جامعة يحي فارس بالمدية.
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.

الموضوع :

دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة نفطال
-وحدة المدية-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين :
- دنيدني الربح.
- منصوري سمية.

تحت إشراف الأستاذ:
د. عماد معوشي

أعـــضاء لجـــنة المناقـــشة	
د. معوشي عماد	مـــشرفا ومقـــررا
د .كروش نور الدين	رئـــيسا
أ.سليماني محمد	عـــضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2016-2017.

جامعة يحي فارس بالمدية.
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.

الموضوع :

دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفطال -وحدة المدية-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين :
- دنيدني الربح .
- منصوري سمية.

تحت إشراف الأستاذ:
د. عماد معوشي

السنة الجامعية 2016-2017.

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴿١٦٢﴾
لَا شَرِيكَ لَهُۥ ۖ وَبِذَٰلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾ ﴾.

صدق الله العظيم

سورة الأنعام

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل وماكنا بالغيه لولاه. ونحمده على إنعامه علينا بالإرادة والعزيمة والصبر التي منحنا إياها.

- كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور معوشي عماد على النصائح والتوجيهات التي لم يبخل بها علينا.
- ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من طلبة وأساتذة.
- كما نتوجه بالشكر إلى الأستاذة"طهراوي حياة"التي ساعدتنا في إستعمال برنامج SPSS
- كما لايفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا البحث.
- إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإتمام هذا البحث.

إهداء

وانا اجني ثمرة جهدي اهديه الى:

- الى من اعتبرها كل شيء في الوجود،الى من كانت و مازالت وستكون رمز كل شيء جميل، رمز الحنان والعطف ورمز التضحية والامل،الى من امدتني بالقوة طوال مشواري الدراسي، الى من طمأنتني بشان الغد المجهول، الى من انارت درب النجاح لتضيء لي المستقبل، والتي يكتب بفضلها هذا الاهداء .الى الصدر الحنون امي الغالية حفظها الله واطال عمرها .
- الى من علمني كيف اصارع الحياة واواجه نوائب الدهر،الى اغلى الناس في الحياة،ومرشدي في المتاهاة،اوصلني الى بر الامان بوقوفه الى جانبي ،الى من رباني على التقوى والفضيلة فكان لي درع الامان من غدر الزمان،تحمل عبء الحياة حتى لا احس بالحرمان،ابي الغالي اطال الله في عمره.
- الى عماد العائلة الذي كان العون الدائم لي ولم يبخل علي باي شيء أخي.
- الى من تربعن في سويداء القلب فكن بلسما لها ،اخواتي الحبيبات .
- إلى شريكتي في العمل.

الى من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

الربح دنيدني

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

❖ إلى الأب رحمه الله تعالى و أسكنه فسيح جنانه، و إلى الأم أطال الله في عمرها

❖ وإلى إخوتي و أخواتي، و إلى جميع أفراد العائلة قريبهم وبعيدهم .

❖ كما لا أنسى كل الصديقات ،و إلى كل من علمني و أنار دربي، إلى كل هؤلاء أهدي هدا العمل.

منصوري سمية

الفهرس العام

الفهرس

الآية الكريمة.

شكر وتقدير.

إهداء.

الفهرس.

قائمة الأشكال والجداول.

ملخص.

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد الفصل.....01

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية......02

المطلب الأول: مفهوم القيادة.....02

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية.....05

المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري.....07

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية......13

المطلب الأول: النظريات التقليدية.....13

المطلب الثاني: النظريات الحديثة.....23

المبحث الثالث: متطلبات القيادة الإدارية......27

المطلب الأول: مقومات القيادة الإدارية.....27

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية.....29

المطلب الثالث: محددات فعالية القيادة الإدارية.....30

خلاصة الفصل.....35

الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز.

تمهيد الفصل.....36

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التميز......37

المطلب الأول: مفهوم التميز. 37
المطلب الثاني: حتمية التميز. 39
المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة المتميزة. 41
المبحث الثاني: إدارة التميز. 42
المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز. 42
المطلب الثاني: متطلبات تحقيق إدارة التميز. 45
المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز. 47
المبحث الثالث: قيادة التميز. 56
المطلب الأول: مفهوم القيادة المتميزة. 56
المطلب الثاني: صفات قادة التميز. 56
المطلب الثالث: الممارسات القيادية الداعمة للتميز. 59
خلاصة الفصل..... 64

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية.

تمهيد الفصل..... 65
المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة نفطال. 66
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي. 66
المطلب الثاني :مهام مؤسسة نفطال وهيكلها التنظيمي. 69
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية. 75
المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة. 75
المطلب الثاني: أدوات الدراسة. 76
المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة. 77
المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية. 79
المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية. 79
المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج متغيرات الدراسة. 81

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية. 89
خلاصة الفصل..... 94
خاتمة عامة..... 95
قائمة المراجع..... 98
الملاحق. 104

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	الشبكة الإدارية	15
(2-1)	نموذج تاينبوم وشميدت	19
(1-2)	المعايير الرئيسية لتقييم التميز حسب النموذج الأوربي	48
(2-2)	معايير النموذج الأمريكي	49
(3-2)	الهيكل التنظيمي الخاطيء والصحيح	62
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال لوحدة التوزيع بالمدية	71

قائمة الجداول.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	نموذج فيدلر للنظرية الشرطية التفاعلية	20
(2-1)	مقارنة بين النظرية التبادلية والتحويلية	25
(1-3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان	76
(2-3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان	77
(3-3)	معامل ثبات الإستبيان	78
(4-3)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	80
(5-3)	معاملات الإرتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	81
(6-3)	معاملات الإرتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	82
(7-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم القيادة الإدارية في المؤسسة	83
(8-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم التميز في المؤسسة	86
(9-3)	نتائج إختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	91
(10-3)	نتائج إختبار التحليل الأحادي للمحور الأول (القيادة الإدارية)التي تعزى بالمتغيرات الشخصية	91
(11-3)	نتائج إختبار التحليل الأحادي للمحور الثاني (التميز)التي تعزى بالمتغيرات الشخصية	92
(12-3)	نتائج إختبار سيبرمان	93

الملخص

ملخص :

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور و اتساع و مع ظاهرة العولمة الاقتصادية ،فإن المؤسسات أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية و البحث عن طرق إدارية حديثة، و ذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة ،الأمر الذي وضع القيادات الإدارية لتلك المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب المبررات التنافسية التي تمكنها من الوصول إلى مصاف المؤسسات الرائدة والمتميزة ،و ذلك من خلال تطوير أدوات ووسائل إدارة التميز باعتبارها فلسفة إدارية تمكنها من التنسيق والتكامل بين موارد المؤسسة من أجل تحقيق التميز و التفوق لمؤسساتها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن سبل مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التميز، مع تسليط الضوء على واقعها في المؤسسات الجزائرية من خلال مؤسسة نفطال—وحدة المدية-.

مقدمة عامة

تعد الإدارة العصب الرئيسي للمؤسسة والأداة الفعالة للتغيير بها، وفي ظل التطورات الإقتصادية العالمية المعاصرة وخصائص بيئة الأعمال الناتجة عنها بات من الضروري وجود قيادة إدارية في المؤسسات للقيام بمهامها فنجاح أي مؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يكون مرهونا إلى حد كبير بكفاءة وفعالية القيادة الإدارية.

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 ولا يكون ذلك إلا بما تبذله كافة عناصر المؤسسة في التطوير والتحديث وبشكل أوسع المدى وإلتزام أفرادها وتبنيهم للسلوكات وقيم ومعتقدات وذلك للوصول إلى المركز التنافسي القوي المؤدي إلى تحقيق التميز.وذلك لتصاعد المنافسة وتزايد المنافسين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة.

إشكالية البحث:

مما سبق ومن أجل الكشف عن المكانة الحقيقية للقيادة الإدارية ومدى فعاليتها في تحقيق تميز للمؤسسة نطرح الإشكالية التالية:

- **ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة؟**

و تنطوي ضمن هذه الإشكالية العديد من التساؤلات الفرعية التالية:

1-ماذا نقصد بالقيادة الإدارية؟

2-ما معنى التميز؟ وكيف يمكن الحكم على جودة أساليب القيادة الإدارية لتحقيق التميز في المؤسسة؟

3-ما هو واقع القيادة الإدارية والتميز في مؤسسة نفطال؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات عينة الدراسة؟

5-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتميز؟

الفرضيات:

من خلال هذه الدراسة نحاول إختيار صحة الفرضيات من عدمها وتكون على النحو التالي:

1- القيادة الإدارية هي فن التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- التميز هو ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة، تجعلها في صورة مبتكرة مختلفة عن المنافسين.

3- توجد قيادة إدارية تحقق التميز في مؤسسة نفطال.



4–لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات عينة الدراسة.

5– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتميز.

أهمية البحث:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية وعلاقته بالتميز ضرورة حتمية للمؤسسات على إعتبار أن القيادة الإدارية حظيت ولا زالت تحظى بإهتمام المختصين في السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، كونها تعتبر المحرك الرئيسي للطاقات الكامنة والقدرات للوصول بالمؤسسة للتميز.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم عرض شامل لأهم المداخل الرئيسية للقيادة الإدارية والتعرف على الصفات القيادية الحديثة التي صار القائد الإداري مطالب بالتحلي بها.
- التعريف بمفهوم التميز.
- توضيح أهمية القيادة الإدارية في تحقيق الريادة والتميز.
- توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة القيادة الإدارية والتميز.

دوافع إختيار الموضوع:

تتمثل أهم أسباب إختيار الموضوع فيما يلي:

- موضوع البحث يصب في مجال إختصاصنا.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع.
- المعايشة لواقع المؤسسات ومحيطها جعلنا ندرك ضرورة وأهمية أن تكون القيادة الإدارية فعالة حتى ينعكس ذلك إيجابيا على أداء المؤسسات وبالتالي الوصول إلى التميز.

المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث ومحاولة إختبار صحة الفرضيات المقدمة حيث نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم القيادة الإدارية ومفهوم التميز ومحاولة إبراز مختلف جوانب العلاقة بينهما نظريا وتطبيقيا.

هيكل البحث:

نقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث نحاول من خلالها معالجة إشكالية الـدراسة (النظرية والتطبيقية).

- **الفصل الأول** نتناول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإدارية،بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى نظريات القيادة الإدارية،في حين سنتناول في المبحث الثالث متطلبات القيادة الإدارية.

-**الفصل الثاني** المعنون بالإطار النظري للتميز والذي تناول في مبحثه الأول مفاهيم عامة حول التميز،في حين تضمن المبحث الثاني إدارة التميز،بينما المبحث الثالث فخصص لقيادة التميز.

-**الفصل الثالث (التطبيقي)** المتعلق بدراسة حالة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز في مؤسسة نفطال –وحدة المدية–،وهو مكون من ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي،في حين خصص كل من المبحث الثاني والثالث لتحليل الإستبانة الموجهة لعمال المؤسسة.

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

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية

1- دراسة (قدندل هبة 2010): والتي جاءت تحت عنوان تفعيل القيادة الإدارية من خلال تبني أسلوب تمكين العاملين في المؤسسة، دراسة جامعة المدية. رسالة ماجستير

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التغير في المؤسسة أصبح ضرورة حتمية فرضتها تحديات بيئة الأعمال، ومن بين أهم الأهداف التي كانت تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها توضيح مدى العلاقة الإرتباطية بين نمط القيادة التحويلية لدى المنظمات الجزائرية، الأسباب التي تعوق تطبيق مثل هذا النمط القيادي بالشكل المطلوب.

كما خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين النمط التحولي وإرتفاع مستويات التمكين.

2- دراسة (الصالح جيلح 2006): والتي جاءت تحت عنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر.

من خلال هذه الدراسة وقف الباحث على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القـادة الإداريين

وأهم الأساليب الواجب إستخدامها حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، في دراسة الحالة أبرز العلاقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وتوصل في الأخير إلى أن قدرة القادة على الإداريين في المنظمة موضع الدراسة على الإقناع والتأثير في المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة مجدودة، ويعود ذلك إلى عدم توافر معظم السمات القيادية التي تعرض لها في الجانب النظري هي البحث بالشكل الكافي في قادة المنظمة.

ثانيا: الدراسات التي تناولت التميز:

– دراسة (أسماء النسور 2010): جاءت تحت عنوان أثر خصائص المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط بالأردن.

هدفت الباحثة في دراستها إلى الكشف عن أثر خصائصها المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الإتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد توصلت الباحثة إلى أن مستوى إمتلاك خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الوزارة كان متوسط.

صعوبات الدراسة :

-قلة المراجع في موضوع التميز.

-صعوبة حصر المعلومات المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية لكثرتها.

– واجهنا صعوبات في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة.

-طريقة سير عمل المكتبة غير منظم مما يؤدي إلى ضياع كبير لوقت الطلبة بالإضافة إلى التعطل الدائم للأجهزة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

تمهيد الفصل:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة. والقيادة تعبر عن علاقة شخص بشخص آخر أي العلاقة هنا قائمة بين الرئيس بمرؤوسيه.

فالمؤسسة ربما تعتبر مقياس معاملة القادة للأفراد العاملين والمرؤوسين أحد المقاييس الذي تقيس به مدى نجاحها وكفاءتها ، فالقيادة الإدارية ومن الناحية العلمية هي مفهوم حديث الولادة والتكوين لذا تعددت تعريفات القيادة واختلفت وذلك بإختلاف العلماء والمؤرخين، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: متطلبات القيادة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، تتأثر بالخبرة الشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين.

المطلب الأول: مفهوم القيادة.

أولا : تعريف القيادة.

- القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم1.
- القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

2- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات[2].

- القيادة هي العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة[3].

- **تعريف شامل للقيادة:**

هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات بحاجة إلى قائد وليس مدير.

ثانيا: علاقة القيادة ببعض المصطلحات:

✓ **علاقة القيادة بالقوة:**

تتميز القيادة عن مفهوم القوة في أنها تؤدي إلى تغيير الأتباع لمواقفهم وتصرفاتهم والإنسياق وراء القائد بناءاً على قناعتهم الشخصية وبفضل تأثير القيادة على إحداث تلك التغيرات، بينما تؤدي القوة الى أن يغير الأتباع (أ ومن يقع عليهم تأثير القوة)مواقفهم وتصرفاتهم ليس عن قناعة، وإنما بفعل الخوف مما يترتب عليهم الإنصياع أ

---

[1] هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول و القيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 89.

[2] أسامة خيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 16.

[3] ظاهر كلالدة، **القيادة الإدارية** ، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 19.

والإنسياق الظاهري فقط لمالكي القوة وفي هذه الحالة لا تتغير قناعتهم الداخلية وإنما يكون التغير خارجيا ذ وطابع شكلي فقط، ويؤدي بمرور الوقت إلى حالات التمرد والعصيان[1].

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

✓ **علاقة القيادة بالسلطة:**

تعرف السلطة بأنها الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وفي المؤسسات تكون السلطة رسمية أي أنها مستندة إلى أساس من التنظيم والقرارات الرسمية، وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقليدية المستمدة من القيم والعادات والتقاليد السائدة في جماعة أ ومجتمع كما أنها تختلف عما يسمى بسلطة المعرفة والتخصص والسلطة تمنح صاحبها قوة رسمية مشروعة والسلطة الحقيقية تمكن لدى المرؤوسين لقبول سلطة الرئيس.

ومن الأمور التي تؤثر على تقبل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بتنفيذها وصيغة الأمر، وكيفية إصداره فمن الضروري أن تكون الأوامر محددة وواضحة بحيث يستطيع المرؤوسين فهمها بسهولة، والفرق بين المدير والقائد هـ وأن القائد لا يهتم بإستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر إهتمامه بإنجاز العمل والتوصل إلى الأهداف بأقل التكاليف البشرية والمادية، ولا شك أن مشاعر المرؤوسين هي من الأمور التي يراعيها القائد ويحرص على أن لا تكون من بين التكاليف[3].

✓ **علاقة القيادة بالإدارة:**

لقد تعددت الآراء في العلاقة بين القيادة والإدارة، فمنهم من رأى وجود إختلاف بينهما، وآخرون أكدوا على وجود علاقة تربطهما، ومنهم من أكد على أن القيادة أشمل من الإدارة، وجانب آخر عكس ذلك. وفيما يلي صياغات تعريفية للقيادة والإدارة لمجموعة من المفكرين تعكس الفروق بينهما:

✓ **Warn binis**: الإدارة هي جعل الناس يقومون بما يجب القيام به، أما القيادة هي جعل الناس يرغبون في القيام بما يجب القيام به.

- المدراء يدفعون، القادة يجذبون.
- المدراء يأمرون، القادة يتواصلون.

---

[1] ريتشارده هال، **المنظمات : هياكلها، عملياتها و مخرجاتها**، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، الإدارة العامة للطباعة و النشر، 2001، ص 312.

[2] عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان ، 1999، ص 178.

[3] أسامة خيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 42.

✓ أما John W.Gaurdner: فيرى أن المدير أكثر إرتباطا بالمؤسسة من القائد في الحقيقة قد لا يملك القائد أي مؤسسة على الإطلاق.

ومن جهة أخرى فإن مفهومي القيادة والإدارة يتميزان بالتداخل، فالمركز الإداري بما يحمله من سلطة رسمية، له دور هام في عملية التأثير ويعتبر أحد المكونات الرئيسية للموقف القيادي، أما القيادة فقد تكون جزء من وظائف المدير، حيث يفترض أن يقوم هذا الأخير بعدة نشاطات كالتخطيط والتنظيم والرقابة، بالإضافة إلى أن 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[1].

✓ الفرق **بين القيادة والرئاسة:**

تعرف الرئاسة بأنها " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين، لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هـ والشخص الذي يشغل مركزاً رئاسيا في تنظيم رسمي ، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية إتجاههم "[2].

وبالرغم من وجود خلط بين مفهوم القائد والرئيس إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، فالقيادة تختلف إختلافا 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[3].

وعموما يمكن تحديد الفروق بين القائد والرئيس كما حددها C.gibb في الآتي:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أ ومساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لإلتزاماته وإتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الإعتبار.
- لا توجد مشاعر مشتركة أ وإحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فه وضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على دعم وتضامن من الجماعة نحوه.

---

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

[2] محمد البياع، مرجع نفسه، ص 25.

[3] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص 07.

- قد توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للإحتفاظ بتلك الفجوة، وذلك كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.

- إختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.

- الرئيس لديه مجال أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فه ومقيد بتقبل الجماعة له وإستعدادها لإتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال إعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين. في حين يعتمد القائد على الإقناع غير التسلطي[1].

المطلب الثاني، مفهوم القيادة الإدارية:

أولا: تعريف القيادة الإدارية:

- عرفها الكاتب **Ranssis Likert**: بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أ وجماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم ،للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة[2].

- كما تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون في تحقيق الهدف[3].

- القيادة الإدارية عند Contez Wadounil: تعني عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني[4].

- تعريف شامل للقيادة **الإدارية**:

---

[1] طريف شوقي، **السلوك القيادي و فعالية الإدارة**، دار غريب، القاهرة، ص ص44 45 .

[2] محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن، عمان، 2014، ص 14.

[3] العجمي محمد، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص 15.

[4] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2002، ص 98.

هي القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين.

ثانيا: أهمية وخصائص القيادة الإدارية:

2-أهمية القيادة الإدارية:

تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- السيطرة على مشكلة العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها تعمل على توحيد جهود العاملين نح وتحقيق الأهداف الموضوعة.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تعميم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان[1].

خصائص القيادة الإدارية:

يعتمد نجاح المؤسسات على مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد وهذه الصفات هي:

- **التفاعل الإجتماعي:** ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشكلاتهم.
- **اليقظة والشجاعة:** ويكون من خلال الحذر والإستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، وإدارة المؤسسة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الأهداف.
- **الحماس والمبادأة:** ويكون من خلال إبتكار طرق مختلفة لحل المشاكل والطموح في تحسين الإدارة وأداء التابعين.
- **قوة الشخصية:** ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيهم على تحقيق الأهداف.

---

[1] Http//az.wikipedia.org/wiki/lider,أهمية القيادة الادارية، 01/02/2017

- **القدرة على التنظيم والتخطيط:** ويكون من خلال المعرفة والخبرة في وضع خطط محددة بفترة زمنية وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.
- **قوة التحمل والحكمة والذكاء:** ويكون من خلال سلامة البدن والقدرة على تقدير الأمور وسرعة التفكير مما يتيح له قدرة عالية لمواجهة المشكلات وحسن التصرف.
- **القدرة على تكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المؤسسة.**
- **الروح المرحة:** ويكون من خلال إشاعة ج ومن المرح بين العاملين مما ينعكس إيجابا على العمل.
- **القدرة على الإنتاج:** ويكون من خلال تشجيع التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات العاملين.
- **الثقافة:** وتكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع أهداف وثقافة المؤسسة مما يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء ومشاركتهم في مشاعرهم سواء في أفراحهم وأحزانهم.
- **القيم الدينية:** ويكون من خلال الإيمان بالأهداف والتقيد بتعاليم الدين ومراعاة الضمير.
- **إنكار الذات:** ويكون من خلال البعد عن الأنانية وتجنب المصالح الشخصية.
- **الأخلاق الحميدة:** ويكون من خلال سعة الصدر والإتزان العاطفي والنضج العقلي والخصال النبيلة كالتواضع وإحترام الغير[1].

المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري:

أولا: القيادة في ظل المدرسة الكلاسيكية:

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

1- حركة الإدارة العلمية:

مؤسس هذه الحركة هـ و" فردريك تايلور " (F.Taylor) مهندس أمريكي ولد سنة 1856، حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة ولذلك فإن تايلور إتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية.

[1] فاتن الغزو و آخرون، **القيادة الإدارية**، دار الإعلام للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 24.

- **مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة:**

كان لتايلور الفضل في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوراته لمهام المدير، فعلى المدير أن يستخدم المعايير العلمية للحكم على أداء مرؤوسيه بدل 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 آثار إيجابية في توجيه الإهتمام بالقيادة الإدارية وتأثيرها في الإنتاج، فهي التي تخطط للعمل وتراقب الإنجاز[1].

2- حركة التقسيم الإداري:

" هنري فايول" (H.Fayol) مهندس فرنسي ولد سنة 1941، من المفكرين البارزين في مجال إدارة الأعمال وذلك بفضل إسهاماته، حيث كان أول من وضع جملة من المبادئ الرسمية للإدارة والتي حددها بأربعة عشر مبدأ وهي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة الإشراف، خضوع الإهتمامات الفردية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد وتعويضهم، المركزية، تدرج السلطة، المساواة، إستقرار العمالة، المبادأة (المبـادرة) والتعاون.

وحدد فايول ستة وظائف رئيسية يجب أن تكون متوفرة في أي مؤسسة:

الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية، وظيفة الأمن، والوظيفة الإدارية.

