ليعود إلى الارتفاع بعد ذلك في سنة 2010 و2011.

وباعتبار أنّ الأدوية الخاصة بعلاج السرطان والأمراض المزمنة تمثل فاتورة ثقيلة على الدولة وتطرح مشكل توفرها بالنسبة للمرضى، فإنّ الفرع قد تمكّن من تطوير مسكّن الألم لمرضى السرطان ' ***BUPRINAl*** 'عام 2011 وذلك بسعر أقل من سعر الدواء المستورد بثلاث مرات.

الفرع الثالث: محور الزبائن

تربط فرع المضادات الحيوية علاقات جيّدة مع جميع زبائنه كونهم لا يملكون أي قوة مساومة عليه لقلة البدائل أمامهم، إذ لا يوجد عندهم خيارات عديدة للشراء.

ولأنّ علاقة الفرع بزبائنه تحكمها مجموعة اتفاقيات ما يوجب على الفرع الالتزام بها، وهذا ما فرض عليه قبول ما يتمّ إرجاعه من مخزون من قبل الزبائن عندما تبلغ المدة المتبقية لصلاحيته سنة بالنسبة للحقن وستة أشهر بالنسبة لباقي المنتجات.

ويتمثل أهم زبائن الفرع في:

- الوحدات التوزيعية الخاصة: الوحدة التجارية للوسط ***UCC***، مركز التوزيع للشرق بباتنة ***CDB*** ومركز التوزيع للغرب بوهران ***CDO***؛
- المؤسسات العسكرية؛
- الصيدلة المركزية؛
- تجار الجملة؛
- معهد باستور.

هذا وقد تحصّل الفرع على شهادتي الجودة *ISO* 9002* نسخة 1994 سنة 2003 و *ISO* 9001** نسخة 2000 سنة 2008 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة *A.F.A.Q*- انظر الملحقين (05- 06)، وهذا دليل على الاعتراف بقدرة الفرع على تطبيق الإجراءات الموضوعة لضمان مصداقية وأمان الخدمات المقترحة، وكذا التحكّم في مسارات العمل.

الفرع الرابع: محور العمليات الداخلية

ومن بين المؤشرات نذكر:

أولا: الإنتاجية الكلية

الجدول الآتي يوضح التكاليف الإجمالية والإيرادات الإجمالية لغرض معرفة الإنتاجية الكلية للفرع. وممّا يلاحظ من الجدول أنّها بلغت 261% كأعلى نسبة سنة 2009 و 118% كأدنى نسبة سنة 2010، وهذا ما يدل على كفاءة العمليات الإنتاجية، غير أنّ هذه النسب قد شهدت انخفاضا خلال سنوات الدراسة مقارنة بسنة 2009 وهذا نتيجة لكون معدل نمو التكاليف أكبر من معدل نمو الايرادات، ممّا يعني أنّ على الفرع أخذ جل التدابير من أجل تقليل التكاليف والرفع من الإيرادات.

الجدول رقم (03-05): الإنتاجية الكلية للفرع بين 2009-2012.

السنة	تكاليف الإنتاج الإجمالية (دج)	الإيرادات (دج)	الإنتاجية الكلية
2009	2069000373.97	5401816310	2.61
2010	2377299895.4	2806372470	1.18
2011	2639044652.56	3269748910	1.23
2012	2715698038.06	3385239941	1.24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير المديرية المالية والمحاسبية.

* إيزو 9002 نسخة 1994 نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب، والخدمات المرفقة فقط.

** إيزو 9001 نسخة 2000 هو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المنظمة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتوج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أنّ هذا المعيار يُقيّم من خلال المراجعة الخارجية.

ثانيا: حوادث العمل

إنّ قياس حوادث العمل في الفرع يمكّن من معرفة مستويات السلامة المهنية فيها، ولذلك يقوم الفرع بتقصي الحوادث الحاصلة فيه من خلال مسؤول عن الأمن الصناعي كل ثلاثة أشهر.

وفيما يلي ندرج معدلات تكرار وخطورة حوادث العمل في الفرع خلال الفترة 2003-2012.

الجدول رقم (03-06): عدد حوادث العمل بين الفترة 2003 – 2012.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد الحوادث	102	95	84	59	53	28	70	74	76	62
عدد الحوادث بتوقف	56	51	50	35	34	15	69	68	73	62
ساعات العمل الفعلية	2788816	2822594	2768211	2724885	2710108	2081704	2575967	2288555	2107938	2142242
عدد الأيام الضائعة	1199	1178	1166	299	785	124	1159	1287	1349	1178
معدل التكرار	**20.29**	**18.06**	**17.98**	**12.84**	**12.55**	**7.2**	**26.53**	**29.71**	**34.8**	**28.94**
معدل الخطورة	**0.43**	**0.63**	**0.42**	**0.11**	**0.29**	**0.06**	**0.45**	**0.56**	**0.64**	**0.55**

المصدر: مديرية البيئة الأمن الصناعي.

حيث:

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد الحوادث بتوقف} \times 10^6}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

يمثل عدد الحوادث في كل مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل الخطورة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة} \times 1000}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

يمثل عدد الأيّام الضائعة في كل ألف ساعة عمل.

نلاحظ أنّ معدلات تكرار وخطورة حوادث العمل ترتفع بارتفاع حوادث العمل وعدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث وتنخفض بانخفاضها.

وما يلاحظ أيضا أنّ عدد الحوادث بدأ في الانخفاض سنة 2004 ليصل إلى أدنى مستوياته سنة 2008، حيث بلغ معدل التكرار 7.2 ومعدل الخطورة 0.06 وذلك نظرا للإجراءات المتخذة في هذا المجال من قبل الفرع. لكن بداية من 2009 زادت عدد الحوادث ممّا نتج عنه زيادة كل من معدل التكرار ومعدل الخطورة.

وقد أكد أحد المسؤولين أنّ عدد الحوادث تكون أكبر نسبة لها على مستوى ورشات الإنتاج، كما في عام 2012- الملحق رقم (07)، ويرجع ذلك لاستعمال الآلات والمواد الكيميائية نظرا لطبيعة العملية الإنتاجية. كما أرجع أنّ أسباب الحوادث إلى العمال نفسه كونه لم يتخذ احتياطاته، وليس للإدارة أي مسؤولية كونها توفر معظم الوسائل الخاصة بالسلامة والأمن المهني.

الفرع الخامس: محور المجتمع

يعطي فرع المضادات الحيوية أهمية كبيرة لحماية البيئة سواء داخله أو خارجه خاصة وأنّ المنتجات التي ينتجها لها تأثير كبير في تلويث المحيط نظرا للمخلفات المنبعثة من العملية الإنتاجية سواء كانت غازات أو نفايات، وهذا ما وضع الفرع أمام تحدي البحث عن السبل التي تؤول دون ذلك مما ترتب عليه تكاليف والمتمثلة في: أجور عمّال النظافة، تكلفة الصيانة، تكلفة المواد الأولية، تكلفة معالجة مخلفات نشاط الفرع، تكلفة الطاقة، الضريبة على التلوث، تكلفة تزيين محيط الفرع، الاستثمارات المتعلقة بالبيئة وتكلفة الدراسات والبحوث ذات الصلة بالبيئة. والملحق رقم (08) يوضح هذه التكاليف بالأرقام.

والجدول الموالي نورد فيه التكاليف الإجمالية 2003 إلى 2012.

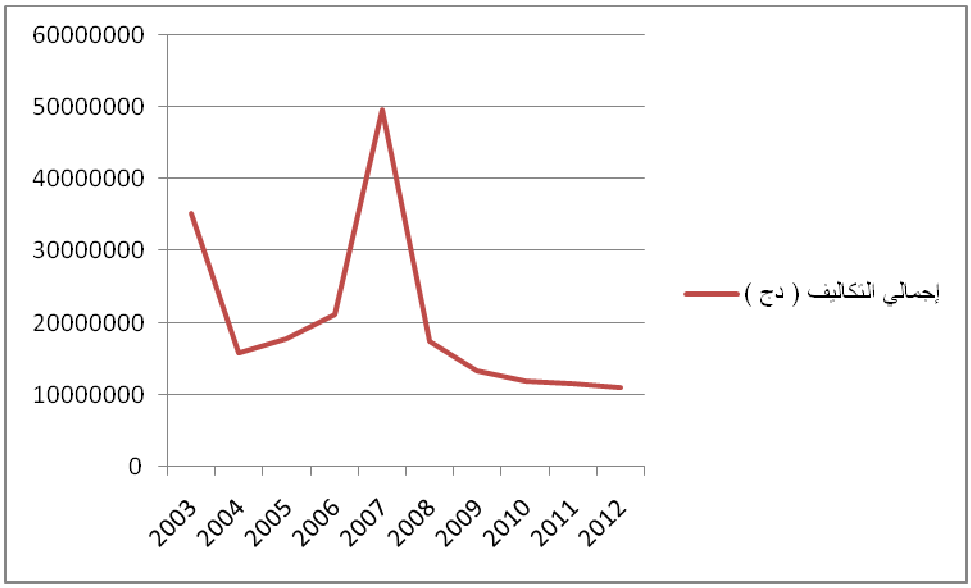
الجدول رقم (03-07): تكاليف حماية البيئة 2003-2012.

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
إجمالي التكاليف (دج)	35236883	15762665	17716993	21162706	49731186
السنة	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
إجمالي التكاليف (دج)	17341808	13286875	11935697	11417136	10966740

المصدر: خلية البيئة والأمن الصناعي

ويمكن توضيح تطور تكاليف المحافظة على البيئة بين 2003 و2012 في الشكل البياني.

الشكل رقم (03-03): تمثيل بياني لتكاليف المحافظة على البيئة 2003-2012.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات أعلاه.

من خلال التمثيل البياني نلاحظ أنّ هذه التكلفة ارتفعت بالتدريج من 2003 إلى2007 وذلك بسبب الأموال المستثمرة من أجل هذا الغرض، حيث قام الفرع باقتناء معدات لتصفية وتطهير مخلفات العملية الإنتاجية، هذا بالإضافة إلى التكلفة المرتفعة للدراسات والبحوث التي تقام لذات الغرض في عام 2005 و2006، ويرجع سبب ارتفاعها حسب مصدر من مكتب البيئة والأمن الصناعي إلى قيام الفرع باستدعاء بعثات من خارج الوطن، ذلك أنّ تلك الخبرات غير متوفرة لا في الفرع ولا حتى داخل الوطن. وابتداء من 2008 إلى الآن بدأت

هذه التكلفة في الانخفاض وذلك لتمكن الفرع من توفير المعدات الأساسية للتطهير نتيجة الاستثمارات سالفة الذكر.

ومن الملاحظ أنّ هناك تفاوت في تكايف الصيانة وتكاليف الاستغلال من سنة إلى أخرى نتيجة للارتفاع والانخفاض في حجم نشاط الفرع – انظر الملحق رقم (08).

وتجدر الإشارة إلى أنّ الفرع بصدد التحضير من أجل استيفاء معايير الحصول على شهادة *IZO* 14001، والتي كان من المفروض أن يتم الحصول عليها عام 2010 على أقصى تقدير، إلّا أنّه ولسبب الدخول في استثمارات جديدة تم تأجيل هذا المشروع والذي لا يزال في خطواته الأولى.

أمّا فيما يخص النشاطات التي يقوم بها الفرع خارج إطاره الرسمي باعتباره جزء لا يتجزأ من مكونات المجتمع، فإنه يقوم بالمشاركة في عدة نشاطات كالمشاركة في العديد من الملتقيات والمنتديات العلمية والثقافية من خلال رعايتها أو المشاركة الرسمية فيها.

هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في العديد من الحملات التحسيسية خاصة تلك المتعلقة بحماية البيئة، تطهير المياه، التحسيس بأخطار المخدرات....إضافة إلى ذلك قيامه بالتبرعات لعدد من الجمعيات الخيرية.

وتعتبر الشهادات المدرجة في الملحق رقم (09) دليلا على ذلك والتي تحصل عليها الفرع من عدة منظمات وفي مختلف المجالات.

المبحث الثاني: تحليل الاستبانة الموجهة لمدراء فرع المضادات الحيوية

ألزمتنا نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان، وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات وتتمثل في استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي تُوجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وتحديدا لمجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية، وكذلك حدودها البشرية، المكانية والزمانية، تعريفا بالأداة المستعملة في الدراسة، التأكد من صدقها، ثم تفصيلا للعناصر التي تتضمنها أداة الدراسة وختاما عرضا لإجراءات الدراسة.

الفرع الأول: مجال الدارسة

يتمثل مجال الدراسة في المجال المكاني والموضوعي.

- ✓ **المجال المكاني:** اقتصرت حدود الدراسة على مدراء فرع المضادات الحيوية، من خلال المسح الشامل وذلك لصغر حجم المجتمع.
- ✓ **المجال الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة بحث وتحليل اتجاهات آراء مدراء الفرع نحو **الممارسات القيادية المدعمة للتميز** و ذلك من خلال البحث في ثلاث أبعاد أساسية وهي:
  - درجة أهمية الممارسات القيادية المدعمة للتميز من وجهة نظر مدراء فرع المضادات الحيوية.
  - مدى إمكانية ممارستها.
  - أهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى مستوى الأداء المتميز.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من مدراء فرع المضادات الحيوية العاملين والبالغ عددهم 23 مديرا، وقد تمّ الاعتماد على المسح الشامل الذي ينتهج عندما تكون حجم المجتمع صغيرا، وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية.

الفرع الثالث: أداة الدراسة الميدانية

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على حقائق ومعلومات مرتبطة بواقع معين.

أولا: بناء أداة الدراسة

- تكونت الاستبانة من أربع محاور رئيسية وهي:

- ✓ المحور الأول: يتعلق بالبيانات العامة لأفراد العينة المدروسة من حيث: الجنس، المستوى العلمي، الوظيفة وعدد سنوات الخبرة في الفرع.
- ✓ المحور الثاني: درجة أهمية الأدوار القيادية المدعمة للتميز ، وذلك من خلال خمس مجالات وهي:
  - المجال الأول: بناء التوجه الاستراتيجي ويتكون من سبع عبارات.
  - المجال الثاني: نشر ثقافة الإبداع والتميز، ويتكون من ست عبارات.
  - المجال الثالث: فعالية الهيكل والعمليات، ويتكون من ست عبارات.
  - المجال الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري، ويتكون من تسع عبارات.
  - المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية، ويتكون من أربع عبارات.
- ✓ المحور الثالث: إمكانية ممارسة الأدوار القيادية المدعمة للتميز من طرف المدراء من خلال نفس مجالات المحور الثاني.
- ✓ المحور الرابع: أهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز في الأداء من خلال أحد عشر عبارة.

وقد تمّ تصميم الإستبانة بالاعتماد على مقياس **ليكرت** الخماسي، والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-08): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة للمدراء في الفرع.

المحور الثاني والثالث	**خيارات الإجابة**	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
	الدرجة	1	2	3	4	5
المحور الرابع	**خيارات الإجابة**	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
	الدرجة	5	4	3	2	1

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول(03-08) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس **ليكرت** الخماسي تم حساب طول المدى الكلي بالنسبة للاستبيان الموجه للمدراء: 5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى الكلي على عدد الفئات فنحصل على طول المدى الفئوي 5/4=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة الجدول الآتي.

الجدول رقم (03-09): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
الاتجاه للمحور الثاني والثالث	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الاتجاه للمحور الرابع	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبيان كان بدرجة **ضعيفة جدا** بالنسبة للمحورين الثاني والثالث و**كبيرة جدا** بالنسبة للمحور الرابع.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8- 2.59) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة من مدراء الفرع لعبارات الاستبيان كان **ضعيفة** بالنسبة للمحورين الثاني والثالث و**كبيرة** بالنسبة للمحور الرابع.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6- 3.39) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة من مدراء الفرع لعبارات الاستبيان كان **متوسطة** بالنسبة للمحاور الثلاث.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4- 4.19) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة من مدراء الفرع لعبارات الاستبيان كان **كبيرة** بالنسبة للمحورين الثاني والثالث و**ضعيفة** بالنسبة للمحور الرابع.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة من مدراء الفرع لعبارات الاستبيان كان **كبيرة جدا** بالنسبة للمحورين الثاني والثالث و**ضعيفة جدا** بالنسبة للمحور الرابع.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

1/ الصدق الظاهري: لقد تمّ عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء والمرفقين في الملحق رقم (10)، وقد تمّ القيام بإجراء بعض التعديلات من خلال حذف، تعديل أو إضافة عدد من العبارات في ضوء المقترحات المقدمة واستجابة لآرائهم، وبذلك تمّ تحرير الاستبانة في صورتها النهائية – الملحق رقم (11).

2/ الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تمّ حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، ويمكن توضيح معامل الارتباط عند مستوى دلالة α=0.01 من خلال الجدول الآتي.

الجدول رقم (03–10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والثالث والدرجة الكلية للمحور.

المحور/ المجال	درجة الأهمية				إمكانية الممارسة			
	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
بناء التوجه الاستراتيجي	1	0.941	5	0.779	1	0.966	5	0.989
	2	0.925	6	0.951	2	0.989	6	0.927
	3	0.954	7	0.951	3	0.966	7	0.933
	4	0.886			4	0.989		
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**0.935**				**0.955**			
فعالية الهياكل والعمليات	8	0.988	11	0.939	8	0.962	11	0.962
	9	0.861	12	0.923	9	0.970	12	0.973
	10	0.939	13	0.988	10	0.970	13	0.815
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**0.901**				**0.945**			
نشر ثقافة الإبداع والتميز	14	0.927	17	0.813	14	0.933	17	0.783
	15	0.978	18	0.978	15	0.935	18	0.920
	16	0.927	19	0.813	16	0.942	19	0.920

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**0.892**				**0.865**			
الاستثمار في رأس المال البشري	20	0.932	25	0.967	20	0.817	25	0.933
	21	0.901	26	0.968	21	0.965	26	0.956
	22	0.997	27	0.997	22	0.933	27	0.931
	23	0.8	28	0.937	23	0.965	28	0.887
	24	0.997			24	0.785		
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**0.910**				**0.944**			
المسؤولية الاجتماعية	29	0.777	31	0.953	29	0.856	31	0.985
	30	0.833	32	0.975	30	0.910	32	0.882
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**0.865**				**0.925**			
**دالة عند مستوى معنوية 0.01								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

يتضح من هذا الجدول أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحورين الثاني والثالث والخاصين **بإمكانية ممارسة ودرجة أهمية الممارسات القيادية الداعمة للتميز** على التوالي قوية وتتراوح بين (0.997) في حدها الأعلى العبارات (22،24،27) وبين (0.777) في حدها الأدنى للعبارة رقم (29)، فيما يخص المحور الثاني، و بين (0.989) في حدها الأعلى للعبارة (2،5) وبين (0.783) في حدها الأدنى للعبارة رقم (17)، أمّا فيما يخص المحور الثالث، فإنّ جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01). كما نلاحظ أنّ مجالات المحورين كانت أيضا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

أمّا الجدول التالي فيوضح مدى وجود ارتباط بين عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم (03-11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط "سبيرمان"	القيمة الاحتمالية (Sig)
33	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها.	0.72	0.000**
34	نقص الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق التميز.	0.709	0.000**
35	عدم وجود نظام فعال للحوافز.	0.875	0.008**
36	ضعف استيعاب القيادات الإدارية والعاملين لمفاهيم ومتطلبات الأداء المتميز.	0.889	0.006**
37	نقص التوافق في تصميم العمليات.	0.603	0.005**
38	عدم مواكبة التغير الحاصل في البيئة عند تصميم برامج التدريب.	0.769	0.001**
39	تضارب المصالح بين العمال، أصحاب رأس المال، الزبائن والمجتمع.	0.779	0.001**
40	صعوبة تغيير معتقدات وقيم العاملين بما يتوافق وقيم المؤسسة.	0.761	0.000**
41	مقاومة التغيير من طرف العاملين.	0.889	0.006**
42	ضعف نظام الاتصال داخل وخارج المؤسسة	0.712	0.000**
43	اعتماد القيادة البيروقراطية في المؤسسة.	0.669	0.001**
**دالة عند مستوى معنوية 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

يتضح من هذا الجدول أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص **بالمعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز** قوية وتتراوح بين (0.889) في حدها الأعلى العبارة (36-41) وبين (0.603) في حدها الأدنى للعبارة رقم (37)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

رابعا: ثبات الدراسة

ويقصد بثبات الدراسة أن تعطي الإستبانة نفس النتيجة لو تمّ إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمّ إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات. وتمّ الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ ***Crobach's Alpha Coefficient*** .

