



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

شعبة علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

بعنوان:



القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لبناء الهياكل المعدنية المصنعة PATICIM المغير

تحت اشراف الدكتور

شاهد عبد الحكيم

من اعداد الطالبات:

- قصة نور الهدى

- لموسخ شيماء

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2025/05/28

امام اللجنة المكونة من سادة الاساتذة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. محمد الحافظ عيشوش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي	رئيسا
د. شاهد عبد الحكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
د. ليلي خضير	أستاذ محاضر-ب-	جامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الدراسية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنه له على فضله واحسانه، وتوفيقه لإتمام هذا الجهد، اسأل الله ان ينفع به العلم والعلماء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء اما بعد:

كما نتقدم بشكرنا الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل وبالأخص الى الدكتور "شاهد عبد الحكيم" الذي اشرف على هذه المذكرة والذي لم يبخل علينا في التوجيهات والنصائح في مسار هذا العمل، كما لا يفوتنا أيضا ان نتقدم بجزيل الشكر لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي والشكر موصول أيضا للأساتذة المحكمين

كما نتقدم بعبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة كما نتقدم بخالص الشكر الى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **PATICIM** وحدة المغير على حسن استقبالهم وتقديمهم للمعلومات الخاصة بالدراسة .

فكل الشكر للأصدقاء الذين كانت لهم وصلة مساعدة في هذا العمل ولكل من ساعدنا من قريب او بعيد ولو

بكلمة على إتمام هذا العمل

لكم منا كل الشكر والتقدير

اهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات
والمشقة والتعب، ها انا اليوم اقف على عقبة تخرجني اقطف ثمار تعبي
وارفع قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد اذا
رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لانك وفققتني على إتمام هذا العمل
وتحقيق حلمي...اهدي هذا العمل.

الى ذلك الرجل الذي اخرج اجمل ما في داخلي وشجعني دائما للوصول
الى طموحاتي رجل علمني الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما بوسعه لم
يبخل ابي الغالب (عبد اللطيف) ادامك الله ضالنا.

الى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة تعشق التحديات، قدوتي الأولى
التي منها تعرفت القوة والثقة بالنفس رضاها يخلق للتوفيق امي
الحبيبة(مسعوة) اطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

الى الملائكة التي رزقتني الله بهن لاعرف من خلالهن طعم الحياة
الجميلة تلك الملائكة التي غيرنا مفاهيم الحب والصدقة والسند في
حياتي اخوتي (لمياء، ياسمينه، بيان، حنين).

الى براعم بيتنا اخوتي سندي (فؤاد، يعقوب).
اللة اجمل هدية اهداها الله لي شريك ايامي، الذي امدني بالقوة وآمن بي
ودعمني في كافة الأوقات لأصل ما انا عليه الان سندي (صلاح).
والى عائلتي الثانية التي لم تبخل ليا بدعواتها

والى كل الاهل والأقارب والأصدقاء من قريب او بعيد الى كل من تسعهم
ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي اليك انت التي تتصفح مذكرتي الان.

شيماء

اهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

(وآخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)
لم تكن الرحلة قصيرة ولا طريق محفوفًا بالتسهيلات، ولكنني فعلتها،
فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.
اهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة أولا ابتدت بطموح وانتهت بنجاح

بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي .
الى النور الذي انار دربي والذي يذل جهد السنين من اجل ان اعتلي سلالم
النجاح الى من احمل اسمه بفخر لطالما عاهدته بهذا النجاح ها انا اتممت
وعدي واهديه اليه ابي الغالي(الطيب) رحمة الله عليه.

الى من علمتني الاخلاق قبل الحروف الى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى
اليد الخفية التي ازلت عن طريقي الاشواك وساندتني عند ضعفي، الى التي
كان دعائها سر نجاحي امي الغالية(حدة) اطال الله في عمرها .
الى ملهمي نجاحي من ساندني بكل حب عند ضعفي وزرع الثقة بداخلي
اخوتي (محمد، نور الدين)

الى الذين تعلمت مثابرتهم واجتهادهم وكانا اكبر سندا في
حياتي اخواتي(كنزة، هنية، حنان، ماجدة)
الى الملائكة التي وجودهم في حياتي افضل نعمة (الطيب، رؤية، انفال،
انس، براء، تسنيم، سراج، زكرياء)

واختهم هذا الاهداء الى من تمتعوا بالاخوة والولاء ورافقتهم الدروب
السعيدة والحزينة ولمن كان معي على طريق النجاح والخير(أصدقائي)
وأخيرا من قال لها "نالها"ن فالحمد لله الذي به خيرا واملا واغرقتنا
سرورا وفرحا ينسيني مشقتي .