- **مساهمة فايول في مجال القيادة:**

إستخدم مصطلح La direction وأحيانا Le commandement للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير (التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة)، وكان يعني بها شحن الهمم والتعبئة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها في المؤسسة وأن الخطوط التي رسمها فايول للقائد الإداري سليمة، ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أ والصناعة.

3- حركة الإدارة البيروقراطية:

تنسب فكرة الإدارة البيروقراطية إلى الباحث الإجتماعي الألماني " ماكس ويبر " (M.weber) والذي قدم نموذجا مثاليا للتنظيمات الرسمية المعقدة أ وكبيرة الحجم، ومن خلال دراسته إستخلص أن البيروقراطية الرسمية تعكس الرشد والكفاءة في إدارة المؤسسات السياسية والإقتصادية والإجتماعية[2].

---

[1] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 93.

- **مساهمة ويبر في مجال القيادة:**

تصور "ويبر" نمط القيادة الذي يتلائم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المؤسسات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كالتالي:

- **في ظل السلطة الرشيدة:** سلطة القائد نابعة من مركزه، وله الحق في قيادة المؤسسة وإصدار الأوامر والتعليمات، وأن هذا المركز يبقى ثابتاً مهما تغير شخص القائد، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائدلا لشخصه[1].
- **في ظل السلطة الزعامية:** في هذا ظل الشكل يملك القائد شخصية خارقة وجذابة تجعله يأسر قلوب العمال، وينمي إنقيادهم نظراً لما يتميز به من قدرة ذاتية وتفوق على الآخرين، فهنا كل السلطة يمارسها القائد بإسمه لأنه هـ والذي يوجه سلطته ويفرضها لوحده.
- **في ظل السلطة التقليدية:** تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، والقائد يقوم بدوره ضمن التقاليد التي تكون مصدراً لشرعية الأعمال والقرارات فتبعية المرؤوسين تكون شخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

- **تقييم مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة:**

هدفت المدرسة الكلاسيكية إلى إيجاد مبادئ عامة في الإدارة، وه وما يعرف بالطريقة الوحيدة الأفضل، وقد ركزت على أسلوب في القيادة الإدارية ينتمي إلى نظرية X التي وضعها Douglas MC- Grigor وملخصها أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي علاقة فيها شدة وإستبداد وقسوة من طرف القائد، وذلك لإجبار المرؤوسين لتنفيذ أوامره، لذلك تعرضت النماذج التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية في القيادة الإدارية لبعض الإنتقادات ومن أبرزها:

- إغفال دور التنظيم غير الرسمي في المؤسسة بل أنها حاولت بكل الأساليب التي وضعتها القضاء عليه حيث رأت أن التنظيم الرسمي وحده كاف وضروري لفعالية المؤسسة.
- إعتبار الإنسان مجرد آلة متناسية أن له إتجاهات ومشاعر ورغبات تحكم سلوكه وبالتالي تحدد مستوى إنتاجه إلى جانب الطبيعة المادية للإنسان.

[1] ظاهر كلالدة، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 66

ثانيا: القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن الأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد إستندت على تجارب التي أجراها " إلتون مايو" (Ilton Mayo) – تجارب الهاورثورن – ،فهي تؤكد على أن الإهتمام 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 إستمدت من تجارب **الهاورثورن** هي أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي[1]. فالقيادة في ظل هذه المدرسة هي قيادة ديموقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذلك يجب على القائد أن يولي إهتماما كبيرا لحل شكاوي المرؤوسين لكسب رضاهم وثقتهم، كما لا يفوت القائد إعتماد 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 إذا كانت منطلقا للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في ثلاثينيات القرن الماضي، إلا أنها لاقت العديد من الإنتقادات أهمها:

- التركيز على الدوافع الإجتماعية وتجاهل الدوافع الإقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في زيادة الإنتاجية، حيث أن الفرد له حاجات مادية يسعى لإشباعها والتي لا يمكن إهمالها.
- الإهتمام بالتنظيمات غير الرسمية وإهمال التنظيمات الرسمية رغم أهمية هذه الأخيرة في مجالات التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه.[2]

ثالثا: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية:

تعتبر المدرسة السلوكية إمتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث إنتقلت من دراسة العلاقات بين الأفراد في المؤسسة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معاً، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم: شستر برنارد، أبراهام ماسل و... إلخ.

- **مساهمة شستر برنارد Shester Bernard:**

يعتبر برنارد من رواد الإتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابة وظائف الرؤساء سنة 1961 حيث يعتبر المؤسسة ميدانا لتداخل بين حاجاتها وحاجات العمال، فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث

---

[1] ظاهر كلالدة، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص76.

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

- **مساهمة أبراهام ماسل وAbraham Maslow:**

لقد رتب ماسل والحاجات (الفيزيولوجية، الأمن، الإنتماء، الشهرة، وتحقيق الذات) بشكل هرمي، وقال أنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة إنتقل إلى إشباع الحاجة التي تليها في الأهمية بشكل تلقائي، وأن إشباع الحاجة يشكل حاجزاً أ ودافعاً للفرد لإحداث سلوك معين.

وتعتبر القيادة والإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الإنتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة والزمالة، لذلك يعتبر إشباع الحاجات من المصاعب التي تواجه القائد، وعليه أن يكون على دراية وفهم بها وبدرجتها وأهميتها للأفراد لمساعدتهم في توجيههم بإتجاه 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، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأفكار التي ساهمت بها.

فعلى عكس مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت تهتم بالعلاقات دون الإهتمام بالإنسان نفسه، أولت له المدرسة السلوكية إهتمامها، أي الإهتمام بالفرد ذاته (طموحاته، قناعته، إستعداداته، ميولاته) وليس بعلاقته فقط مع الآخرين. هذا وقد أثبتت عدة تجارب أن قدرة القائد الإداري أ والجماعة في إحداث التأثير المطلوب على سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة هذا الأخير في الإنتماء إلى الجماعة أولا.

رابعاً: القيادة في ظل المدرسة الحديثة.

تقوم المدرسة الحديثة على فكرة السلوك الإنساني المتغير في ظل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك بسبب إختلاف تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على العاملين، ولقد ركزت على بعدين هامين يتمثلان في التفاعل الحاصل داخل المؤسسة، طبيعة الأنظمة في المؤسسة ، وهذا ما دفع إلى عدم تحديد نمط قيادي صالح في كل المواقف، وهي تقوم على إفتراض أنه لا يوجد حل أفضل واحد للشكل الذي يكون عليه التنظيم، بل هناك عدة حلول تختلف بإختلاف المواقف والظروف.

[1] ظاهر محمود كلالدة، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 44.

فهناك بالإضافة إلى التنظيم الرسمي التنظيم الغير رسمي والتفاعل والصراع إمتد إلى خارج المؤسسة بسبب المنافسة وظهور صراع من نوع آخر هـ والتوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والإجتماعية وبين الأهداف الإقتصادية للمؤسسة وكذلك التوفيق بين أهدافها وأهداف عناصر البيئة الخاصة بها (موردين، زبائن، مستهلكين، مساهمين ... إلخ).

- **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 تمهيداً لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها ، ويكيف القائد أسلوبه في القيادة حسب الموقف . كما أن المدخل الموقفي أشار إلى أن القائد يلجأ لحل المشاكل إلى دراسة الموقف بمتغيراته ليصل إلى البدائل ثم يختار ما يناسب الموقف ويتكيف معه[1].

[1] سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**، دراسة حالة مجمع صيدال-فرع أنتيبيوتيكال، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي، جامعة المدية، 2013-2014، ص 15.

المبحث الثاني:نظريات القيادة الإدارية

كما هو الشأن في التباين والإختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم القيادة، نجد الإختلاف ذاته في عدم وجود نظرية شاملة للقيادة الإدارية حظيت بتأييد كل من علماء النفس والإجتماع وعلمـاء الـفكـر الإداري، وذلك بسبب المنطلقات الفكرية لكل منهم، وكذا الزمان والمكان الذي عايشوه، ونتيجة لهذا الإختلاف في وجهات النظر تبلورت عدة نظريات إختلفت في تحديد نوعية المتغيرات التي تفترض تأثيرها على القائد الإداري في إختيارات الأسلوب القيادي المناسب.

المطلب الأول: النظريات التقليدية:

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

أولا 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. بأن هناك سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد وتميزهم كقادة عن غيرهم.

وتعني السمات خصائص ومواصفات شخصية مميزة للقائد، والتي تم إستخدامها لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة لذلك وكانت الإدارة تركز على هذا المدخل في إختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أ وفي إختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أ والأسلوب فعال لإختيار القائد المناسب[1]، ومن مداخل هذه النظرية نجد:

1- مدخل الرجل العظيم: تقوم هذه النظرية على الإفتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ[2].

2- نظرية السمات: لقد تم تطوير نظرية الرجل العظيم وذلك بإستعانة الجيش الأمريكي بجمعية علم النفس الأمريكية في بداية الحرب العالمية الأولى، قصد إختيار القادة العسكريين، وذلك من خلال الإعتماد على جملة من

---

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

[2] محمد حسين العجمي، **الإتجاهات الحديثة في القيادة و التنمية البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص31.

الإختبارات لإختيار المرشحين لتلك المناصب والتي تتوافق مع الصفات والخصائص المحددة، وبعد الحرب تم تطبيق تلك الإختبارات في الصناعة.

فبحكم هذه النظرية فإن هناك سمات أ وصفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أ وتحديدها عن طريق الدراسات العلمية، ولعل أشهر هذه الدراسات التي حاولت الخوض في البحث عن إكتشاف الخصال الواجب توافرها بالقادة، دراسة " جيسيلي " (Ghiselli) والتي تمت على 300 مدير و90 مؤسسة في أمريكا.

وتوصل إلى أن الناجحين منهم يتمتعون بست سمات شخصية وهي كالآتي:

- **القدرة على الإشراف**: وهي أهم الصفات وتعني القدرة على تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للأهداف.
- **الذكاء**: فمن خلاله يتمكن القائد من فهم كل ما يحيط به، ويعطيه القدرة على توصيل ما يريد توصيله للتابعين.
- **الحسم**: وتعني القدرة على حل المشاكل في الوقت المناسب.
- **الثقة بالنفس**: إذ أن القائد يكون له القدرة على التعامل مع الأعمال الصعبة بثقة عالية.
- **دافع عال للإنجاز**: إذ أن القائد يعمل على البحث عن المسؤولية والتحفيز.
- **دافع عال لتحقيق الذات**: حيث أن القائد يبحث عن تحقيق ذاته من خلال قدرته على توجيه مرؤوسيه نح وتحقيق الأهداف المسطرة[1].
- **تقييم نظرية السمات**: بالرغم من تحديد الدراسات التي سعت للبحث على جملة السمات التي تميز القائد عن غيره، فإنه لم يتم الإتفاق والخلوص إلى سمات موحدة لجميع الدراسات، هذا وقد تعرضت هذه النظرية إلى عدة إنتقادات يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:
  - وجود عدد كبير من السمات التي 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.
  - إختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر أ ومكان لآخر، أ وموقف لآخر.
  - إن السمات لا تتبنى من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المؤسسات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما أنه يوجد قادة ناجحون لا يتمتعون بكثير من السمات السابقة الذكر، وقد وجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيراً في إختيار القادة، أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمة أ وسمات عامة وموضوعية يمكن إستخدامها للتمييز بين معظم القادة عن غيرهم.

---

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 303.

- عدم شمولية هذه النظرية لأنها لم تأخذ في الإعتبار المتغيرات البيئية، هذه المتغيرات التي لها دور هام في فشل أ ونجاح القائد الإداري في تحقيق الأهداف.
- تشابه بعض السمات وتداخل مفاهيمها مما يخلق صعوبة في وضع حدود واضحة لمعنى ومدلول كل سمة[1].

ثانيا: النظرية السلوكية:

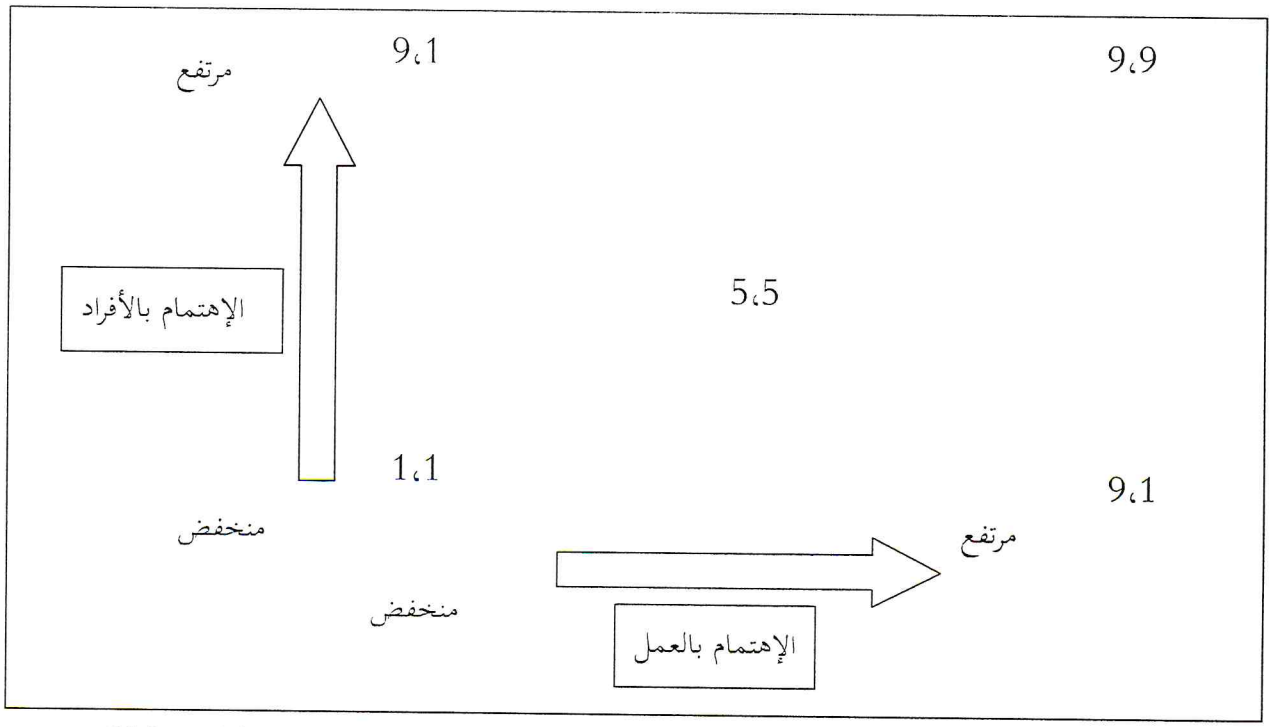
بعد الإنتقادات الموجهة لنظرية السمات جاءت النظرية السلوكية كرد فعل على ذلك، وإعتبرت أن الصفات القيادية يمكن إكتسابها، ويرى هذا المدخل أن الفاعلية القيادية تحدد في ضوء ما سيفعله القائد عندما يتعامل مع تابعيه، وتستهدف دراسة سلوك القائد وعلاقته بأداء وسلوك المرؤوسين. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات حسب هذا المدخل:

1- 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[2].

والشكل الآتي يوضح الأنماط المتوصل إليها:

الشكل رقم (1-1): الشبكة الإدارية.



المصدر: ماجدة العطية، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 220.

[1] عبد المعطي، محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، 1999، ص 184.

[2] Michele Myers and Gail Myers, managing by communication : An organizational approach, Mc Graw-Hill book company, New york, Ned, Nd, P 187.

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

- **القيادة المنسجمة (1،1)**: وتكون درجة الإهتمام بالإنتاج والأفراد منخفضة جداً.

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

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

يعكس هذا النمط المبادئ التي نادى بها "تايلو" في نظريته الإدارة العملية، ويؤمن القادة الإداريون بوجوب إستخدام 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.

- **القيادة الإجتماعية (1،9)**: وه ويعكس إهتمام كبير بالعنصر البشري على حساب العمل ويتصف هذا النمط من القيادة بالعمل على توفير مناخ من الحب بالمؤسسة وبناء العلاقات الإجتماعية بين الأفراد لتحقيق رضاهم عن العمل، والقائد الإداري هنا لا يكترث ولا يهتم بما حقق من إنجازات.

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

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

- **قيادة الفريق (9،9)**: يعبر عن درجة عالية من الإهتمام 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 الإحترام والتقدير والتعاون، مما يشعر الأفراد بالإرتياح والرضا وزيادة الولاء للجماعة.

وما يؤخذ على هذه النظرية، أن أساسها منصب في بيان أن هناك درجات مختلفة لكل من بعدي القيادة، وأن نمط القيادة يمكن أن يتكون من كل هذين البعدين، ولكن النظرية لم تتحدث عن هذا السؤال وه وكيف يستطيع القائد أن يكون مثاليا ومتى يكون إستخدام أي الأنماط مجديا ونافعاً[2].

---

[1] طه طارق، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت**، دار الفكر الجامعية، القاهرة، 2006، ص 237.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، مرجع سابق، ص 312.

2- نموذج ليكرت R.likert Model:

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

وقد صنف ليكرت الأساليب التي قد يتبعها القائد الإداري إلى أربع وهي على النح والتالي:

- **الأسلوب التسلطي الإستغلالي**: يتصف القائد بالمركزية العالية وعدم ثقته بالمرؤوسين ويلجأ إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.

- **الأسلوب الأوتوقراطي النفعي**: وفي هذا النمط القائد الإداري يتقبل آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة إتخاذ القرارات غير الإستراتيجية، ويسمح بالإتصال في الإتجاهين ويراقب ما يجري عن كثب، كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

- **الأسلوب المشارك**: فالقائد يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ويشعرهم بالحرية الكاملة، كما أن القائد يسعى دائما للحصول على أفكار وآراء العاملين والإستفادة منهم في العمل، ويتخذ قرارات بصورة مشتركة ويكثف إتصالاته بهم.

- **الأسلوب الإستشاري**: لدى القائد ثقة بمرؤوسيه ولكنها ليست مطلقة، إذ يحاول الإستفادة منهم من خلال إستخدام آرائهم وأفكارهم بطريقة بناءة، وه وإيجابي في تحفيز العاملين، ويسمح بالإتصالات في كل الإتجاهات، كما يسمح ببعض المشاركة من خلال تحويل جزء من القرارات الروتينية إليهم مع المتابعة ويعتبر "ليكرت" أن أفضل الأساليب ه والأسلوب المشارك وذلك للأسباب الآتية:

- أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
- إنعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في إتخاذ القرارات ستكون واضحة فتزيد إنتاجية المؤسسة.
- المساهمة في زيادة كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين[1].

- **تقييم النظرية السلوكية**:

ما يمكن ملاحظته من خلال المدخل السلوكي ه وتميزه عن سابقه — مدخل السمات — من خلال فتح الباب أمام القادة للتعلم، وتطوير أساليبهم القيادية وعدم إعتبار القيادة فنا أ وموهبة، بمعنى أن من لا يملكها لا يمكنه

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 69.

إكتسابها. غير أن هذا المدخل لم يسلم من الإنتقادات هـ والآخر، ومن أوجه قصوره أن هذه الدراسات اتسمت بما يلي:

- تفترض ضمنيا أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا)، وتحاول الدراسات إختبار صحة وعدم صحة الفرضية، ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم.
- أهملت المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
- 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 هـ والذي يحقق الفاعلية، وإن هناك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية، ويعني إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.
- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعا.
- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية[1].

- **ثالثا: النظرية الموقفية:**

من أجل تلافي السلبيات في نظرية السمات والنظرية السلوكية والتي لم تقدم تفسيرا مقبولا للعوامل المؤثرة في القيادة الإدارية، ظهرت نظرية الموقف – المدخل الإجتماعي – التي يقوم مفهومها على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة وإختيار 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 " ست وجيل " (D. Stogdill) أنه أصبح واضحا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لابد من التطرق للمواقف، وقد إتضح من الدراسة التي قام بها "Bavelas "أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الإتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة[2].

ومن خلال الآتي سيتم عرض أهم الدراسات والنماذج لهذه النظرية:

---

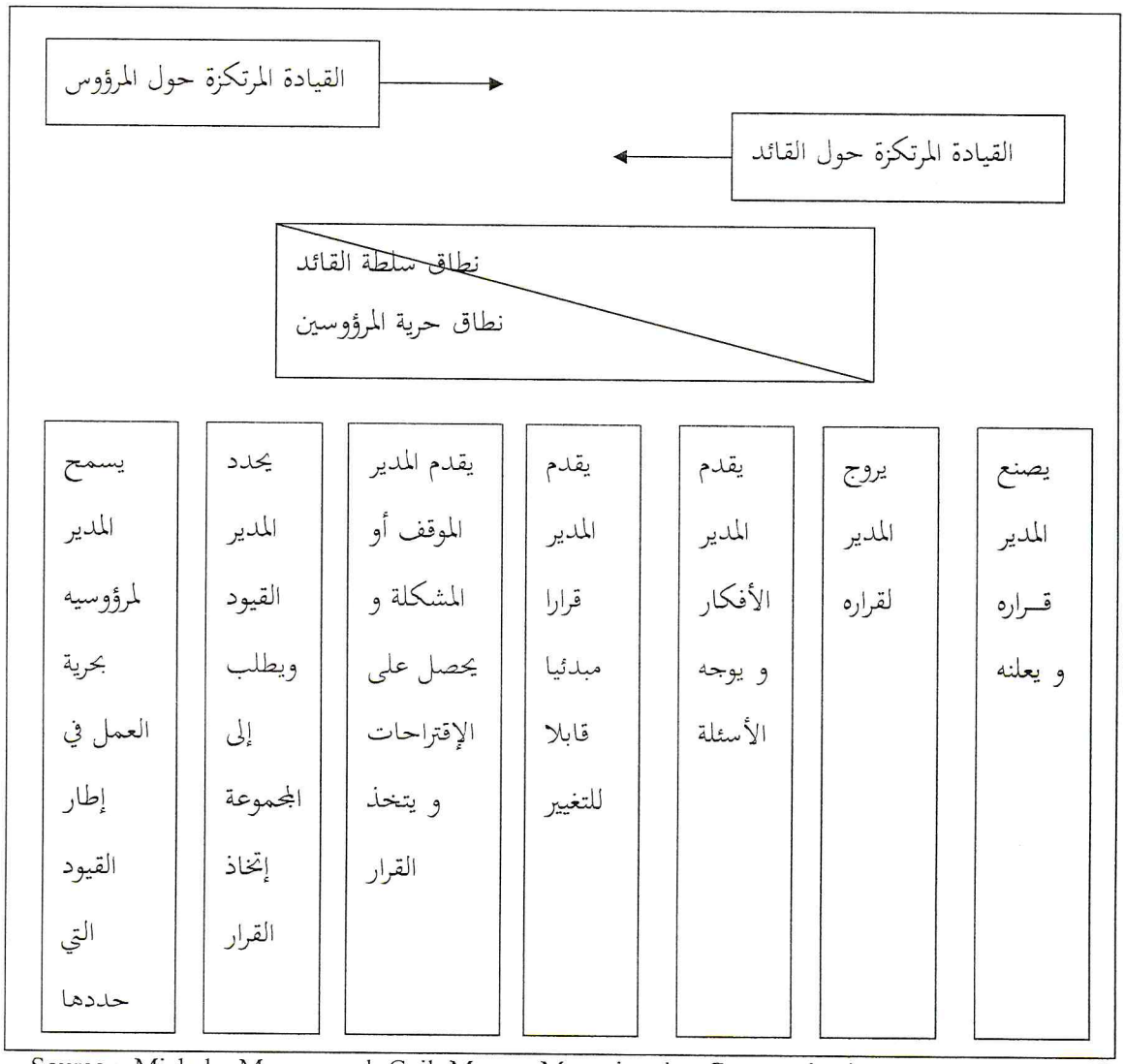
[1] صلاح عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[2] عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 102.