والنتائج موضحة عي الجدول الموالي:

الجدول رقم (03– 12): معاملات ثبات محاور الاستبانة.

المجال/ المحاور	إمكانية الممارسة	درجة الأهمية
بناء التوجه الاستراتيجي	0.949	0.985
فعالية الهيكل والعمليات	0.963	0.969
نشر ثقافة الإبداع والتميز	0.956	0.953
الاستثمار في رأس المال البشري	0.959	0.973
المسؤولية الاجتماعية	0.898	0.898
معامل الثبات لإمكانية الممارسة ودرجة الأهمية	0.956	0.925
المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز	0.864	
الاستبانة ككل (مجموع المحاور)	0.869	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور وقدرت بـ (0.956، 0.925، 0.864) على التوالي. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان (0.869) وهذا يعنى أنّ معامل الثبات مرتفع جدا.

والجدول الآتي يبين معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى

الجدول رقم (03-13): معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات.

العبارة	الثبات		العبارة	الثبات		العبارة	الثبات		العبارة	الثبات
	محور 2	محور 1		محور 2	محور 1		محور 2	محور 1		
1	0.867	0.866	12	0.873	0.866	23	0.862	0.871	34	0.874
2	0.868	0.866	13	0.869	0.867	24	0.868	0.871	35	**0.877**
3	0.870	0.866	14	0.865	0.873	25	0.862	0.872	36	0.872
4	0.869	0.866	15	0.863	0.873	26	0.862	0.876	37	**0.878**
5	0.869	0.867	16	0.865	0.873	27	0.862	0.873	38	0.869
6	0.870	0.868	17	0.870	0.871	28	0.864	0.874	39	**0.881**
7	0.870	0.867	18	0.863	0.873	29	0.865	0.867	40	0.874
8	0.869	0.867	19	0.870	0.873	30	0.865	0.872	41	0.872
9	0.868	0.866	20	0.860	0.871	31	0.866	0.869	42	0.874
10	0.871	0.866	21	0.865	0.871	32	0.867	0.868	43	0.869
11	0.871	.0867	22	0.862	0.872	33	0.884			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ قيم الثبات في حالة التخلي عن إحدى عبارات الاستبيان وبقاء باقي العبارات الأخرى تتراوح بين (0.881) كأعلى قيمة و(0.860) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أنّ كل عبارات الاستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات مع وجود ثلاث عبارات (المسطرة في الجدول) ، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة بـ (0.881)، يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل العبارات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جدا.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة ممّا يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- بعد تعديل الاستبانة قمنا بتقديمها إلى المدراء في الفرع وذلك بالاعتماد على المسح الشامل وذلك لصغر حجم العينة وضمان التوصل إلى نتائج مقبولة.
- كأغلب الدراسات الميدانية فإنّ الاستبيانات الموزعة لم يتم استرجاعها بنسبة 100%، كما أنّ البعض من بين الاستبيانات المسترجعة تمّ استبعادها لعدم استيفائها متطلبات التحليل. والجدول الآتي يوضح تعداد الاستبيانات المستعملة.

الجدول رقم (03- 14): تعداد استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	23	1	22	2	20
النسبة المئوية (%)	100	4.35	95.65	8.70	86.95

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS*، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مدى استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبانتين.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة الثلاث بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

- تحليل التباين الأحادي" *one- way anova* " لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر،الخبرة، المستوى التعليمي) قصد معرفة موقفهم من محاور الاستبانتين عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.
- معمل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق الخصائص والسمات الشخصية

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر،الخبرة و المستوى التعليمي، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (03- 15): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	12	60
	أنثى	8	40
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	8	40
	تكوين مهني	/	/
	جامعي	12	60
الوظيفية المشغولة	عون تحكم	/	/
	إطار	20	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	/	/
	من 5 سنوات إلى 15 سنوات	6	30
	أكثر من 15 سنة	14	70

.*SPS*

الفرع الثالث: أهمية الأدوار القيادية الداعمة للتميز من طرف أفراد العينة (المحور الثاني)

بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا المحور 4.15، وبانحراف معياري قدر بـ 0.427، الأمر الذي يفسر بعدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة. هذه القيمة الكبيرة للوسط الحسابي للمحور ككل تدل على وجود حوالي 83% من العينة المستجوبة يرون على العموم أهمية الأدوار القيادية الهادفة إلى تعزيز المكانة الميزة للفرع.

المجال الأوّل: بناء التوجه الاستراتيجي

إنّ الأدوار القيادية في هذا المجال جاءت مهمة بدرجة كبيرة إلا أنّه كان في مؤخرة ترتيب مجالات هذا المحور بمتوسط حسابي مرجح عام قدر بـ 3.98، ويرد السبب دائما إلى كون هؤلاء المدراء يرون أنّه وبالرغم من أنّ القيادة الإدارية في المنظمة لها دور كبير في توفير شروط التميز لها. إلا أنّهم يعتقدون أنّه في حالة مجمع صيدال فإن المؤسسة الأم هي المسؤولة عن تحديد التوجه الإستراتيجي. كما نلاحظ عدم وجود تباين في اتجاهات مفردات العينة وهو ما تبينه قيمة الانحراف المعياري البالغ 0.765، والجدول أدناه يوضح ترتيب عبارات هذا المجال.

الجدول رقم (03– 16): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة ببناء التوجه الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
1	تصميم رؤية واضحة وواقعية.	6	6	8	/	/	3.90	0.852	كبيرة	3
		30	30	40	/	/				
2	تصميم رسالة المنظمة في ضوء دراسة بيئة المنظمة.	6	8	6	/	/	4.00	0.794	كبيرة	2
		30	40	30	/	/				
340	العمل على التعريف برسالة المنظمة في المستويات والأقسام التنظيمية.	6	6	8	/	/	3.90	0.852	كبيرة	3
		30	30	40	/	/				
4	التقييم المستمر لبيئة العمل	6	8	6	/	/	4.00	0.792	كبيرة	2

	الخارجية والداخلية لمعرفة التغيرات الحاصلة.	30	40	30	/	/			
5	تحقيق التكامل الدائم بين أهداف أصحاب رأس المال، الزبائن، العمال والمجتمع عند رسم إستراتيجية المنظمة.	2	10	6	/	/	3.90	0.718	كبيرة	3
		20	50	30	/	/				
6	إيصال الرؤية للعاملين بحيث يصبحون شركاء في الرؤية.	6	10	4	/	/	4.10	0.718	كبيرة	1
		30	50	20	/	/				
7	التقويم المستمر للرؤية بشكل يساعد على تطويرها.	8	6	6	/	/	4.10	0.885	كبيرة	1
		40	30	30	/	/				
التقييم العام							3.98	0.765	**كبيرة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

المجال الثاني: فعالية الهياكل والعمليات

جاء تقييم أعضاء العينة المستجوبة لعبارات هذا المجال بدرجة كبيرة، حيث ورد تقييم كل العبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي بدرجات كبيرة، بوسط حسابي مرجح مقداره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.747، ولعل السبب راجع لاعتبار المرونة في هيكل المنظمة والاعتماد على المداخل الحديثة في تصميمه، ممّا يساعد على تعزيز فرص التعاون ودعم عمليات الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات. وكذلك هو الحال بالنسبة للعبارات المتعلقة بإدارة العمليات.

الجدول رقم (03–17): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة بفعالية الهياكل والعمليات.

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
8	تصميم هيكل تنظيمي يمكن من توضيح المهام، المسؤوليات والسلطات.	8	6	6	/	/	4.10	0.852	كبيرة	1
		40	30	30	/	/				
9	تصميم هيكل تنظيمي يسمح بالاتصال الفعال بين مختلف الوحدات.	6	8	6	/	/	4.00	0.794	كبيرة	2
		30	40	30	/	/				
10	تصميم العمليات وترتيبها حسب الأولويات.	6	8	6	/	/	4.00	0.794	كبيرة	2
		30	40	30	/	/				
11	القيام بعمليات القياس المقارن تجاه المنظمات المنافسة ذات الأداء المتميز خاصة مجالات الأداء التي لا يمكن قياسها كميا.	8	6	6	/	/	4.10	0.852	كبيرة	1
		40	30	30	/	/				
12	وضع مؤشرات دلالية لقياس أداء العمليات على أن يكون ذلك مرتبطا ارتباطا واضحا بالأهداف الإستراتيجية.	4	10	6	/	/	3.90	0.718	كبيرة	3
		20	50	30	/	/				
13	التركيز على التحليل السببي في معالجة الأخطاء وليس على من قام بالخطأ.	6	8	6	/	/	4.00	0.794	كبيرة	2
		30	40	30	/	/				

التقييم العام	4.01	0.747	**كبيرة**

المجال الثالث: نشر ثقافة التميز والإبداع

أهمية الأدوار القيادية المتعلقة بنشر ثقافة الإبداع والتميز جاءت بدرجة كبيرة جدا، وهذا راجع للاقتناع الكبير لمدراء الفرع بالأهمية التي تح **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*. على أساس أنّ أهم عناصر التميز هو رأس المال البشري وما يمتلكه من معرفه، خبره وقدره تنصيميه. وفي هذا الصدد لاحظنا الاقتناع الكامل للقيادة الإدارية للفرع وإدراكها الكامل بالدور الكبير للقيادات الإدارية في خلق الشروط الموضوعية لإقناع العاملين بأهمية الإبداع والتطوير والعمل على تبنيه والانخراط فيه وأنّه السبيل الأمثل للنجاح في ظروف البيئة التنافسية المعاصرة.

الجدول رقم (03-18): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة بنشر ثقافة الإبداع والتميز.

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
14	تقييم المستمر للثقافة السائدة بالمنظمة.	5	8	2	/	/	4.40	0.680	كبيرة جدا	2
		50	40	10	/	/				
15	التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز.	8	10	2	/	/	4.30	0.656	كبيرة جدا	3
		40	50	10	/	/				
16	العمل على تقريب	10	10	/	/	/	4.50	0.51	كبيرة	1

	معتقدات وقيم العاملين مع قيم ومعتقدات المنظمة.	50	50	/	/	/		2	جدا	
17	نشر قيم التعاون والعمل الجماعي في المنظمة.	8	12	/	/	/	4.40	0.502	كبيرة جدا	2
		40	60	/	/	/				
18	التأكيد على أن يكون الإبداع سمة كل فرد في المنظمة.	8	12	/	/	/	4.40	0.502	كبيرة جدا	2
		40	60	/	/	/				
19	نشر ثقافة الجودة في كل الممارسات.	8	12	/	/	/	4.40	0.502	كبيرة جدا	2
		40	60	/	/	/				
التقييم العام							4.40	0.508	**كبيرة جدا**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

نلاحظ من خلال أجوبة أفراد العينة على عبارات هذا المحور أنّها جاءت متقاربة جدا في تقييمها الإيجابي وهي تقترب من المتوسط المر **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*. غالبية أفراد عينة الدراسة بأنّ دور القيادة الإدارية في نشر وترسيخ قيم وثقافة الإبداع والتميز مهم جدا وهو يمثل 88% من اتجاه أفراد العينة.

المجال الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري

وردت عبارات هذا المجال بدرجة كبيرة جدا في حين جاءت عباراته بدرجات كبيرة وكبيرة جدا، ويعود السبب في ذلك إلى الأهمية التي يحظى بها المورد البشري في نظر القيادة الإدارية باعتباره المحرك الأساسي لدواليب النشاط لأية منظمة، وذلك من خلال العمل على الاستقطاب الأنسب لهذه الموارد وتنميتها من خلال التدريب والتحفيز على نحو يعزز لديها الشعور بالمسؤولية والانتماء والولاء.

الجدول رقم (03– 19): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري.

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
20	استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية في مجالات العمل المختلفة.	12	6	2			4.5	0.688	كبيرة جدا	1
		60	30	10						
21	تطوير قدرات العاملين في كافة المستويات من خلال تصميم برامج تدريبية تسهم في ذلك.	8	8	2	2	/	4.10	0.967	كبيرة	4
		40	40	10	10	/				
22	التشجيع على أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي.	8	8	4	/	/	4.20	0.767	كبيرة جدا	3
		40	40	20						
23	الاهتمام بالأفكار التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.	8	8	2	2	/	4.10	0.967	كبيرة	4
		40	40	10	10	/				
24	منح العاملين المزيد من الثقة من خلال تمكينهم من اتخاذ	12	6	2	/	/	4.50	0.688	كبيرة جدا	1
		60	30	10	/	/				

	القرارات.								
25	الحفاظ على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي الخبرات والقدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.	8	8	4	/	/	4.20	0.767	كبيرة جدا	3
		40	40	20	/	/				
26	التقليل من شعور العمال بالاغتراب الوظيفي.	14	2	/	4	/	4.30	1.218	كبيرة جدا	2
		70	10	/	20	/				
27	الاهتمام بتلبية الحاجات الفردية للعاملين.	4	12	/	4	/	3.80	1.005	كبيرة	5
		20	60	/	20	/				
28	إيجاد نظام للحوافز يساهم في تعزيز الرضا والولاء الوظيفي.	12	4	2	2	/	4.3	1.031	كبيرة جدا	2
		60	20	10	10	/				
التقييم العام							4.22	0.829	**كبيرة جدا**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية

ورد هذا المجال بدرجة كبيرة جدا، وهذا ما يبين أهمية هذا البعد بالنسبة لمدراء الفرع خاصة في ظل التوجه الحديث الذي يدعو إلى ذلك. هذا وترجع الطالبة السبب الرئيسي لإدراك غالبية المدراء لتأثير هذا المجال على المنظمة في المدى الطويل من خلال تأثيره على الميزة التنافسية، السمعة والقدرة على اجتذاب العاملين، المستثمرين، الزبائن وباقي العناصر المشكلة للمجتمع. كما يعتقد أفراد العينة بأنّ الفرع تابع للقطاع العام وبالتالي فإنّ دوره الاجتماعي يجب أن يرقى إلى المستوى الايجابي الذي تسعى الدولة إلى تكريسه والمتمثل في ضرورة أن تسعى مؤسسات الدولة إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية العامة للمجتمع، والعمل من جانب أخر على تجنب كل ما يتسبب في الضرر بشروط التوازن البيئي وصحة أفراد المجتمع.

الجدول رقم (03– 20): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بدرجة أهمية الأدوار المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
29	تقييم آثار نشاط ومخرجات المنظمة وما قد تحدثه من أضرار بالمجتمع.	8	12	/	/	/	4.4	0.502	كبيرة جدا	1
		40	60	/	/	/				
30	الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.	6	4	10	/	/	3.8	0.894	كبيرة	4
		30	20	50	/	/				
31	الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المنظمة.	6	14	/	/	/	4.30	0.470	كبيرة جدا	2
		30	70	/	/	/				

32	دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية والإسهام في علاجها.	6	12	2	/	/	4.2	0.615	كبيرة جدا	3
		30	60	10	/	/				
التقييم العام							4.17	0.562	كبيرة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

الفرع الرابع: دراسة وجهة نظر أفراد العينة لإمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز

يتكون هذا المحور من 32 عبارة موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي (1-32)، ومن أجل تحليل الإيجابات عليها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بالفرع اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03– 21): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	بناء التوجه الاستراتيجي	2.56	1.111	**ضعيفة**	4
2	فعالية الهياكل والعمليات	3.96	0.629	**كبيرة**	1
3	نشر ثقافة التميز والإبداع	2.73	0.870	**متوسطة**	3
4	الاستثمار في رأس المال البشري	2.00	0.917	**ضعيفة**	5
5	المسؤولية الاجتماعية	3.17	0.716	**متوسطة**	2
التقييم العام		2.80	0.653	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج *SPSS*.

يتضح من خلال هذا الجدول أنّ اتجاه إجابات معظم المستجوبين حول إمكانية ممارسة الأدوار القيادية التي تدعِّم الوصول إلى التميز في الفرع كانت **متوسطة**، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.80) بانحراف معياري قدره (0.653) ممّا يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات المستجوبين حول ما جاء في هذا البعد. بالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور يتضح أنّ الاتجاه العام لأراء افراد عينة الدراسة حول إمكانية ممارسة الأدوار القيادية التي تعزز التميز هي متوسطة وذلك بنسبة 56%.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب مجالات هذا المحور تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات مفردات عينة الدراسة حسب كل مجال.

المجال الأوّل: بناء التوجه الاستراتيجي

لقد جاء هذا المجال في المرتبة الرابعة في المحور الذي ينتمي إليه بدرجة **ضعيفة** بمتوسط حسابي مرجح مقداره 2.56. هذا ويعتقد ما نسبته 51.2% من أفراد العينة أنّه من الممكن بناء التوجه الإستراتيجي في الفرع مع وجود تشتت في إجاباتهم، وهو ما يعكسه الانحراف معياري الذي بلغ 1.111. ومن الملاحظ أنّ الإجابات على عبارات هذا المجال جاءت بدرجات متفاوتة، حيث وردت العبارة رقم (03) " العمل على التعريف برسالة المنظمة في المستويات والأقسام التنظيمية " بأعلى متوسط حسابي مرجح بلغ 3.20، وبانحراف معياري 1.281 وبدرجة متوسطة، في حين جاءت العبارة (06) " إيصال الرؤية للعاملين بحيث يصبحون شركاء في الرؤية " في المرتبة الأخيرة في مجالها بمتوسط حسابي مرجح وانحراف معياري بلغا على التوالي 2.15، 1.231 بدرجة ضعيفة. وتعزو الطالبة سبب حصول هذا المجال على هذه الدرجة كون أنّ الفرع حتى وإن كان له استقلالية في التسيير فهي نسبية حيث أنّ القرارات الإستراتيجية والسياسات العامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا لمجمع صيدال، هذا إلى جانب أنّ الرسالة والرؤية هي عامّة لجميع فروعه، ممّا يجعل المدراء ملزمين على تنفيذها وتقتصر مهامهم في رصد التحولات البيئية ومعرفة التغيرات الحاصلة فيها والعمل على إيصال تلك الرسالة والرؤية للعمّال ومحاولة شرحها لهم، وبذلك تقل إمكانية ممارستهم لهذا الدور. والجدول الموالي يوضح ترتيب عبارات هذا المجال.