نور الهدى

الملخص:


تهدف الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية بأبعادها (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الاشراف، بناء فرق العمل) على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة PATICIM المغير ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع افراد العاملين بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 60 عاملا، حيث تم اختيار عينة متكونة من 40 عاملا، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وبهدف الحصول على المعلومات تم توزيع الاستبيان على افراد العينة ، حيث تم توزيع 40 استبانة واسترجاع 39 استبانة ، وتم اختبار فرضيات الدراسة بواسطة برنامج SPSS ، وقد توصلنا في الأخير الى انه يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة PATICIM وحدة المغير.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة إدارية، تميز تنظيمي، مؤسسة PATICIM

Abstract

This study aims to understand the role of administrative leadership, with its dimensions (organization, communication, decision-making, motivation, supervision, and team building), in achieving organizational excellence at the PATICIM Fabricated Metal Structures Construction Company, Al-Mughair. The study population consists of all employees at the company. A sample employees was selected. The study relied on a descriptive and analytical 60of approach. To obtain information, a questionnaire was distributed to the sample members. 40 questionnaires were distributed, and 39 were returned. The study hypotheses were tested using SPSS. We concluded that administrative leadership plays a role in achieving organizational excellence at the PATICIM Fabricated Metal Structures Construction Company, Al-Mughair Unit

Keyword:command·administravite leadership· organizational excence· institution PATICIM



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الشكر والتقدير
III-II	اهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية حول القيادة الإدارية والتميز التنظيمي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتميز التنظيمي
7	المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية
24	المطلب الثاني: البناء المفاهيمي والنظري للتميز التنظيمي
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الإدارية والتميز التنظيمي
32	المطلب الأول: الدراسات حول المتغيرين معا
33	المطلب الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الإدارية والتميز التنظيمي
39	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
43	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
46	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
52	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج التطبيقية
52	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية
64	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
84	قائمة المراجع
91	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين القيادة والإدارة	8
2-1	الفرق بين أنماط القيادة الإدارية	15
3-1	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية (تحتوي على المتغيرين)	39
4-1	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية (القيادة الإدارية)	40
5-1	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية (التميز التنظيمي)	41
1-2	النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستبتيان الموزعة	47
2-2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	48
3-2	تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح	49
4-2	يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبتيان	51
5-2	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة	51
6-2	يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس	52
7-2	يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر	53
8-2	يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	54
9-2	يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة	55
10-2	يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة	56
11-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التنظيم	57
12-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الاتصال	58
13-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد صناعة القرار	59
14-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التحفيز	60
15-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الاشراف	61

62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد فرق العمل ومحور القيادة الادارية	16-2
63	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التميز التنظيمي	17-2
65	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	18-2
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية العامة.	19-2
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الاولى	20-2
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثانية.	21-2
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثالثة	22-2
71	نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الرابعة	23-2
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الخامسة.	24-2
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية السادسة	25-2
75	تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس	26-2
75	تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير العمر	27-2
76	تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	28-2
76	تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة	29-2

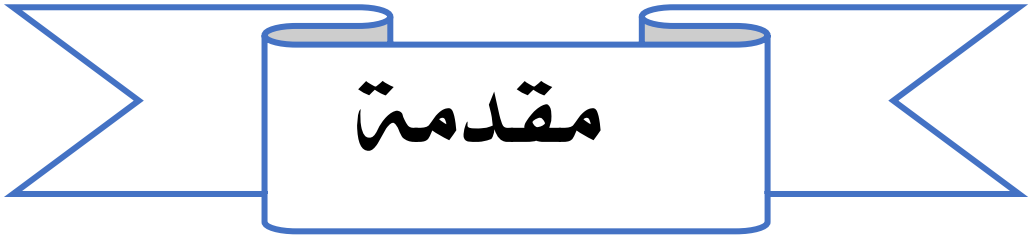
77	<p>تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة</p>	30-2
----	---	------

قائمة الإشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مصادر قوة القائد الاداري	1-1
17	وظائف القادة الإدارية	2-1
28	ابعاد التميز التنظيمي	3-1
47	النتائج الإحصائية للاستبيانات الموزعة	1-2
48	نموذج الدراسة	2-2
52	يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب الجنس	3-2
53	يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب العمر	4-2
54	يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5-2
55	يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة	6-2
56	يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة	7-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	الاستبيان	1
94	قائمة الأساتذة المحكمين	2
95	مخرجات الـ SPSS	3



توطئة

في ظل التطورات الاقتصادية العالمية المعاصرة وخصائص بيئة الاعمال الناتجة عنها بات من الضروري وجود قيادة إدارية في المؤسسة للقيام بمهامها فنجاح أي مؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يكون مرهونا لحد كبير لكفاءة وفعالية القيادة الإدارية.