1- نموذج تاينبوم وشميدت:

إقترح "تاينبوم وشميدت"عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس، ونمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين[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 Myrres and Gail Myers, Managing by Communication an Organisational approach, Mc Graw – Hill book Company, New york, Néd, Nd, P188

ويتضمن هذا النموذج أربعة أنماط قيادية وهي:

- **النمط الإخباري:** يتخذ القرار الذي يراه مناسبا ويخبر المرؤوسين به لتنفيذه دون مناقشة.

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

- **النمط الترويجي:** يتخذ القرار ثم يروج له ويحاول إقناع مرؤوسيه به ليخفض المقاومة التي قد يجدها.
- **النمط الإستشاري:** يستشير مرؤوسيه في المشكلة ويناقش إقتراحاتهم نح والمشكلة قبل أن يتخذ القرار.
- **النمط المشارك:** يشترك مع فريق العمل في مناقشة المشكلة وبدائل الحل ويترك لهم حرية إتخاذ القرار[1].

2- 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 أساسيين وهما:

- المتغير الأول: وقد تبنى " فيدلر " في دراسته أسلوبي القيادة الإدارية، وهما أسلوب القيادة المرتكزة أ والمهتم بالعمل، وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين.
- المتغير الثاني: ويرى " فيدلر " أن ملاءمة الظرف تؤثر فيه ثلاثة أبعاد أساسية هي:
- العلاقات بين القائد والأتباع: وتعني درجة إرتباط الأتباع بقائدهم وثقتهم فيه وولائـــهـم لـه. 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[2].

والجدول التالي يوضح هذا النموذج :

(1-1) نموذج فيدلر للنظرية الشرطية التفاعلية

.	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	سهـل ←			متوسط				صعب →
أسلوب القيادة الإدارية	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعاملين	المهتم بالعمل

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 212.

[1] القيادة و المدير الفعال، حمل من موقع http ://www.caoa.gov بتاريخ 05-02-2017

[2] 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 أ وصعوبة الموقف الذي يعمل فيه القائد وفقا لدرجة التوافق بين المتغيرات السابقة، ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه، ووضح مهمة العمل وتمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف يعتبر سهلا جداً لممارسة القائد لنفوذه، أما في حالة العلاقة السيئة وغموض المهمة وضعف القائد فإن الموقف يعتبر صعبا جداً بالنسبة لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين.

3- نظرية نضج العاملين:

يعد نموذج "هيرسي" و"بلانشارد" (P.Hersey and 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 المرؤوسين من إستعداد لتحمل المسؤولية فيما يتعلق بسلوكهم في العمل "[2]، وه وينقسم إلى نوعين هما النضج النفسي والنضج الوظيفي.

وقد قام الباحثان بتحديد أربعة أنماط قيادية وفقا لدرجة نضج المرؤوسين وهذه الانماط هي:

- **النمط الإخباري:** هـ والذي 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 أ وليس على إستعداد لتحمل المسؤولية إتجاه 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 أ والنفسي اللازم للعمل.

- **النمط الإقناعي:** فه ويتضمن قيم القائد بتوجيه الأفراد للأعمال أ والمهام المطلوبة منهم، وأيضا القيام بتدعيمهم ومعاونتهم في إنجاز هذه المهام، ويستخدم هذا النمط القيادي عندما يكون المرؤوسون على إستعداد 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 إتخاذ القرارات من خلال تبادل المعلومات، ويصلح هذا النمط القيادي عندما يكون المرؤوسون قادرين على أداء مهامهم بكفاءة عالية، ولكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء. فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل، ولكن ينقصهم النضج النفسي للقيام بأداء أعمالهم.

---

[1] Michael Williams, leadership for leaders, thorogood, london, 2005, p33.
[2] R.Bolden and others,op.cit,p09.

- **النمط التفويضي**: هـ وذلك النمط الذي يترك للآخرين أداء الأعمال دون تدخل منه، ولا يقدم تدعيما لمرؤوسيه إلا بناءاً على حاجاتهم إليه. ويصلح هذا النمط عندما يتصف المرؤوسين بالقدرة والإستعداد لأداء المهام أ والأعمال المسندة إليهم، أي عندما يتصفون بكل من النضج الوظيفي والنفسي معاً.

ويتطلب الإختيار 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 الإختيار أيضا تحليل وتشخيص دافعية الأفراد، ومدى فاعلية الحواجز الداخلية بالمقارنة بالحوافز الخارجية بالنسبة لهم[1].

4- نظرية المسار – الهدف:

قام "روبرت هاوس" R.House بتطوير – نموذج المسار – وكان هدف هذا النموذج هـ وتحديد أهداف المرؤوسين وتوضيح كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف بإستخدام 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 إلى الهدف.
- 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 إتفقت على:

- أن كل نمط من أنماط السلوك القيادي يصلح لبعض المواقف ولا يصلح لكل المواقف.
- أن هناك على الأقل أربعة أنماط أساسية من أنواع السلوك القيادي وهي:النمط الموجه، النمط المرتبط، النمط المنفصل، النمط المتكامل.
- أن لكل قائد نمط معين من السلوك يتعامل به مع مرؤوسيه.
- إن تحقيق الفعالية في القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف وبين النمط القيادي للقائد. ففي حالة عدم ملاءمة النمط القيادي للقائد لمتطلبات الموقف فإنه من الأفضل معالجة الموقف ليناسب النمط القيادي للقائد وهذا ما عبر عنه " فيدلر " بالعبارة[2]: Engineer the job to fit the management .

---

[1] أحمد صقر عاشور، **تنمية المهارات القيادية و السلوكية،تدريبات و أنشطة: دليل المدرب**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص ص 182، 183.

[2] أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات**، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، بدون سنة نشر، ص 159.

أما فيما يخص **الإنتقادات** التي وجهت هذه النظرية هي كالآتي:

- إن 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.

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

- هذه النظرية إفترضت أن الموقف هـ والذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هـ والذي يصنع الموقف وليس العكس[1].

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 أ والقيادة الفعالة، لذلك ظهرت أفكار مضافة تحمل خصوصيتها المعاصرة في مجال القيادة، ويمكن إيجاز هذه النظريات في الآتي:

1- النظرية التبادلية:

تعتبر هذه النظرية أن القيادة المبنية على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد وتابعيه، فالقائد يشجع الاتساق والتوحد مع المؤسسة 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 فه ويؤثر فيهم من خلال الجوائز والمكافآت أ والعقوبات التي يعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء.

ويرى " برنز " T.Burns 1978 أن القائد التبادلي يكتفي بتوضيح أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها لأتباعه، ويسعى إلى تطوير عقد معهم يستوجب السلوكيات المطلوبة منهم، وه ولا يهتم بإنتصاراتهم الفردية، ولكنه يعترف بوجودها وبإرتباطها بالأداء، ويحرص على تلبية هذه الإنتصارات في حالة مستوى مرتفع من الأداء.وهكذا فالأمر يتعلق بمساومة حول أداء العمال 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 إستحقاق مكافآت، ويراقب نوعية العمل المنجز من طرفهم[2].

---

[1] مطر عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 17.

[2] Claud louche, Psychologie sociale des organisations, Aman colin, 2 eme édition, 2007, P 122.

أما "جاكوبس" Jacobs فقد قدم نظرية التبادل الإجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وه ويرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المؤسسات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون إستخدام القوة أ والجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة[1].

- **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 تحدث من أجل ضمان إستقرار المؤسسة كتحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء وإتخاذ 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[2].

2- النظرية التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد " برنز 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 بأنها " تفاعل وتعهد بين القادة والمرؤوسين - التابعين — يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات"[3].

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 والمؤسسات "[4].

---

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

[2] عبد الشافي محمد أبو الفضل ، مرجع نفسه، ص 25.

[3] Doris B.Collin, The effectivenes of managérial leadership dévelopement : Programs a meta analysis of studies from, 2001, P26.

[4] http://www.etd.lsu.edudcsauailableetd-0607102-080200unrestrictedcollin-dis.pdf, 05/02/2017.

الجدول رقم (01-02): 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 الإنحرافات عن المعايير، ويتخذ الإجراءات التصحيحية.	- **الجاذبية:** يقدم رؤية مستقبلية ويستحوذ على الإهتمام والإحترام، 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 للتأكيد على بذل الجهد.

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

- **تقييم النظرية التحويلية:**

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

- الأتباع أكثر حماسا.
- وأكثر إلتزاما بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة.
- أداؤهم لأعمالهم أكثر من غيرهم.
- يعملون 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 هـ والذي يصنع النجاح، بل أحيانا يقوم المحللون بتفسير النجاح بأن سببه القائد التحويلي ولا ينسبون الفشل إليه، كما أن التعميم بحاجة إلى إعادة نظر، ولعل الأمر مناسب لحالات معينة دون غيرها[1].

3- النظرية الكاريزماتية:

يعتبر العديد من العلماء أن القيادة الزعامية أ والقيادة 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 إعتيادية تؤثر فيهم وتدفعهم إلى أن يكونوا مندفعين ومتحمسين في إنجاز المهمة ".

والقائد الكاريزمي يمارس أنواعا من السلوك نذكر منها:

- يعد نماذج أدوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريد أتباعه أن يتبنوها.
- يبد والقادة الكاريزميون ذوي إقتدار بالنسبة لأتباعهم.

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

- يبني القادة الأهداف الإيديولوجية ذات المدى الأخلاقي.
- يطرح القادة الكارزميون توقعات عالية بالنسبة للأتباع، ويبدون ثقتهم في قدرات الأتباع لتلبية التوقعات. ويتمثل تأثير هذا السلوك في زيادة شعور الأتباع بالتحدي والثقة بالنفس، وهذا بدوره يزيد من أدائهم.
- يثير القادة الكارزميون دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الأتباع، والتي من الممكن أن تتضمن التبني أ والقوة أ والإحترام[1].

- **تقييم النظرية الكاريزماتية:**

يتضح مما سبق أنه من الممكن إستخدام الكاريزمة لدفع الآخرين لتحقيق الاداء العالي غير أنه لا يمكن إستخدامها دائما لفائدة الآخرين (المؤسسات والمجتمع) إذ يتم إستخدامها من أجل خدمة الأغراض الشخصية فقط، وعلى العكس من ذلك نجد أن هناك قادة كاريزماتيين إستخدموا الكاريزمة لخدمة الإنسانية وإستطاعوا أن يطوروا مؤسساتهم ودولهم ويرتفعوا بها.

وعلى الرغم من ظهور أفكار القيادة الكاريزماتية في أدبيات القيادة الحديثة إلا أنه لم تجر سوى القليل من الدراسات لمعرفة متى ومدى تأثير القيادة الكاريزماتية بشكل محدد، وقد أثيرت عدد من الإنتقادات الخاصة بإمكانية إساءة إستخدام القائد الكاريزماتي بقيادته[2].

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 154.

[2] صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص 157.

المبحث الثالث:متطلبات القيادة الإدارية:

يقتضي فهم القيادة الإدارية تبيان أهم متطلباتها، 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 آخذين بعين الإعتبار جملة من المحددات التي لها تأثير على إختيار الأسلوب القيادي.

المطلب الأول: مقومات القيادة الإدارية:

تتمثل مقومات القيادة الإدارية فيما يلي:

أولا: وجود جماعة منظمة من الناس:

الجماعة كما عرفها " سميث " : وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل وفق طريقة محددة، يتفاعلون مع بعضهم البعض.

ومن المعروف أن كلمة جماعة ترتبط عادة بوجود تنظيم حيث أن القيادة تقوم أساسا على الجماعة المنظمة،حيث بين "ستوجيل"أن من الصعب التفرقة بين الجماعة والتنظيم، أي أنه من الصعب تحديد فيما إذا كانت جماعة معينة يمكن إعتبارها تنظيما، أ وتحديد نقطة تتحول عندها الجماعة إلى تنظيم.

وقد فرق " ستوجيل " بين الجماعة والتنظيم، حيث بين أن الجماعة المنظمة يتباين أعضاؤها بالنسبة لالتزاماتهم ومسؤولياتهم مما يستدعي أن يكون هناك شخص يستطيع التأثير في باقي الجماعة ولديه القدرة على توجيه تلك الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة، أما التنظيم كجماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية في كون الأخيرة قد يكون لها قائد وقد لا يكون، فإن كان لها قائد أصبحت جماعة منظمة، وهذه الجماعة لديها شعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف. فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.

ثانيا: وجود التأثير:

بمعنى لا بد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر، وتتعدد وسائل التأثير التي قد يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فمنها ما يقوم على:

- **الثواب:** يتمثل فيما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد الذي يقوم به الآخرين، حيث تثير هذه الوسيلة إستجابة جيدة وإرتياح من قبل الجماعة وتثير لديهم روح التعاون. ومن وسائل الثواب التي قد يستخدمها القائد خلاف المكافأة، الترقية، الشكر، إعطاء المزايا.
- **الإكراه:** تتمثل فيما يقوم به القائد من معاقبة الآخرين فيما إذا لم يقوموا بتأدية المطلوب، حيث تثير هذه الوسيلة إستجابة سلبية وردود فعل سيئة، وتثير لديهم العدوانية ضد قائدهم، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف.

ومدى نجاح القائد أو فشله يتحدد بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها، وعملية التأثير تأخذ ثلاث حالات:

أ- محاولة القيادة: ويكون من خلال إحداث تغيير في سلوك الأفراد دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

ب-القيادة الناجحة: وتكون من خلال إحداث تغيير سلوك الجماعة في الإتجاه المرغوب نتيجة لجهود القائد.

ج- القيادة الفعالة: وتكون من خلال إحداث تغيير فعال في سلوك الجماعة، وأن التغيير تم فعلا.

وعملية التأثير التي يمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في الآخرين لإستغلالهم لغايات غير مفيدة، بل هي تعاون الجميع ليكتشفوا بأنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة لهم نتيجة مجهودات القائد ونجاحه في قيادة أفراد المجموعة.

ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة:

يوجد في كل تنظيم أهداف مشتركة ومرغوب تحقيقها سواء للجماعة أ وللقائد، وهذه الأهداف متعددة ومتنوعة فمنها تكون خاصة بالجماعة ومنها تكون خاصة بالقائد.

فكلما كانت الأهداف واحدة كلما سعى الجميع إلى تحقيقها، وتكمن الصعوبة عندما يكون هناك تعارض في الأهداف وكيفية معالجة هذا التعارض وصولا لتحقيق الأهداف المرغوبة، بما يضمن إرضاء جميع الأطراف.

ويمكن للقائد معالجة التعارض من خلال أحد الطرق التالية:

- أن تطغى أهداف جانب على أهداف جانب آخر، وهنا يبقى الجانب الضعيف غير راضي.
- إستخدام أسلوب المساومة، وهنا يتم إرضاء الأطراف من خلال عمل تنازلات من كل الأطراف.
- تحليل القائد للخلافات ومجالات التعارض إلى عناصرها وترتيبها ودراستها من جديد، وهذا يعتبر أنسب حل.

كما أن تحقيق أهداف الجماعة من خلال جهود القائد في إشباع حاجات الأفراد تؤدي إلى رغبة الجماعة إلى الإنقياد لتعليمات وأوامر القائد لقناعتها بتحقيق أهدافها من خلال ذلك القائد[1].

[1] محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية:

1- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات[1].

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هـ وموقف المحرك أ والموجه لنشاط الأعضاء.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الإجتماعي لهم وكذا حرية إختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة وإندفاعا للعمل وتفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قويا[2].

2- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

يمكن إعتبار هذا الأسلوب أسلوبا متمركزا حول القائد،فيقوم القائد بإتخاذ كل القرارات الهامة، والتابعون يقبلون بها دون سؤاله أي سؤال فيقبل الموظفون أفكاره وأراؤه وأهدافه ويتبعون إجراءاته بصرامة، فنادراً ما يتشاور ذلك القائد التسلطي مع من يعملون تحت إشرافه، فيطوع أعمال الآخرين حتى تتناسب مع خططه، فه ويعرف ما يريد ويعمل على إنجازه، فيتوافر لدى هؤلاء القادة قوة الشخصية، ونادراً ما يركنون إلى شكوكهم وجدير بالذكر أن نقول إن هذا الأسلوب القيادي يؤدي إلى تدهور العلاقة بين القادة والتابعين، فعادة ما يشعر القائد بتهديد هؤلاء التابعين ل ولم يرضوا توقعاته، ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق بيئة عمل غير سارة بين الموظفين[3].

3- القيادة المتساهلة:

يشجع هذا الأسلوب الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائد، ويتطلب هذا الأسلوب مهارات تنظيمية قوية، حيث يبقى القادة خلف الكواليس ويسمحون للموظفين بالقيام بالعمل ولكن تحت إشراف بسيط، وبالطبع لا يمكن للقائد أن يترك مسؤولية القرارات كلها للموظفين، ولكن يجب إعلام الموظفين بالقرارات وحركات التطور المهمة، فيحتاج القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب القيادي إلى تنمية أساليب التقييم الشخصي

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 221.

[2] محمد المنشاوي و آخرون، **النشأة الإجتماعية للعقل**، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر و التوزيع، 2001، ص 164.

[3] سلامة عبد العظيم حسن، **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**، دار الفكر، بيروت، 2005، ص 32.

الفعال، فل وأسندت إلى الموظفين مسؤولية قرارات جديدة فلا بد أولا من التأكد بأن مهارات الموظفين وخبراتهم تؤهلهم إلى القيام لتلك المهام والمسؤوليات، وربما يعمل الأسلوب المتساهل بشكل جيد في المؤسسات المعقدة التي تختص بإنتاج منتجات وخدمات غير معيارية، ففي مثل هذه المؤسسات هناك العديد من القرارات التي لابد أن تؤخذ بشكل قضايا عديدة، فلا تصح هنا مركزية القرارات[1].

المطلب الثالث: محددات فعالية القيادة الإدارية:

أولا العوامل الخاصة بالقائد الإداري:

إن سلوك القائد الإداري تحدده مجموعة من العوامل والتي تتفاعل فيما بينها داخليا في شخصيته، ومن بين العوامل الهامة والتي يكون لها تأثير في الأسلوب القيادي المتبع الآتي:

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.

2- نسق القيم: تعرف القيم بأنها المبادئ الإجتماعية ، الفلسفات والأهداف التي لها أهمية داخلية عند الفرد، فمن الملاحظ أن منظومة القيم الشخصية لدى القادة الإداريين تؤثر بشكل ملحوظ في تشكيل إنطباعاتهم عن المواقف المختلفة وفهمهم لها وعلى تحليلاتهم لبدائل حل المشكلات الناتجة، علاوة على تأثيرها على القرارات النهائية التي يتخذونها[2].

3- الدافعية للإنجاز: لابد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، أما من أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في: قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي وعدم الإكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدها الآخرون كافية، ويقول **جيمس بورن** " من الصعب أن تتبع قائداً 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 أن القائد ذ والخبرة الفنية العالية ستكون لديه القدرة على قيادة مرؤوسيه ويقلل من إعتماده عليهم، في حين أن القائد ذ والخبرة المتوسطة وما دون ذلك ستجعله دائما بحاجة إلى الإستعانة بمن هم بالمؤسسة ورهينة لمزاجهم وإستعدادتهم للتعامل معهم.

---

[1] سلامة عبد العظيم حسن ، مرجع نفسه، ص 34.

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

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 " مجـــموع أفـكـــار ومشاعر الفرد عن نفسه كموضوع للتأمل ".

وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها، فالقائد الذي يتبنى تصوراً لذاته مفاده أنه متواضع.- أ وأنه يجب أن يكون كذلك — سيعمل جاهداً على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور[1].

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 النح والمطلوب، فهؤلاء يتبنون تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن الذين يدعون مرؤوسيهم يؤدون العمل على حسب ما يناسبهم وترك حرية الإختيار لهم.

ثانيا: العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

إن إختيار الأسلوب القيادي يحدده كذلك هذا العامل المهم، ذلك لأن القائد يتعامل بطريقة مباشرة مع تابعيه، مما يجعل سلوكات القائد مرتبطة إرتباطا وثيقا بهم، ويشتمل هذا المحدد العناصر التالية:

1- **توقعات الأتباع**: إن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية التي تتوافق مع شخصياتهم أ ومتطلبات الموقف أ والمهام الموكلة إليهم فحسب، بل يقومون بتعديلها وفقا لتطلعات وتوقعات المرؤوسين حتى ينالوا تقبل الجماعة وشحن هممهم للأداء.

2- **مستوى نضج الأتباع**: إن مستوى نضج الأتباع هـ وإنعكاس لمستوى خبراتهم بالعمل ودافعيتهم للإنجاز، فالعامل الناضج هـ والقادر 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 القائد إتباع أسلوب قيادي معين وذلك حسب مستوى نضج كل عامل، ويغير ذلك الأسلوب بإنتقال 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 إنتهاج أسلوب قيادي معين مع كل مرؤوس.

4- **مدى الإستعداد لتحمل المسؤولية**: حينما يدرك القائد الإداري أن التابعين يعتبرون المسؤوليات الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم فسيوسع هذا من مدى المسؤولية المنـوطـــة بهـــم وحيز المشاركة المتاح لهم،

[1] طريف شوقي، **السلوك القيادي و فعالية القيادة**، دار غريب، القاهرة، 1992، ص 126.

وبالمقابل إذا أدرك أن التابعين يتملصون من تحمل المسؤولية، سيلجأ القائد لتقليص تلك المسؤولية ونطاق المشاركة. ومن العوامل التي تحدد مستوى الإستعداد لتحمل المسؤولية الحاجة للإستقلالية، الدافعية للإنجاز، مدى الخبرة المتاحة للتابعين حول جوانب العمل المتنوعة وقوة الشخصية.

5- مدى الإهتمام بالمهمة والقدرة على إستيعابها: إن شعور المرؤوسين بأهمية المهمة الموكلة إليهم ووعيهم وتقديرهم للإعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يحثهم على بذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل متى يكون هذا الإهتمام منخفضا فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا، هذا مما يدفع القائد لأن يسلك معهم على نح ومختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية[1].