الجدول رقم (03– 22): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة ببناء التوجه الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
1	تصميم رؤية واضحة وواقعية.	2	4	6	/	8	2.60	1.465	متوسطة	4
		10	20	30	/	40				
2	تصميم رسالة المنظمة في ضوء دراسة بيئة المنظمة.	2	6	4	3	5	2.85	1.386	متوسطة	2
		10	30	20	/	40				
3	العمل على التعريف برسالة المنظمة في المستويات والأقسام التنظيمية.	4	4	6	4	2	3.20	1.281	متوسطة	1
		20	20	30	20	10				
4	التقييم المستمر لبيئة العمل الخارجية والداخلية لمعرفة التغيرات الحاصلة.	2	4	6	2	6	2.7	1.382	متوسطة	3
		10	20	30	10	30				
5	تحقيق التكامل الدائم بين أهداف أصحاب رأس المال، الزبائن، العمال والمجتمع عند رسم إستراتيجية المنظمة.	/	8	2	8	2	2.20	1.105	ضعيفة	6
		/	40	10	40	10				
6	إيصال الرؤية للعاملين بحيث يصبحون شركاء في	/	1	9	2	8	2.15	1.231	ضعيفة	7
		/	5	45	10	40				

	الرؤية.								
7	التقويم المستمر للرؤية بشكل يساعد على تطويرها.	/	3	7	2	8	2.25	1.231	ضعيفة	5
		/	15	35	10	40				
التقييم العام							2.56	1.111	**ضعيفة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

المجال الثاني: فعالية الهياكل والعمليات

جاء هذا المجال في المرتبة الأولى في المحور الذي ينتمي إليه بدرجة **كبيرة** بمتوسط حسابي مرجح 3.96 وانحراف معياري بلغ 0.629، مما يفسر بعدم وجود تباين بين مفردات العينة حول ما جاء في هذا المجال. إنّ قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا المجال تبين أنّ 79.2% من وجهة نظر أفراد العينة المستجوبة يعتقدون على العموم بأن هناك إمكانيات كبيرة متاحة لإدارة الفرع في لعب أدوار تنظيمية تساهم في زيادة فعالية مهام الاتصال وإدارة العمليات.

ومن الملاحظ أنّ عبارات هذا المجال جاءت بدرجات قريبة من المتوسط العام، إذ وردت العبارتين (9-10) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح بلغ 4.10، وبانحراف معياري 0.715 بدرجة **كبيرة**، ووردت العبارة (12) في المرتبة الأخيرة في مجالها بمتوسط حسابي مرجح وانحراف معياري قدرا على التوالي 3.70، 0.656 بدرجة كبيرة أيضا.

ولعل هذا راجع إلى الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها المدراء في الفرع في تصميم هيكل تنظيمي يزيد من إمكانية الاتصال مع العمّال، وإدارة العمليات وتصميمها بما يتوافق وأهداف الفرع. أمّا العبارة رقم (11) فكانت بدرجة كبيرة لقلة المنظمات المنافسة، الأمر الذي يجعل للفرع إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة.

الجدول رقم (03– 23): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة بفعالية الهياكل والعمليات

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
8	تصميم هيكل تنظيمي يمكن من توضيح المهام، المسؤوليات والسلطات.	4	12	4	/	/	4.00	0.648	كبيرة	2
		20	60	20	/	/				
9	تصميم هيكل تنظيمي يسمح بالاتصال الفعال بين مختلف الوحدات.	6	10	4	/	/	4.10	0.715	كبيرة	1
		30	50	20	/	/				
10	تصميم العمليات وترتيبها حسب الأولويات.	6	10	4	/	/	4.10	0.718	كبيرة	1
		30	50	20	/	/				
11	القيام بعمليات القياس المقارن تجاه المنظمات المنافسة ذات الأداء المتميز خاصة مجالات الأداء التي لا يمكن قياسها كميا.	4	10	6	/	/	3.90	0.718	كبيرة	3
		20	50	30	/	/				
12	وضع مؤشرات دلالية لقياس أداء العمليات على أن يكون ذلك مرتبطا ارتباطا واضحا بالأهداف الإستراتيجية.	2	10	8	/	/	3.70	0.656	كبيرة	4
		10	50	40	/	/				

13	التركيز على التحليل السببي في معالجة الأخطاء وليس على من قام بالخطأ.	4	12	4	/	/	4.00	0.648	كبيرة	2
		20	60	20	/	/				
التقييم العام							3.96	0.629	**كبيرة**	

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
14	تقييم المستمر للثقافة السائدة بالمنظمة.	/	12	4	4	/	2.60	0.820	متوسطة	3
		/	60	20	20	/				
15	التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز.	/	12	4	2	2	2.70	1.031	متوسطة	2
		/	60	20	10	10				
16	العمل على تقريب معتقدات وقيم العاملين مع قيم ومعتقدات المنظمة.	/	12	4	4	/	2.60	0.820	متوسطة	3
		/	60	20	20	/				
17	نشر قيم التعاون والعمل الجماعي في المنظمة.	/	6	12	2	/	2.90	1.031	متوسطة	1
			30	60	10	/				
18	التأكيد على أن يكون الإبداع سمة كل فرد في المنظمة.	/	12	4	2	2	2.70	1.031	متوسطة	2
		/	60	20	10	10				
19	نشر ثقافة الجودة في كل الممارسات.	/	6	12	/	2	2.90	1.031	متوسطة	1
		/	6	12	/	10				
التقييم العام							2.73	0.870	**متوسطة**	

المجال الثالث: نشر ثقافة التميز والإبداع

ورد هذا المجال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح بلغ (2.73) وبانحراف معياري بلغ 0.870 وهو يعكس درجة تشتت ليست كبيرة، ويرجع السبب في التقييم غير القوي لأفراد عينة الدراسة لهذا المجال ككل إلى صعوبة تغيير المعتقدات السلبية، القيم والتوجهات الثقافية الراسخة لدى العاملين، خاصة إذا كانت تلك القيم قوية وتلقى القبول من الأغلبية حتى وإن لم تكن مبنية على أسس صحيحة.

وقد لاحظنا وتأكدنا خلال تواجدنا في فترة التربص في الفرع من وجود هذا الاتجاه في أراء العاملين أنّ هناك عوامل أخرى يمكن أن تساهم في تكريس وتدعيم هذا الاتجاه السلبي وهو تأثير التنظيمات غير الرسمية على أراء العاملين، ضغوطات شروط وظروف الحياة المهنية والاجتماعية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

الجدول رقم (03– 24): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة بنشر ثقافة الإبدا والتميز

المجال الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري

جاء هذا المجال في المحور المنتمي إليه في المرتبة الأخيرة بدرجة **ضعيفة**، حيث بلغ كل من المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري 2.05 و0.870، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة. هذا وقد وردت العبارتين (23–20) بالمرتبتين الأولى والثانية بدرجة متوسطة، في حين جاءت العبارات الأخرى بدرجة ضعيفة للأسباب الآتي:

- ✓ صعوبة تحقيق الرضا لكامل العمّال.
- ✓ صعوبة إجراء برامج تدريبية لخضوع ميزانية التدريب لقرارات الإدارة العامة لمجمع.
- ✓ خوف بعض المدراء من نتائج التفويض، وهذا ما يعكس انعدام ثقتهم في مرؤوسيهم.

الجدول رقم (03– 25): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
20	استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية في مجالات العمل المختلفة.	2	3	4	8	3	2.65	1.225	متوسطة	2
		10	15	20	40	15				
21	تطوير قدرات العاملين في كافة المستويات من خلال تصميم برامج تدريبية تسهم في ذلك.	/	/	3	10	6	1.90	0.718	ضعيفة	4
		/	/	20	50	30				
22	التشجيع على أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي.	/	2	2	8	8	1.90	0.967	ضعيفة	4
		/	10	10	40	40				
23	الاهتمام بالأفكار التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.	2	4	4	10	/	2.90	1.025	متوسطة	1
		10	20	20	50	/				
24	منح العاملين المزيد من الثقة من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات.	/	2	2	8	8	1.90	0.967	ضعيفة	4
		/	10	10	40	40				
25	الحفاظ على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي الخبرات والقدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.	/	2	4	6	8	2.00	1.025	ضعيفة	3
		/	10	20	30	40				

26	التقليل من شعور العمال بالاغتراب الوظيفي.	/	2	2	8	1.90	0.967	ضعيفة	4
		/	10	10	40				
27	الاهتمام بتلبية الحاجات الفردية للعاملين.	/	2	2	10	2.00	0.917	ضعيفة	3
		/	10	10	50				
28	إيجاد نظام للحوافز يساهم في تعزيز الرضا والولاء الوظيفي.	/	/	3	10	1.90	0.718	ضعيفة	4
		/	/	20	50				
التقييم العام						2.05	0.870	**ضعيفة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية

جاء هذا المجال في المرتبة الثانية في المحور الذي ينتمي إليه بدرجة **متوسطة** بمتوسط حسابي مرجح 3.17 وانحراف معياري بلغ 0.716، مما يفسر بعدم وجود تباين بين مفردات العينة حول ما جاء في هذا المجال. حيث وردت العبارة (29) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح بلغ 4.30، وبانحراف معياري 0.656 بدرجة **كبيرة جدا**، ووردت العبارة (31) في المرتبة الأخيرة في مجالها بمتوسط حسابي مرجح وانحراف معياري قدرا على التوالي 2.50، 0.827 بدرجة ضعيفة.

الجدول رقم (03– 26): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول المجال المتعلق بإمكانية ممارسة الأدوار المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
29	تقييم آثار نشاط ومخرجات المنظمة وما قد تحدثه من أضرار بالمجتمع.	8	10	2	/	/	4.30	0.656	كبيرة جدا	1
		40	50	10	/	/				
30	الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.	2	2	16	/	/	3.30	0.656	متوسطة	2
		10	10	80	/	/				
31	الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح	/	2	8	8	2	2.5	0.827	ضعيفة	4
		/	10	40	40	10				

	المنظمة.								
32	دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية والإسهام في علاجها.	2 10	/ /	8 40	8 40	2 10	2.60	1.046	متوسطة	3
التقييم العام							3.17	0.716	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

من خلال مقارنة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادة الداعمة للتميز وإمكانية ممارستها نلاحظ أنّ درجة الأهمية جاءت كبيرة بمتوسط حسابي مرجح بلغ 4.15 في حين جاءت إمكانية الممارسة بدرجة متوسطة 2.80، وهو الأمر الذي يرد إلى المعوقات التي تحول دون ذلك، ولعل أهمّها المركزية في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، إضافة إلى وجود أزمة ثقة وصراعات ونزاعات داخل الهياكل الإدارية للفرع.

الفرع الخامس: مدى وجود المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز في الأداء

نلاحظ من خلال الجدول أدناه أنّ درجة وجود المعوقات التي تحول دون تحقيق أداء متميز بالفرع كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا المحور 3.16، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.741، وهو ما يدل عدم وجود تباين بسيط حول اتجاهات إجابات مفردات العينة حول عبارات هذا المجال، كما نلاحظ أنّ الإجابات على عبارات هذا المحور جاءت بدرجات متفاوتة عن المتوسط العام، إذ جاءت العبارة (33) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح بلغ 2.56 ليعكس وجود هذا المعوق بدرجة كبيرة، وتعزو الطالبة سبب ذلك إلى المركزية والرسمية في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا لمجمع صيدال، في حين وردت باقي العبارات بدرجات متوسطة بلغ حدها الأعلى للعبارة رقم (34)، وحدها الأدنى للعبارات (35-36-41).

الجدول رقم (03– 27): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات المدراء في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بمدى وجود المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز في الأداء.

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
33	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها.	8	4	2	4	2	2.56	0.765	كبيرة	1
		40	20	10	20	10				
34	نقص الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق التميز.	2	/	12	6	/	2.90	0.852	متوسطة	2
		10	/	60	30	/				
35	عدم وجود نظام فعال للحوافز.	2	6	8	4	/	3.30	0.923	متوسطة	7
		10	30	40	20	/				
36	ضعف استيعاب القيادات الإدارية والعاملين لمفاهيم ومتطلبات الأداء المتميز.	2	6	8	4	/	3.30	0.923	متوسطة	7
		10	30	40	20	/				
37	نقص التوافق في تصميم العمليات.	2	5	9	4	/	3.25	0.910	متوسطة	6
		10	25	45	20	/				
38	عدم مواكبة التغير الحاصل في البيئة عند تصميم برامج التدريب.	2	7	4	4	3	3.05	1.276	متوسطة	4
		10	35	20	20	15				
39	تضارب المصالح بين العمال، أصحاب رأس المال، الزبائن والمجتمع.	6	4	2	4	4	3.20	1.576	متوسطة	5
		30	20	10	20	20				
40	صعوبة تغيير معتقدات وقيم العاملين بما يتوافق وقيم المنظمة.	1	7	4	5	3	2.90	0.923	متوسطة	2
		5	35	20	25	15				
41	مقاومة التغيير من طرف	2	6	8	4	/	3.30	0.923	متوسطة	7

	العاملين.	10	30	40	20	/				
42	ضعف نظام الاتصال داخل وخارج الفرع.	2	1	11	6	/	2.95	0.887	متوسطة	3
		10	5	55	30	/				
43	اعتماد القيادة البيروقراطية في المنظمة.	2	7	4	4	3	3.05	1.276	متوسطة	4
		11	35	20	20	15				
التقييم العام							3.16	0.741	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

- لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو إمكانية ممارسة الأدوار القيادية المدعمة للتميز .
- لا يوجد تباين في اتجاهات الإجابات الخاصة بأهمية الأدوار القيادية المدعمة للتميز .
- لا يوجد تباين في [illegible]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **إمكانية ممارسة الأدوار القيادية ودرجة وجود المعوقات**.

سنقوم باختبار كل واحد منها في فرع خاص بها، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي (*one-way anova*) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، هذا للفرضيتين الأولتين ومعامل الارتباط (سبيرمان) للفرضية الأخيرة عند مستوى معنوية (0.05).

ولإجراء الاختبارات على للفرضية الثلاث الأولى انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم ($ف_0$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة ($ف_1$): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم ($ف_0$) ونقبل الفرضية البديلة ($ف_1$)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أمّا إذا كان مستوى الدلالة (ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإنّنا نقبل فرضية العدم (ف°)، أي أنّه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

الفرع الأوّل: نتائج اختبار أهمية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز في الفرع.

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات الإجابات بفرع المضادات الحيوية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة في الفرع.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03– 28): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.800	8	0.350	1.925	0.155
	داخل المجموعات	2.000	11	0.182		
المستوى العلمي	بين المجموعات	14.200	8	0.775	0.020	3.905
	داخل المجموعات	5.000	11	0.445		
عدد سنوات الخبرة في الفرع	بين المجموعات	3.200	8	0.400	4.400	*0.013
	داخل المجموعات	1.000	11	0.091		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محور **أهمية الأدوار القيادية الداعمة للتميز في الفرع** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو هذا المحور تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.155) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تظهر أنّ اتجاهات آراء مدراء فرع المضادات الحيوية التي عالجناها سابقا لا تختلف باختلاف الجنس.
2. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة تعزى للمستوى التعليمي (ثانوي أو أقل، تكوين مهني، جامعي)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (3.905) و هو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة توضح أنّ اتجاهات آراء مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بدراستها سابقا الخاصة بذات المحور لا تختلف باختلاف المستوى العلمي.
3. **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات مدراء فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة الخاصة بالمحور تعزى لعدد سنوات الخبرة في الفرع (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.013) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تكشف أنّ هناك اختلاف في اتجاهات مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو هذا المحور.

الفرع الثاني: نتائج اختبار إمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز.

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات الإجابات بفرع المضادات الحيوية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة في الفرع.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-29): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.800	8	0.350	1.925	0.155
	داخل المجموعات	2.000	11	0.182		
المستوى العلمي	بين المجموعات	15.200	8	1.900	5.225	*0.007
	داخل المجموعات	4.000	11	0.364		
عدد سنوات الخبرة في الفرع	بين المجموعات	3.200	8	0.400	4.400	*0.013
	داخل المجموعات	1.000	11	0.091		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محور **إمكانية ممارسات الأدوار القيادية الداعمة للتميز في الفرع** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

4. **لا توجد فروق** **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*. : الدراسة الخاصة نحو محور **إمكانية ممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.155) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أنّ اتجاهات آراء مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بهذا المحور لا تختلف باختلاف الجنس، أي لكلا الجنسين نفس الاتجاه.
5. **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لاتجاهات آراء عمال فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة المتعلقة بمحور **إمكانية ممارسات الأدوار القيادية الداعمة للتميز في الفرع** تعزى للمستوى التعليمي(ثانوي أو أقل، تكوين مهني، جامعي)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.007) و هو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أنّ اتجاهات آراء مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بهذا المحور تختلف باختلاف المستوى العلمي،

وتعزو الطالبة الوصول إلى هذه النتيجة كون المستوى التعليمي والرصيد المعرفي له تأثير على إمكانية ممارسة الأدوار القيادية التي تسمح بتعزيز قدرات التميز لدى الفرع.

6. **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عمال فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة الخاصة بهذا المحور تعزى لعدد سنوات الخبرة في الفرع (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة (0.013) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أنّ اتجاهات أراء مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا تختلف باختلاف المدة التي عملوها بالفرع وفي نفس الوظيفة الحالية. وهذه النتيجة منطقية لكون أن طول مدة العمل في منصب قيادي يكسب شاغله دراية وخبرة أكبر بمتطلبات العمل وخصوصياته وإدراكا اكبر للإمكانيات والفرص المتاحة للقادة الإداريين في تعزيز ودعم التميز.

الفرع الثالث: نتائج اختبار مدى وجود المعوقات التي تحول دون الوصول للتميز في الفرع

جاءت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات إجابات هيئة القيادة الإدارية بفرع المضادات الحيوية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى العلمي وعدد سنوات الخبرة في الفرع.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03– 30): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية إمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	3.300	9	0.367	2.444	0.090
	داخل المجموعات	1.500	10	0.150		
المستوى العلمي	بين المجموعات	9.200	9	1.022	1.022	0.482

	داخل المجموعات	10.000	10	1.000		
عدد سنوات الخبرة في الفرع	بين المجموعات	3.200	9	0.356	3.556	0.300
	داخل المجموعات	1.000	10	0.100		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محور **خصائص القائد الإداري في الفرع** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات أجوبة عينة الدراسة الخاصة نحو محور **المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز** تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.090) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أنّ اتجاهات آراء مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بمحور **المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز** لا تختلف باختلاف الجنس، أي رأي الجنسين متوافق هنا على العموم.
2. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات آراء مدراء فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة المتعلقة بمحور **المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز** تعزى للمستوى التعليمي (ثانوي أو أقل، تكوين مهني، جامعي)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.482) و هو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بمحور **المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز** لا تختلف باختلاف المستوى العلمي.
3. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات مدراء فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة الخاصة بمحور **المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز** تعزى لعدد سنوات الخبرة في الفرع (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.300) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات أراء مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو محور **المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التميز** لا تختلف باختلاف المدة التي عملوها بالفرع وفي نفس الوظيفة الحالية، أي أنّه مهما تكن المدة التي عملها المدراء بالفرع فإن لديهم نفس الاتجاه نحو هذا المحور.