ثالثا: العوامل الخاصة بالمهمة:

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

1- غموض المهمة:

وقد ركز الباحثون بشكل عام على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أ وغير واضحة ويتخلل متطلباتها الغموض، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة، زاد إحتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أ والإجرائي. أما بالنسبة للمهام الواضحة أ والروتينية 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 الإعتماد على الذات.

أما 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[2].

2- قابلية المهمة للتقسيم:

ففي حالة إمكانية تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء منفصلة، تحدد أدوار كل فرد ومسؤولياته بشكل واضح، وبالتالي يتمكن القائد الإداري من إكتشاف المرؤوسين الذي كان أداؤه فاشلا ويقوم بمساءلته. أما في حالة تعذر تقسيم المهمة، فيكون الأداء بذلك جماعيا يصعب هنا تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة، فهنا على القائد الإداري أن يأخذ منحنى مختلف عن سابقه، حيث يعني بتنمية روح الفريق لديهم، وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى كل واحد منهم.

---

[1] عامر مصباح، **خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**، دار هومة، الجزائر، 2003، ص ص 86-87.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 239.

3- الإستقلالية:

من خلال هذا العنصر يتحدد الأسلوب القيادي بمدى إستقلالية وحرية التابعين في تنفيذ المهمة، حيث أنه كلما زادت إستقلالية العامل في أداء المهمة الموكلة إليه، كلما إنخفض 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 فهذا من شأنه تقليص دور القائد أ وسلوكه 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[1].

رابعا: خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة:

ومن أهم العوامل التي لها تأثير في إختيار الأسلوب القيادي ما يلي:

1- ثقافة المؤسسة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم، المعتقدات، الإفتراضات، اللوائح التنظيمية والتوقعات المشتركة المحركة للطاقات والقدرات، وهي تؤثر تأثيراً هاما على الإختيار بين التصرفات ومن ثم على السلوك التنظيمي وأساليب التحرك الفعال، ومن ثم نجاح المؤسسة"[2].

فالقائد الإداري لابد أن يعيها جيداً وذلك بإعتبارها دستورا للمؤسسة حيث أن الكل مطالب بالتحلي بها، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها، علما بأن المؤسسات الناجحة والقادرة على البقاء والنم وتحتاج إلى ثقافـــة قويـــة ومؤثـــرة في قادتها ومرؤوسيهم[3].

2- البناء التنظيمي: أي الإطار الذي تتحدد من خلاله الهياكل الإدارية للمؤسسة والأجزاء الداخلية لها. ويلاحظ أنه في المؤسسات ذات البناء التنظيمي الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية يتسم الإشراف بأنه مباشر والقادة يمارسون قدراً أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيهم. بينما في المؤسسات ذات البناء التنظيمي الأفقي حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر

---

[1] طريف شوقي، **السلوك القيادي و فعالية القيادة**، مرجع سبق ذكره، ص 143

[2] علي عبد الله، **التحولات و ثقافة المؤسسة**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2001-2002،ص8.

[3] E.Ogbonna, lioyd 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 766.

من الأفراد، لذا يصعب على القادة من الناحية العملية ممارسة نمط لصيق من الإشراف، وبالتالي سيلجؤون لتفويض مزيد من السلطات والصلاحيات لمرؤوسيهم والتصرف على نح وأكثر ديموقراطية.

3- حجم المنظمة: ينظر إلى هذا العامل من جانبين حجم المؤسسة ككل وحجم جماعة العمل، ففي ما يخص حجم المؤسسة ككل عند كبر حجمها يلزم القائد الإداري بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين، هذا وقد توصل Hemphill إلى أن زيادة حجم المؤسسة تدفع بالقائد بأن يكون أكثر إهتمام بالعمل وتزيد من واجباته الإشرافية.

أما فيما يخص حجم جماعة العمل، فكلما توسع نطاق الإشراف كلما غلب الطابع الرسمي في علاقاته ومعاملاته مع المرؤوسين، وإنخفض مقدار ما يقدمه من توضيحات وشروحات. أما في حالة الجماعة الصغيرة فهنا يتمكن من الإهتمام بالمرؤوسين، وتنم والعلاقات الشخصية بينهما، كما تكون لهم الفرصة للتعبير عن وجهات النظر والإدلاء بآرائهم.

خامسا: العوامل البيئية الخارجية:

هناك عوامل بيئية خارجية لا يمكن للقائد تجاهلها، لأنها تحد من سلوكه، ومن أهم هته المتغيرات الآتي:

1- العقيدة السياسية للدولة:

هناك أوجه عدة لتأثير العقيدة السياسية في أسلوب القيادة الإدارية، فتزايد الإهتمام بحقوق الإنسان من طرف الدولة التي تعمل في كنفها مثلا، سيجعل القائد أكثر عناية في التعامل مع المرؤوسين ويفسح المجال لهم للمشاركة في القرارات التي تتعلق بهم. أما في حالة تدني مستوى الإهتمام بهذا الجانب، سيدفعه إلى تجاهل تلك الجوانب والإعتبارات الإنسانية للمرؤوسين.

2- الثقافة المحيطة بالمؤسسة:

تساهم الثقافة المحيطة بالمؤسسة في تحديد الأسلوب القيادي بشكل ملحوظ، وقد أسفرت الدراسات المهتمة بالقيادة عن وجود نوع من الإختلاف أ والتشابه في ممارسة السلوكات القيادية عبر الثقافات المختلفة. حيث أشار G.Hofstede إلى أن 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 تتجه نحو تفضيل القيادات الإدارية المشاركة.

3- الظروف الإجتماعية والإقتصادية السائدة:

ينجر عن تدهور الأوضاع الإقتصادية ونقص فرص العمل وتدني مستوى المعيشة إتباع القائد الإداري أساليب تتسم بالصرامة والشدة، من إضطرار العامل إلى تقبل تلك الأساليب في ظل هذه الظروف.

وتجدر الإشارة إلى المتغيرات السابقة الذكر، وغيرها مما لم يتم ذكره تتفاعل بشكل مستمر لتؤثر على مدى فعالية ونجاح القيادة الإدارية[1].

[1] طريف شوقي، **السلوك القيادي و فعالية القيادة**، مرجع سبق ذكره، ص 145.

خلاصة الفصل:

بالرغم من الإعتراضات العديدة التي أثيرت حول مفهوم القيادة الإدارية، إلا أن ذلك لم يقلل من مفهومها وأهميتها بأي حال من الأحوال، طالما القيادة الإدارية إرتبطت بأسلوب القائد، لذا فالقيادة هي التأثير في الأفراد ودفعهم إلى تحقيق النتائج المسطرة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال التوجيه وتنمية روح الفريق. وتعتبر القيادة الفعالة والديناميكية إحدى الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة.

وبدراستنا للنظريات المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية نجد أن التقليدية منها تناولت القائد الإداري، إلا أن النظريات المعاصرة أضحت تركز على تفاعل القائد الإداري مع الجماعة وعلى التأثير المتبادل بينهما.

ومن خلال النظريات المدروسة يتضح أن القيادة الإدارية يمكن تنميتها، وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عرفت أساليبها ومحدداتها ومقوماتها وحللت الظروف المحيطة بالموقف أ والهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتميز.

تمهيد الفصـــــل :

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات بل هـ وحتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية. كما وأن التميز ليس له حدود أ وموانع فه ونمط فكري يمكن أن يحدث في مختلف المؤسسات وفي الوقت الراهن إذا كان للمؤسسات لغة تتحدث بها فهي لغة التميز إذ أصبح هذا الأخير الشغل الشاغل للقادة الإداريين وعلماء الإدارة، خاصة في سعيهم لتحديد شكل مؤسسات المستقبل، إضافة إلى انه لا يكفي تحقيق مستوى التميز بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار. ولقد أدى التراكم المعرفي في الإدارة في سبيل الارتقاء بالأداء إلى ظهور مفهوم جديد وه وإدارة التميز والتي بنيت على جملة من المبادئ والأسس التي لا يمكن تحقيقها إلا بوجود عدد من المتطلبات.

وعندما نتحدث عن التميز من منظور تفاعلي بين الفرد والمتغيرات المحيطة، لا يمكننا أن نغفل متغيراً تنظيميا أساسيا له أثر فعال على القدرات الإبداعية للأفراد، وهذا المتغير يتعلق بأثر عقائد القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه ومن هذا سنحاول التطرق إلى هذا الفصل، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التميز.

المبحث الثاني: إدارة التميز.

المبحث الثالث: قيادة التميز.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التميز.

يعتبر التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة أكثر من مجرد شعار ترفعه المؤسسة بل هـ ونظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المؤسسة على المنافسين.

وإن تعريف التميز ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز.

وفي ظل التغيرات الحاصلة أصبح التميز ضرورة حتمية من أجل البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: مفهوم التميز:

أولا: تعريف التميز.

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء.

- التميز يعني: القدرة على الإبتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة لكل ما هـ ومتطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة في إرضاء متلقي الخدمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها[1].

- التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة[2].

- التميز يعني البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمؤسسة وبما يساهم في جعلها مؤسسة متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة[3].

ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة حسب علي السلمي هما:

---

[1] صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2014، ص 25.

[2] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 80.

[3] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع و التميز التنافسي**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2013، ص 115.

- **البعد الاول**: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- **البعد الثاني**: أن كلما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أ والإنحراف ويهيأ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحاً وتاماً من أول مرة.

ويعتبر علي السلمي أن البعدان متكاملان وهما وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر[1].

- **تعريف شامل للتميز:**

يعرف التميز بأنه سعي المؤسسات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ثانيا: أهمية التميز: تكمن أهمية التميز فيما يلي:

- المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها عند ظهورها.

- المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من إتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

- المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أ والموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً، قياسا مع المؤسسات المنافسة.

- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات[2].

ثالثا: خصائص التميز:

تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

- **قبول الأعمال الصعبة**: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز،حيث توفر فرص النمـ ووالتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

---

[1] علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 08.

[2] زايد عادل، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 17.

- **توفر القيادة الكفؤة**: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

- **تحمل المصاعب**: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

- **الخبرات البعيدة عن العمل**: إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز.

- **برامج التدريب**: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز تكون أهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

- **الدقة** : ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة[1].

المطلب الثاني: حتمية التميز:

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي أدت إلى حتمية التميز:

1- معدلات تغير سريعة: لقد صار التغير هـ والعامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المؤسسات مهما كان نوعها، حجمها ومجال نشاطها فالمتغيرات الإقتصادية التقنية، السياسية، الإجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعا جديدة أوجبت على المؤسسات وقيادتها أن تجعل من التميز شعاراً عاما 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 إشتداد الصراع بين المؤسسة التي وضعت أمام خيار واحد وه والتميز، لأن الزبون صار في موقف يسمح له بالمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه، وإتخاذ القرار الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته بطريقة مثلى.

3- حفظ المكان والمكانة: إن الأداء غير المتميز وفي ظل التغيرات المتسارعة وإشتداد المنافسة سيفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان Work place والذي يقصد به مكان العمل وه وجميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة، وهذا يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائي، مما يكون سببا في فقدان

[1] Grote, Dick," The performance appraisal question and answer book survival Guide for managers", United states of america, 2002, P20.

المؤسسة لمكانتها في السوق Market place، أي موقعها بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أ والصناعة.

4- لا بديل عن الجودة: فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وإزدياد وعيه فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا. هذا ما وضع المؤسسات أمام مسؤولية البحث عن منتجات متميزة ذات جودة أكبر مما تقدمه المؤسسات 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 وتمكين المؤسسات من الوصول إلى المعلومات وتبادلها[1]. ولذلك أصبح التنافس بين المؤسسات على مدى قدرتها على توظيف أحدث التكنولوجيات في أدائها لعملياتها.

6- إقتصاد المعرفة: فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من أي مورد آخر من مواردها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المؤسسة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المؤسسة، 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 المؤسسة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز الفكري والإبتكار في الموارد البشرية[2].

---

[1] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، مرجع سابق، ص 06.

[2] أمين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الموارد البشرية في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 55.

المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة المتميزة:

أولا: تعريف المؤسسة المتميزة:

- تعرف المؤسسة المتميزة بأنها: "المؤسسة التي تحقق ربحية مناسبة ونموا ملائما، أي توجد لديها علاقة تداخل وتفاعل بين الربحية والنمو، فهي تعمل على جذب زبائن جدد وتقتنص من المنافسين زبائنهم، وهي دائمة السعي نح ومنتجات جديدة"[1].

- كما يمكن تعريفها على أنها : "المؤسسة التي تحقق نتائج مالية أفضل من المنافسين لآجال طويلة من خلال مواجهة التغيرات والقدرة على التكيف بإدارة إستراتيجية تمكن من تحسين القدرات المحورية والدعوة للعمل بإخلاص"[2].

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة المتميزة هي التي تتفوق على منافسيها بمستويات مثالية من الأداء تسمح بتحقيق أهداف العملاء والعاملين معاً.

ثانيا: خصائص المؤسسة المتميزة:

قدم فود كلبير مجموعة من الخصائص تنفرد بها المؤسسات المتميزة عن غيرها تتمثل في:

- غرس وتنمية الرسالة المحددة للمؤسسة، على أن تكون الرسالة معبرة عن ثقافة الأفراد.
- الإهتمام بجوهر العمل الذي يعزز تأصيل وفهم ذلك العمل.
- الإبتعاد عن المنهج البيروقراطي.
- وضع نظام فعال للحوافز.
- تنمية العلاقات ما بين المؤسسة ومتلقي المنتج (الزبائن).
- تنمية قدرات العاملين وإتجاهاتهم نح والعمل.[3]

---

[1] عادل محمد مبروك، **مقدمة في الأسس العلمية و التطبيقية للتخطيط و الرقابة في منظمات الأعمال**، بدون دار نشر، القاهرة، 2007، ص 296.

[2] A.andré, The characteristics of a high performance organization, Business Strategy Series, Number 3, 2007, P 4

[3] عصمت مصطفى، ثقافة التميز المؤسسي، مشاركة في منتدى تطوير الذات الإحترافي على الرابط http// :www.self-developement.org/forum.13/02/2017.

المبحث الثاني: إدارة التميز:

إدارة التميز كممارسة إدارية حديثة ومتقدمة إلى الحل الأمثل لمشكلات المؤسسات حيث تعبر عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المعوقات والمتغيرات الخارجية المحيطة بها.

وتتطلب إدارة التميز إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومحدداته، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة بهدف بناء ثقافة التميز بها. ويتطلب ذلك تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز:

أولا تعريف إدارة التميز:

- إدارة التميز: هي القدرة على توفيق وتنسيق كافة مكونات وعناصر المؤسسة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميز، يرضي كل أطراف المصلحة في المؤسسة[1].

- إدارة التميز ليست تميز المنتج أ والخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنها مفهوم اكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، والتميز شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها[2].

- إن إدارة التميز هي من ممارسات وإهتمامات قادة الغد والذين يبحثون عن التميز التشغيلي في مختلف العمليات والأعمال التجارية وبما يحقق التوافق بين حاجيات أصحاب المصالح[3].

- **تعريف شامل لإدارة التميز:** إن إدارة التميز هي من سمات القيادة الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال المتطورة، وتركز هذه القيادة على إدارة العناصر والمقومات والموارد التنظيمية والتي تتفوق بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وبما يحقق لها ميزة تنافسية أفضل من منافيسيها.

---

[1] صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: **الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 77.

[2] زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: **الطريق إلى منظمة المستقبل**، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[3] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع و التميز التنافسي**، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة التميز:

إن إدارة التميز انطلقت من العديد من الكتب والدراسات والمؤتمرات العلمية والصحف وغيرها، وهذا ما يعكس أهمية اللفظ والمعنى معاً، والتطور التاريخي يبرهن على ذلك من خلال:

- مدخل الإدارة العلمية الذي حدد مفهوم الكفاءة " التميز الإداري ".

- مدخل للعلاقات الإنسانية التي أضافت البعد البشري لعملية التميز من خلال التركيز على أهمية الحاجات الإجتماعية للعاملين مع إبراز أهمية المصطلحات التالية: العمل الجماعي – فرق العمل – جودة الحياة التنظيمية.

واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم إدارة التميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة، وظهر مفهوم "الفعالية"مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المؤسسة آخذا في الإعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة وتواصلت المحاولات لتحديد نموذج أمثل لإدارة التميز، فبعدما كان التركيز في البداية على إقتراح أسلوب لزيادة الإنتاج لمواجهة متطلبات الإنتاج الكبير، وكان الهدف الأساسي لإدارة التميز هـ والرغبة في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد بما يعظم العائد الإقتصادي إلا أن هذا لم يعد كافيا في حالة المتغيرات البيئية، فظهرت بذلك نماذج إدارة التميز منذ بداية السبعينات التي أدخلت العديد من المتغيرات البيئية والمتمثلة أساسا في المستهلك، السوق، المنافسة. وإستطاعت أن تركز على تحسين الأداء الكلي للمؤسسات وسد الفجوة التي عجزت عن علاجها التطورات التي ظهرت في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وغيرها، وهذا من خلال النموذج الياباني " لديمنج " Deming الذي أنشأ سنة 1950، وأول شركة إستطاعت تحقيق التميز هي شركة Toyota اليابانية، ثم يليه النموذج الأمريكي " بالدريج " Malcom Baldrige الذي تم إنشاؤه سنة 1987 بصدور جائزة Baldrige ويمثل النموذج الأوروبي " EFQM " ثالث نموذج ظهر بعد هذان النموذجين وذلك سنة 1992، ثم يلي هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج الأخرى التي سعت لتطوير جانب أ وجوانب معينة من النموذج الأوروبي أ والأمريكي أ والياباني وغيرها وهذا من أجل إحراز هدف إضافي لم يكن من قبل.

ومما سبق يتضح أن المحاولات الإدارية الأولى كانت موجهة نح والبحث عن تميز الإدارة غير أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك لعملية أخرى مكملة، ألا وهي إدارة التميز[1].

[1] فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز**، رسالة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2012، ص ص 72-73.

ثالثا: معوقات إدارة التميز:

تعاني الكثير من المؤسسات مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والإرتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

- ضعف التناسق بين أهداف المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الإستجابة لتلك المتغيرات وإستثمار ما ينشأ عنه من فرص أ وتجنب ما تسببه من مهددات.
- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، وإختلاط الرؤية الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
- إعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسات.
- الإنحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون إعتبار متطلبات الإعداد للمستقبل.
- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاذ وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العاملين،ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للمؤسسات.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدم العملاء[1].

[1] هاني العمري، **دراسات إدارية معاصرة**، الطبعة الرابعة، ملتقى البحث العلمي، 2008، ص 4.

المطلب الثاني: متطلبات تحقيق إدارة التميز:

هناك متطلبات لابد وأن تعمل مؤسسات الأعمال على تحقيقها إن كانت تسعى للتميز وهي:

1. **بناء إستراتيجي متكامل:** يعبر هذا البناء الإستراتيجي المتكامل عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ومبني على رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة ومدروسة، وتعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال :

- وضع السياسات الواضحة والدقيقة.
- خطة كاملة للتنفيذ، ذات علاقة إستراتيجية بإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطبيقاتها وأهميتها في تحقيق التميز.

2. **هي منظومة متكاملة من السياسات:** يجب أن تعمل المؤسسة على الآتي:

- توفير قواعد ولوائح تنظيمية وتعليمات مفصلة وإجراءات عمل مبسطة وواضحة للجميع تتحدد من خلال المسؤوليات والواجبات والصلاحيات.
- توجيه وتنسيق إتخاذ القرارات مراعية بذلك مشاركة جميع العاملين على إختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية.
- تحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المؤسسة وبين عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي من شأنها أن تحكم وتنظم عمل المؤسسة.
- إرشاد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس إتخاذ القرارات.

3. **هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة:** قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق ما تقتضيه طبيعة العمل واحتمالية التطوير، تكون هذه الهياكل أفقية مبنية على أساس علمي يراعي الآتي: تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، تنظيم العمل على أساس العمليات، إستخدام تقنيات الإتصالات والمعلومات، تلبية وخدمة أهداف المؤسسة، تفعيل المسؤولية والمساءلة، تحديد المسؤوليات والصلاحيات، التوسع بالتفويض ودرجة من اللامركزية.

4. **نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة** : الذي يشمل على:

- جودة المدخلات، المخرجات، العمليات، جودة المناخ العام وبيئة العمل.
- يحدد آليات تحليل العمليات.
- أسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها.
- آلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح إنحرافات الجودة.

وإدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية المؤسسة التي تهدف إلى الإلتزام برضى الزبون، عن طريق تطوير العمليات التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وأن إعتماد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يؤدي إلى تميزها عن طريق تكامل حاجات الأفراد بالنم ومع حاجات المؤسسة للتطور.

5. **الإدارة بالمعلومات والحقائق**: من خلال نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة والتي تشمل على: معلومات لدعم القرارات، معلومات لرصد المناخ الخارجي والداخلي، معلومات للتخطيط والإعداد الإستراتيجي ومعلومات لتقويم ومتابعة الأداء.

كما يجب تحديد مصادر هته المعلومات ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم الإدارة في عملية إتخاذ القرارات.

6. **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**: من خلال نظام متطور يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وذلك عبر الآتي: تكوين هيكل الموارد البشرية، تمكين وتنمية وتوجيه الموارد البشرية، قواعد وآليات تقويم الأداء، أسس تعويض الموارد البشرية وفق نتائج الأداء والمحافظة على الموارد البشرية.

7. **نظام الإدارة بالأداء**: يهدف إلى تقويم الإنجازات بالقياس والأهداف ومعايير الأداء من خلال وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والأداء الجماعي وفرق العمل، وحدات الأعمال الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، تطوير وتحسين الأداء، تشخيص الأداء، توجيه وتخطيط الأداء.

8. **قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير**: توفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد على فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز، كما أن للقيادة دور كبير في تمكين العاملين ودعم بيئة إدارة الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعززها ويرضي الزبائن، وبالتالي تحقيق التميز في المؤسسة.

9. **نظام تقويم الأداء المؤسسي**: عبر مجموعة من المقاييس المتكاملة والشاملة ومعايير الأداء، التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة للمؤسسة بالوجه الذي يحقق لها أهدافها المنشودة وذلك من خلال الأداء المؤسسي الكفء الذي يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وسعر ملائم وقادر على كسب رضا الزبون[1]

[1] صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: **الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 108.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز:

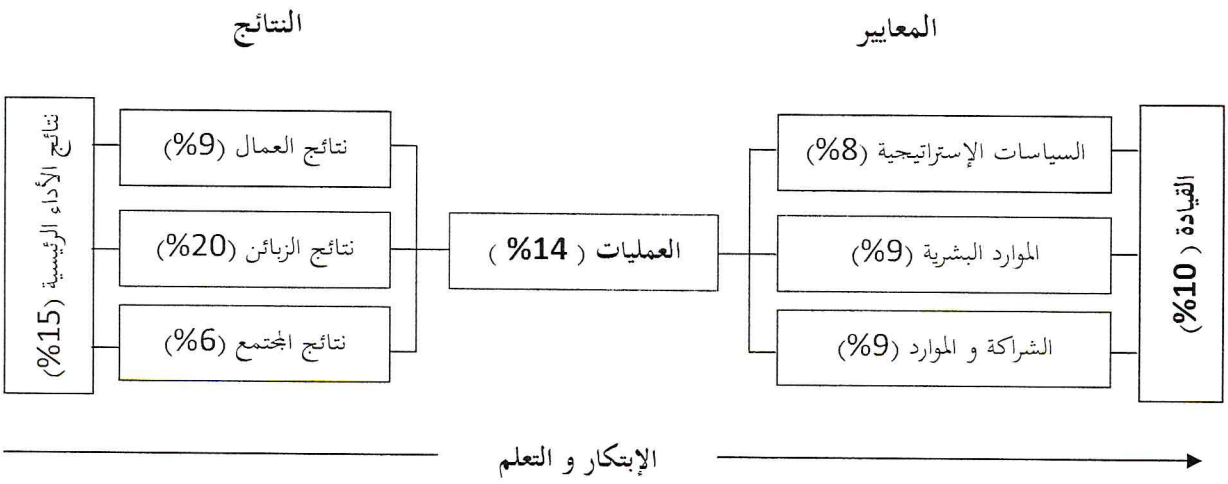
ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نح وتفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المؤسسات وطريقها لذلك.

1- النموذج الأوروبي للتميز " Le Modèle EFQM d'excellence " :

تأسست سنة 1988م المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة " European Fondation for quality management" بإختصار "EFQM" من طرف 14 منظمة كبرى في أوربا، حيث أخذت هذه المنظمة على عاتقها مهمة البحث عن التميز الدائم في الإقتصاد الأوروبي، جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها، وقد تطورت هذه المنظمة وتوسعت بحيث أضحت تنشط تحت لوائها أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوربا ومن جل القطاعات، وقدمت هذه المنظمة سنة 1990 م في إطار سعيها نح والغاية المنشودة نموذج للتميز يمكن أن تستخدمه المؤسسة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، والحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المؤسسات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين إتباعها نهج التحسين المستمر. ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربعة فئات من المؤسسات هي: المؤسسات الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام.

ويستند النموذج الاوروبي في عملية التقييم على تسعة معايير رئيسية تتوزع بدورها إلى 32 معيار فرعي كما يظهره الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-01): المعايير الرئيسية لتقييم التميز حسب النموذج الأوروبي.



Source: Dominique.B, **le modèle d'excellence EFQM,** Afnor, France, 2005, P 06.

ويظهر هذا التقسيم في المعايير، المنطق الذي يقوم عليه النموذج الأوروبي للتميز والذي يبين بأن النتائج التي تحققها المؤسسة على إختلاف المنتفعين منها هم العاملون بها، والعملاء والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية. وتنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المؤسسة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (التغذية العكسية).

ويتم التقييم وفق منهجية تعرف بمصفوفة (RADAR) وهي مصفوفة تستند عليها المؤسسة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المشار إليها سابقا، حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (نتائج خاصة بمختلف الجوانب حسب النموذج)، ثم إتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الإستراتجيات والسياسات وتخطيط العمليات وتعبئة الموارد وتفعيل الشراكة وربط العلاقات ووضع كل ذلك حيز التطبيق والعمل الفعلي. وتجري عملية متابعة وتقييم الأداء وتتخذ الإجراءات التحسينية اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتقدم النتائج المحققة في شكل تقارير للمصادقة عليها من طرف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، التي تكون لجنة مراقبة وتقييم للوقوف على مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة وتحديد مستوى أداء المؤسسة في طريقها للبحث عن التميز[1].

[1] بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 163.

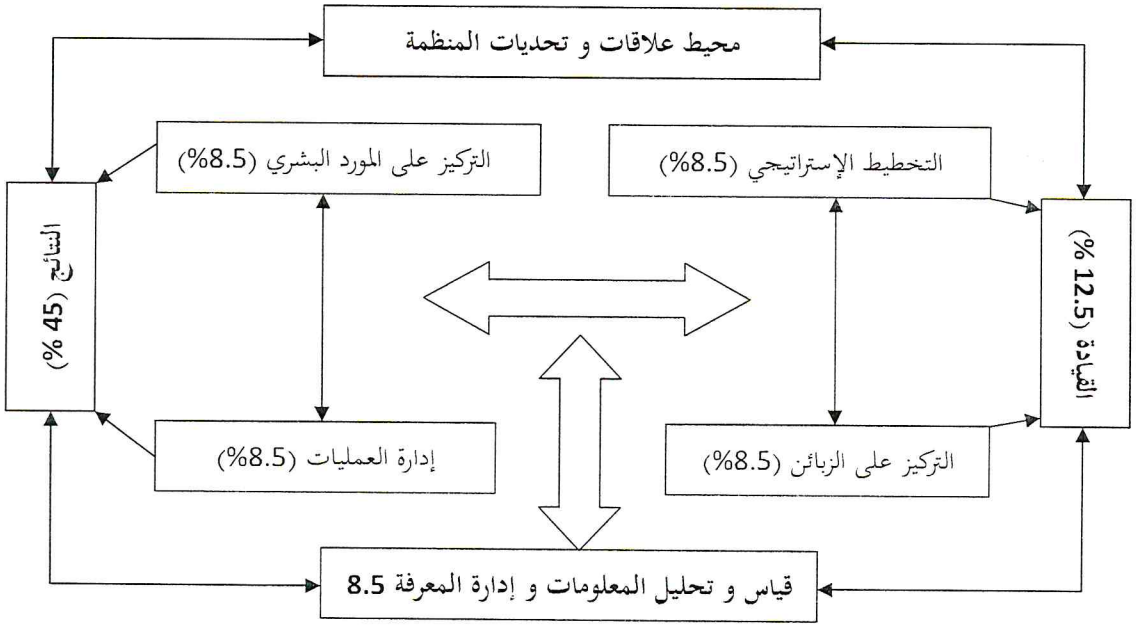
2- نموذج مالكولم بالدريج للتميز:

تأسست سنة 1987م "منظمة مالكولم بالدريج الوطني للتميز" "baldrige national quality Malcolm " بإختصار "MBNQ" في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة.

وقدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة التي صدرت بقانون فدرالي رقم "100-107" والموقع من طرف الرئيس الأمريكي " رونالد ريغن " ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف بـ " المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا " " NIST " التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص، وجائزة مالكولم بالدريج هي جائزة رفيعة المستوى جداً بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصيا في حفل يقام سنويا، تعنى بها ثلاث أنواع من المؤسسات هي: مؤسسات الأعمال، المؤسسات التعليمية، والمؤسسات الصحية (حيث بدأ برنامج الجائزة يأخذ بعين الإعتبار المؤسسات الغير هادفة للربح والمؤسسات الحكومية في شكل برنامج تجريبي سنة 2006 وشرع في تسليم الجائزة بشكل رسمي إبتداءً من سنة 2007).

ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسية تنقسم بدورها إلى (19) معيار فرعيا يمكن أن تستعملها المؤسسات في إجراء تقييم ذاتي موضوعي لمستويات تميزها، كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): معايير النموذج الأمريكي



المصدر: Baldrige Criteria, www.3d2know.cosn.org, Publication,page3.html, 14/02/2017

ويتم التقييم بالإستناد على هذه المعايير وبنفس المنطق الذي يتم عليه التقييم في النموذج الأوروبي، حيث تقدم المؤسسات تقارير عن كل معيار يقدم إلى المؤسسة التي بدورها تكون لجنة التقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسن المحقق ودرجة تميز المؤسسة مقارنة بنظيراتها من المرشحين للجائزة[1].

3- النموذج الياباني للتميز:

نموذج Deming إرتبط إسم " وليام ديمنج W.Edwards Deming " بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي. وقد ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م ودرس في جامعة "وايومنج" وحصل على درجة دكتوراه في الرياضيات الفيزياء من جامعة " بيل في أمريكا " وأثناء عمله في مصانع "هاورثورن" في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو، إكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج. وقد سافر إلى اليابان مع فريق الجنرال "مكارثر" من أجل إعمارها بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية وقدم خبرته على شكل إستشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج.

ويشمل نموذج "ديمنج" على 14 مبدأ، يشكل في مجموعها إطارا عاما، يمكن للمؤسسات الإستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي إنطلق منه : "أن العنصر البشري في العمل هـ والأساس ومحور الإهتمام"، وسنحاول فيما يلي عرض هذه المبادئ:

- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها (سلع أ وخدمات). من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء أ والإستمرار، وهذه الفلسفة يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة. لتكون معروفة من قبل الجميع الذين عليهم مسؤولية تحقيقها، وبالتالي فهي حقيقة وليست شعاراً.

- شدة المنافسة تدع والمؤسسة بإلحاح إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أ وخدماتها تماشيا مع شعار هـ و: أن الجودة في ظل المنافسة يجب ألا يكون لها حدود، وألا تقف عند حد معين، لأن الوقوف يعني أن المنافسين سوف يسبقون المؤسسة. فالتحسين المستمر وفق منطق هذا الشعار هـ ووسيلة لتحقيق البقاء والإستمرار ، ونود الإشارة هنا أن كلمة التحسين المستمر في الأداء Kaizen ذات أصل ياباني، مكونة من قسمين: Kai وتعني التحسين وZen وتعني الهدوء. ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويستخدم نموذج إدارة الجودة الشاملة هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية والجودة.

---

[1] ياسين كاسب الخرشة، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي**، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 36، العدد الأول، ص 42.

إن أسلوب Kaizen يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع، يعكس طريقة إعادة الهندسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على إستعمال ما أشار إليه "ديمنج" إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة، فالتحسين المستمر عملية كلية متكاملة وليست جزئية.

وقد وضح ديمنج إستراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة أيضا أركانها أربعة هي ما يلي:

أ- **خطط Plan**: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات (تصميم المنتج، تصنيع المنتج، ... إلخ) وإستخدام تحليل Pareto من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحاً من أجل تحسينها قبل غيرها.

ب- **نفذ Do**: إسعى إلى كشف الأخطاء، وحدد أسبابها المحتملة، وتحرى عن أسباب حدوثها، وحدد أكثر إحتمالا في الحدوث.

ج- **فتش، دقق Check**: تحرى وإكتشف فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق.

د- **إعمل Act**: إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع وأهجر كل شيء لم يحقق إنجازا أ وحقق فشلا، وكل نجاح يجب صياغته على شكل معايير للإستفادة منه وجعله جزءاً من إستراتيجية المؤسسة وثقافتها.

- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطيء ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر. وأشار إلى أن درجة زيادة التخصص في الإنتاج والإقلاع عن التنويع، يساعدان على تقليل الأخطاء إلى حد كبير وتخفيض التكاليف.
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، فالتفاعل معهم يجب ألا يكون هدفه هـ والحصول على المستلزمات أرخص الأسعار. بل أن يقوم على أساس الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة.
- التركيز على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.

ويتم من خلال شرح مفهوم الجودة كنظام، وإشعار كل فرد بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من الجودة الكلية، بما يخدم النهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة.

- القائد من وجهة نظر "ديمنج" هو:

- مدرب وليس قاضي ومحقق، فه ومساعد ومساند، ومطور ومحسن لأداء ومهارة مرؤوسيه.
- هـ والذي يكافح ويناضل من أجل إزالة العقبات داخل المؤسسة.
- هـ والذي يحدد الإنحرافات، ويدرسها، ويحللها ليعرف أسبابها.
- هـ والذي يستجيب لرغبات العملاء.
- هـ والذي يخلق جواً من الثقة يسود أوساط العاملين.

- هـ والذي يؤكد ويسعى إلى التحسين المستمر.
- إن 75% من أخطاء الإنتاج لا تقع مسؤوليتها على العمال بل على القادة.
- التوقف عن إستخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المحققة. وإعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.
- الإبتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت، فهذه النظرة نظرة قصيرة الأمد، تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي لإرضاء العملاء.

– إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل: ضيق الوقت، ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة، عدم توفر دعم الإدارة، التركيز على التحفيز المادي وليس المعنوي.

– السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين، وإحلال التعاون بدلاً عنها، وأن يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل.

– التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

– توفير عنصر الإستقرار الوظيفي للعاملين، بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم. عدم تهديدهم بفقدان وظائفهم في أية لحظة. فالإستمرار يكفل للمؤسسة وجود عنصر بشري لديه ولاء إنتمائه لها ويجعلهم يعملون بفعالية.

– إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أ والمبادئ السابقة، هذا النمط يقوم على أساس جعل العاملين يعملون على شكل فرق ذات أهداف مشتركة تخدم النهج الجديد إدارة الجودة الشاملة ، وإزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.

– العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وجعلها حقيقة وليس مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والإلتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا[1].

4- النموذج الجزائري للتميز:

النموذج الجزائري يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا، والذي أنشأ إقتداءً بنماذج التميز السابقة، وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها. ونتطرق إلى مضمون النموذج الجزائري في العناصر التالية:

– **النشأة والتطور**: إقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات**، الطبعة العربية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 292.

05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي . ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس إستحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنوياً، كما تعنى بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسات كبيرة، عمومية أ وخاصة، ذات طابع ربحي أ وغير ربحي.

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة مؤسسات نذكرها في النقاط التالية:

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
- الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR) سنة 2005.
- المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006.
- المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007.
- مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.
- مؤسسة ميناء بجاية سنة 2009.
- المؤسسة الوطنية للدهون بالبويرة (ENAP) سنة 2010.
- مجمع بن حمادي (CONDOR) سنة 2010.

- **منهجية التقييم:**

يقدم النموذج الوطني منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج التميز المشار إليها سابقا، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج، وتقدم المؤسسة الراغبة في الترشح للجائزة تقريراً شاملا حول وضعية هذه المعايير يكون في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N) ومختلف الإجراءات التي إتخذتها ومدى فاعليتها في تحسين مستوى أداء المؤسسة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، ويوضح التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 31 جويلية من السنة (N+1) حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكوينا خاصاً لدى دول رائدة في هذا المجال.

ثم تلي عملية التقييم الأولي إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات وإستجوابات مع مدراء ومسؤولي المؤسسات المترشحة، وتظهر نتائج التقييم، بحيث تمنح الجائزة للمؤسسة التي

أثبتت تقدما معتبراً في طريق البحث عن التميز وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج، ويكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط (Normalisation) المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة.

- **معايير التقييم**: يتم التقييم على أساس سلم التنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

- **إلتزام الإدارة (120 نقطة)**:

يظهر هذا المعيار مدى إهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة المواد اللازمة لإستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المؤسسة، بالإضافة إلى إهتمامها بمكافأة الإنجازات الفردية والجماعية الناجحة.

- **الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة)**:

ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المؤسسة الكلية ومدى إعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة إستيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

- **الإستماع للزبائن (200 نقطة)**:ويظهر هذا المعيار مايلي :

- الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوي والمردودات، إقامة علاقة مع جمعيات المستهلكين ... إلخ.

- أساليب المؤسسة في معالجة التظلمات والشكاوي ودرجة إنعكاس ذلك في مخرجات المؤسسة وخدماتها المرافقة.

- أساليب المؤسسة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق، الهدايا، التغطية الإعلامية ... إلخ).

- **التحكم في النوعية (120 نقطة)**:

ويعكس هذا المعيار قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

- **قياس الجودة (80 نقطة)**:

يبين هذا المعيار كيفية إختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وإنعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

- **تحسين الجودة (80 نقطة):**

يبين قدرة المؤسسة على معالجة الإنحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

- **مشاركة العمال (100 نقطة):**

يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في إقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها، ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.

- **النتائج (200 نقطة):**

ويتم التركيز على النتائج التالية:

- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء العمال.
- نتائج المؤسسة الخاصة لإرضاء الزبائن.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية، الحصص السوقية...إلخ.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الإنبعاثات الغازية والاصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات .... إلخ[1].

[1] قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي: المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمنظمات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 2011، ص 12.

المبحث الثالث:قيادة التميز:

التميز في الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار، بل هـ ونظام متكامل مستمر لا يتحقق إلا بتظافر جهود المؤسسة 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 لتحقيق التميز.

المطلب الأول: مفهوم القيادة المتميزة:

- تعرف بأنها: تلك القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة، ا ومنتج جديد أ ووضع نظرية، وطرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النـهـائـي بمواصـفـات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل[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].

– تعريف شامل للقيادة المتميزة:

القيادة المتميزة هي القيادة القادرة على خلق وتبني الأفكار الإبداعية وترويجها داخل المؤسسة، 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 للمؤسسة.

المطلب الثاني: صفات قادة التميز:

لقد أجريت دراسة على عدد من المؤسسات 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:

---

[1] يحي سليم ملحم و آخرون، **القيادة و الإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الإتصال في اليمن**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المجلد رقم 23، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 13.

[2] علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار**،الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 161.

[3] محمد بن راشد آل مكتوم، **رؤيتي: التحديات في السباق نحو التميز**، حمل من الموقع: http://www.syrcs.orgarticlesmanage ART-101pdf, 15-02-2017.

1. **الإحترام:** يتمتع القائد الإداري بشخصية قوية جذابة، له ثقة كبيرة بنفسه في مواجهة الأزمات فه ويحظى بذلك بإحترام أعضاء الفريق الذين يشعرون بالأمان معه.

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

3. **المرآة العاكسة:** فالقائد الإداري المتميز لديه القدرة على نقد نفسه قبل نقد الآخرين، فه وغاليا ما يربط النجاح بالعمال، وسبب الفشل في عدم كفاءته أ ونقص واحدة من إمكانياته، فيسعى لتدارك الخلل قبل فوات الاوان.

4. **سياسة الثعلب والقنفذ:** يمارس القائد المتميز سياسة القنفذ التي تمتاز بالبساطة في التعامل وإنتهاجه سياسة الإختباء والإحتماء أما الثعلب الذي يمتاز بالمراوغة والتحايل.

5. **الإقناع والتأثير في الآخرين:** فالتأثير كما ذكرنا سابقا يعد أساس القيادة، فالقائد الإداري المتميز ه والقادر على إقناع التابعين والتأثير فيهم حتى يشاركوه تحقيق الوصول إلى الرؤية عن قناعة[1].

في حين ترى دراسات أخرى أن قادة التميز يتسمون بالصفات الآتية:

1- **الحساسية للمشكلات:** تعتبر سمة الحساسية للمشكلات هي أهم السمات الإبداعية المتميزة للقائد، وهي مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أ ومشكلات عدة تحتاج إلى حل، وسرعة الإحساس بها وإستشعار أسبابها، وتكمن هذه القدرات من الدفع إلى التغير.

2- **المثابرة:** وتعني قوة العزيمة والإسرار 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 والإبتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف الظروف ومختلف المواقف.

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 والإستراتجيات والمتغيرات التي تواجه المؤسسة وكذلك التأمل في المستقبل.

6- الأفق الواسع والنظرة الشاملة للأمور.

---

[1] Jim collins, de la performance à l'excellence, economica, paris, 2006, P 25.

7- الرغبة في إتقان العمل.

8- التطلع إلى أعلى دائما مما يحرك حوافز الموارد البشرية إلى العمل وبذل المزيد.

9- البعد عن الروتين والمركزية المفرطة في التعامل وذلك لتنمية القدرة الإبداعية.

10- التحديد المستمر للنفس، الفكر، الطموحات والمعرفة وذلك لتفجير الطاقة الإبداعية بداخله.

11- القدرة على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

12- القدرة على إدارة الوقت فالوقت هـ وجوهر العمل القيادي[1].

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

1- التفكير الإستراتيجي:

يشير التفكير الإستراتيجي 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 البيئة وتقديم التنبؤات المستقبلية الدقيقة.

2- الذكاء العاطفي:

إن بناء المؤسسة المتميزة يعتمد إعتمادا كبيرا على ما يسميه الكثير من مختصي الموارد البشرية بالذكاء العاطفي، ولكن لسوء الحظ فإن كثيراً من المدراء التقليديين يظنون أن المؤسسة 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 عرف بأنه " القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقاتنا مع الآخرين "[2].

---

[1] علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار**، مرجع سبق ذكره، ص 163.

[2] Damiel Golman, l'intelligence émotionnelle -2, traduit par Damiel Roche, Edition Robert laffont, S-a, Paris, 1999, P 372.

المطلب الثالث: الممارسات القيادية الداعمة للتميز:

يؤكد P.Druker أن القيادة الفعالة لا تتعلق بإلقاء الخطب أ والإستحواذ على حب الناس، فالقيادة تحددها النتائج وليس الصفات[1]، وهذا ما يؤكده كل من R.charen and 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 مؤسسة أن تفي بإلتزاماتها أ وتتلاءم بشكل جيد مع التغيير ما لم يمارس القادة عملية التنفيذ على كل المستويات. يجب أن يكون التنفيذ جزءاً من إستراتيجية المؤسسة 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 أهمها والتي نرى أن لها علاقة مباشرة بتحقيق التميز:

أولا: بناء التوجه الإستراتيجي:

قبل القيام ببناء التوجه الإستراتيجي على القائد الإداري معرفة الظروف التي تعمل فيها مؤسسته، وذلك من خلال رصد متغيرات البيئة الخارجية لمعرفة وجهة نظر الآخرين للمؤسسة، إحتمال بروز تقنيات وأنماط عمل قد تؤثر على عمل المؤسسة، النظر إلى المؤسسة من خلال أعين المستفدين، وهذا ما يوضح الفرص والتهديدات المحتلمة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى على القائد الإداري معرفة نقاط القوة المميزة للمؤسسة، والتي تمثل الكفاءات الأساسية لها، ومعرفة نقاط ضعفها.

يعتبر بناء التوجه الإستراتيجي 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 المؤسسة، وهذا يتطلب وجود نظام لليقظة الإستراتيجية مهمته رصد البيئة الخارجية على جميع النواحي كالمنافسين، متطلبات الزبون وتطلعاته، المودون ... إلخ.

وبناءاً على المعلومات المتحصل عليها يقوم القائد الإداري بتحديد:

1- رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمؤسسة وبيئتها.

2- تصميم رسالة المؤسسة في ضوء قراءة واستشراف البيئة: وتتضمن مزيج المنتجات، الفئة المستهدفة من السوق وإلتزامات المؤسسة تجاه عملائها وحملة أسهمها وعامليها.

---

[1] بيتر جريد، **القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير**، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 135.

[2] ستيفن كوفي، **العادة الثامنة من الفاعلية إلى العظمة**، ترجمة ياسر العتيبي، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2006، ص 374.

3- بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية، فقد عبر S-R Covey على ذلك بقوله " إن رسالة المؤسسة والأوليات الإستراتيجية التي طورت على عجلة من قبل الأشخاص الموجودين في قمة هرم المؤسسة ثم أعلنت بعد ذلك، عادة ما تنسى، فدون مشاركة الآخرين في تحديد هذه الرسالة والأولويات دون تبنيهم القوي لها لن يكون هناك أي إلتـزام"، وقد اعتبره المنظور الجديد لتحديد المسار – بناء التوجه الإستراتيجي –كما أكد على ضرورة عدم الاكتفاء بإشراك العمال في عملية تطوير الرؤية والرسالة والإستراتيجية، بل أكد على ضرورة تبني ثقافة قوية من الثقة، لأن ذلك يجعل قوة تبني الآخرين للرسالة والرؤية الإستراتيجية مساوية لقوة إشراكهم في تطويرها[1].

ثانيا: نشر ثقافة التميز والإبداع:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، فهي كما أشرنا سابقا مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي يشترك فيها جميع أعضاء المؤسسة 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 المؤسسة والعاملين.

إن غرس ثقافة التميز في قلوب العاملين بالمؤسسة مهمة أساسية لتحقيق التميز، فالقائد الإداري الذي لا يستطيع أن يغرسها في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل[2]. وهذا وقد أكدت كثير من الدراسات على وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز والثقافة التنظيمية القوية السائدة بالمؤسسة من بينها دراسة بيترز وترومان، ففي دراستهما أثبتا أن المؤسسات المتميزة تبنى على مجموعة من القيم والمعتقدات والمتمثلة في :

- الإعتقاد أن تكون الأفضل.
- الإيمان بأولوية التنفيذ.
- الإيمان بالدور الريادي للمورد البشري في المؤسسة.
- الإيمان بتفوق الجودة في الخدمة.
- الإعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، ومن ثم لابد من الإستعداد لمساعدة المقصرين.

[1] ستيفن كوفي، **العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة**، مرجع سابق، ص 295.

[2] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز**، مرجع سابق، ص 25.

من هنا يتجلى دور القائد الإداري في خلق الثقافة التي تشجع على الإبتكار، التجديد، التطوير والتحسين المستمر، وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة والتوجه بالعملاء أ والمستفيدين من خدمات المؤسسة.

وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن يعتمد وجودها على الثقة في الأفراد. كما تكمن تلك الثقافة من التواصل مع المتغيرات الحاصلة في العمل. كما يجدر بالقائد الإداري نشر وتعميم تلك القيم والمعتقدات في جميع مستويات التنظيم[1].

ثالثا: فعالية الهياكل والعمليات:

تؤكد الكثير من الدراسات الأهمية التي يحظى بها الهيكل التنظيمي باعتبار أن 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 فعال. 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 أن تصميم الهيكل التنظيمي لابد أن يتوافق مع المحيط الخارجي والتكنولوجيا. لذلك لابد أن يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف ومواكبة التغيرات والتحولات الخارجية نظرا لما لها من تأثير في وضوح رؤية المؤسسة، ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية مما يعمق الإيمان بها والسعي من أجل تحقيقها.

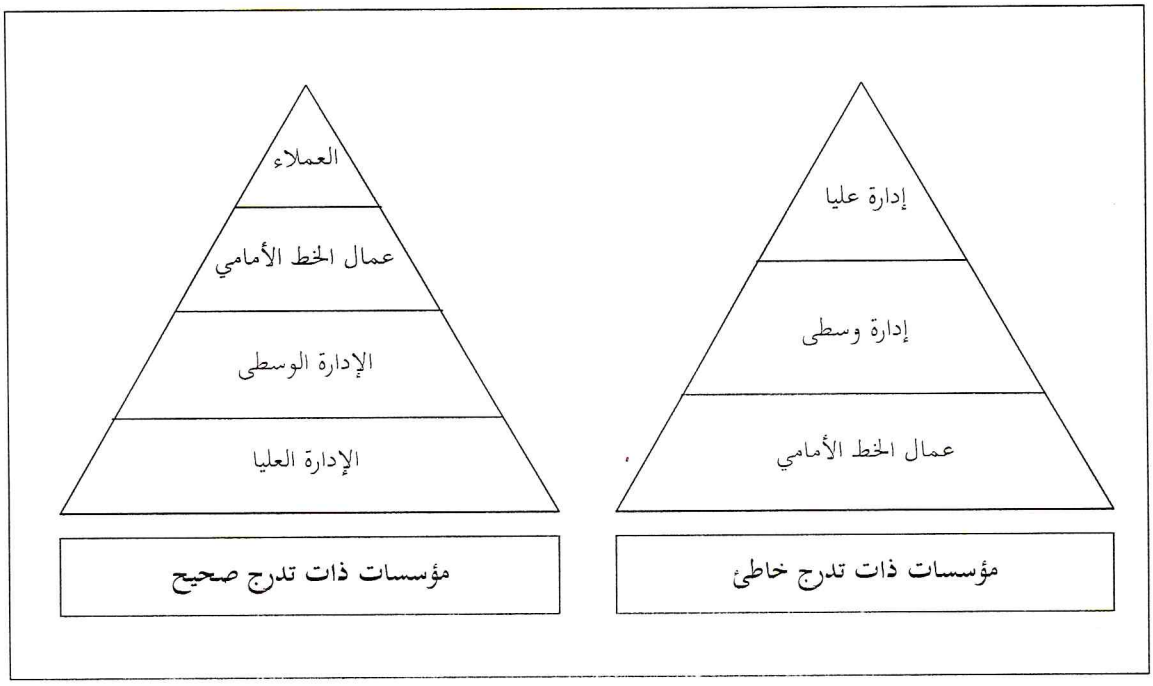
ولما كان الإستثمار في إرضاء العملاء بمثابة الحصول على وثيقة تأمين، برز إتجاه يدع وإلى وضع العملاء على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً على أن زيادة قيمة المساهمين تتحقق من خلال إرضاء العملاء، وقد سميت تلك المؤسسات – التي تضع العميل في قمة الهرم — بالمؤسسات ذات التدرج الصحيح بحيث تربطه مباشرة بالقائمين على خدمته وتضع الإدارة في أسفل الهرم[2].والشكل الآتي يوضح ذلك :

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 167-168.

[2] علي عبد الله، **الأداء المتميز**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 232.

الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي الخاطئ والصحيح



المصدر: علي عبد الله، **الأداء المتميز**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 231.

رابعا: الإستثمار في رأس المال البشري:

أكد الكثير من الباحثين وعلى رأسهم p.Drucker على أن العاملين بالمؤسسة يمثلون مورداً رأسماليا يحتاج إلى إستثمار خاصة في ظل التحول إلى عصر المعرفة والذي يركز على الإهتمام 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 أ وحتى تطوير أفكار قديمة، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية، تعظيم نقاط قوتها، وكذا جعلها قادرة على إقتناص الفرص وتدنية آثار التهديدات التي تواجهها.

هذا وقد أكد كل من Wright M.C mahan عام 1994 في نظريتهما نظرية الموارد البشرية على أنها موارد إستراتيجية واعتبروها بمثابة المصادر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة إذا ما توافرت فيها الخصائص الآتية:

- أن تساهم الموارد البشرية في خلق القيمة، وقد تتباين مساهمتها في ذلك بسبب مستوياتها من مهارات وقدرات، فكلما كانت عالية كلما زاد ذلك من خلق قيمة أكبر.
- أن تكون متفردة، أي أنها لا تكون متاحة للمنافسين في الصناعة، ومتميزة من حيث الكفاءات والتراكمات المعرفية والقدرات الذهنية.

- عدم قابليتها للتقليد، وذلك من خلال خلق ثقافة لا يمكن تجسيدها في بيئة عمل مغايرة.
- عدم قابليتها للإحلال، أي لا يمكن تعويض مورد بشري بمورد بشري آخر [1].

خامسا: المسؤولية الإجتماعية:

إن مهمة القيادة اليوم لم تعد تقتصر على توجيه العناصر الداخلية للمؤسسة ومواءمتها مع المتغيرات الخارجية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، بل تعدت ذلك من خلال التأكيد على مجموعة من القيم بإعتبار المؤسسة مواطنا صالحا إتجاه المجتمع الذي تعمل في كنفه وه وما يعبر عنه بالمسؤولية الإجتماعية التي أصبحت من الممارسات التي يجب التأكيد والتركيز عليها، والمسؤولية الإجتماعية تعني " إلتزام المؤسسة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الإجتماعية "[2].

فالمسؤولية الإجتماعية تفرض على قيادة المؤسسات الحرص والإلتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الإزعاج والتلوث، وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات وإحتياجات المجتمع، والمشاركة في الفعاليات المختلفة وإدراك المشاكل التي يعاني منها المجتمع حتى وإن لم يكن له صلة بتوجهات المؤسسة، هذا لإدراكها أنها قد تؤثر عليها على المدى الطويل، فإدراك قيادة المؤسسة للمسؤولية الإجتماعية قد يؤثر على:

- الميزة التنافسية.
- السمعة الطيبة.
- القدرة على إجتذاب وإستبقاء العاملين أ والأعضاء والزبائن والعملاء أ والمستخدمين.
- الحفاظ على معنويات الموظفين وإلتزامهم وكذلك الإنتاجية.
- رأي المستثمرين وأصحاب العمل والجهات الراعية والمانحة والمجتمع المالي .
- العلاقة مع الشركات والحكومات ووسائل الإعلام، الموردين، الأفراد، العملاء والمجتمع الذي تعمل تلك المؤسسة فيه[3].

---

[1] سملالي يحضيه، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 125-126.

[2] ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 49.

[3] محسن بن نايف، **المسؤولية الإجتماعية 26000، نشرة تعريفية**، حمل من الموقع : http://www.kl-dev.com، 15-02-2017

خلاصة الفصل:

في ظل التقلبات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات أصبحت فرص هذه الأخيرة في البقاء والإستمرارية في السوق مرهونة بقدرتها على التحسين المستمر للأداء للوصول إلى التميز فيه، بالتركيز على المصدر الحقيقي الذي يحقق لها ذلك والمتمثل أساسا في القادة المتميزين.

ولذلك يعد التميز شعار ترفعه المؤسسات الحديثة وتتخذه رسالة لها، فه ويمثل مستوى مرتفع من الإتقان والانضباط بجودة إدارة التميز بالتفوق والريادة وأفراد ذوي مهارات قادرة على إنجاز نتائج لا تعرف الخطأ أو الانحراف، ولإدارة التميز نماذج تمثل الأسلوب الذي تستفيد منه المؤسسات لتحسين الأداء بكفاءة وفعالية، ولن يتحقق هذا الأداء المتميز إلا بتوافر مجموعة من المتطلبات والتوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية..

تمهيد الفصل :

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على اتجاهات العمال نح ودور القيادة الإدارية في تحقيق التميز في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد وقع الاختيار على مؤسسة NAFTAL–وحدة المدية- رائدة في تسويق المحروقات في الجزائر، ومن أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي، ولتحليلها اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبيان مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss).

وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول:بطاقة تعريفية لمؤسسة نفطال.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول :بطاقة تعريفية لمؤسسة نفطال.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مؤسسة-نفطال- بشكل عام وذلك بالتعرف على هيكلها التنظيمي وكذا نشأتها ومراحل تطورها ومهامها.

المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي.

أولا :التعريف بالمؤسسة.

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بموجب المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 06 أفريل 1981،لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سوناطراك،التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث واستكشاف ،تنقيب ،إستغلال،إنتاج،التوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية.

وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982،لتكون مسؤولة عن صناعة تكرير وتوزيع المواد البترولية ،وفي عام 1987 تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع،وذلك بموجب المرسوم رقم 189/87 الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما :

1-مؤسسة NAFTEC أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية.

2-مؤسسة NAFTAL أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها،ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاتها منه.

ثانيا :التطور التاريخي لمؤسسة نفطال.

سنتعرف على نشأة مؤسسة نفطال من خلال أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات التالية :

1963:تأسيس شركة نفطال وفقا للمرسوم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات،بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم 66-296 في 22-09-1966 وذلك في مجال البحث،الإنتاج وتحويل المحروقات.

1980 :إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بمقتضى المرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.

1983 :إدماج غاز البترول المميع (D.P.L) الوقود (C.B.R) شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP)[1].

1984 :إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات(U.E.D) ابتداءا من :

*17 مقاطعة للوقود،زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P) .

*14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).

*إنشاء 4مقاطعات للصيانة (U.E.M).

*جمع وتنظيم النشاطات في أربع وحدات في الموانئ(E.P.M).

*إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

1987 :حل المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 189/87 شركتان وطنيتان :

- NAFTEC :المكلفة بتكرير المواد البترولية.

- NAFTAL :المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

1989 :إلغاء مركزية أشغال نفطال الإجتماعية والثقافية .

1990 :إلغاء مركزية النشاط، المخزونات ، المبيعات ، الزبائن ،وإدخال عليه نظام المعلومات.

:1992

*09 وحدات مرتبطة .

* يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع.

: 1996

*إلغاء مركزية النشاط (التكاليف والأسعار).

*حل مديرية التجارة الخارجية.

: 1997

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

*إنشاء مديرية حماية الأملاك (D.D.P).

*إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.

*حل وحدات نفطال في الموانيء[1] .

: 1998

*إنشاء خلية الأمن الصناعي.

*إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.

*إنشاء وحدة المطبعة.

*فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم،مطاط،الزفت(C.L.P.B).

*مديرية غاز البترول المميع (G.P.L) ومديرية الطيران والملاحة (A.V.M).

: 1999

*إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالإتصال.

*إنشاء ثلاث مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات.

*حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع(G.P.L)الجزائر.

:2000

*حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية(C.T.I).

*مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود،زيوت التشحيم،المطاط(C.L.P).

*إعادة تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية (D.A.S.C).

*إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة(A.V.M).

: 2001

*تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود،زيوت التشحيم والمطاط(C.L.P).

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

*تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.

*تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة(C.T.M).

*تنظيم مديرية للصيانة.

2002-2003 :إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية :

فرع الوقود –الفرع التجاري-فرع الغاز-فرع النشاطات الدولية-تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة-إدماج فرع شبكة البنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود آفاق 2005[1].

2007 :فصل التوزيع عن التخزين.

المطلب الثاني :مهام مؤسسة نفطال وهيكلها التنظيمي.

أولا :مهام مؤسسة نفطال.

في إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية والاجتماعية تعبر "مؤسسة نفطال "مسؤولة على بيع وتوزيع المنتجات البترولية ،بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية والبحرية،بالإضافة إلى المهام التالية :

-تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاتها.

-تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.

-الحرص على الإستعمال العقلاني للموارد الطاقوية.

-تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.

-ضمان الصيانة لتجهيزات وعتاد المؤسسة.

-تكوين الإداريين في مجال الإعلام الآلي سعيا منها لتطوير طرق استخدامها لأجهزة الكمبيوتر وجعل عملهم يتسم بالدقة.

-متابعة ومراقبة تطبيق كل المخططات السنوية.

-مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

-تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.

-الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

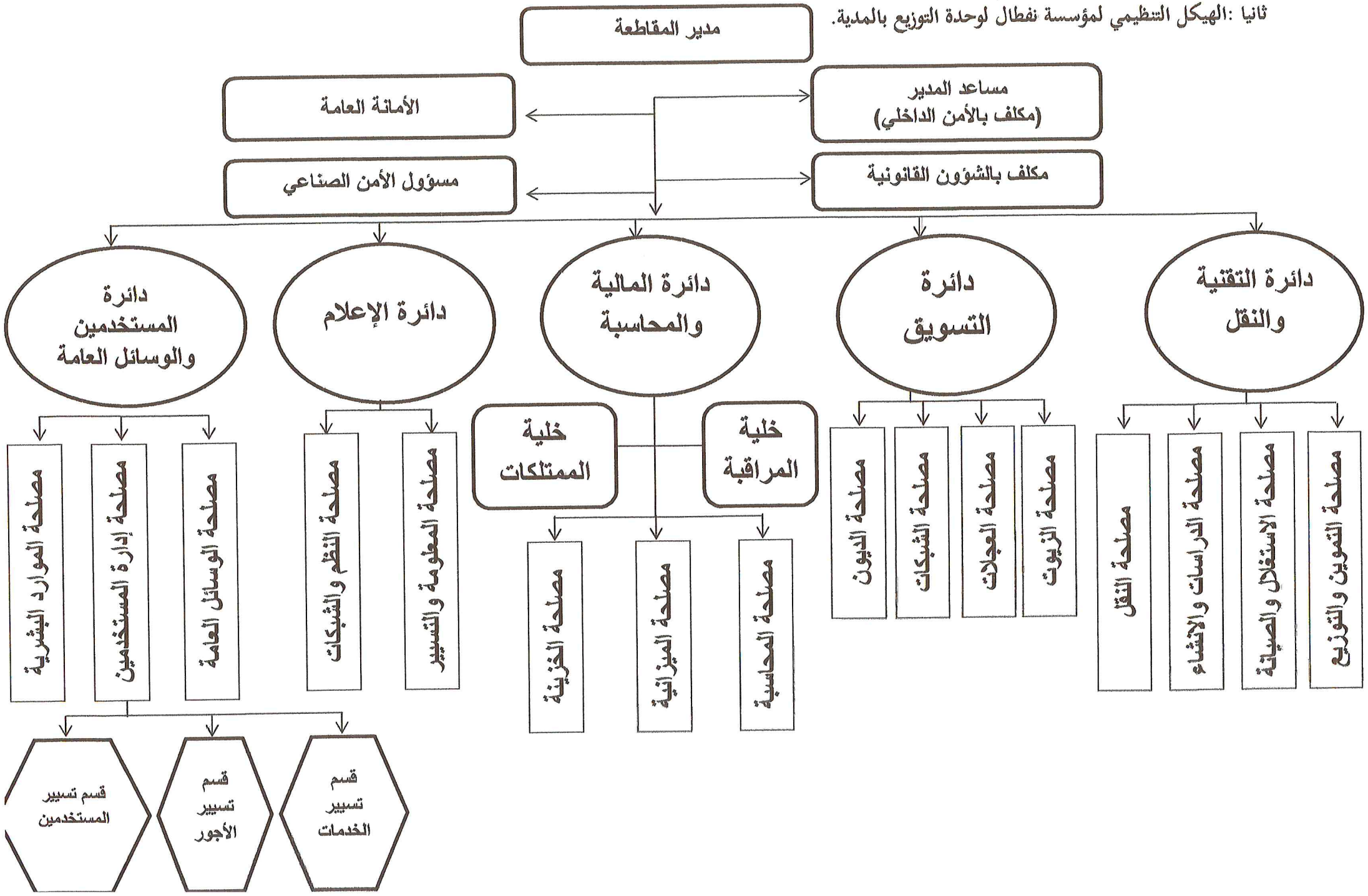
-وضع الميزانية التقديرية وكذا المخطط المالي بالنسبة للوحدات.

-تبذل مجهودات كبيرة في رسملة وتكوين العمال،لذا خصصت مبالغ كبيرة تعد بالملايير لتكوين العمال داخل المؤسسة[1].

ثانيا :الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال لوحدة التوزيع بالمدية.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

ثانيا :الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال لوحدة التوزيع بالمدية.



-تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة نفطال بالمدية :

ينبني الهيكل التنظيمي للوحدة على النح والآتي :

-المدير العام هـ والمكلف العام بالوحدة بحيث يعطي أوامر عملية بهدف تحقيق المهام أ والبرامج.

-مساعد المدير مكلف بالأمن الداخلي وه ومسؤول يتعامل مع المدير ويعلمه بكل مايحدث داخل المؤسسة وأمنها الداخلي.

-مكلف بالشؤون القانونية وه ومسؤول قانوني يتعامل مع المدير بواسطة الوثائق القانونية ويقوم بإعلامه بكل القضايا القانونية الخاصة بالمؤسسة.

-الأمانة العامة تعتبر كوسيلة إتصال بين دوائر المديرية العامة وتعمل في ج وأكثر تنظيما،كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية الخاصة بمكتب المدير العام ومهامه.

-مسؤول الأمن الصناعي وتتمثل مهامه فيما يلي :

*إعلام المدير بكل مايتعلق بعدم تطبيق قوانين الأمن.

*يساعد على تنفيذ الإجراءات الأمنية على مستوى القطاعات التالية(RO إعادة البيع،PVA نقطة البيع الحر،GDالتسيير المباشر،GLالتسيير الحر).

1-دائرة المستخدمين والوسائل العامة :تتكون هذه الدوائر من المصالح الآتية :

*مصلحة الوسائل العامة وتتمثل مهامها في ضمان وحسن الإستغلال للمرافق وأجهزة الإتصال،القيام بأشغال التهيئة وإصلاح الوسائل،وهي تشمل ثلاثة أقسام،قسم الخدمات وقسم الأجور وقسم تسيير المستخدمين.

*مصلحة إدارة المستخدمين وتتمثل مهامها في ضمان التسيير الإداري للأشخاص،تنسيق ومراقبة كل عمليات التأجير،كذلك تحديد وضعيات الضرائب وإعلام صندوق الضمان الإجتماعي بالإشتراكات.

*مصلحة الموارد البشرية وتتركز مهامها على تسيير الخدمات والمهن ومستوى اليد العاملة،متابعة تطور المهن،وضع إحصائيات متعلقة بالعمال وتحليلها،كذلك إنجاز مخططات التدريب.

2-دائرة الإعلام :وتتمثل مهامها فيما يلي :

-مراقبة وتحليل معلومات التسيير الإداري.

-مراقبة الجداول والتقارير الخاصة بالعمل الإداري.

-حساب منحة المردودية الجماعية.وتنقسم إلى قسمين[1]:

*مصلحة التنظيم والشبكات.

*مصلحة المعلومة والتسيير.

3-دائرة التسويق :تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة في المؤسسة إذ تضمن الروابط بين المؤسسة مع كل من الموردين والزبائن ومن بين هذه المهام التي تقوم بها هذه الدوائر نجد :

*تنفيذ وتطبيق السياسة التسويقية المتبناة من طرف مديريات المنتجات.

*تحليل وترجمة الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتجات.

*مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن.

وتتكون الدائرة التسويقية من أربعة مصالح(مصلحة الديون،مصلحة الشبكات،مصلحة العجلات،مصلحة الزيوت).

4-دائرة التقنية والنقل :تعتبر هذه الدائرة المسؤول الوحيد عن وقوع أي خلل تقني،ذلك لأن مهمتها تكمن في السهر على صيانة وتصليح الآلات المستعملة في محطات الخدمات وفي المستودعات،ومن مهامها أيضا مراقبة جميع الأعمال المنجزة في محطة خدمات المراكز الصغيرة والمستودعات.وتتضمن هذه الدائرة المصالح التالية :

-مصلحة النقل.

-مصلحة الدراسات والإنشاء.

-مصلحة الإستغلال والصيانة.

-مصلحة التموين والتوزيع.

5-دائرة المالية والمحاسبة :هـ والموقع الإستراتيجي في المؤسسة والمكلفة أساسا بالسهر على الإستعمال الحقيقي والضروري للموارد المالية للإستغلال والإستثمار وهي مكلفة بمركزية المحاسبة العامة وتقديم الوثائق التحليلية للميزانية والحسابات...وله المهام التالية :

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

-القيام بعملية المحاسبة في الوحدة.