الفرع الرابع: علاقة إمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز بمدى وجود المعوقات

من خلال هذا الفرع نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية الرابعة، والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " **إمكانية ممارسة الأدوار القيادية ومدى وجود المعوقات** "، ومن أجل تحقيق ذلك سنقوم باختبار هذه الفرضية، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال معامل الارتباط (سبيرمان) لصغر حجم عينة الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

- ✓ فرضية العدم (ف°): لا توجد علاقة بين **إمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز ودرجة وجود المعوقات**.
- ✓ الفرضية البديلة (ف1): توجد علاقة بين **إمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز ودرجة وجود المعوقات**.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف1)، وعليه سيكون هناك علاقة بين المتغيرين في الفرع.

أمّا إذا كان مستوى الدلالة (ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف°)، أي أنّه لا توجد علاقة بين المتغيرين في الفرع.

الجدول رقم (03– 31): معامل ارتباط إمكانية ممارسة الأدوار القيادية بالمعوقات.

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إمكانية ممارسة الأدوار القيادية	-0.781	* 0.032
درجة وجود المعوقات		
*دال عند مستوى معنوية (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل العلاقة بين **إمكانية ممارسة الأدوار القيادية ودرجة وجود المعوقات** بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة بين **إمكانية ممارسة الأدوار القيادية ودرجة وجود المعوقات** ($0.05 \geq \alpha$) حسب إجابات مدراء فرع المضادات الحيوية المستجوبين، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.032) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أنّ اتجاهات أجوبة مدراء فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها من قبل تؤكد وجود العلاقة بين المؤشرين.
- ✓ هناك علاقة ارتباطية عكسية قوية، أي أنّه كلما زادت درجة وجود المعوقات قلت إمكانية ممارسة الأدوار القيادية الداعمة للتميز لدى المدراء بالفرع.

المبحث الثالث: تحليل الاستبانة الموجهة لموظفي في فرع المضادات الحيوية

إن أهمية معرفة أراء عينة الدراسة المتمثلة هنا في موظفي تطلب منا استعمال الاستبانة كوسيلة أكثر فعالية في الحصول على المعطيات والمعلومات المعبرة عن أرائهم.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يوضح هذا المطلب كل ما يتعلق بمجال، مجتمع وعينة الدراسة، والتعريف بأداة الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: مجال الدارسة

يتمثل مجال الدراسة في المجال المكاني والموضوعي.

- ✓ **المجال المكاني:** اقتصرت حدود الدراسة على مجتمع موظفي فرع المضادات الحيوية، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي وتمثلت في الموظفين في المستوى الإداري دون مدير الفرع.
- ✓ **المجال الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة بحث وتحليل اتجاهات آراء موظفي الفرع نحو **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز**، و ذلك من خلال البحث في ثلاث أبعاد أساسية وهي:
  - مدى توفر المدراء في الفرع على خصائص القيادة الإدارية المتميزة في فرع المضادات الحيوية.
  - الممارسات القيادية الداعمة للتميز في فرع المضادات الحيوية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي فرع المضادات الحيوية العاملين في المستوى الإداري دون الهيئة القيادية الإدارية العليا والبالغ عددهم 108 موظف، وقد تمّ اختيارهم لتمكنهم من استيعاب العبارات المدرجة ضمن الاستبانة وكذلك لقربهم من الإدارة العليا ودرجة إطلاعهم وخبرتهم بالعمل وبالتالي قدرتهم على إعطاء تقييم موضوعي ومفيد للأسئلة المطروحة.

في حين تمّ اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث بلغ عدد أفراد العينة 70 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة الميدانية

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة للحصول على حقائق ومعلومات مرتبطة بواقع معين.

أولا: تكوين أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- ✓ **المحور الأول**: ويتكون من السمات الشخصية لمفردات العينة، وذلك من خلال الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة وعدد سنوات الخبرة.
- ✓ **المحور الثاني**: يتعلق بمدى توافر خصائص القيادة المتميزة، ويتكون من 12 عبارة.
- ✓ **المحور الثالث**: تضمن مجموعة من العبارات للتعرف على مدى تطبيق الممارسات القيادية المشجعة على التميز في الأداء، وذلك من خلال المجالات الآتية
  - المجال الأول: بناء التوجه الاستراتيجي ويتكون من خمس عبارات.
  - المجال الثاني: نشر ثقافة الإبداع والتميز، ويتكون من ثمان عبارات.
  - المجال الثالث: فعالية الهيكل والعمليات، ويتكون من ست عبارات.
  - المجال الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري، ويتكون من عشر عبارات.
  - المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية، ويتكون من ست عبارات.

وقد تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت ذو التدرج الرباعي في المحورين الثاني والثالث بحيث تضمن أربع خيارات بدء من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الرباعي، حيث تمّ حساب طول المدى الكلي: 4-1=3، ومن ثمّ قسم طول المدى على الفئات لنحصل على طول المدى الفئوي 4/3 =0.75. بعد ذلك تمّ إضافة العدد 0.75 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عيها موضحة كالآتي:

الجدول رقم (03-32): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة

الاتجاه	الدرجة		المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	1	منعدمة	من 1 إلى 1.74
لا أوافق	2	ضعيفة	من 1.75 إلى 2.49
أوافق	3	متوسطة	من 2.5 إلى 3.24
أوافق بشدة	4	عالية	من 3.25 إلى 4

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: صدق أداة الدراسة

3/ الصدق الظاهري: لقد تمّ عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء والمرفقين في الملحق رقم (10)، وقد تمّ القيام بإجراء بعض التعديلات من خلال حذف، تعديل أو إضافة عدد من العبارات في ضوء المقترحات المقدمة واستجابة لآرائهم، وبذلك تمّ تحرير الاستبانة في صورتها النهائية – الملحق رقم (12).

4/ الاتساق الداخلي: ويمكن توضيح معامل الارتباط عند مستوى دلالة α=0.05 من خلال الجدول الآتي.

الجدول رقم (03– 33): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يمتلك المسؤول المباشر رؤية واضحة لحاضر الفرع ومستقبله.	0.775	0.000**
2	هناك ثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين من قبل المسؤول المباشر.	0.649	0.000**
3	يتحكم المسؤول المباشر في انفعالاته عند المواقف الصعبة وضغوط العمل.	0.748	0.000**
4	يتعامل قادة الفرع مع الأفراد العاملين في المستويات الدنيا باحترام.	0.619	0.000**
5	يستمع المسؤول المباشر إلى انشغالاتي ومشاكلي دون ملل.	0.825	0.000**
6	المسؤول المباشر يحس بالذنب حتى ولو كان خطأه بسيطا.	0.577	0.000**
7	لدى المسؤول المباشر رغبة دائمة في التحسين المستمر لوضعية الفرع.	0.719	0.000**
8	للمسؤول المباشر تأثير إيجابي على مستوى أدائي.	0.608	0.000**
9	يتقبل المسؤول المباشر النقد.	0.787	0.000**
10	يتميز المسؤول المباشر بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.	0.608	0.000**
11	المسؤول المباشر يتصف بالمثابرة والقدرة على المبادرة.	0.728	0.000**
12	يعتبر المسؤول المباشر مثلي الأعلى وقدوتي.	0.864	0.000**
الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة α =0.01.			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS*.

يتضح من هذا الجدول أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص **بخصائص القائد الإداري** قوية وتتراوح بين (0.864) في حدها الأعلى أمام العبارة (12) وبين (0.608) في حدها الأدنى للعبارتين (8، 10)، وأنّ جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم (03– 34): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
13	الصورة التي أحملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للفرع واضحة	0.783	0.000**
14	الرؤية المتبناة مشوقة لجميع العاملين.	0.504	0.000**
15	يسعى قادة الفرع إلى التوفيق في إرضاء أصحاب المصلحة في المؤسسة (أصحاب رأس المال، الزبائن، العاملين والمجتمع) عند رسم إستراتيجيتها.	0.461	0.000**
16	رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين.	0.649	0.000**
17	تعمل قيادة الفرع على توفير الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.	0.832	0.000**
18	لديَّ قناعة بأن يكون الفرع هو الأفضل بين المنافسين.	0.477	0.000**
19	يشجعني المسؤول المباشر على المناقشة والمشاركة في صنع القرارات.	0.760	0.000**
20	تتم ممارسة مهامنا من خلال التعاون والعمل الجماعي والتشارك في المعلومات والمعرفة.	0.763	0.000**
21	التعلم المستمر والإبداع من القيم التي يدعو إليها المسؤول المباشر.	0.836	0.000**
22	يؤكد المسؤول المباشر على مدى أهمية الجودة في العمل.	0.616	0.000**

23	الانضباط والالتزام بالمواعيد من المبادئ التي يركز عليها المسؤول المباشر.	0.666	0.000**
24	القيم التي يؤكد عليها المسؤول المباشر يلتزم بها هو.	0.417	0.000**
25	القيم التي يؤكدها المسؤول المباشر هي قيم مشتركة في كل مستويات الفرع.	0.796	0.000**
26	يوجد تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات في إنجاز العمل.	0.695	0.000**
27	الاتصال بين مختلف الوحدات سهل.	0.402	0.000**
28	العمليات مصممة ومرتبة حسب الأولويات.	0.716	0.000**
29	يستعمل الفرع أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط وتحسين العمليات.	0.494	0.000**
30	يقوم المسؤول المباشر بقياس الأداء الفعلي للعمليات باستخدام مقاييس علمية.	0.653	0.000**
31	عند وقوع أخطاء في العمل يبحث المسؤول المباشر عن السبب الفعلي لحدوثه.	0.661	0.000**
32	تؤدي عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تتم على العمليات غالبا إلى تميز المخرجات.	0.675	0.000**
33	هناك سياسة فعالة لاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة في مجالات العمل المختلفة.	0.835	0.000**
34	تولي القيادة أهمية كبيرة للمبادرات والإنجازات الفردية في ترقية العاملين بالفرع.	0.872	0.000**
35	يشرح المسؤول المباشر لكل فرد عامل ما هو متوقع منه وكيف يساهم في تحقيق التميز للفرع.	0.437	0.000**
36	أشعر بالارتياح في العمل الذي أقوم به.	0.691	0.000**

37	تعمل القيادة على توفير بيئة عمل آمنة.	0.848	**0.000
38	يولي المسؤول المباشر اهتماما كبيرا بالأفكار التي يقدمها العاملون المتميزون لمعالجة مشاكل العمل.	0.815	**0.000
39	تقوم قيادة الفرع بتشجيع روح الإبداع والابتكار من خلال إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين.	0.712	**0.000
40	يكافئ القادة العاملين الذين يقدمون أداء متميزا.	0.863	**0.000
41	الحوافز المقدمة بالفرع مغرية من أجل القيام بأداء أحسن.	0.356	**0.005
42	تهتم القيادة الإدارية العليا بالفرع بتنمية العاملين.	0.503	**0.000
43	تتبنى القيادة الإدارية برامج المسؤولية تجاه المجتمع مثل الصحة وحماية البيئة...	0.701	**0.000
44	تقوم قيادة الفرع بتقييم آثار المنتجات المقدمة للمجتمع.	0.640	**0.000
45	تقوم قيادة الفرع بتقييم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.	0.604	**0.000
46	تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع جرّاء استعمال المنتجات.	0.753	**0.000
47	تعمل قيادة الفرع على الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، والتأكيد على الشفافية والموضوعية حتى ولو كان ذلك على حساب الفرع.	0.682	**0.000
48	تساهم قيادة الفرع في دراسة بعض مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية وتسهم في علاجها.	0.833	**0.000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة α =0.01.			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS*.

يتضح من هذا الجدول أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص **بالممارسات القيادية الداعمة للتميز** متفاوتة، حيث تتراوح بين (0.863) في حدها الأعلى العبارة (40) وبين (0.356) في حدها الأدنى للعبارة رقم (41)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

.يمكن التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ ***Cronbach's Alpha Coefficient***، والنتائج موضحة من خلال الآتي.

الجدول رقم (03– 35): معاملات ثبات محاور الاستبانة.

المجال/ المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
خصائص القيادة الإدارية	0.917
بناء التوجه الاستراتيجي	0.813
نشر ثقافة الإبداع والتميز	0.741
فعالية الهيكل والعمليات	0.800
الاستثمار في رأس المال البشري	0.919
المسؤولية الاجتماعية	0.872
الثبات الكلي للممارسات القيادية	0.961
الاستبانة ككل (مجموع المحاور)	0.972

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS*.

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكلا البعدين وقدرت بـ (0.917، 0.961) على التوالي. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان كانت (0.972) وهذا يعنى أنّ معامل الثبات مرتفع جدا.

والجدول الآتي يبين معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى.

الجدول رقم (03-36): معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات

العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات
1	0.971	**11**	0.971	**21**	0.971	**31**	0.972	**41**	0.972
2	0.972	**12**	0.971	**22**	0.971	**32**	0.971	**42**	0.972
3	0.971	**13**	0.971	**23**	0.972	**33**	0.971	**43**	0.972
4	0.972	**14**	0.972	**24**	**0.973**	**34**	0.971	**44**	0.972
5	0.971	**15**	0.972	**25**	0.971	**35**	0.972	**45**	0.972
6	0.971	**16**	0.971	**26**	0.972	**36**	0.972	**46**	0.971
7	0.972	**17**	0.971	**27**	0.972	**37**	0.971	**47**	0.972
8	**0.973**	**18**	**0.975**	**28**	0.972	**38**	0.971	**48**	0.971
9	0.971	**19**	0.971	**29**	0.972	**39**	0.972		
10	0.972	**20**	0.972	**30**	0.972	**40**	0.971		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج *SPSS*.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ قيم الثبات في حالة التخلي عن إحدى عبارات الاستبيان وبقاء باقي العبارات الأخرى تتراوح بين (0.975) كأعلى قيمة و(0.971) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن كل عبارات الاستبيان مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات مع وجود ثلاث عبارات (المسطرة في الجدول) ، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة بـ (0.975)، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل العبارات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جدا.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب إعداد الدراسة جملة من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- بعد تعديل الاستبانة قمنا بتقديمها إلى عينة الدراسة من الموظفين، حيث تمّ توزيع 70 استبانة.
- لم يتم استرجاع الاستبانات المقدمة بنسبة 100 %، كما أنّ البعض من بين الاستبيانات المسترجعة تمّ استبعادها لعدم استيفائها متطلبات التحليل. والجدول الآتي يوضح ذلك تعداد الاستبيانات.

الجدول رقم (03– 37): تعداد استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	70	07	63	3	60
النسبة المئوية (%)	100	10	90	4.3	85.7

عة.

- وقد تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS*، وبنفس الأساليب الإحصائية المستخدمة في المبحث الثاني لهذا الفصل.

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق الخصائص والسمات الشخصية

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر،الخبرة و المستوى التعليمي، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (03–38): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	35	58.3
	أنثى	25	41.7
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	19	31.7
	تكوين مهني	16	26.7
	جامعي	25	41.7
الوظيفية المشغولة	عون تنفيذي	25	41.7
	عون تحكم	19	31.7
	إطار	16	26.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	26.7
	من 5 سنوات إلى 15 سنوات	21	35
	أكثر من 15 سنة	23	%38.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج *SPSS*

الفرع الثاني: دراسة خصائص القادة الإداريين

من خلال هذا الفرع نهدف إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة المتميزة في مدراء فرع المضادات الحيوية من وجهة نظر المرؤوسين، ذلك من خلال تحليل العبارات المتعلقة بها. والجدول الآتي يوضح بعض مقاييس النزعة المركزية تجاه كل عبارة.

يتضح من خلال هذا جدول الإجابات أنّ اتجاه معظم المستجوبين حول خصائص القيادة الإدارية المتميزة في الفرع كان **بدرجة ضعيفة**، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.05) بانحراف معياري قدره (0.605) ممّا يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات المستجوبين حول ما جاء في هذا المحور.

الجدول رقم (03– 39): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بخصائص القيادة الإدارية المتميزة.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
1	يمتلك المسؤول المباشر رؤية واضحة لحاضر الفرع ومستقبله.	18	16	19	7	2.25	1.019	غير موافق	4
		30	26.6	31.7	11.7				
2	هناك ثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين من قبل المسؤول المباشر.	6	34	19	1	2.25	0.654	غير موافق	3
		10	56.6	31.7	1.7				
3	يتحكم المسؤول المباشر في انفعالاته عند المواقف الصعبة وضغوط العمل.	30	17	7	6	1.82	1.000	غير موافق	10
		50	28.3	11.7	10				
4	يتعامل قادة الفرع مع الأفراد العاملين في المستويات الدنيا باحترام.	8	36	14	2	2.17	0.693	غير موافق	5
		13.3	60	23.3	3.4				
5	يستمع المسؤول المباشر إلى انشغالاتي ومشاكلي دون ملل.	20	29	11	0	1.85	0.709	غير موافق	9
		33.3	48.4	18.3	0				
6	المسؤول المباشر يحس بالذنب حتى ولو كان خطأه بسيطا.	31	17	7	5	1.77	0.963	غير موافق	12
		51.7	28.3	11.7	8.3				
7	لدى المسؤول المباشر رغبة دائمة في التحسين المستمر لوضعية الفرع.	10	35	11	4	2.15	0.777	غير موافق	6
		16.7	58.3	18.3	6.7				

8	للمسؤول المباشر تأثير إيجابي على مستوى أدائي.	17	29	13	1	1.97	0.758	غير موافق	7
		28.3	48.3	21.7	1.7				
9	يتقبل المسؤول المباشر النقد.	29	20	7	4	1.77	0.909	غير موافق	11
		48.3	33.3	11.7	6.7				
10	يتميز المسؤول المباشر بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.	4	40	11	5	2.28	0.715	غير موافق	2
		6.7	66.7	18.3	8.3				
11	المسؤول المباشر يتصف بالمثابرة والقدرة على المبادرة.	5	28	21	6	2.47	0.791	غير موافق	1
		8.3	46.7	35	10				
12	يعتبر المسؤول المباشر مثلي الأعلى وقدوتي.	25	23	7	5	1.87	0.929	غير موافق	8
		41.7	38.3	11.7	8.3				
التقييم العام						2.05	0.605	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و نتائج *SPSS*.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على قيّم المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة مفردات عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (11) والمتضمنة للنص " المسؤول المباشر يتصف بالمثابرة والقدرة على المبادرة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عناصر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.47) بانحراف معياري قدره (0.791)، لتليها العبارة رقم (10) والتي تضمنّت " يتميز المسؤول المباشر بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدره (2.28) وانحراف معياري بلغ (0.715)، ممّا يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه المستجوبين حول ما جاء في هاتين العبارتين، وهذا ما يفسر أنّ وجهة نظر عينة الدراسة **لا يوافقون** على أنّ قادة الفرع لا تتوفر فيهم هاتين الخاصيتين، وأنّهم لا يتأثرون بالتغير السريع في بيئة العمل كون الفرع يقوم بنشاطه في ظل سوق احتكارية. كما أنّهم لا يعتبرون على العموم أنّ مسؤوليهم المباشرين تتوفر فيهم صفة الديناميكية وروح المبادرة والتفاني في العمل، وهذا الحكم الصادر عن المرؤوسين يعكس تدني مستوى الرضا الوظيفي ويؤثر على مستوى الولاء.

2. أمّا العبارة رقم (2) والتي تضمنت " هناك ثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين من قبل المسؤول المباشر" فقد وردت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ كل من المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري 2.25 و0.654 على التوالي، ممّا يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه المستجوبين حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا ما يفسر أنّ نسبة 56.6% من وجهة نظر العينة لا يوافقون على وجود ثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين للمدراء في الفرع.
3. جاءت العبارة رقم (1) والتي تضمنت " يمتلك المسؤول المباشر رؤية واضحة لحاضر الفرع ومستقبله " بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح بلغ 2.25 وانحراف معياري 1.019 ، وهذا ما يفسر أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنّ مدراء الفرع يمتلكون رؤية واضحة لحاضر الفرع ومستقبله، ولكن هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات حول ما جاء في العبارة، و هو ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.
4. العبارة رقم (4) " يتعامل قادة الفرع مع الأفراد العاملين في المستويات الدنيا باحترام " وردت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح وانحراف معياري قدرا على التوالي ب 2.17 و0.693، وهذا ما يفسر أنّ نسبة 60% من أفراد العينة يتفقون على طريقة المعاملة غير اللائقة للمدراء مع العاملين في المستويات الدنيا.
5. وردت العبارة رقم (7) " لدى المسؤول المباشر رغبة دائمة في التحسين المستمر لوضعية الفرع " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 2.15 وانحراف معياري قدره 0.777، وقد كانت نسبة 58.3% اتفقت على عدم الموافقة على وجود الخاصية المدرجة في هذه العبارة، وهذا ما يثبت أنّ المدراء لا يبالون بالتحسين، ولعل ذلك يرجع إلى انعدام المهارات اللازمة لذلك، أو إلى انعدام تبني القيادة الإدارية لمجمع صيدال ككل لأهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو ضرورة العمل على تحقيق التحسين والتطوير المستمر كفلسفة ومنهج أساسي من أجل ترقية مستوى أداء الفروع وتحسين قدراتهم التنافسية

بالإضافة إلى أن مجمع صيدال وفروعه باعتبارهم المؤسسة الدوائية العمومية الوحيدة فإنها تستفيد كثيرا من دعم الدولة وتوفير الحماية لها، وبالتالي فهي لا تولي اهتماما كبيرا لمعايير إدارة الجودة الشاملة.
6. ووردت العبارة رقم (8) " للمسؤول المباشر تأثير إيجابي على مستوى أدائي " بالمرتبة السابعة وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.97، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.909، وهذا ما يفسر أنّ ما نسبته 48.3% من أفراد العينة غير موافقين على توفر هذه الخاصية في مدرائهم، وهذا دليل على أنّ هؤلاء لا تتوفر فيهم أهم صفة في القائد المتميز وهي صفة التأثير الإيجابي، ويرجع ذلك إلى انعدام الثقة بينهم.
7. أمّا العبارة رقم (12) " يعتبر المسؤول المباشر مثلي الأعلى وقدوتي " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مرجح وانحراف معياري بلغا على التوالي 1.87 و0.929، ممّا يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاه المستجوبين حول ما جاء في هذه العبارة، وهذا ما يفسر أنّ نسبة 41.7% من وجهة نظر العينة لا يوافقون بشدة على هذه الخاصية، وذلك حسب رأيهم أنّ مسؤوليهم لا تتوفر فيهم السمات والخصال التي تجعلهم يقتدون بهم.

8. في حين كانت العبارة رقم (5) " يستمع المسؤول المباشر إلى انشغالاتي ومشاكلي دون ملل " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مرجح قدره 1.85 انحراف معياري بلغ 0.709، وهذا ما يفسر عدم وجود تباين كبير في اتجاه المستجوبين تجاه هذه الخاصية، حيث أنّ ما نسبته 48.4% يرون أنّ مسؤوليهم المباشرين لا يهتمون بمشاكلهم.
9. وقد جاءت العبارة رقم (3) " يتحكم المسؤول المباشر في انفعالاته عند المواقف الصعبة وضغوط العمل " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي مرجح 1.82 وانحراف معياري 1.000 ممّا يدل على وجود تباين في إجابات مفردات العينة.
10. هذا وقد وردت العبارة رقم (9) " يتقبل المسؤول المباشر النقد " بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مرجح وانحراف معياري بلغا 1.77 و0.909 على الترتيب.
11. وأخيرا العبارة رقم (6) والمتضمنة " المسؤول المباشر يحس بالذنب حتى ولو كان خطأه بسيطا " وردت في المرتبة الثانية عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.77 والانحراف المعياري 0.963، وهذا ما يفسر عدم وجود تباين كبير في اتجاه المستجوبين تجاه هذه الخاصية، حيث أنّ ما نسبته 51.7% يتفقون على عدم وجود هذه الصفة في مسؤوليهم.

الفرع الثالث: الممارسات القيادية الداعمة للتميز

يتكون هذا البعد من 36 عبارة موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي (13- 48)، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بالفرع اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03– 40): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	بناء التوجه الاستراتيجي	2.17	0.666	ضعيفة	3
2	نشر ثقافة التميز والإبداع	2.12	0.566	ضعيفة	4
3	فعالية الهياكل والعمليات.	2.27	0.508	ضعيفة	2
4	الاستثمار في رأس المال البشري	1.97	0.644	ضعيفة	5
5	المسؤولية الاجتماعية	2.29	0.708	ضعيفة	1
	الاتجاه العام	2.15	0.565	ضعيفة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج *SPSS*.

يتضح من خلال هذا الجدول أن اتجاه معظم المستجوبين من الموظفين حول الممارسات القيادية التي تدعِّم الوصول إلى التميز في الفرع كانت **ضعيفة**، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.15) بانحراف معياري قدره (0.565) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات المستجوبين حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة مفردات عينة الدراسة، وتقسيمها إلى المجالات التي يتشكل منها هذا المحور كما يلي:

المجال الأوّل: بناء التوجه الاستراتيجي

بالنظر إلى هذا المحور من خلال الجدول أدناه نرى بأنّه قد حصل على متوسط عام قدره 2.17، وقد كان هناك تفاوت في عبارات هذا المجال، حيث حصلت العبارة رقم (16) والتي تضمنت " رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين " على أعلى متوسط 2.33 وبانحراف معياري بلغ 0.655، في حين حصلت العبارة رقم (5) " الرؤية المتبناة مشوقة لجميع العاملين " على أدنى متوسط في هذا المجال بمتوسط حسابي قدره 2.05

وانحراف معياري 0.79، وهذا ربما يدل على عدم وعي الموظفين لإستراتيجية الفرع من حيث الرؤية والرسالة والأهداف المسطرة وذلك لأنّ أغلب القرارات تتخذ على مستوى الإدارة العليا لمجمع صيدال وبالتالي فإنّ الفرع مجبر على تنفيذها ممّا يؤدي إلى عدم وضوحها بالنسبة للموظفين نتيجة عدم مشاركتهم في وضعها.

الجدول رقم (03– 41): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز – بناء التوجه الاستراتيجي.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
13	الصورة التي أحملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للفرع واضحة.	25	10	17	8	2.13	1.112	غير موافق	3
		41.7	16.7	28.3	13.3				
14	الرؤية المتبناة مشوقة لجميع العاملين.	14	32	11	3	2.05	0.790	غير موافق	5
		23.3	53.4	18.3	5				
15	يسعى قادة الفرع إلى التوفيق في إرضاء أصحاب المصلحة في المؤسسة (أصحاب رأس المال، الزبائن، العاملين والمجتمع) عند رسم إستراتيجيتها.	6	37	11	6	2.28	0.783	غير موافق	2
		10	61.7	18.3	10				
16	رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين.	2	40	14	4	2.33	0.655	غير موافق	1
		3.3	66.7	23.3	6.7				
17	تعمل قيادة الفرع على توفير	22	17	16	5	2.07	0.989	غير	4

	الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.	36.7	28.3	26.7	8.3			موافق	
التقييم العام						2.17	0.666	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج *SPSS*.

المجال الثاني: نشر ثقافة التميز والإبداع

يتضح من خلال الجدول أدناه أنّ المتوسط الحسابي المرجح العام للمجال الخاص بنشر ثقافة التميز والإبداع بلغ 2.12 وانحراف معياري بلغ 0.566 ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين، وهذا ما يشير إلى تفضيل الثقافة البيروقراطية والعزوف الواضح عن الثقافة المدعمة للتميز والإبداع من طرف المدراء حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وبذلك وردت جميع المتوسطات الحسابية المرجحة لجميع عبارات هذا المجال بدرجة ضعيفة وبنسب متفاوتة، إذ جاءت العبارة رقم (18) والمتضمنة " لديَّ قناعة بأن يكون الفرع هو الأفضل بين المنافسين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح وانحراف معياري بلغا على التوالي 2.65 و1.039 وبدرجة متوسطة، ويرجع سبب ذلك كون الموظفين على دراية بأنّ مؤسستهم هي المؤسسة الدوائية الوحيدة على المستوى الوطني بالإضافة إلى ضعف المؤسسات الدوائية الخاصة، ممّا يجعل من الفرع يعمل في ظل بيئة احتكارية. في حين حصلت العبارة رقم (19) التي تضمنت " يشجعني المسؤول المباشر على المناقشة والمشاركة في صنع القرارات " على أدنى متوسط حسابي والذي بلغ 1.82 وبانحراف معياري قدره 0.930، وهذا يدل على انعدام الثقة من قبل المدراء في مرؤوسيهم ما يجعل من ثقافة التمكين والتفويض غير موجودة. هذا بالإضافة إلى انعدام الثقة بين العمال وذلك ما يؤدي بهم إلى الاحتفاظ بالمعلومات والمعارف لأنفسهم. هذا وقد ذهبت اتجاهات أفراد العينة أنّه حتى القيم التي يدعو إليها مسؤوليهم كالانضباط أوقات العمل لا يلتزم بها هو ممّا لم يجعله قدوة لهم وهذا يتوافق مع اتجاهات المستجوبين للعبارة " يعتبر المسؤول المباشر قدوتي ومثلي الأعلى " في المحور الخاص بخصائص القيادة الإدارية.

الجدول رقم (03– 42): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز– نشر ثقافة التميز والإبداع.

رقم العبارة	العبارة	لا توجد	ضعيفة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
18	لديَّ قناعة بأن يكون الفرع هو الأفضل بين المنافسين.	8	22	13	17	2.65	1.039	غير موافق	1
		13.3	36.7	21.7	28.3				
19	يشجعني المسؤول المباشر على المناقشة والمشاركة في صنع القرارات.	29	16	12	3	1.82	0.930	غير موافق	8
		48.3	26.7	20	5				
20	تتم ممارسة مهامنا من خلال التعاون والعمل الجماعي والتشارك في المعلومات والمعرفة.	22	13	20	5	2.13	1.016	غير موافق	4
		36.7	21.7	33.3	8.3				
21	التعلم المستمر والإبداع من القيم التي يدعو إليها المسؤول المباشر.	26	21	9	4	1.85	0.917	غير موافق	7
		43.3	35	15	6.7				
22	يؤكد المسؤول المباشر على مدى أهمية الجودة في العمل.	13	30	8	9	2.22	0.958	غير موافق	3
23	الانضباط والالتزام بالمواعيد من المبادئ التي يركز عليها المسؤول المباشر.	7	23	25	5	2.47	0.812	غير موافق	2
		11.7	38.3	41.7	8.3				
24	القيم التي يؤكد عليها المسؤول المباشر يلتزم بها هو.	26	21	4	9	1.93	1.056	غير موافق	6
		43.3	35	6.7	15				
25	القيم التي يؤكدها المسؤول	20	27	10	3	1.93	0.841	غير	5

	المباشر هي قيم مشتركة في كل مستويات الفرع.	33.3	45	16.7	5			موافق
التقييم العام						2.12	0.566	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج *SPSS*.

المجال الثالث: فعالية الهياكل والعمليات

كما هو موضح في الجدول رقم (03-44) فإنّ هذا المجال هو الآخر جاء بدرجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.27 وبانحراف معياري 0.508 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة، ومن الملاحظ أنّ عبارات هذا المجال جاءت متفاوتة بدرجة ضعيفة عن المتوسط العام، فبينما حصلت العبارة رقم (28) " العمليات مصممة ومرتبة حسب الأولويات " على أعلى مستوى في هذا المجال بـ 2.48 وبانحراف معياري 0.567 حصلت العبارة رقم (26) " يوجد تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات في إنجاز العمل " على أدنى متوسط في هذا المجال بمعدل 2.13 وانحراف معياري 0.982.

ونعزو سبب النتيجة كون الهيكل التنظيمي مبني على أسس بيروقراطية تحكمه المركزية والرسمية ممّا يجعل من قنوات الاتصال غير فعالة كونها لا تتجاوز جملة التعليمات التي لابد من تطبيقها بدون نقاش وهذا ما يوضحه اتجاه المبحوثين للعبارتين (26 و27).

أمّا فيما يخص العبارات الأخرى والخاصة بإدارة العمليات فقد اتجه رأي عينة الدراسة إلى أنّ قيادة الفرع لا تبذل الجهود الكافية من أجل تطويرها وتحسينها حسب المتطلبات والمعطيات البيئية المحيطة.

الجدول رقم (03– 43): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز – فعالية الهيكل والعمليات.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
26	يوجد تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات في إنجاز العمل.	21	14	21	4	2.13	0.982	غير موافق	7
		35	23.3	35	6.7				
27	الاتصال بين مختلف الوحدات سهل.	5	38	15	2	2.23	0.647	غير موافق	4
		8.3	63.4	25	3.3				
28	العمليات مصممة ومرتبة حسب الأولويات.	1	30	28	1	2.48	0.567	غير موافق	1
		1.7	50	46.7	1.7				
29	يستعمل الفرع أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط وتحسين العمليات.	6	36	17	1	2.22	0.640	غير موافق	5
		10	60	28.3	1.7				
30	يقوم المسؤول المباشر بقياس الأداء الفعلي للعمليات باستخدام مقاييس علمية.	6	40	11	3	2.18	0.676	غير موافق	6
		10	66.7	18.3	5				
31	عند وقوع أخطاء في العمل يبحث المسؤول المباشر عن السبب الفعلي لحدوثه.	12	24	16	8	2.33	0.951	غير موافق	3
		20	40	26.7	13.3				

32	تؤدي عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تتم على العمليات غالبا إلى تميز المخرجات.	2	41	11	6	2.35	0.709	غير موافق	2
		3.3	68.3	18.4	10				
	التقييم العام					2.27	0.508	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج *SPSS*.

المجال الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري

تبيّن نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث ذات العلاقة بالمجال المتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري والتي يظهرها الجدول رقم (03- 45) أنّ المدراء يقومون بالممارسات المتعلقة بهذا المجال بدرجة ضعيفة، وهذا ما يوضحه أيضا المتوسط الحسابي العام والذي قدر ب 2.27 وبانحراف معياري بلغ 0.508 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة المبحوثة.

هذا وقد جاءت العبارة رقم (35) والتي تضمنت " يشرح المسؤول المباشر لكل فرد عامل ما هو متوقع منه وكيف يساهم في تحقيق التميز للفرع " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغا 2.23 و0.593 على التوالي، في حين وردت العبارة رقم (38) والمتضمنة " يولي المسؤول المباشر اهتماما كبيرا بالأفكار التي يقدمها العاملون المتميزون لمعالجة مشاكل العمل " بالمرتبة الأخيرة في مجالها بأدنى متوسط حسابي مرجح والذي قدر ب 1.72 وانحراف معياري بلغ 0.922.

ويرجع السبب في ورود كل العبارات بدرجة ضعيفة حسب رأي بعض المستجوبين إلى عدة نقاط منها:

- ✓ عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن العمليات الخاصة بالاستقطاب والتوظيف والترقية والتي أكد البعض أنّها تخضع لأمور غير موضوعية ومعايير تلعب الذاتية والعلاقات الشخصية الدور الأساسي في تحديدها، وهذا ما كان سببا في شعور البعض بالاغتراب الوظيفي.
- ✓ الموافقة على الميزانية الخاصة بالتدريب تكون على مستوى الإدارة العامة لمجمع صيدال وليس على مستوى الفرع ممّا يكون عائقا أمام التدريب اللازم للعمّال خاصة وأنّ التدريب يتم خارج الوطن.

✓ انعدام الثقة في المرؤوسين من قبل رؤسائهم ما يجعل من أسلوب التمكين والتفويض والمشاركة في صنع القرارات ضعيفا.

الجدول رقم (03– 44): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز– الاستثمار في رأس المال البشري.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
33	هناك سياسة فعالة لاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة في مجالات العمل المختلفة.	23	26	7	4	1.87	0.873	غير موافق	7
		38.3	43.3	11.7	6.7				
34	تولي القيادة أهمية كبيرة للمبادرات والإنجازات الفردية في ترقية العاملين بالفرع.	23	27	5	5	1.87	0.892	غير موافق	8
		38.4	45	8.3	8.3				
35	يشرح المسؤول المباشر لكل فرد عامل ما هو متوقع منه وكيف يساهم في تحقيق التميز للفرع.	4	39	16	1	2.23	0.593	غير موافق	1
		6.6	65	26.7	1.7				
36	أشعر بالارتياح في العمل الذي أقوم به.	23	14	21	2	2.03	0.938	غير موافق	5
		38.4	23.3	35	3.3				
37	تعمل القيادة على توفير بيئة عمل آمنة.	19	18	19	4	2.13	0.947	غير موافق	2
		31.7	30	31.7	6.6				
38	يولي المسؤول المباشر اهتماما كبيرا بالأفكار التي يقدمها العاملون المتميزون لمعالجة مشاكل العمل.	32	17	7	4	1.72	0.922	غير موافق بشدة	10
		53.3	28.3	11.7	6.7				

39	تقوم قيادة الفرع بتشجيع روح الإبداع والابتكار من خلال إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين.	22	25	9	4	1.92	0.889	غير موافق	6
		36.7	41.7	15	6.6				
40	يكافئ القادة العاملين الذين يقدمون أداء متميزا.	27	22	7	4	1.80	0.898	غير موافق	9
		45	36.7	11.7	6.6				
41	الحوافز المقدمة بالفرع مغرية من أجل القيام بأداء أحسن.	17	26	15	2	2.03	0.823	غير موافق	4
		28.3	43.4	25	3.3				
42	تهتم القيادة الإدارية العليا بالفرع بتنمية العاملين.	7	41	11	1	2.10	0.602	غير موافق	3
		11.7	68.3	18.3	1.7				
التقييم العام						1.97	0.643	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج *SPSS*.