-تسيير نفقات الوحدة(كتلة الأجور).

-تحديد مخططات المحاسبة وتحضير الميزانية.

-تحديد ميزانية الوحدة وتخمينات السنوات القادمة[1].

-إنجاز مخططات للمالية والمحاسبة.

-السهر على تطبيق قواعد المحاسبة طبقا لتوصيات مخططات المحاسبة الوطنية.

-تنسيق ومتابعة كل نشاطات المحاسبة،المالية والميزانية.

-السهر على التوافق بين إعلانات المحاسبة مع التدفق المالي والبشري،وهي تنقسم إلى خليتين :

*خلية المراقبة.

*خلية الممتلكات.

وتتفرع أيضا إلى ثلاث مصالح :

1-مصلحة الخزينة ويكمن دورها في التسيير الفعال للسيولة الموجودة.

2-مصلحة الميزانية ويتمثل دورها في تقسيم تكاليف عمليات التسويق،لتكاليف كل اللوازم المادية المستعملة داخل الوحدة[2].

3-مصلحة المحاسبة وهي مكلفة بالتسيير المحاسبي لكل المعاملات التجارية،بالإضافة إلى مراقبة المشتريات،المبيعات.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

[2] وثائق خاصة بالمؤسسة.

المبحث الثاني:الدراسة الميدانية.

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث.إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

والاستبيان هـ ووسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:** للتمكن من الاعتماد على عينة، يمكن من خلال أجوبتها على الأسئلة المطروحة الحكم على الفرضيات المطروحة، فقد تم التركيز على عمال مؤسسة نفطال–وحدة المدية– من الجزائر وذلك بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.
- **عينة الدراسة** : هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، ويتكون مجتمع الدراسة من 125 عامل، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي.

تطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1–بعد تعديل الاستبيان قمنا بتقديم الاستبيان إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 35 استبيان.

2–تم استرداد 28 استبيان وفقدت 7 استبيانات،واستبعدت واحدة،وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي77.14%.

3–معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss).

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبيان.
- معامل ارتباط سيبرمان لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات الاستبيان ككل.

المطلب الثاني :أدوات الدراسة :

بناء الاستبيان: يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة **NAFTAL** "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل".
- الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبيان وهي مقسمة إلى محورين:

-المحور الأول: القيادة الإدارية، ويشتمل هذا المحور على 10 عبارات.

-المحور الثاني: التميز، ويشتمل هذا المحور على 10 عبارات.

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول(3-1): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان .

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق تماما	5
غيرموافق	4
محايد	3
موافق	2
موافق تماما	1

المصدر :عز حسين عبد الفتاح ،مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع،جدة،السعودية،2007.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول(3-1) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1 = 4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:4/5=0.8 .

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(3-2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان .

المتوسط المرجح	الاتجاه
من1 إلى 1.79	موافق تماما
من 1.8إلى 2.59	موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	غير موافق
من 4.2 إلى5	غير موافق تماما

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 اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع موافقون تماما على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1.8- 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع موافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(2.6- 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع محايد حول ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(3.4- 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع غير موافقون على ما جاء في العبارة.

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع غير موافقون تماما على ما جاء في العبارة.

المطلب الثالث :ثبات وصدق أداة الدراسة.

ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان ككل،وذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

الجدول(3-3): يبين معاملات ثبات الاستبيان.

الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	0.896

من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان.: المصدر

يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل وهي قيمة عالية (0.896) أن الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجه في التفسير.

صدق الاستبيان: ويقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الاتساق الداخلي.

- الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين الذين أبدوا ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل وحذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات وزيادة بعض العبارات.

الاتساق الداخلي:لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه(أنظر الملحق رقم 5).

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

عقب استرجاع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة،قمنا بفرزها وإدراج البيانات المحصل عليها في برنامج (SPSS) الذي يسهل لنا اتخاذ القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وسرعة تحليله لنتائج الدراسة ،باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

-الوسط الحسابي لتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبيان.

والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

-التكرارات والنسب المئوية لوصف آراء العينة المدروسة حول متغيرات الدراسة.

-معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ويستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة .

-معامل الإرتباط لدراسة نوعية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول:تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية.

- **عرض البيانات الشخصية:** تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي،الأقدمية في العمل، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هـ ومبين في الجدول التالي:

الجدول(3-4): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	21	77.8
	أنثى	6	22.2
السن	أقل من 30 سنة	3	11.1
	30-40 سنة	17	63
	40-50 سنة	6	22.2
	50 سنة فأكثر	1	3.7
المستوى التعليمي	ثانوي	8	29.6
	ليسانس	10	37
	دراسات عليا	6	22.2
	آخر	3	11.1
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	5	18.5
	5-10سنوات	8	29.6
	من 10-15 سنة	4	14.8
	سنة-1520 من	7	25.9
	سنة فأكثر20	3	11.1

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس: نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 55.6%، حيث أن 21 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 27 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (77.8%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 6 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (22.2%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، والسبب راجع إلى أن أغلبية العمال هم رجال.

2) توزيع عينة الدراسة حسب السن: يوضح الجدول أن توزيع عينة الدراسة حسب العمر توزع كالآتي: (63%)من العمال عمرهم من30إلى 40 سنة وهذا راجع لأن أغلب عمال المؤسسة يقع عمرهم ضمن هذه الفئة .

3) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:ويتبين من الجدول أن معظم عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي(ليسانس) بنسبة(37%) والسبب راجع إلى العينة المختارة من عمال الإدارة إذ تتطلب مستويات علمية عالية.

4) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل: ويتبين من خلال الجدول أن معظم عينة الدراسة لا تتجاوز خبرتهم بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (29.6%) والسبب راجع إلى الفئة العمرية التي ينتمون إليها – من 30 إلى 40 سنة-.

المطلب الثاني :تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب المحورين المتعلقين بالقيادة الإدارية والتميز.

جدول(3-5): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

القيادة الإدارية									
رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل الإرتباط	0.552**	0.658**	0.581**	0.549**	0.633**	0.497**	0.440*	0.604**	0.520**
مستوى الدلالة	0.003	0.000	0.001	0.003	0.000	0.008	0.022	0.001	0.005

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع الفقرات الخاصة بالقيادة الإدارية في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.658) في حدها الأعلى أمام العبارة (2)، وبين (0.440) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(7)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)،ماعدا العبارة رقم (10) تستبعد من التحليل.

جدول(3-6): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

التميز										
رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل الارتباط	0.633**	0.541**	0.756**	0.744**	0.820**	0.460*	0.867**	0.613**	0.544*	0.796**
مستوى الدلالة	0.000	0.004	0.000	0.000	0.000	0.014	0.000	0.001	0.003	0.000

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالتميز في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.867) في حدها الأعلى أمام العبارة (7)، وبين (0.460) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(6)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

أولا : تقييم القيادة الإدارية بالمؤسسة: ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية عمال مؤسسة NAFTAL عن القيادة الإدارية وذلك من خلال (09) عبارات.

من أجل تحليل هذه العبارات قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بمؤسسة NAFTAL اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(3-7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم القيادة الإدارية في المؤسسة

الترتيب	العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غيرموافق		غير موافق تماما		الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
1	يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات.	11	40.7%	14	51.9%	1	3.7%	0	0%	1	3.7%		1.74	0.859	موافق تماما
2	المدير يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	6	22.2%	14	51.9%	4	14.8%	3	11.1%	0	0%		2.15	0.907	موافق
3	يرحب المدير بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم.	3	11.1%	14	51.9%	6	22.2%	4	14.8%	0	0%		2.41	0.888	موافق
4	يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	6	22.2%	10	37%	8	29.6%	2	7.4%	1	3.7%		2.33	1.038	موافق
5	يتحكم مديرك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل.	3	11.1%	17	63%	5	18.5%	1	3.7%	1	3.7%		2.26	0.859	موافق
6	يدعم المدير العمل الجماعي.	4	14.8%	12	44.4%	11	40.7%	0	0%	0	0%		2.26	0.712	موافق
7	يفوض المدير بعض	3		12		10		2		0			2.41	0.797	موافق

	صلاحياته إلى العاملين.			11.1%	44.4%	37%	7.4%	0%		
8	تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.	3	13	5	5	1			2.56	1.050	موافق
		11.1%	48.1%	18.5%	18.5%	3.7%				
9	يخبرك المدير بالتغيرات المستحدثة قبل بدء العمل.	3	9	8	4	3			2.81	1.178	محايد
		11.1%	33.3%	29.6%	14.8%	11.1%				
المجموع العام									2.32	0.508	موافق

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

يتضح من خلال الجدول(3-7) أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال **موافق** اتجاه القيادة الإدارية في المؤسسة،وهذا مايعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (2.32) وبانحراف معياري قدره (0.508) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات العمال حول ماجاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بالقيادة الإدارية في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

*جاءت العبارة 1 والتي تضمنت "يخبرك المدير بالتغيرات المستحدثة قبل بدء العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.81) بانحراف معياري قدره(1.178)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد** ، إذ أن 33.3%من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون**على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى العامل بالمؤسسة يبلغ بكل التغيرات المستحدثة قبل بدء العمل، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

* جاءت العبارة 2 والتي تضمنت " تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.56) بانحراف معياري قدره(1.050)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 48.1%من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون**على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى أن كل عامل وتقييمه لمدى مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارتين 3 و4 على الترتيب والتي تضمنتا " يرحب المدير بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم "،"يفوض المدير بعض صلاحياته إلى العاملين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليهما لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ متوسطهما الحسابي المرجح (2.41) بانحراف معياري للعبارة الثالثة قدره(0.888) وانحراف معياري للعبارة الرابعة قدره(0.797)، وعليه تقع العبارتين ضمن مجال **موافق** ، إذأن51.9%من عينة الدراسة لديهم رأي موافق على ماجاء في العبارة الثالثة و44.4% من عينة الدراسة لديهم رأي موافق على ماجاء في العبارة الرابعة، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 5 والتي تضمنت "يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.33) بانحراف معياري قدره(1.038)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن37%من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى العمال يشعرون بتشجيع المدير لهم على حل المشكلات بطرق مبتكرة ، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارتين 6 و7 والتي تضمنتا على الترتيب "يتحكم مديرك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل"،"يدعم المدير العمل الجماعي"، في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليهما لدى عمال مؤسسة NAFTAL،حيث بلغ متوسطهما الحسابي المرجح (2.26)،بإنحراف معياري للعبارة السادسة قدره (0.859)،وانحراف معياري للعبارة السابعة قدره (0.712)،وعليه تقع العبارتين ضمن مجال **موافق**،إذ أن 63%من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة السادسة،و44.4% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة السابعة وهذا راجع إلى قوة شخصية المدير القيادية،ولكن هناك تشتت كبير في إجابات عينة المستقصين وهذا مايفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 8 التي تضمنت "المدير يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير"في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL،حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.15)،وبانحراف معياري قدره (0.907)،وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**،إذ أن 51.9% من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ماجاء في العبارة وهذا راجع الثقة الكبيرة للمدير في قدرات مرؤوسيه، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا مايفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 9 التي تضمنت "يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقا للوائح والاجراءات"في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL،حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.74)،وبانحراف معياري قدره(0.859)،وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق تماما**،إذ أن 51.9% من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى درجة رسمية المسؤول المباشر في تعامله مع المرؤوسين،ولكن هناك تشتت كبير في إجابات عينة المستقصين وهذا مايفسره الانحراف المعياري.

ثانيا : تقييم التميز في المؤسسة : نهدف من خلاله إلى إعطاء تقدير عام عن رؤية عمال مؤسسة NAFTAL عن التميز وذلك من خلال 10 عبارات.

الجدول(3-8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم التميز بالمؤسسة.

الترتيب	العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	تعمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز.	5	18.5%	11	40.7%	7	25.9%	4	14.8%	0	0%	2.37	0.967	موافق
2	لدى المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	8	29.6%	9	33.3%	7	25.9%	2	7.4%	1	3.7%	2.22	1.086	موافق
3	تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز.	3	11.1%	11	40.7%	7	25.9%	5	18.5%	1	3.7%	2.63	1.043	محايد
4	تنظر القيادة الإدارية إلى العاملين كمورد ثمين يساهم في تحقيق التفوق.	2	7.4%	11	40.7%	10	37%	2	7.4%	2	7.4%	2.67	1.000	محايد
5	تعمل المؤسسة على منح مكافآت لمستويات الأداء المتميزة التي يحققها العاملون والقادة الإداريون.	1	3.7%	7	25.9%	9	33.3%	3	11.1%	7	25.9%	3.30	1.235	محايد
6	يمتلك قادة المؤسسة المهارات لحل المشاكل.	4	14.8%	12	44.4%	5	18.5%	4	14.8%	2	7.4%	2.56	1.155	موافق
7	تشجع القيادة الإدارية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم لحل المشاكل.	2	7.4%	11	40.7%	6	22.2%	1	3.7%	7	25.9%	3.00	1.359	محايد

8	تحرص المؤسسة على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات الأخرى.	3	7	11	4	2	2.81	1.075	محايد
		11.1%	25.9%	40.7%	14.8%	7.4%			
9	تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة.	1	5	17	1	3	3.00	0.920	محايد
		3.7%	18.5%	63%	3.7%	11.1%			
10	هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز.	0	9	8	4	5	3.19	1.132	محايد
		0%	33.3%	29.6%	14.8%	18.5%			
المجموع العام							2.77	0.79	محايد

:المصدرمن إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول (3-8) أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال محايد اتجاه التميز في المؤسسة،وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ(2.77)بانحراف معياري قدره (0.79)مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور.

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بالتميز في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

* جاءت العبارة 1 والتي تضمنت "تعمل المؤسسة على منح مكافآت لمستويات الأداء المتميزة التي يحققها العاملون والقادة الإداريون" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.30) بانحراف معياري قدره(1.235)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد**، إذ أن 33.3% من وجهة نظر عينة الدراسة **محايدون** على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلي عدم تصريح العمال بوجود أ وعدم وجود مكافآت لمستويات الأداء المتميزة، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

* جاءت العبارة 2 والتي تضمنت "هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.19) بانحراف معياري قدره(1.132)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد**، إذ أن33.3%من وجهة نظر عينة الدراسة

موافقون على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى إدراك المدير لأهمية التحفيز من أجل تحقيق التميز، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارتين 3 و4 على الترتيب والتي تضمنتا "تشجع القيادة الإدارية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم لحل المشاكل"،"تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة" في المرتبة الثالثة والرابعة من حيث درجة الموافقة عليهما لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ متوسطهما الحسابي المرجح (3) بانحراف معياري للعبارة الثالثة قدره (1.359)، وانحراف معياري للعبارة الرابعة قدره (0.92)عليه تقع العبارتين ضمن مجال **محايد**، إذ أن 40.7% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة الثالثة و63% **محايدون** على ما جاء في العبارة الرابعة، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 5 والتي تضمنت "تحرص المؤسسة على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات الاخرى " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.81) بانحراف معياري قدره(1.075)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد**، إذ أن 40.7% من وجهة نظر عينة الدراسة **محايدون** على ما جاء في العبارة ، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 6 والتي تضمنت "تنظر القيادة الإدارية إلى العاملين كمورد ثمين يساهم في تحقيق التفوق " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.67) بانحراف معياري قدره(1)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد**، إذ أن 40.7%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأي **موافق** على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى وعي القادة الإداريون بأهمية المورد البشري، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 7 والتي تضمنت "تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.63) بانحراف معياري قدره(1.043)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد**، إذ أن 40.7%من وجهة نظر عينة الدراسة لديهم رأي **موافق** على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى توفر بيئة ملائمة في المؤسسة تساعد على تحقيق التميز ، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 8 والتي تضمنت "يمتلك قادة المؤسسة المهارات لحل المشاكل " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.56) بانحراف معياري قدره(1.155)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 44.4%من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى درجة خبرتهم ، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 9 والتي تضمنت "تعمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز"في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسةNAFTAL،حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.37) بانحراف معياري قدره(0.967)،وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**،إذ أن 40.7% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى إدراك العمال بأهمية التميز للمؤسسة،ولكن هناك تشتت كبير في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الإنحراف المعياري.

*جاءت العبارة 10 والتي تضمنت "لدى المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين" في العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL ،حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.22) بانحراف معياري قدره (1.086)،وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 33.3% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة وهذا راجع إلى أن المؤسسة رائدة في مجال نشاطها،ولكن هناك تشتت كبير في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الإنحراف المعياري.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية :

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النح والآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية"،"توجد علاقة بين ممارسة القيادة الإدارية وتحقيق التميز في المؤسسة" في اتجاهات عمال مؤسسة NAFTAL ، ومن أجل تحقيق ذلك قمنا باختبار هذه الفرضيات، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال التحليل الأحادي(Anova) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضيات ، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(H°): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة نح والمتغير الشخصي .

ثانيا: الفرضية البديلة(H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة نح والمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(f) المحسوبة أقل أ ويساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(H°) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة(f) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(H°)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

- **نتائج اختبار الفرضية الأولى:**

جاءت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نح ودور القيادة الإدارية في تحقيق التميز في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، التحليل الأحادي (ANOVA) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

- الفرضية الفرعية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig P.value) في اختبار التجانس أقل من مستوى المعنوية 0.01 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات.

أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.01 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس)،

جدول رقم (3-9): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	القيمة الاحتمالية
القيادة الإدارية	ذكر	21	2.3286	0.50611	0.188	0.189	0.852
	أنثى	6	2.2833	0.56006		0.178	0.863
التميز	ذكر	21	2.6524	0.72223	0.998	1.539-	0.136
	أنثى	6	3.2000	0.93167		1.330-	0.226

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.01 لمحوري القيادة الإدارية والتميز لذلك نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

وباعتبار أن المتغيرات التالية(السن،المستوى التعليمي،الخبرة) تضم أكثر من فئتين استخدمنا اختبار (Anova) لتحديد الفرق.

الجدول(3-10): يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي(Anova) للمحور الأول(القيادة الإدارية)التي تعزى بالمتغيرات الشخصية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	0.450	3	0.150	0.553	0.652
	داخل المجموعات	6.250	23	0.272		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.241	3	0.414	1.743	0.186
	داخل المجموعات	5.460	23	0.237		
الأقدمية	بين المجموعات	0.683	4	0.171	0.624	0.650
	داخل المجموعات	6.018	22	0.274		
* يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-10) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بمؤسسة NAFTALمن وجهة نظر عينة الدراسة نح وتقييم القيادة الإدارية في المؤسسة وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات عمال مؤسسة NAFTALبعينة الدراسة نح وتقييم القيادة الإدارية في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية [[الجنس(ذكر،أنثى)،السن(أقل من 30 سنة، من30 إلى أقل من 40 سنة، من40 إلى أقل من50 سنة، 50 سنة فأكثر)، المستوى التعليمي(ثانوي،ليسانس،دراسات عليا)، ، الأقدمية في العمل(خمس سنوات فأقل، من5 إلى 10 سنوات،من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ،من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ،20سنة فأكثر)]] ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.650،0.186،0.652 على التوالي) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال مؤسسة NAFTALالتي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نح وتقييم القيادة الإدارية لا تختلف باختلاف السن ولا المستوى التعليمي وكذلك الأقدمية.

الجدول(3-11): يبين نتائج اختبار التحليل الأحادي(Anova) للمحور الثاني(التميز)التي تعزى بالمتغيرات الشخصية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	5.223	3	1.741	3.658	0.027
	داخل المجموعات	10.949	23	0.476		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.303	3	0.768	1.273	0.307
	داخل المجموعات	13.869	23	0.603		
الأقدمية	بين المجموعات	2.225	4	0.556	0.877	0.493
	داخل المجموعات	13.947	22	0.634		
* يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)						

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-11) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بمؤسسة NAFTALمن وجهة نظر عينة الدراسة نح والتميز في المؤسسة وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1) **لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية** عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لاتجاهات عمال مؤسسة NAFTAL بعينة الدراسة نح والتميز في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية[[الجنس(ذكر، أنثى)،)، المستوى التعليمي(ثانوي،ليسانس،دراسات عليا)،سنوات الخدمة(5 سنوات فأقل،من 5 إلى 10 سنوات،من 10 إلى أقل من 15 سنة،من 15 إلى أقل من 20 سنة،20 سنة فأكثر)]]، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.307 ،0.493 على التوالي) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال مؤسسة NAFTAL التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نح والتميز لا تختلف باختلاف الجنس ولا باختلاف ولا باختلاف المستوى التعليمي ولا سنوات الخدمة .

2) **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لاتجاهات عمال مؤسسة NAFTALبعينة الدراسة نح والتميز في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية[[السن(أقل من 30 سنة، من30 إلى أقل من 40 سنة، من40 إلى أقل من50 سنة، 50 سنة فأكثر)]] ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.027) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال مؤسسة NAFTALالتي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نح والتميز تختلف باختلاف السن.

- **نتائج اختبار الفرضية الثانية :**

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي:

"توجد علاقة بين ممارسة القيادة الإدارية وتحقيق التميز"،للتحقق من وجود علاقة بين القيادة الإدارية والتميز استخدمنا معامل الإرتباط "سيبرمان" عند مستوى معنوية 0.05 والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول(3-12): يبين نتائج اختبار "سيبرمان" للفرضية الثانية

البيان	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
علاقة القيادة الإدارية بتحقيق التميز	0.584**	0.001

المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن علاقة القيادة الإدارية بالتميز هي 58.4% وهي علاقة طردية دالة إحصائيا عند 0.05 (لأن مستوى الدلالة 0.001 أقل من 0.05 بمعنى أنه كلما زاد المستوى الجيد للقيادة الإدارية كلما زاد التميز).

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات عمال مؤسسة **نفطال**_وحدة المدية_ نح ودور القيادة الإدارية في تحقيق التميز في المؤسسة،واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبيان ،وقد تم تصميمه وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي،وقمنا باختبار الصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين،وبعد إجراء التعديلات عليه قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة من عمال الفرع،حيث استرجعنا منها مايعادل 80% ،وبعد فحصها وجدنا 77.14% منها صالحة للتحليل،وبغية التأكد من سلامة الإستبيان أكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان والذي أظهر نتائج ايجابية،دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.896 وهذا تقدير جيد.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية،توصلنا من خلال المحور الأول إلى أن اتجاهات العمال كانوا موافقون حول ما جاء فيه، والمحور الثاني كانت اتجاهاتهم محايدة حول ماجاء فيه.

ومن خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نح وكل المتغيرات الشخصية بالنسبة لمحور القيادة الإدارية، وبالنسبة للمحور الثاني وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) نح والمتغيرات الشخصية عدا متغير السن إذ وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسن.

كما توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الإدارية والتميز حيث بلغت نسبتها 58.4% من خلال استخدامنا لمعامل الإرتباط سيبرمان.