المجال الخامس: المسؤولية الاجتماعية

نلاحظ أنّ كل المتوسطات الحسابية المرجحة لهذه للعبارات التي وردت في هذا المجال متقاربة بدرجة كبيرة لكل العبارات ما عدا العبارة رقم (47) " تعمل قيادة الفرع على الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، والتأكيد على الشفافية والموضوعية حتى ولو كان ذلك على حساب الفرع " التي كانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرجح قدره 1.78 وانحراف بلغ 0.94 في حين كانت هناك موافقة على العبارة رقم (46) والتي تنص " تقوم قيادة الفرع بتقييم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة " بدرجة متوسطة، وهذا لطبيعة المنتجات الدوائية التي لا بد من الحذر في تصميمها إذ يجب ألّا يكون هناك مجالا للخطأ في جميع مراحل إنتاجه، في حين كانت العبارات الأخرى بدرجة ضعيفة حيث أنّ قيادات الفرع رغم محاولتها لحماية البيئة إلّا أنّها لم تتمكّن من القضاء على التلوث بسبب المخلفات الصناعية، وهي تحاول فقط عدم تجاوز النسبة المسموح بها من التلوث.

أمّا فيما يخص مشاركتها في حل مشاكل المجتمع فقد أرجعها أحد المسؤولين إلى انخفاض حجم السيولة المتاحة للفرع.

الجدول رقم (03– 45): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالممارسات القيادية الداعمة للتميز– المسؤولية الاجتماعية.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
43	تتبنى القيادة الإدارية برامج المسؤولية تجاه المجتمع مثل الصحة وحماية البيئة...	9	19	26	6	2.48	0.873	غير موافق	2
		15	31.7	43.3	10				
44	تقوم قيادة الفرع بتقييم آثار المنتجات المقدمة للمجتمع.	4	28	25	3	2.45	0.699	غير موافق	4
		6.7	46.7	41.6	5				
45	تقوم قيادة الفرع بتقييم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.	9	24	11	16	2.57	1.047	موافق	1
		15	40	18.3	26.3				
46	تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع جرّاء استعمال المنتجات.	8	24	20	8	2.47	0.892	غير موافق	3
		13.3	40	33.4	13.3				
47	تعمل قيادة الفرع على الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، والتأكيد على الشفافية والموضوعية حتى ولو	31	14	12	3	1.78	0.940	غير موافق	6
		51.7	23.3	20	5				

	كان ذلك على حساب الفرع.							
48	تساهم قيادة الفرع في دراسة بعض مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية وتسهم في علاجها.	20	22	14	4	2.03	0.920	غير موافق	5
		33.3	36.7	23.3	6.7			
	التقييم العام					2.30	0.708	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان ونتائج *SPSS*.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

- لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو **خصائص القائد الإداري**.

- لا يوجد تباين في اتجاهات الإجابات الخاصة **بالممارسات القيادية الداعمة للتميز** .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **خصائص القائد الإداري و الممارسات القيادية الداعمة للتميز**.

سنقوم باختبار كل واحد منها في فرع خاص بها، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي (*one- way anova*) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، هذا للفرضيتين الأولتين ومعامل الارتباط (بيرسون) للفرضية الأخيرة عند مستوى معنوية (0.01).

ولإجراء الاختبارات على للفرضية الأولى والثانية انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم ($ف^{\circ}$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة ($ف_1$): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم ($ف^{\circ}$) ونقبل الفرضية البديلة ($ف_1$)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أمّا إذا كان مستوى الدلالة (ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإنّنا نقبل فرضية العدم ($ف^{\circ}$)، أي أنّه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

الفرع الأول: نتائج اختبار خصائص القائد الإداري في الفرع.

جاءت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات الإجابات بفرع المضادات الحيوية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى العلمي وعدد سنوات الخبرة في الفرع.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03– 46): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية خصائص القائد الإداري في الفرع.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	4.238	19	0.223	0.862	0.626
	داخل المجموعات	10.345	40	0.259		
المستوى العلمي	بين المجموعات	12.233	19	0.644	0.826	0.665
	داخل المجموعات	31.167	40	0.779		
الوظيفة المشغولة	بين المجموعات	12.936	19	0.681	1.019	0.462
	داخل المجموعات	26.714	40	0.668		
عدد سنوات الخبرة في الفرع	بين المجموعات	10.374	19	0.546	0785	0.709
	داخل المجموعات	27.183	40	0.698		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محور **خصائص القائد الإداري في الفرع** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

4. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة الخاصة نحو محور **خصائص القائد الإداري في الفرع** تعزى للجنس(ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.626) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء موظفي فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بمحور **خصائص القائد الإداري في الفرع** لا تختلف باختلاف الجنس، أي لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو محور **خصائص القائد الإداري في الفرع**.
5. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات آراء موظفي فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة المتعلقة بمحور **خصائص القائد الإداري في الفرع** تعزى للمستوى التعليمي(ثانوي أو أقل، تكوين مهني، جامعي)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.665) و هو أكبر

من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء الموظفين بالفرع التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بمحور **خصائص القائد الإداري في الفرع** لا تختلف باختلاف المستوى العلمي، أي لكل فئة من فئات المستوى العلمي التي ينتمي إليها الموظفين نفس الاتجاه الخاص بمحور **خصائص القائد الإداري في الفرع**.

6. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات آراء موظفي فرع المضادات الحيوية وفق عينة الدراسة الخاصة بمحور **خصائص القائد الإداري في الفرع** تعزى للوظيفة المشغولة (عون تنفيذي، عون تحكم، إطار)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.462) هو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أنّ اتجاهات إجابات موظفي الفرع التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو محور **خصائص القائد الإداري في الفرع** لا تختلف باختلاف الوظيفة المشغولة، أي أنّه مهما تكن وظيفة المستقصى فإن لدي نفس الاتجاه نحو محور **خصائص القائد الإداري في الفرع**.
7. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات الموظفين بحسب عينة الدراسة الخاصة بمحور **خصائص القائد الإداري في الفرع** تعزى لعدد سنوات الخبرة في الفرع (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.709) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة توضح أن اتجاهاتهم التي قمنا بدراستها سابقا نحو محور **خصائص القائد الإداري في الفرع** لا تختلف باختلاف المدة التي عملوها بالمؤسسة وفي نفس الوظيفة الحالية، أي أنّه مهما تكن المدة التي عملها الموظفين بالفرع فإن لديهم نفس الاتجاه نحو محور **خصائص القائد الإداري في الفرع**.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع.

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات الإجابات بفرع المضادات الحيوية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة في الفرع.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-47): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	6.483	25	0.259	1.089	0.403
	داخل المجموعات	8.100	34	0.238		
المستوى العلمي	بين المجموعات	14.100	25	0.564	0.654	0.863
	داخل المجموعات	29.300	34	0.862		
الوظيفة المشغولة	بين المجموعات	17.600	25	0.704	1.086	0.406
	داخل المجموعات	22.050	34	0.649		
عدد سنوات الخبرة في الفرع	بين المجموعات	15.833	25	0.633	0.963	0.532
	داخل المجموعات	22.350	34	0.657		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

7. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة الخاصة نحو محور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.403) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات آراء موظفي فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا الخاصة بمحور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** لا تختلف باختلاف الجنس، أي لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو محور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع**.
8. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات آراء موظفي فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة المتعلقة بمحور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** تعزى

للمستوى التعليمي (ثانوي أو أقل، تكوين مهني، جامعي)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.863) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تظهر أن اتجاهات آراء الموظفين بالفرع التي عالجناها سابقا الخاصة بمحور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** لا تختلف باختلاف المستوى العلمي، أي لكل فئة من فئات المستوى العلمي التي ينتمي إليها الموظفين نفس الاتجاه الخاص بمحور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع**.

9. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات آراء موظفي الفرع وفق عينة الدراسة الخاصة بمحور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** تعزى للوظيفة المشغولة (عون تنفيذي، عون تحكم، إطار)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.406) هو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، و هذه النتيجة تكشف أن اتجاهات إجابات موظفي فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو محور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** لا تختلف باختلاف الوظيفة المشغولة، أي أنه مهما تكن وظيفة المستقصى فإن لدي نفس الاتجاه نحو محور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع**.

10. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات موظفي فرع المضادات الحيوية حسب عينة الدراسة الخاصة بمحور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** تعزى لعدد سنوات الخبرة في الفرع (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.532) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفي فرع المضادات الحيوية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو محور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع** لا تختلف باختلاف المدة التي عملوها بالمؤسسة وفي نفس الوظيفة الحالية، أي أنّه مهما تكن المدة التي عملها الموظفين فإن لديهم نفس الاتجاه نحو محور **الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الفرع**.

الفرع الثالث: علاقة خصائص القائد الإداري بالممارسات القيادية الداعمة للتميز

من خلال هذا الفرع نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية الثالثة، والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **خصائص القائد الإداري بالممارسات القيادية الداعمة للتميز**"، ومن أجل تحقيق ذلك سنقوم باختبار هذه الفرضية، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

- ✓ **أولا:** فرضية العدم (ف°): لا توجد علاقة بين **خصائص القائد الإداري بالممارسات القيادية الداعمة للتميز**.
- ✓ الفرضية البديلة (ف1): توجد علاقة بين **خصائص القائد الإداري بالممارسات القيادية الداعمة للتميز**.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم (ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف1)، وعليه سيكون هناك علاقة بين **خصائص القائد الإداري بالممارسات القيادية الداعمة للتميز** في فرع المضادات الحيوية.

أمّا إذا كان مستوى الدلالة (ف) المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم (ف°)، أي أنّه لا توجد علاقة بين **خصائص القائد الإداري بالممارسات القيادية الداعمة للتميز** في فرع أنتيبيوتيكال.

الجدول رقم (03– 48): معامل ارتباط خصائص القائد الإداري بالممارسات القيادية.

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
خصائص القائد الإداري	0.918	** 0.000
الممارسات القيادية الداعمة للتميز		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان و*SPSS*.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل العلاقة بين **خصائص القيادة المتميزة والممارسات القيادية الداعمة للتميز** بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة بين خصائص القيادة الإدارية والممارسات القيادية الداعمة للتميز ($\alpha \leq 0.01$) لاتجاهات إجابات موظفي فرع المضادات الحيوية بعينة الدراسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، وهذه النتيجة تبين أنّ اتجاهات أجوبة موظفي فرع المضادات الحيوية التي قمنا بدراستها من قبل تؤكد وجود العلاقة بين المؤشرين.

- ✓ هناك علاقة طردية وقوية، أي أنّه كلما كان للمنظمة قادة إداريين يتمتعون بالخصائص المذكورة سابقا زادت القدرة على القيام بالممارسات القيادية التي تمكن من الوصول إلى أداء متميز.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات آراء المدراء والموظفين في فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال نحو دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز واستعملنا لذلك كأداة للدراسة تتكون من استبانتين مختلفتين وجهتا لكل من مدراء وموظفي الفرع، وقد صممناهما وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي والرباعي.

من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستبانة الموجهة لمدراء الفرع وجدنا أنّ الاتجاه العام لأجوبة عبارات المحور الثالث تعكس دراية هؤلاء لأهمية الأدوار القيادية الداعمة للتميز. إلّا أنّ إمكانية ممارستها كان بدرجة متوسطة في ظل وجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك وهو ما أوضحه اتجاه أجوبة أفراد العينة من خلال الإجابة على عبارات المحور الثاني والرابع.

أمّا من خلال الاستبانة الموجهة لموظفي الفرع فقد أوضح الاتجاه العام للإجابات إلى أنّ المدراء والمسؤولين في الفرع يملكون خصائص القيادة المتميزة بدرجات ضعيفة، وكذلك هو الحال بالنسبة للممارسات الداعمة للتميز.

وعند دراسة العلاقة بين خصائص القيادة المتميزة والممارسات القيادية الداعمة للتميز وجدنا بأنّ بينهما علاقة طردية قوية إذ قدرت بـ0.918.

الخاتمة

الــخاتــمــة

إنّ ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر التسيير والإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج تسييري جديد، يختلف عن مفاهيم وأفكار التسيير التقليدي الذي ساد في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، وامتد تأثير التسيير الجديد إلى تسيير الموارد البشرية الذي أصبح عالمي التطبيق، وتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة، يضع الإنسان – المورد البشري – في قمة اهتماماته ويعتبره مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل تحرير التجارة وانفتاح الأسواق وما نتج عنه من اشتداد المنافسة.

إنّ هذا التحول طرح تحديات جديدة أمام القيادات بمنظمات الأعمال للرفع من كفاءة عملياتها وتحسين جودة منتجاتها وضرورة الارتقاء بأدائها على نحو يفوق ما وصل إليه المنافسين ويضمن لها تحقيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

وبذلك جاءت هذه الدراسة للبحث عن السبل والممارسات القيادية التي تمكن المنظمة من الرفع من أدائها والارتقاء إلى مصاف المنظمات المتميزة.

وسعيا منّا للإجابة على هذه الإشكالية تم تناول البحث من جانبين:

1- **الجانب النظري**: حيث تطرقنا فيه إلى أهم الأفكار الأساسية والجوانب المتعلقة بالموضوع، وقد قسمنا الجانب النظري إلى فصلين كما يلي:
   - الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.
   - الفصل الثاني والمعنون القيادة الإدارية وتميز الأداء.
2- **الجانب التطبيقي**: في هذا الجانب قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة من المؤسسات العمومية الجزائرية، ووقع اختيارنا على فرع المضادات الحيوية بالمدية (*Antibiotical*) التابع لمجمع صيدال الذي يعتبر رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر. وقد تم تناول هذا الحانب من خلال:
   - تقديم لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية.
   - معرفة أهم مؤشرات الأداء بفرع المضادات الحيوية.
   - تحليل الاستبانتين المقدمتين وجهتا لكل من مدراء وموظفي فرع المضادات الحيوية من أجل معرفة واقع القيادة الإدارية في الفرع ومدى تمكنها من الرفع من مستوى الأداء.

ولقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدِّم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير منظماتنا، وأخيرا نقدم أفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث والتي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية.

أولا: نتائج الدراسة

توصَّلنا في هذه الدراسة إلى عدة نتائج، نوردها في النقاط الآتية:

1- نتائج القسم النظري:

- لقد أدى التحول الحاصل في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري إلى تعاظم دور القيادة الإدارية، ومن الملاحظ أنّ هذه التغييرات أسفرت عن كثرة النماذج والنظريات والتي بموجبها انتقل مفهوم القيادة الإدارية من القدرة على التأثير في الأتباع وتوجيههم لتحقيق الأهداف المسطرة إلى القدرة على إحداث وقيادة التغيير والتحسين ونقل المنظمات من وضع لآخر أحسن (**وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى**) .
- يعتبر الأداء المتميز خيارا استراتيجيا وأداة جد فعالة لتسهيل شروط الاندماج الإيجابي للمنظمات في بيئتها الاقتصادية المحلية والعالمية ذلك كونه يعمل على تحقيق مزايا تنافسية ويلبي ويتجاوز توقعات وتطلعات العملاء، ويعظم المنافع لأصحاب المصالح، فهو هدف غير ثابت يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود أو نهاية تعلن المنظمة عن تداركها بل هو التغيير المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل ما تقدمه مقارنة بالمنافس (**وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية**).
- إنّ المنظمات المتميزة تصنع تفوقها بيدها ولا تترك الظروف البيئية وتقلباتها تحدد مسارها، وذلك من خلال قيادة إدارية عقلانية تتمكن من تحقيق التفاعل الإيجابي لمواردها عن طريق خلق وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على نشرها داخل المنظمة، كما تقوم بتفعيل استراتيجيات مبنية على دراسة جادة للمتغيرات الداخلية والخارجية من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، والأخذ بنقاط القوة وتفادي نقاط الضعف وهذا ما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة. هذا وقد أعطت النماذج العالمية للتميز أهمية كبيرة للقيادة الإدارية،

وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تحريك المتغيرات الأخرى كالموارد البشرية، العمليات، الإدارة الاستراتيجية، الزبون، المجتمع ونتائج الأعمال (**وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة**).

2- نتائج القسم التطبيقي

تعتمد نتائج الدراسة على واقع نتائج التحليل الإحصائي، ومن أهم هذه النتائج ما يأتي:

- لقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة الميدانية المجراة في فرع المضادات الحيوية من خلال الاستبانة الموجهة لمدراء الفرع مايلي:

✓ تجانس أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأهمية الممارسات القيادية الداعمة للتميز حيث بلغ المتوسط العام لمدى موافقة أفراد العينة وبتشتت ضئيل يعكسه الانحراف المعياري المقدر ، والذي يشير إلى ميل الإجابات إلى درجة كبيرة، وهذا ما يبين أنّ أغلب مفردات العينة على دراية بأهمية تلك الممارسات المدعمة للتميز.

✓ تجانس مفردات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمدى إمكانية ممارسة الأدوار القيادية، وقد قدر المتوسط العام 2.8 وبانحراف معياري بلغ 0.653 ما يفسر بتشتت ضئيل، وهو ما يشير إلى أنّ ميل الإجابات إلى درجة متوسطة لإمكانية ممارسة تلك الأدوار.

✓ رغم دراية مدراء فرع المضادات الحيوية بأهمية الأدوار القيادية الداعمة للتميز إلّا أنّ إمكانية ممارستهم لها متوسطة، وهذا راجع إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحول دون ممارسة هذه الأدوار وتعتبر المركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من طرف الإدارة العليا للمؤسسة الأم ووجود أزمة ثقة بين قادة الفرع من أهمها.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة الموجهة لموظفي فرع المضادات الحيوية حول العبارات المتعلقة بمدى توفر خصائص وسمات قادة التميز بمدراء الفرع ومدى ممارستها للأدوار القيادية الداعمة للتميز تجانس مفردات العينة في إجاباتها وميلها إلى وجود كل من السمات والممارسات بدرجة ضعيفة وهو ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام للمتغيرين (2.05- 2.15) على التوالي.

إضافة إلى ذلك يمكن استنتاج الآتي:

- رؤية الفرع ورسالته غير واضحة المعالم رغم ما يوجد من شعارات وهذا ما لمسناه من جهل العمّال لها.

– التنظيم هو تنظيم بيروقراطي يضع المركزية والرسمية كأداة للتعامل ممّا يجعل من العلاقات الشخصية ناقصة.

وكنتيجة لما تمّ ذكره نقول أنّ قيادات فرع المضادات الحيوية بعيدة كل البعد عن خصائص وسمات قادة التميز، وأنّ ممارساتها لا تعكس الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الأداء (**وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة**).