خاتمـــة عامـــة

يعد موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز من المواضيع الجديرة بالاهتمام على إعتبار أن القيادة هي المصدر الذي يجعل الفرد شخصا متميزا،حيث تسعى الكثير من المؤسسات إلى تحقيق القيادة التي تزيد من التميز والتفوق.

وقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التميز بالمؤسسات وذلك عبر الاجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث ، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئيين جزء نظري والاخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم القيادة الإدارية وتحديد أساليبها ومحدداتها ومقوماتها،كما تطرقنا إلى نظرياتها.

أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التميز من خلال عرض أهم مفاهيم التميز،وحتميته اليوم في المؤسسات،كما تطرقنا إلى إدارة التميز وأهم متطلباتها ونماذجها،ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة متميزة داعمة للتميز.

وبعد عرض أهم الجوانب النظرية والميدانية للموضوع(دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز)،تم دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا مؤسسة نفطال لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب،وفي الأخير تم الانتقال إلى النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات،وتقديم النتائج والتوصيات.

وانطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكن عرض النتائج التالية :

إختبار نتائج الفرضيات :

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذا التساؤلات الفرعية التي نتجت عنها قمنا بدراسة وصياغة عدد من الفرضيات وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أ وخطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال نتائج الدراسة :

1-**الفرضية الأولى** :المتعلقة (القيادة الإدارية هي فن التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة)،وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول بحيث يمكن القول أن القيادة الإدارية هي مفتاح نجاح المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة.

2-**الفرضية الثانية** :والتي تنص على أن(التميز هـ وممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة، تجعلها في صورة مبتكرة مختلفة عن المنافسين) قد تم التأكد منها في الفصل الثاني حيث تبين لنا أن التميز ممارسات ضرورية في المؤسسة من خلال طرح أفكار خلاقة وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون.

3-**الفرضية الثالثة** :متعلقة بالجانب التطبيقي(توجد قيادة إدارية تحقق التميز في مؤسسة نفطال)فقد تم نفي هذه الفرضية حيث تبين لنا أن المتوسط الحسابي العام المرجح لكل من القيادة الإدارية والتميز **أقل من (3)** ومنه استخلصنا أنه لاتوجد قيادة إدارية تحقق التميز للمؤسسة.

4-**الفرضية الرابعة** :المتمثلة في(لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات عينة الدراسة) وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال نتائج التحليل أنه لاتوجد فروق بين المتغيرات الشخصية(الجنس،المستوى التعليمي،الخبرة ،السن)فيما يخص محور القيادة الإدارية،أما فيما يخص محور التميز استخلصنا أنه لاتوجد فروق بين المتغيرات الشخصية(الجنس،المستوى التعليمي،الخبرة) ماعدا المتغير الشخصي(السن)فاستخلصنا أنه توجد فروق.

5-**الفرضية الخامسة** :متمثلة في(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتميز)وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال نتائج التحليل أنه توجد علاقة طردية بين القيادة الإدارية وتحقيق التميز.

ومن خلال هذه الخاتمة سنحاول عرض النتائج التي قد توصلنا إليها من خلال القيام بهذا البحث، وكذلك تقديم بعض التوصيات.

نتائج البحث :

التي نعرضها فيما يلي :

1-تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى التميز في المؤسسات،والتميز بدوره يعد مفتاح الوصول إلى الريادة والتفوق،ويذهب أغلب الباحثين والكتاب إلى ذلك.

2-تعتبر القيادة الإدارية من أهم العمليات الفاعلة في المؤسسة.

3-أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة وكذا شخصية القائد لهما دور في الوصول إلى التميز.

4-يعتبر التميز خيارا استراتيجيا وأداة جد فعالة لتسهيل شروط الاندماج الإيجابي للمؤسسات في بيئتها الاقتصادية المحلية والعالمية ذلك كونه يعمل على تحقيق التفوق ويتجاوز توقعات وتطلعات العملاء، ويعظم المنافع

لأصحاب المصالح، فه وهدف غير ثابت يمكن الوصول إليه ولا ه ومكان مقصود أ ونهاية تعلن المؤسسة عن تداركها بل ه والتغيير المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المؤسسة الأفضل في كل ما تقدمه مقارنة بالمنافس.

5–إنّ المؤسسات 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 المؤسسة.هذا وقد أعطت النماذج العالمية للتميز أهمية كبيرة للقيادة الإدارية، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تحريك المتغيرات الأخرى كالموارد البشرية،العمليات،الإدارة الإستراتيجية،الزبون،المجتمع ونتائج الأعمال.

6– توصلنا في الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال –وحدة المدية– من خلال الإستبانة الموجهة إلى العمال إلى مايلي :لاتوجد قيادة إدارية في المؤسسة تحقق لها التميز،بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة،وخلصنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين ممارسة القيادة الإدارية وتحقيق التميز.

التوصيات :

1–على المؤسسات العازمة على المحافظة على مكانتها أ والارتقاء بأدائها اكتساب قادة إداريين يتمكنون من بناء الرؤى والطموحات التي تخدم كامل أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

2–الابتعاد عن القيم والممارسات التي تعزز البيروقراطية والعمل على نشر ثقافة التميز بين أوساط العاملين وضرورة التحلي بها من طرف القادة الإداريين،وضرورة تبني ثقافة التفويض والتمكين وروح التعاون والمشاركة الفاعلة.

3–في ظل الظروف البيئية لابد على قادة المؤسسات السعي نح والبحث 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 المؤسسات نحو التفوق والريادة على المستوى المحلي ومن ثمّ العالمي.

4– التقليل من الرسمية المبالغ فيها في تعامل المسؤول مع العاملين.

الآفاق المستقبلية :

1–أثر تنمية القيادة الإدارية على التميز في المؤسسة.

2–دور الأنماط القيادية في تحسين أداء المؤسسة.

3–الأساليب القيادية وعلاقتها بالأداء التنظيمي.

4–دور التمكين في تميز الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية :

1- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، بدون سنة نشر.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.

4- أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية و السلوكية،تدريبات و أنشطة: دليل المدرب، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

6- أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2013.

7- بيتر جريد، القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005.

8- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005

9- حسين حريم، السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2004.

10- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000.

11- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

12- ريتشارده هال، المنظمات : هياكلها، عملياتها و مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، الإدارة العامة للطباعة و النشر، 2001.

13- زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

14- ستيفن كوفي، العادة الثامنة من الفاعلية إلى العظمة، ترجمة ياسر العتيبي، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2006.

15- سلامة عبد العظيم حسن، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر، بيروت، 2005.

16- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2013.

17- صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2014.

18- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

20- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

21- طارق السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.

22- طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة.

23- طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية القيادة، دار غريب، القاهرة، 1992

24- طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الفكر الجامعية، القاهرة، 2006.

25- ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2013.

26- ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

27- عادل محمد مبروك، مقدمة في الأسس العلمية و التطبيقية للتخطيط و الرقابة في منظمات الأعمال، بدون دار نشر، القاهرة، 2007.

28- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003.

29- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

30- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

31- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان ، 1999.

32- عبد المعطي، محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.

33- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

34- العجمي محمد، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010.

35- عز حسين عبد الفتاح ،مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي،خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع،جدة،السعودية،2007.

36- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار،الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

37- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الإدارة الجديدة، مصر، 2002.

38- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

39- فاتن الغزو و آخرون، القيادة الإدارية، دار الإعلام للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

40- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

41- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، الطبعة العربية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

42- محمد البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد، 1985.

43- محمد المنشاوي و آخرون، النشأة الإجتماعية للعقل، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر و التوزيع، 2001.

44- محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة و التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

45- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن، عمان، 2014.

46- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2002.

47- هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول و القيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010.

48- هاني العمري، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الرابعة، ملتقى البحث العلمي، 2008.

المذكرات والأطروحات

1- أمين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الموارد البشرية في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.

2- بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

3- سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**، دراسة حالة مجمع صيد الفرع أنتيبيوتيكال، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي، جامعة المدية، 20132014.

4- سملالي يحضيه، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

5- فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز**، رسالة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2012.

6- مطر عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

الملتقيات والمجلات

1- علي عبد الله، **الأداء المتميز**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

2- علي عبد الله، **التحولات و ثقافة المؤسسة**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر، 20012002.

3- قبطان شوقي، **إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي: المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمنظمات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، 2011.

4- ياسين كاسب الخرشة، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي**، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 36، العدد الأول.

5- يحي سليم ملحم و آخرون، **القيادة و الإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الإتصال في اليمن**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المجلد رقم 23، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2009.

المواقع الإلكترونية

1- القيادة و المدير الفعال، حمل من موقع Http//az.wikipedia.org/wiki/lider

2- أهمية القيادة الادارية http ://www.caoa.gov

3- http://www.etd.lsu.edudcsauailableetd0607102080200unrestrictedcollindis.pdf, 05/02/2017.

4- عصمت مصطفى، ثقافة التميز المؤسسي، مشاركة في منتدى تطوير الذات الإحترافي على الرابط http// :www.selfdevelopement.org/forum.13/02/2017.

5- Baldrige Criteria, www.3d2know.cosn.org, Publication,page3.html, 14/02/2017

محمد بن راشد آل مكتوم، رؤيتي: **التحديات في السباق نحو التميز**، حمل من الموقع: http://www.syrcs.orgarticlesmanage ART101pdf,

6- محسن بن نايف، **المسؤولية الإجتماعية 26000، نشرة تعريفية**، حمل من الموقع : http://www.kldev.com،

بالكتب باللغة الأجنبية :

1. Michele Myers and Gail Myers, managing by communication : An organizational approach, Mc GrawHill book company, New york, Ned, Nd.

2. Michele Myrres and Gail Myers, Managing by Communication an Organisational approach, Mc Graw – Hill book Company, New york, Néd, Nd.

3. Bolden R and others, A rewiew of leadership theory and competency framework, centre for leadership Studies, university of EXETER, united kingdom, June 2003.

4. Michael Williams, leadership for leaders, thorogood, london, 2005.

5. Claud louche, Psychologie sociale des organisations, Aman colin, 2 eme édition, 2007.

6. Doris B.Collin, The effectivenes of managérial leadership dévelopement : Programs a meta analysis of studies from, 2001.

7. E.Ogbonna, lioyd c.Harris, leadership style, Organizational Culture and performance : empirical evidence from UK companies, the international journal of human Resource Management 11 : 4 August 2000.

8. Grote, Dick," The performance appraisal question and answer book survival Guide for managers", United states of america, 2002.

9. A.andré, The characteristics of a high performance organization, Business Strategy Series, Number 3, 2007.

10. Dominique.B, le modèle d'excellence EFQM, Afnor, France, 2005

11. Jim collins, de la performance à l'excellence, economica, paris, 2006

12. Damiel Golman, l'intelligence émotionnelle 2, traduit par Damiel Roche, Edition Robert laffont, Sa, Paris, 1999.

الملاحق

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

قسم علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة و بعد:

من خلال دراستنا المعنونة بدور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة – دراسة حالة لمؤسسة نفطال –

يرجى من سيادتكم الإجابة بوضع علام (×) في كل إطار يناسبكم و نحيطكم علما أننا نستخدم هذه المعلومات لأغراض علمية فقط و بمنتهى السرية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المعلومات الشخصية:

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

آخر ... حدد ☐

4- **سنوات الخدمة:** 5 سنوات فأقل ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐

من 20 سنة فأكثر ☐

ملاحظة:

يقصد بالقيادة الإدارية: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

المقصود بالتميز: هو ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة تجعلها في صورة مبتكرة مختلفة عن المنافسين.

المحور الأول: القيادة الإدارية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقا للوائح و الإجراءات.					
2- المدير يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.					
3- يرحب المدير بآراء و أفكار العاملين و إستفساراتهم.					
4- يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة.					
5- يتحكم مديرك في إنفعالاته في حالة المواقف الصعبة و ضغوط العمل.					
6- يدعم المدير العمل الجماعي.					
7- يفوض المدير بعض صلاحياته إلى العاملين.					
8- تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.					
9- يخبرك المدير بالتغيرات المستحدثة قبل بدء العمل.					
10- يهتم المدير بالعمل أكثر من إهتمامه بالعاملين.					

المحور الثاني: التميز.	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- تعمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز.					
2- لدى المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.					
3- تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز.					
4- تنظر القيادة الإدارية إلى العاملين كمورد ثمين يساهم في تحقيق التفوق.					
5- تعمل المؤسسة على منح مكافآت لمستويات الأداء المتميزة التي يحققها العاملون و القادة الإداريون.					
6- يمتلك قادة المؤسسة المهارات لحل المشاكل.					
7- تشجع القيادة الإدارية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لإستثمار طاقاتهم لحل المشاكل.					
8- تحرص المؤسسة على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات الأخرى.					
9 – تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة أدائها مع اداء المؤسسات المنافسة.					
10 هناك إهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز.					

الملحق رقم 02
Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	19

الملحق رقم 03

Statistiques					
		الجنس	العمر	التعليمي المستوى	الخدمة سنوات
N	Valide	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	77,8	77,8	77,8
	أنثى	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumul
Valide	سنة30 من أقل	3	11,1	11,1	11,1
	سنة40من أقل الى30من	17	63,0	63,0	74,1
	سنة 50من أقل الى 40 من	6	22,2	22,2	96,3
	فأكثر سنة50	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	29,6	29,6	29,6
	ليسانس	10	37,0	37,0	66,7
	عليا دراسات	6	22,2	22,2	88,9
	آخر	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

الملحق رقم 04

الخدمة سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل سنوات5	5	18,5	18,5	18,5
	سنوات 10 الى سنوات 5 من	8	29,6	29,6	48,1
	سنة 15 من أقل الى سنوات 10 من	4	14,8	14,8	63,0
	سنة 20 من أقل الى سنة 15 من	7	25,9	25,9	88,9
	فأكثر سنة 20 من	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Corrélations			
			x
Rho de Spearman	يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات	Coefficient de corrélation	,552**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	27
	المدير يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	Coefficient de corrélation	,658**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	27
	يرحب المدير بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم	Coefficient de corrélation	,581**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	27
	يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة	Coefficient de corrélation	,549**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	27
	يتحكم مديرك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل	Coefficient de corrélation	,633**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	27
	يدعم المدير العمل الجماعي	Coefficient de corrélation	,497**
		Sig. (bilatéral)	,008
		N	27
	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى العاملين	Coefficient de corrélation	,440*
		Sig. (bilatéral)	,022
		N	27
	تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين	Coefficient de corrélation	,604**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	27
	يخبرك المدير بالتغيرات المستحدثة قبل بدء العمل	Coefficient de corrélation	,520**
		Sig. (bilatéral)	,005
		N	27
	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين	Coefficient de corrélation	,161

Statistics

		يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات	المدير يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	يرحب المدير بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم	يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة	يتحكم مديرك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل	يدعم المدير العمل الجماعي	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى العاملين	تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين	يشرك المدير بالقرارات المستحدثة قبل بدء العمل
N	Valid	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,74	2,15	2,41	2,33	2,26	2,26	2,41	2,56	2,81
Std. Deviation		,859	,907	,888	1,039	,859	,712	,797	1,050	1,178

Frequency Table

يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	11	40,7	40,7	40,7
	موافق	14	51,9	51,9	92,6
	محايد	1	3,7	3,7	96,3
	غير موافق تماما	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

المدير يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	6	22,2	22,2	22,2
	موافق	14	51,9	51,9	74,1
	محايد	4	14,8	14,8	88,9
	غير موافق	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

يرحب المدير بآراء وأفكار العاملين واستفساراتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11.1	11.1	11.1
	موافق	14	51.9	51.9	63.0
	محايد	6	22.2	22.2	85.2
	غير موافق	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	6	22.2	22.2	22.2
	موافق	10	37.0	37.0	59.3
	محايد	8	29.6	29.6	88.9
	غير موافق	2	7.4	7.4	96.3
	غير موافق تماما	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

يتحكم مديرك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11.1	11.1	11.1
	موافق	17	63.0	63.0	74.1
	محايد	5	18.5	18.5	92.6
	غير موافق	1	3.7	3.7	96.3
	غير موافق تماما	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

يدعم المدير العمل الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	4	14.8	14.8	14.8
	موافق	12	44.4	44.4	59.3
	محايد	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

يفوض المدير بعض صلاحياته إلى العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11.1	11.1	11.1
	موافق	12	44.4	44.4	55.6
	محايد	10	37.0	37.0	92.6
	غير موافق	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11.1	11.1	11.1
	موافق	13	48.1	48.1	59.3
	محايد	5	18.5	18.5	77.8
	غير موافق	5	18.5	18.5	96.3
	غير موافق تماما	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

الملحق رقم 05

يفوض المدير بعض صلاحياته إلى العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11,1	11,1	11,1
	موافق	12	44,4	44,4	55,6
	محايد	10	37,0	37,0	92,6
	غير موافق	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11,1	11,1	11,1
	موافق	13	48,1	48,1	59,3
	محايد	5	18,5	18,5	77,8
	غير موافق	5	18,5	18,5	96,3
	غير موافق تماما	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

يشرك المدير بالتغيرات المستحدثة قبل بدء العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11,1	11,1	11,1
	موافق	9	33,3	33,3	44,4
	محايد	8	29,6	29,6	74,1
	غير موافق	4	14,8	14,8	88,9
	غير موافق تماما	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Statistics

		تعمل المؤسسة على التقليص من المعوقات التي تعيق نشر قيم التميز	تدي المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين	تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز	تنظر القيادة الإدارية إلى العاملين كمورد بشري يساهم في تحقيق التفوق	تمنح مكافأة لمستويات الأداء المتميزة التي يحققها العاملون والقادة الإداريون	يمتلك قادة المؤسسة المهارات لحل المشاكل	تشجع القيادة الإدارية العاملين على إقامة العلاقات الإنسانية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم لحل المشاكل	تحرص المؤسسة على متابعة أفضل الممارسات الحديثة في المؤسسات الأخرى	تتطور المؤسسة وتجري مقارنة دائمة مع أداء المؤسسات المنافسة	هناك إهتمام بالتدريب المستمر لدعم مواصلة التميز	x	y	w
N	Valid	27	27	27	27	27	27	27	27	27	26	27	27	27
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Mean		2,37	2,22	2,63	2,67	3,30	2,56	3,00	2,81	3,00	3,19	2,3185	2,7741	2,5483
Std. Deviation		,987	1,086	1,043	1,000	1,235	1,155	1,359	1,075	,920	1,132	,50786	,78867	,57811

Frequency Table

تعمل المؤسسة على التقليص من المعوقات التي تعيق نشر قيم التميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	5	18,5	18,5	18,5
	موافق	11	40,7	40,7	59,3
	محايد	7	25,9	25,9	85,2
	غير موافق	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تدي المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	8	29,6	29,6	29,6
	موافق	9	33,3	33,3	63,0
	محايد	7	25,9	25,9	88,9
	غير موافق	2	7,4	7,4	96,3
	غير موافق تماما	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11,1	11,1	11,1
	موافق	11	40,7	40,7	51,9
	محايد	7	25,9	25,9	77,8
	غير موافق	5	18,5	18,5	96,3
	غير موافق تماما	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تنظر القيادة الإدارية إلى العاملين كمورد بشري يساهم في تحقيق التفوق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	2	7,4	7,4	7,4
	موافق	11	40,7	40,7	48,1
	محايد	10	37,0	37,0	85,2
	غير موافق	2	7,4	7,4	92,6
	غير موافق تماما	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة حتى منح مكافأة لمستويات الأداء المتميزة التي يحققها العاملون والقادة الإداريون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	1	3,7	3,7	3,7
	موافق	7	25,9	25,9	29,6
	محايد	9	33,3	33,3	63,0
	غير موافق	3	11,1	11,1	74,1
	غير موافق تماما	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

يمتلك قادة المؤسسة المهارات لحل المشاكل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	4	14,8	14,8	14,8
	موافق	12	44,4	44,4	59,3
	محايد	5	18,5	18,5	77,8
	غير موافق	4	14,8	14,8	92,6
	غير موافق تماما	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تشجع القيادة الإدارية حتى إقامة العلاقات الإنسانية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم لحل المشاكل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	2	7,4	7,4	7,4
	موافق	11	40,7	40,7	48,1
	محايد	6	22,2	22,2	70,4
	غير موافق	1	3,7	3,7	74,1
	غير موافق تماما	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة حتى متابعة أفضل الممارسات الحديثة في المؤسسات الأخرى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11,1	11,1	11,1
	موافق	7	25,9	25,9	37,0
	محايد	11	40,7	40,7	77,8
	غير موافق	4	14,8	14,8	92,6
	غير موافق تماما	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على متابعة أفضل الممارسات المطبقة في المؤسسات الأخرى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	3	11,1	11,1	11,1
	موافق	7	25,9	25,9	37,0
	محايد	11	40,7	40,7	77,8
	غير موافق	4	14,8	14,8	92,6
	غير موافق تماما	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق تماما	1	3,7	3,7	3,7
	موافق	5	18,5	18,5	22,2
	محايد	17	63,0	63,0	85,2
	غير موافق	1	3,7	3,7	88,9
	غير موافق تماما	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

هناك إهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	33,3	34,6	34,6
	محايد	8	29,6	30,8	65,4
	غير موافق	4	14,8	15,4	80,8
	غير موافق تماما	5	18,5	19,2	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Unidirectionnel

Remarques		
Sortie obtenue		24-APR-2017 23:32:49
Commentaires		
Entrée	Données	F:\2017.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	27
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY x y BY العمر /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x	Inter-groupes	,450	3	,150	,553	,652
	Intragroupes	6,250	23	,272		
	Total	6,701	26			
y	Inter-groupes	5,223	3	1,741	3,658	,027
	Intragroupes	10,949	23	,476		
	Total	16,172	26			

الملحق رقم 06

Unidirectionnel

Remarques		
Sortie obtenue		24-APR-2017 23:33:00
Commentaires		
Entrée	Données	F:\2017.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	27
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY x y BY المستوى /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,10

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x	Inter-groupes	1,241	3	,414	1,743	,186
	Intragroupes	5,460	23	,237		
	Total	6,701	26			
y	Inter-groupes	2,303	3	,768	1,273	,307
	Intragroupes	13,869	23	,603		
	Total	16,172	26			

Unidirectionnel

Remarques		
Sortie obtenue		24-APR-2017 23:33:09
Commentaires		
Entrée	Données	F:\2017.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	27
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY x y BY الخبرة /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,08

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x	Inter-groupes	,683	4	,171	,624	,650
	Intragroupes	6,018	22	,274		
	Total	6,701	26			
y	Inter-groupes	2,225	4	,556	,877	,493
	Intragroupes	13,947	22	,634		
	Total	16,172	26			

			x	y
Spearman's rho	x	Correlation Coefficient	1,000	,586**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	27	27
	y	Correlation Coefficient	,586**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 07