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

من النتائج السابقة نقدم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي نرى أنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للقادة الإداريين سواء لفرع المضادات الحيوية أو أية منظمة جزائرية أخرى، وهي كالآتي:

1- على المنظمات العازمة على المحافظة على مكانتها أو الارتقاء بأدائها اكتساب قادة إداريين يتمكنون من بناء الرؤى والطموحات التي تخدم كامل أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

2- إنّ الإيمان بالذات هو الشيء الوحيد الذي يمنح القائد الإداري الثقة بالنفس لكي يخطو نحو المجهول ولإقناع الآخرين بالسير معه لتحقيق الرؤى والأهداف الإستراتيجية، ولكن لابد أن يكون ذلك مقرونا التواضع للاعتراف بالخطأ في بعض الأحيان، والاعتراف بأنّ الآخرين يملكون أيضا أفكارا وبأنّ الاستماع إليهم بنفس قدر أهمية التحدث إليهم.

3- الابتعاد عن القيم والممارسات التي تعزز البيروقراطية والعمل على نشر قيم الإبداع والتميز بين أوساط العاملين وضرورة التحلي بها من طرف القادة الإداريين، وضرورة تبني ثقافة التفويض والتمكين وروح التعاون والمشاركة الفاعلة.

4- ضرورة الاهتمام بالقدرات الإبداعية والمعرفية والمحافظة عليها كونها القادرة على تحقيق التميز على المستوى المحلي والعالمي، وباعتبارها رأس مال فاقت أهميته رأس المال العيني.

5- التركيز على إدارة المعرفة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية من عقول مالكيها إلى الآخرين للمشاركة بها واستثمارها في تحقيق الأهداف والانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي.

6- إعادة النظر في مؤشرات القياس والتأكيد على أهمية المؤشرات غير المالية.

7- ضرورة تحسين العمليات المحورية في المنظمة للوصول إلى التميز التنظيمي والتشغيلي.

8- في حالة مواجهة مشاكل وأزمات أثناء تنفيذ الاستراتيجيات لابد من عدم صرف الوقت في المشكلة ذاتها بينما يكون الوقت للبحث عن الحل، كما يجب معالجتها من السبب بدلا من التركيز على النتيجة. كما أنّه في حالة اختلاف الرأي بين القادة الإداريين والعمّال أثناء المعالجة لا يعني أنّهم أعداء لهم بل لابد من الأخذ بوجهة نظر الجميع قصد الوصول إلى الآراء السديدة وحل المشكلة أو الأزمة من جذورها.

9- في ظل الظروف البيئية لابد على قادة المنظمات السعي نحو البحث عن أهم الأساليب والطرق التي تمكن من التنسيق بين تحقيق أهدافها وقيمها وبين الارتقاء بمستوى أدائها، ولعل إدارة التميز خيار مناسب لذلك باعتباره منظومة فكرية ومنهج إداري كلي يوجه المنظمات نحو التفوق والريادة على المستوى المحلي ومن ثمّ العالمي.

ثالثا: أفاق الدراسة

إنّ هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد نقترح عدداً من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

1. **الإدارة بالقيم كبديل لمحاربة الفساد الإداري.**
2. **تأثير الأتباع على سلوك القائد الإداري.**
3. **التقييم الذاتي للمنظمة بين الذاتية والموضوعية: دراسة حالة منظمة جزائرية.**
4. **الإدارة البيئية وإدارة التميز.**
5. **التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية.**

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وجمع مادته العلمية، وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض الذي أُعِدَّ من أجله، ونحن لا ندَّعي كماله فهو بذلك يحتاج إلى التصويب والنقد، وعذرنا في ذلك:

ما خطَّ كف امرئ شيئا وراجعه إلّا وعن له تبديل ما فيــه

وقال ذاك كذا أولى وذاك كــذا وإن كان هكذا تسمو معانيه

قائمة المراجع

قائمة المراجع:



أولا: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب العربية

1. إبراهيم الفقي، سحر القيادة: كيف تصبح قائدا فعالا، دار أجيال للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى، 2008.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
4. أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة: دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة الطبعة الأولى، 1997.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
6. إيهاب صبيح، محمد رزيق، الإدارة: الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،2001.
7. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، 2010.
8. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2010.
9. بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
11. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
12. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
13. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
14. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمّان، الطبعة الأولى، 2006.

15. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2004.
16. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الطبعة الثانية، 2005.
17. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000.
18. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، 2008.
19. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمكية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى،2005
20. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001.
21. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمّان، الطبعة الأولى، 2007.
22. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
23. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2004.
24. السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
25. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور إل منظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجيل للطباعة، الطبعة الثانية، 1999.
26. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
27. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، 2008.
28. صونية محمد البكري، نظام المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985.
29. ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خربس، العمليات الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان،2007.
30. طارق السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، 2003.
31. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.
32. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية القيادة، دار غريب، القاهرة، 1992.
33. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنيت، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006.

34. ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2005.
35. ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان،1997.
36.عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صلاح، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، ديناميك للطباعة، الإسكندرية، 2003.
37. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
38. عادل محمد مبروك، مقدمة في الأسس العلمية والتطبيقية للتخطيط والرقابة في منظمات الأعمال، بدون ناشر، القاهرة، 2007.
39.عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومه، الجزائر، د ط، 2003.
40. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
41. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
42. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمّان، 1999.
43. عبد الناصر علي حموده، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
44. عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمّان، الطبعة الأولى، 2000.
45. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2010.
46. علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
47. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
48. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
49. علي السلمي، السلوك التنظيمي في الإدارة الجديدة، مكتبة غريب، القاهرة، 1987.
50. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الروق للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2003.
51. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2005.
52. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الطبعة الثانية، 2005.

53. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، 2006.
54. محمد البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد، 1985.
55. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2008.
56. محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة، مركز التنمية الإدارية المعاصرة، مصر، 1998.
57. محمد عبد الرحمن، محمد الشروق، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر، الأردن، 2006 .
58. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الرابعة، 2003.
59. مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون سنة نشر.
60. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
61. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2007.
62. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للنشر والتوزيع، بغداد، الطبعة الأولى، 2011.
63. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
64. موسى اللوزي، التطرير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الثانية، 2003.
65. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الدار العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 1993.
66. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، 2009.

ب. الكتب المترجمة

1. إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة أميرة نبيل عرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.

2. بيترج ريد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
3. بيترج نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006.
4. تيصفا جيبر ميدين، تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، بيروت، 2005.
5. جاك دانيال، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس مستوحاة من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1991.
6. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري أحد زايد، المجلس الأعلى للثقافة، الكويت، المجلد الأول، الطبعة الثانية، 2007.
7. جيمس كوتر، جيري بوارس، البناء من أجل الاستمرار، حقوق الترجمة العربية محفوظة لمكتبة جرير، الرياض، 1999.
8. دانيال جولمان وآخرون، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
9. ريتشارد هـ هال، المنظمات: هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، الرياض، 2001.
10. ستيفن ر كوفي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ترجمة ياسر العتيبي، دار الفكر، دمشق، الطبعة الأولى، 2006.

ج. القواميس والمعاجم

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد الثاني عشر، الطبعة الأولى، 2002.
2. القاموس الموسوعي، دار الأطلس، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002.
3. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2005.

د. الأطروحات، الرسائل والمذكرات الجامعية

1. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010.
2. أمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.

3. تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء منظمات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
4. سامح عبد المقصود محمد، العوامل المحددة للمنظمات المتميزة بالتطبيق على المنظمات المتعددة الجنسيات المستثمرة في مصر، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
5. سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
6. صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
7. طلال عبد الملك الشريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
8. عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
9. فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال- فرع الأنتيبيوتيكال المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر،2009.
10. يوسف بومدين، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية – مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات – الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006.

هـ. المجلات

1. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، فلسطين، مجلد (25- 4)،2001.
2. عبد الله مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
3. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد العشرين، العدد الأول، 2012.

4. نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.
5. هناء خلد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو2012.
6. يحي سليم ملحم وآخرون، القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد الثالث والعشرين، العدد الأول، 2009.

و. المؤتمرات والملتقيات

1. بلعور سليمان، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
2. بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.
3. علي عبد الله، الأداء المتميز، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
4. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة،الجزائر، 2002.
5. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.
6. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقه عمل للملتقى الإداري الثالث أدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعه الملك سعود، كليه العلوم الإدارية، الرياض، سنه 1426 هـ.
7. محمد حمدي السيد أبو مصبح، دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، فلسطين، 2009.
8. محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل، ورقة بحث

مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.

9. مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية: مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
10. واعر سهيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المؤسسة:دراسة حالة وحدة البريد الإدارية- بسكرة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
11. يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.

ز. المواقع الإلكترونية

1. دايل م. سميث، أحد عشر مفتاحا للقيادة الناجحة: مهارات القيادة الأساسية بين يديك، حمل من الموقع، *http://www.alkhulasah.com* (16/11/2011).
2. عب

د الرزاق الرحاحلة، أثر إدارة التميز على تطوير منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والشفافية، حمّل من الموقع:

3. مرك

ز ضمان الجودة، قاموس الجودة والاعتماد، جامعة الإسكندرية، حمل من الموقع:

http://www.tanta.edu.egnitesTQACrefQuality%20dictionary.pdf , (26/11/2012).

4. محسن بن نايف، المسؤولية الاجتماعية 26000: نشرة تعريفية، حمل من الموقع:

http://www.kl_dev.com , (26/05/2011).

5. محمد بن راشد آل مكتوم، رؤيتي: التحديات في السباق نحو التميز، حمل من الموقع:

http://www.syrcs.orgarticlesmanageART-101.pdf , (14/07/2011).

6. مجمع صيدال ، نشأة مجمع صيدال، *http://www.Saidalgroup.com* ، (10/ 12/ 2012).
7. المنظمة الذكية: ذكاء الدماغ أم ذكاء القلب، متاح على الموقع:

http://mycafe.ws/D02713 , (10/02/2013).

8. *http://www.PersonnelZone.com/PZtraining.ussf , (15/12/2007)*

ح. الجرائد الرسمية والتقارير

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد02، المرسوم التنفيذي رقم 02- 05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، الصادر بتاريخ 09 جانفي 2002، إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة.
2. الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لجائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، جوائز الفئة الأولى: المبادئ التوجيهية لإعداد وثيقة التقديم أفضل الممارسات، الدورة الثالثة، 2010 – 2011

ثانيا: المراجع الأجنبية

a. *books*

1. *Brilman Jeam, Les meilleures pratiques de management au Cœur de la performance, édition d'organisation, Paris, 1998.*
2. *CA Gibb, Leadership: Selected Readings Harmon's, New York Penguin , 1989 .*
3. *CAMP Robert, Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et de passer vos concurrents, ed d'organisation, paris, 1992.*
4. *Claude Louche, Psychologie sociale des organisations, Arman Colin, 2édition, 2007.*
5. *Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle-2, traduit par Daniel Roche, Edition Robert Laffont, S.A, Paris,1999.*
6. *Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999.*
7. *Harry S. Hertz, Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, 2007.*
8. *Huberac Jean- Pierre, Guide de la méthode de la qualité, 2eme ed, Pari, 2001.*
9. *Jeam Jacque Daudin, Charles.S.Tapiero, Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, Paris, 1996.*
10. *Jim Collins, de la performance à l'excellence, Economica, Paris, 2006.*
11. *John H. Zemger & Joseph R. Folkman, The Extraordinary Leader : Turning Good Manager Into Great Leaders, Mc Grow Hill, New York, 2009.*
12. *John Oakland, Total organizational excellence, Butterworth Heinemann, USA, 2001.*

13. *Ministère de l'Industrie, Direction générale de la régulation et de la normalisation, le prix algérien de la qualité, objectifs conditions de participation et questionnaire, 2006.*
14. *Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication: An organizational approach, McGraw-Hill book company, New York, N éd, Nd.*
15. *Michael Williams, leadership for leaders, ThoroGood, London, 2005.*
16. *Paul Pinto, la performance durable, édition Dunod, Paris, 2003.*
17. *Peter Druker, L'avenir du management selon Druker, Edition village mondial, Paris, 1999.*
18. *Peter Senge, The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1994.*
19. *Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, sd, 1995.*
20. *STUART C. SMITH, PHILIP K. PIELE, School Leadership Handbook for Excellence, ERIC ClearingHouse on Educational Management, United States of America, third edition, 1996.*
21. *Tom Peters, Robert Waterman, Le prix de l'excellence, Les livres de la performance, Dunob, Paris,1999.*

b. Reviews and journals

1. *Carol George, Implmentating the EFQM Excellence Model In A Local Authority, Managerial Auditing Journal, Vol.18, No.2, 2003.*
2. *E.Ogbonna , Lloyd C. Harris, Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, The International Journal of Human Resource Management 11:4 August 2000,p p 766–788. Downloaded from: http://www.tandf.co.uk/journals* , (04/01/2012).
3. *Privett, Daft, Working Knowledge, Boston Press, Harvard Business Review, 1983.*
4. *Ozkan Tutuncu, Deniz Kucukusta, Relationship between organizational commitment and business Excellent model: A study on Turkish quality award winners Total quality management review, vol 18.no*

10, December 2007, downloaded from: http://www.pkisi.deu.trosken.tutuncuMakale.pdf , (19/11/2012).

5. *R.Bolden and others, A Rewiew of leadership theory and competency framework, centre for leadership studies, university of Exeter, United Kingdom, June 2003.*
6. *W.A.Kahn, Psychological Conditions of Personal Engagement & Disengagement at Work, Academy of Management Journal, Vol.33, 1990.*
7. *United states office of personal management, A handbook for measuring employee performance : Aligning employee performance plans with organizational goals, Performance management practitioner series, 2001.*

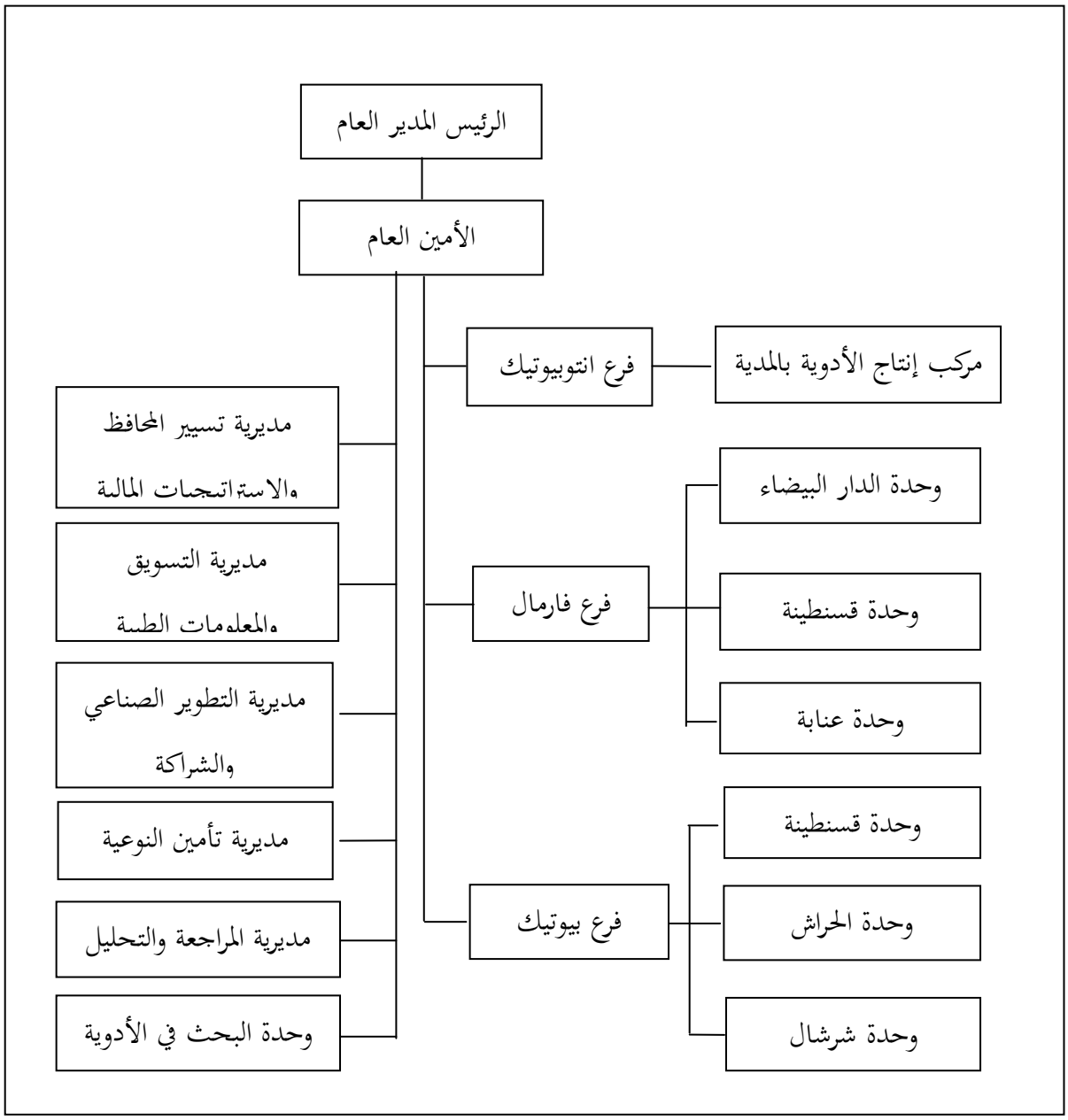
c. *Sits*

1. *A.André, the Characteristics of high performance organization, downloaded from: http://www.consultingmethodology.com ,(* 10/12/2102).
2. *A. Ardichvili and K. Peter Kuchinke ,Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union,Germany, and the US, downloaded from: http://www.tandf.co.uk/journals* , (22/01/2012).
3. *Baldrige, Criteria for performance Excellence* (2011/2012), *downeled from*: *http://www.nistovbaldrigepublicationsupload2011_2012_Business_wNonprofit_criteria.pdf* (19/11/2012).
4. *Doris B. Collin , The effectiveness of managerial leadership development : Programs a Meta analysis of studies from 1982-2001, Downloaded from: http://www.etd.lsu.edudcauailableetd-0607102-080200unrestrictedcollin_dis.pdf (04/01/2012).*
5. *EFQM, An overview of the EFQM model 2012, Downloaded From: http://www.efqm.orgenPdfResourcesOveriew%20EFQM%202013%v1.pdf* (12/10/2102).
6. *Institute of Nuclear Power operations, Leadership fundamentals to achieve and sustain excellent station performance, September 2007, downloaded from: http://www.duncanworldwide.com/wpcontent/uploads/2010/08/INPOLeadershipFundamentals.pdf* , (09/01/2013).

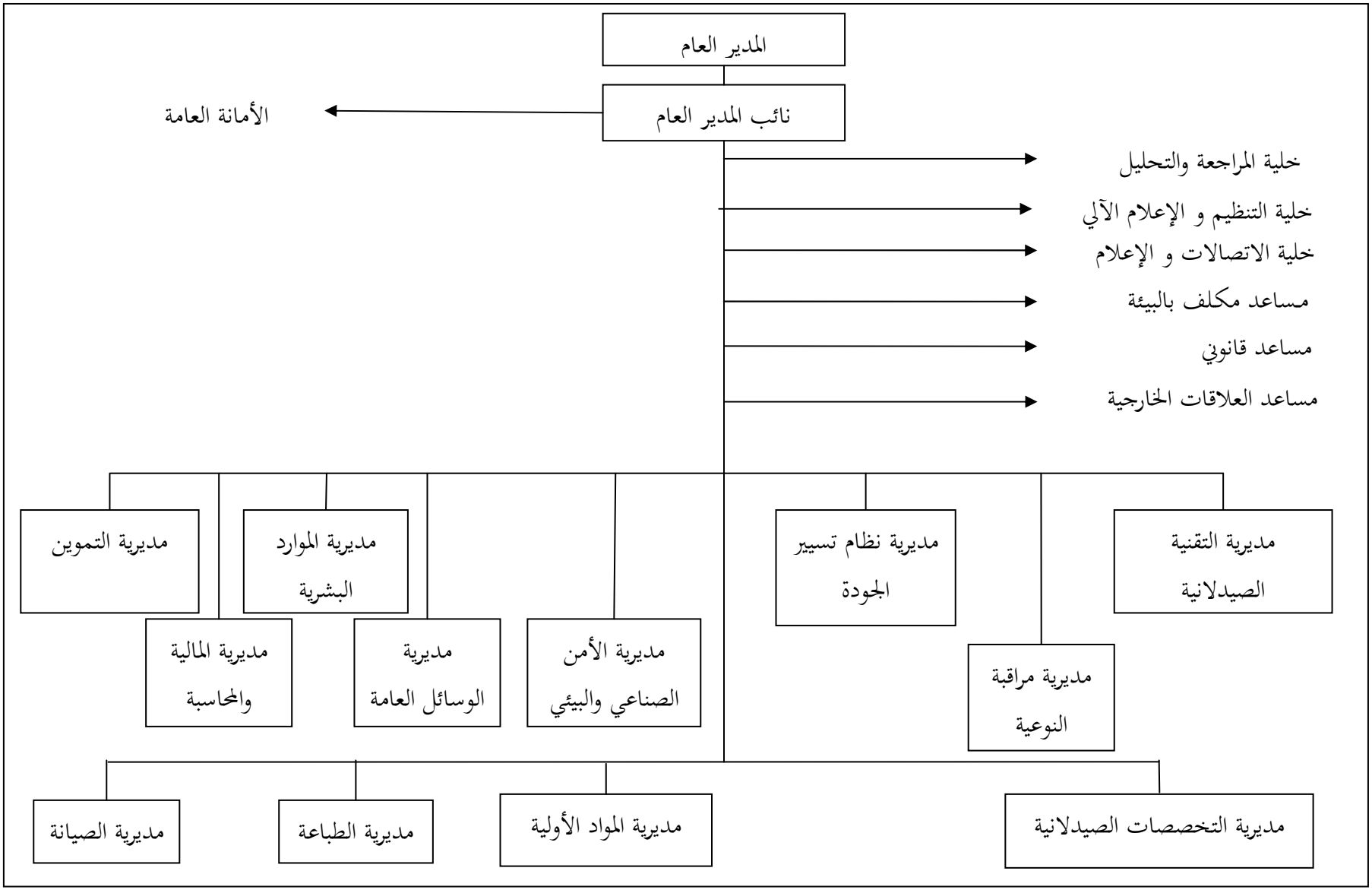
7. *In search of excellence! Are good companies good investment, downloaded from: http://www.pages.stern.nyu.edu~adamodarpdfilesinvfablesch6new.pdf* , (19/01/2013).
8. *Kumar Amit, In search of excellence, download from: http://www.hrfolks.comknowledgebankhistory%20of%20mgmtin%20search%20of%20excellence.pdf* , (10/12/2012).
9. *Masters Denise, Total quality management in libraries, Retrived At: http://www.Michaellorezen.com/eric.tqm.html* , (11/10/2011).
10. *Paul Arvison, Balanced Scorecard : Instrument de la modernisation de l'administration Fédérale, télécharger de : http://www.Fedweb.delgium.befrbinariesbroch_bsc_fr_tcm.pdf* , (03/08/2012).
11. *Roberts Kaplan, Emeral article, How the BSC complement the Mckinsey 7s model, Downloaded from: http://www.emeraldinsight.comjournals.htmarticleid:1500390.pdf , (10/12/2012).*
12. *http://www.personnelzone.com/PZtraining.ussf* , (15/12/2007).
13. *Wikipedia, Saidal, Retrieved from: http://www.en.wikipedia.org , at:* (9/12/2012).
14. *http://www.saidalgroup.dz/filial_antibiotical ,(01/01/2102).*
15. *http://www.saidalgroup.dz/partenariat3.html , (01/01/2012).*
16. *http://www.algerie-dz.com/article12312.html (29/12/2102).*

الملحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



Source: http://www.saidalgroup.dz, (08/12/2012).


المدير العام
نائب المدير العام
الأمانة العامة
خلية المراجعة والتحليل
خلية التنظيم و الإعلام الآلي
خلية الاتصالات و الإعلام
مساعد مكلف بالبيئة
مساعد قانوني
مساعد العلاقات الخارجية
مديرية التموين
مديرية الموارد البشرية
مديرية المالية والمحاسبة
مديرية الوسائل العامة
مديرية الأمن الصناعي والبيئي
مديرية نظام تسيير الجودة
مديرية التقنية الصيدلانية
مديرية مراقبة النوعية
مديرية الصيانة
مديرية الطباعة
مديرية المواد الأولية
مديرية التخصصات الصيدلانية

الملحق (03): تطور رقم الأعمال وبعض الحسابات المالية المتعلقة بفرع المضادات الحيوية بالمدية 2003-2012

البيانات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال	2479572978	2159697807	1865673362	1801127438	2017838077	2279020793	2412078046	2792519732	3474134329	3342043885
الأموال الخاصة	2389078976	2619828230	2572311758	2537141549	2639872343	2150627115	2157925186	2508731312	3426226415	3473464420
مجموع الأصول	5361738889	5648854638	5560711629	5528195707	5717616354	5083650406	5571994353	5811644814	6416767422	6762586548
النتيجة الإجمالية	158173656.7	-27859410.2	83785406.77	96393395.43	298589508.2	35459875.98	36757057.82	490994129.3	764704751.3	840668898.1
النتيجة الصافية	114582389.1	-27859410.2	66111213.09	77653735.88	236010086.3	28722499.5	29797862.5	429072574	630704257	669541903

الملحق رقم (08): تكاليف المحافظة على البيئة 2003 – 2012

Désignation/date	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
coût de personnel	7707852	7983444	7760364	8103348	7590552	8346324	8528244	7826568	7622976	7213896
coût maintenance	426621	492684,55	536401,46	563509,13	683500,12	622423,47	445861,02	364823,32	476612,87	496687
coût matière première	1908412	1889214	1667798	1558332	1442627,37	1054579,11	1653224	998000	937471	878661
coût de traitement	648743	683164,1	605847,3	476625,3	592147,3	54693,8	529731,5	463221,6	379812,6	356123,8
coût d'énergie	2036786	1971578	1881457	1789472	1662789	1675287	1231568	1347254,98	1044626,04	1036789,06
taxe sur la pollution	1780000	1780000	1780000	1780000	1780000	1780000	230000	230000	230000	230000
coût d'assainissement	728469	862581	885126	951420	985571	816258	668247	705831	725639	754587
investissement	20000000	100000	600000	5400000	35000000	2500000	/	/	/	/
Etude d'impacte	/	/	/	540000	/	/	/	/	/	/
Etude réhabilitation	/	/	2000000	/	/	/	/	/	/	/
Total (DA)	35236883	15762665	17716993	21162706	49731186	17341808	13286875	11935697	11417136	10966740

Source : Bureau de environnement et sécurité

الملحق رقم (11): الاستبانة الموجهة لمدراء فرع المضادات الحيوية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة موجهة إلى مدراء مجمع صيدال

فرع أنتيبيوتيكال بالمدية

سيدي، سيدتي ...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان "**دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال: دراسة حالة مجمع صيدال – فرع المدية** " استكمالا لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقيي في إدارة الأعمال والمالية بجامعة المدية، تم استخدام الاستبانة المرفقة قصد جمع المعلومات من منظمتكم للبحث عن أهم الممارسات القيادية التي تدعم الوصول إلى أداء متميز بها، ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دون ذلك.

لذا أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم والمصممة لهذا الغرض. وأحيطكم علما أن إجاباتكم ستكون مفيدة جدا في هذا البحث، وستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وإنني شاكرة لكم تعاونكم ومقدرة ما بذلتموه من وقت وجهد

الطالبة:

سعاد ميدون

المحور الأول: بيانات شخصية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى	
المستوى العلمي	☐ ثانوي أو أقل	☐ تكوين مهني	☐ جامعي
الوظيفة المشغولة	☐ عون تحكم	☐ إطار	
عدد سنوات الخبرة في الفرع	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 15 سنة	☐ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الممارسات القيادية الداعمة

مجموعة العبارات أدناه تمثل الممارسات القيادية التي تدعم متطلبات إدارة التميز، أرجو التكرم بوضع علامة (√) (عن يمين العبارة وذلك في الخانة التي تمثل درجة أهمية تلك الممارسات من وجهة نظرك، ووضع علامة (√) عن يسار العبارة وذلك في الخانة التي تمثل درجة إمكانية ممارسة الدور من وجهة نظرك:

درجة الأهمية					الممارسة القيادية		إمكانية الممارسة				
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	غير مهمة أبدا		العبارات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	غير ممكن أبدا
					أولا	بناء التوجه الاستراتيجي					
					01	تصميم رؤية واضحة وواقعية.					
					02	تصميم رسالة المؤسسة في ضوء دراسة بيئة المؤسسة.					
					03	العمل على التعريف برسالة المؤسسة في المستويات والأقسام التنظيمية.					
					04	التقييم المستمر لبيئة العمل الخارجية والداخلية لمعرفة التغيرات الحاصلة.					
					05	تحقيق التكامل الدائم بين أهداف أصحاب رأس المال، الزبائن، العمال والمجتمع عند رسم إستراتيجية المؤسسة.					
					06	إيصال الرؤية للعاملين بحيث يصبحون شركاء في الرؤية.					

					التقويم المستمر للرؤية بشكل يساعد على تطويرها.	07				
					فعالية الهياكل والعمليات	**ثانيا**				
					تصميم هيكل تنظيمي يمكن من توضيح المهام، المسؤوليات والسلطات.	01				
					تصميم هيكل تنظيمي يسمح بالاتصال الفعال بين مختلف الوحدات.	02				
					تصميم العمليات وترتيبها حسب الأولويات.	03				
					القيام بعمليات القياس المقارن تجاه المؤسسات المنافسة ذات الأداء المتميز خاصة مجالات الأداء التي لا يمكن قياسها كميا.	04				
					وضع مؤشرات دلالية لقياس أداء العمليات على أن يكون ذلك مرتبطا ارتباطا واضحا بالأهداف الإستراتيجية.	05				
					التركيز على التحليل السببي في معالجة الأخطاء وليس على من قام بالخطأ.	06				
					نشر ثقافة التميز	**ثالثا**				
					تقييم المستمر للثقافة السائدة بالمؤسسة.	01				
					التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز.	02				
					العمل على تقريب معتقدات وقيم العاملين مع قيم ومعتقدات المؤسسة.	03				
					نشر قيم التعاون والعمل الجماعي في المؤسسة.	04				
					التأكيد على أن يكون الإبداع سمة	05				

					كل فرد في المؤسسة.						
					نشر ثقافة الجودة في كل الممارسات.	06					
					الاستثمار في رأس المال البشري	**رابعا**					
					استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية في مجالات العمل المختلفة.	01					
					تطوير قدرات العاملين في كافة المستويات من خلال تصميم برامج تدريبية تسهم في ذلك.	02					
					التشجيع على أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي.	03					
					الاهتمام بالأفكار التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.	04					
					منح العاملين المزيد من الثقة من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات.	05					
					الحفاظ على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي الخبرات والقدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.	06					
					التقليل من شعور العمال بالاغتراب الوظيفي.	07					
					الاهتمام بتلبية الحاجات الفردية للعاملين.	08					
					إيجاد نظام للحوافز يساهم في تعزيز الرضا والولاء الوظيفي.	09					
					المسؤولية الاجتماعية	**خامسا**					
					تقييم آثار نشاط ومخرجات المؤسسة وما قد تحدثه من أضرار بالمجتمع.	01					
					الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على	02					

					توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المؤسسة في الاستجابة لها.						
					الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المؤسسة.	03					
					دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية والإسهام في علاجها.	04					

المحور الثالث: معوقات تحول دون الوصول إلى التميز

مجموعة العبارات أدناه تمثل بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق متطلبات الأداء المتميز، أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل درجة وجود المعوق من وجهة نظرك:

الرقم	العبارات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
01	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها.					
02	نقص الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق التميز.					
03	عدم وجود نظام فعال للحوافز.					
04	ضعف استيعاب القيادات الإدارية والعاملين لمفاهيم ومتطلبات الأداء المتميز.					
05	نقص التوافق في تصميم العمليات.					
06	عدم مواكبة التغير الحاصل في البيئة عند تصميم برامج التدريب.					
07	تضارب المصالح بين العمال، أصحاب رأس المال، الزبائن والمجتمع.					
08	صعوبة تغيير معتقدات وقيم العاملين بما يتوافق وقيم المؤسسة.					
09	مقاومة التغيير من طرف العاملين.					
10	ضعف نظام الاتصال داخل وخارج المؤسسة					
11	اعتماد القيادة البيروقراطية في المؤسسة.					

نشكر لكم تعاونكم

الملحق رقم (12): الاستبانة الموجهة لموظفي فرع المضادات الحيوية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة موجهة إلى موظفي مجمع صيدال

فرع أنتيبيوتيكال بالمدية

أخي الموظف ، أختي الموظفة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية بجامعة المدية، تحت عنوان "**دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال: دراسة حالة مجمع صيدال – فرع المدية** "، مستخدمة في ذلك الاستبانة المرفقة قصد جمع المعلومات من مؤسستكم.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع والإجابة بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه مناسبا ويمثل وجهة نظركم في كل عبارة من العبارات الواردة. وتحيطكم الباحثة علما أن إجاباتكم ستكون مفيدة جدا في هذا البحث، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الطالبة:

سعاد ميدون

المحور الأول: بيانات شخصية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى	
المستوى العلمي	☐ ثانوي أو أقل	☐ تكوين مهني	☐ جامعي
الوظيفة المشغولة	☐ عون تنفيذي	☐ عون تحكم	☐ إطار
عدد سنوات الخبرة في الفرع	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 15 سنة	☐ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني خصائص القائد الاداري

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق	غير موافق بشدة
1	يمتلك المسؤول المباشر رؤية واضحة لحاضر الفرع ومستقبله. (الرؤية هي التطلعات والطموحات التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها مستقبلا).				
2	هناك ثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين من قبل المسؤول المباشر.				
3	يتحكم المسؤول المباشر في انفعالاته عند المواقف الصعبة وضغوط العمل.				
4	يتعامل قادة الفرع مع الأفراد العاملين في المستويات الدنيا باحترام.				
5	يستمع المسؤول المباشر إلى انشغالاتي ومشاكلي دون ملل.				
6	المسؤول المباشر يحس بالذنب حتى ولو كان خطأه بسيطا.				
7	لدى المسؤول المباشر رغبة دائمة في التحسين المستمر لوضعية الفرع.				
8	ليس للمسؤول المباشر تأثير إيجابي على مستوى أدائي.				
9	يتقبل المسؤول المباشر النقد.				
10	يتميز المسؤول المباشر بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.				
11	المسؤول المباشر يتصف بالمثابرة والقدرة على المبادرة.				
12	يعتبر المسؤول المباشر مثلي الأعلى وقدوتي.				

المحور الثالث: الممارسات القيادية الداعمة للتميز

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الصورة التي أحملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للفرع واضحة				
2	الرؤية المتبناة مشوقة لجميع العاملين.				
3	يسعى قادة الفرع إلى التوفيق في إرضاء أصحاب المصلحة في المؤسسة (أصحاب رأس المال، الزبائن، العاملين والمجتمع) عند رسم إستراتيجيتها.				
4	رسالة المؤسسة معروفة لدى جميع العاملين. (الرسالة هي ما يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من حيث مجال النشاط، المنتجات، الزبائن والأسواق بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها).				
5	تعمل قيادة الفرع على توفير الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.				
6	لديَّ قناعة بأن يكون الفرع هو الأفضل بين المنافسين.				
7	يشجعني المسؤول المباشر على المناقشة والمشاركة في صنع القرارات.				
8	تتم ممارسة مهامنا من خلال التعاون والعمل الجماعي والتشارك في المعلومات والمعرفة.				
9	التعلم المستمر والإبداع من القيم التي يدعو إليها المسؤول المباشر. (القيم هي مجموعة المبادئ والضوابط التي ترتكز عليها المؤسسة).				
10	يؤكد المسؤول المباشر على مدى أهمية الجودة في العمل.				
11	الانضباط والالتزام بالمواعيد من المبادئ التي يركز عليها المسؤول المباشر.				
12	القيم التي يؤكد عليها المسؤول المباشر لا يلتزم بها هو.				
13	القيم التي يؤكدها المسؤول المباشر هي قيم مشتركة في كل مستويات الفرع.				
14	يوجد تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات في إنجاز العمل.				
15	الاتصال بين مختلف الوحدات سهل.				
16	العمليات مصممة ومرتبة حسب الأولويات.				
17	يستعمل الفرع أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط وتحسين العمليات.				

18	يقوم المسؤول المباشر بقياس الأداء الفعلي للعمليات باستخدام مقاييس علمية.				
19	عند وقوع أخطاء في العمل يبحث المسؤول المباشر عن السبب الفعلي لحدوثه.				
20	تؤدي عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تتم على العمليات غالبا إلى تميز المخرجات.				
21	هناك سياسة فعالة لاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة في مجالات العمل المختلفة.				
22	تولي القيادة أهمية كبيرة للمبادرات والإنجازات الفردية في ترقية العاملين بالفرع.				
23	يشرح المسؤول المباشر لكل فرد عامل ما هو متوقع منه وكيف يساهم في تحقيق التميز للفرع.				
24	أشعر بالارتياح في العمل الذي أقوم به.				
25	تعمل القيادة على توفير بيئة عمل آمنة.				
26	يولي المسؤول المباشر اهتماما كبيرا بالأفكار التي يقدمها العاملون المتميزون لمعالجة مشاكل العمل.				
27	تقوم قيادة الفرع بتشجيع روح الإبداع والابتكار من خلال إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين.				
28	يكافئ القادة العاملين الذين يقدمون أداء متميزا.				
29	الحوافز المقدمة بالفرع مغرية من أجل القيام بأداء أحسن.				
30	تهتم القيادة الإدارية العليا بالفرع بتنمية العاملين.				
31	تتبنى القيادة الإدارية برامج المسؤولية تجاه المجتمع مثل الصحة وحماية البيئة...				
32	تقوم قيادة الفرع بتقييم آثار المنتجات المقدمة للمجتمع.				
33	تقوم قيادة الفرع بتقييم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.				
34	تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع جرّاء استعمال المنتجات.				
35	تعمل قيادة الفرع على الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، والتأكيد على الشفافية والموضوعية حتى ولو كان ذلك على حساب الفرع.				
36	تساهم قيادة الفرع في دراسة بعض مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية وتسهم في علاجها.				

نشكر لكم تعاونكم