ومن اجل هذه الغاية اصبح مطلوب من القيادة الإدارية الناجحة العمل على التنسيق بين مختلف عناصر هيكلها التنظيمي، وتوجيهه نحو تحقيق رضا عملائها الخارجيين والداخليين وكسب ولائهم ولا يكون ذلك الا بما تبذله كافة عناصر المؤسسة في التطوير والتحديث وبشكل أوسع المدى والتزام افرادها وتبنيهم للسلوكيات وقيم ومعتقدات وذلك للوصول الى المركز التنافسي القوي المؤدي الى تحقيق التميز التنظيمي، وذلك لتساعد المنافسة وتزايد المنافسين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة.

1-الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق، ومن اجل الكشف عن المكانة الحقيقية للقيادة الإدارية ومدى فعاليتها في تحقيق التميز التنظيمي نطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد تأثير القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة PATICIM المغربي؟

2- الأسئلة الفرعية

تتفرع عن الإشكالية مجموعة أسئلة فرعية وهي:

- هل يوجد تأثير للتنظيم في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير للاتصال في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لصناعة القرار في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير للإشراف في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير لبناء فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة؟
- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة محل الدراسة للقيادة الادارية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب في المؤسسة).

3- فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: "يوجد تأثير للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة PATICIM المغير"

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير للتنظيم في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة
- لا يوجد تأثير للاتصال في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة
- لا يوجد تأثير لصناعة القرار في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة
- يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة
- يوجد تأثير للإشراف في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة
- لا يوجد تأثير لبناء فريق العمل في تحقيق التميز التنظيمي محل الدراسة
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة محل الدراسة للقيادة الادارية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب في المؤسسة).

4- مبررات الدراسة

*أسباب ذاتية

- الرغبة الذاتية في التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية

*أسباب موضوعية

- اعتبار موضوع القيادة الادارية والتميز التنظيمي من المواضيع التي مازال البحث فيها قائما، وبالتالي الوصول الى نتائج هامة تخدم الباحثين
- يندرج موضوع "القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي" بميدان التخصص ومجال البحث

5- اهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل عام في تحقيق الهدف والمتمثل في معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة PATICIM المغير، إضافة الى الأهداف التالية:

- قياس اثر ابعاد القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة
- تقييم ابعاد القيادة الإدارية المطبقة في مؤسسة محل الدراسة
- تحديد مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة

- تقدير دور القيادة الإدارية على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة

6- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في مساهمتها في صياغة اطار مفاهيمي متكامل للقيادة الإدارية والتميز التنظيمي ، مع ابراز الجوانب العملية والتطبيقية لتكامل هذين المفهومين من اجل تحقيق التميز في المؤسسة. كما يهدف البحث الى ابراز دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي ، وضرورة القيادة الإدارية كأداة جوهرية لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة ، وكذلك الوقوف عند نقاط القوة والضعف في ابعاد القيادة الإدارية في مؤسسة PATICIM والمساهمة في تعزيز الابداع والابتكار.

7- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على معرفة دور القيادة الإدارية بأبعادها (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الاشراف، بناء فرق العمل)على تحقيق التميز التنظيمي .
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية على الشركة الوطنية لبناء الهياكل المعدنية المصنعة PATICIMالمغربي.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة من 23 مارس الى 13 افريل 2025.

8- المنهج والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الموضوع ويوضح خصائصه، وكذلك وصف متغيرات الدراسة وتفسير العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز التنظيمي .
اما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمدت الدراسة على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان، وأدوات التحليل الاحصائي والمتمثلة في البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل وقياس دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في PATICIM المغربي

9- صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المراجع
- صعوبة في استرجاع استبيانات الدراسة

10- هيكل الدراسة:

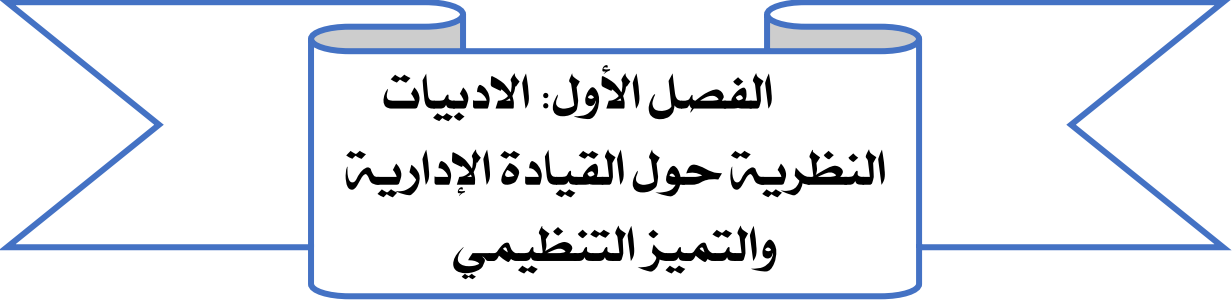
للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسم الدراسة الى فصلين:

الفصل الأول خصص للأدبيات النظرية والدراسات السابقة، حيث تناول المبحث الأول لاطار المفاهيمي

لمتغيرات الدراسة، اما في المبحث الثاني فخصص للدراسات السابقة المشابهة لدراستنا وما يميزها عن الدراسة الحالية

اما في **الفصل الثاني** تناولنا الدراسة التطبيقية، حيث قسمنا الفصل الى مبحثين أيضا، المبحث تطرقنا الى الطريقة

والأدوات المستخدمة، و في المبحث الثاني الى عرض وتحليل النتائج ومناقشة الدراسة



الفصل الأول: الادبيات
النظرية حول القيادة الإدارية
والتميز التنظيمي

تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، كما تعد عاملاً حيوياً في نجاح المؤسسات. حيث لها القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أنها تستند على مجموعة من المبادئ التي تساعد على التحليل الواقعي للظروف. كما أن القائد الإداري لا يقتصر دوره على اتخاذ القرارات الاستراتيجية فحسب، بل يمتد إلى تطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحفيز الموظفين على الأداء العالي. يشير التميز التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات أداء عالية ومستدامة تتجاوز توقعات أصحاب المصالح، وتفوق أداء المنافسين. ويعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، والاستفادة من الفرص المتاحة وتحقيق النمو والازدهار المستمر.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى القيادة الإدارية وأماطها وأهم وظائفها، وأبعادها، وإلى القائد الإداري ومهاراته، بالإضافة إلى التطرق للتميز التنظيمي ومتطلباته وأبعاده، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين مباحث:

المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتميز التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية والتميز التنظيمي

المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتميز التنظيمي

تعتبر القيادة الإدارية عنصراً أساسياً في إدارة المنظمة، فهي تمثل جوهر العملية الإدارية والتي من خلالها يمكن توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية

الفرع الأول: مفهوم القيادة الادارية

أولاً: تعريف القيادة والإدارة والفرق بينهم

1-تعريف القيادة : لغة:¹ هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل او يقوم بمهمة ما، والقيادة حسب رأي "ارندت" تقوم على علاقة اعتمادية قيادية بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه أما معناها في اللغة العربية : فالقود هو نقيض السوق .

اصطلاحاً:² تعرف أيضاً: هي كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر افرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة

***تعريف الإدارة:**³ عرفها تايلور على أنها: هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من اعمال بأفضل وارخص الطرق

*** وفي تعريف اخر:** هي عملية تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة.

¹ الدكتور. شخاب عبد القادر، عبد العالي دبله، مهارات القيادة الإدارية الفعالة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 2، بسكرة، 2023، ص331

² يوسف مظهر الدهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة النايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2011، ص10

³أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص33

2- الفرق بين القيادة والإدارة: ¹

الجدول رقم (1-1): الفرق بين القيادة والإدارة

النشاط	الإدارة	القيادة
تصميم برنامج جدول الاعمال	وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق الأهداف المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج	- تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الى الرؤيا
تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	وضع هيكل تنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظام لمراقبة التنفيذ	استخدام الاتصالات الشفهية والافعال مع جميع الافراد الذين يحتاجون الى التعاون والعمل كفريق من اجل فهم الرؤية والاستراتيجية وقبولها
تنفيذ الخطط	مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها	حث الافراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال اشباع حاجياتهم المختلفة
النتائج	تحقيق النتائج المتوقعة لكافة الأطراف ذات علاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	احداث تغيير بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة او تحسين طرق الأداء او تنمية علاقات العاملين بما يؤدي الى التحسين الموقف التنافسي للمنظمة

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على كتاب القيادة الإدارية للدكتور بطرس الحلاق

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها

1 تعريف القيادة الإدارية

تعددت تعريف القيادة الإدارية بسبب تعدد حقولها من جهة، واختلاف اتجاهات العلماء من جهة أخرى حيث

عرفت :

- هي نشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.²
- هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.³

¹ الدكتور بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص19

² بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية القعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2014، ص18

³ توفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص39

- هي قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على اكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة .¹
- عرفها رنسيس ليكرت : قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة²
- هي عملية تأثير وشحن هم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق اهداف التنظيم، القيادة هي علاقة بين القائد والجماعة وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الجماعة³
- هي قدرة القائد على توجيه الموظفين والتأثير في سلوكياتهم وحثهم على اتباع أوامره وتعليماته طواعية لا بالقوة، الامر الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسكرة والحصول على الطاعة والاذعان⁴
- هي قدرة القائد الإداري على التأثير في الافراد وجماعات بالمنظمة، وتوجيههم نحو تحقيق اهداف معينة، باستعمال التأثير الشخصي او باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة⁵

2- أهمية القيادة الإدارية:

تتجلى أهمية القيادة الإدارية في

- تعد حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الافراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم⁶

- هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها توجيه جهود العاملين لتحقيق اهداف المنظمة

¹ د ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2ن العدد1، تيزي وزو، 2020، ص35

² حسين بن سليم، بولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 2، العدد 15، ص9

³ خلوط عواطف، اثر ابعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد1 الجزائر، 2023، ص804

⁴ د.دايرة عابدة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 6، العدد3، عنابة، 2021، ص333

⁵ بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019/2018، ص9

⁶ د. ابراهيم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد4، العدد2، الجلفة، 2021، ص562

- هي المعيار الذي يحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم اداري¹
- العمل على تماسك الأعضاء وتكثيل جهودها وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المؤسسة
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وإزالة الخوف الذي يسيطر على اعضائها²
- الوصول الى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه بينه وبين الاعمال الاخرى
- انجاز الاعمال بدرجة افضل من الدقة والاتقان مع توفير الوقت اللازم لأداء العمل³
- مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر او لا في تحقيق اهداف المنظمة⁴
- التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما سيتم إنجازه لاحقا
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلاف والترجيح بين الآراء⁵

ثالثا: القائد الاداري

هو شخص معين من قبل سلطة اعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الافراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الافراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.⁶

¹ خلوط عواطف مرجع سابق الذكر، ص805

² وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص32

³ زوايتي عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2014/2015، ص89

⁴ بلحمو خديجة، علي شريف حورية، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، النجلد7، العدد 2، الوادي، 2022، ص208

⁵ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص177

⁶ شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، القيادة الإدارية، دار الفكر الجامعي، الطبعة 1، الإسكندرية، 2019، 17

1- صفات القائد الإداري:

- امتلاك الشجاعة : أي ان يكون شجاعا ولديه القدرة على اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة دون تردد او تهور
- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة¹
- امتلاك الحنكة : بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، وحل النزاعات بين الافراد²
- الثقة بالنفس وبالآخرين : تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الاعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد ان يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم.
- مساعدة الآخرين على النمو : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وانما الى تبادل الأفكار بجرية مما يؤدي التعاون³
- الخلق والابتكار: القائد الإداري لديه قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، فهو شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين
- الإنجاز : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات والاهتمام بها⁴
- القدرة على الاتصال : مثل كتابة التقارير، الحديث والافناع، الاستماع، الانصات

2-مصادر قوة القائد الإداري

للقائد الإداري عدة مصادر يستند منها قوته وتمثل هذه المصادر في:

- القوة الشرعية: تأتي قوة القائد من المنصب او الوظيفة التي يشغلها، فهناك صلاحيات ومسؤوليات مخولة للقائد وتعطيه الحق بتنفيذها بحق أي عمل إيجابي او سلبي من قبل المرؤوسين⁵

¹ د. عاطف عبد الله المكاو، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص39

² كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص11

³ محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، مصر، 2014، ص64

⁴ د. عاطف عبد الله المكاو، العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص195

⁵ محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص133

- **القوة التكرمية :** وهي القوة التي تتبع من القائد على تكريم اتباعه، بمعنى توقعات الفرد بأن القيام بالواجب المطلوب واطاعته لرئيسه يعود بمكافأة (مادية-معنوية)¹
- **قوة الاكراه(العقاب):** وهو القائم على استخدام القسوة والعقاب، ولكن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي الى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر، وتضامنت في الوقوف بحزم وإصرار في مواجهة هذا الخطر وفي هذا النوع من التوجيه²
- **قوة الخبرة :** وتعتمد على امتلاك القائد للخبرات والمهارات الفنية المتنوعة ومعرفة كاملة بالمهام المطلوبة من الجماعة، مما يشعر المرؤوسين دوماً بأنهم بحاجة الى ذلك القائد لتذليل العقبات والاستفادة من خبراته.³
- **القوة المرجعية (القدوة):** وهي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الاتباع الى الرجوع عند الحاجة باعتبارهم قدوتهم، كما وتتبع هذه القوة من شدة اتباع القائد وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً⁴

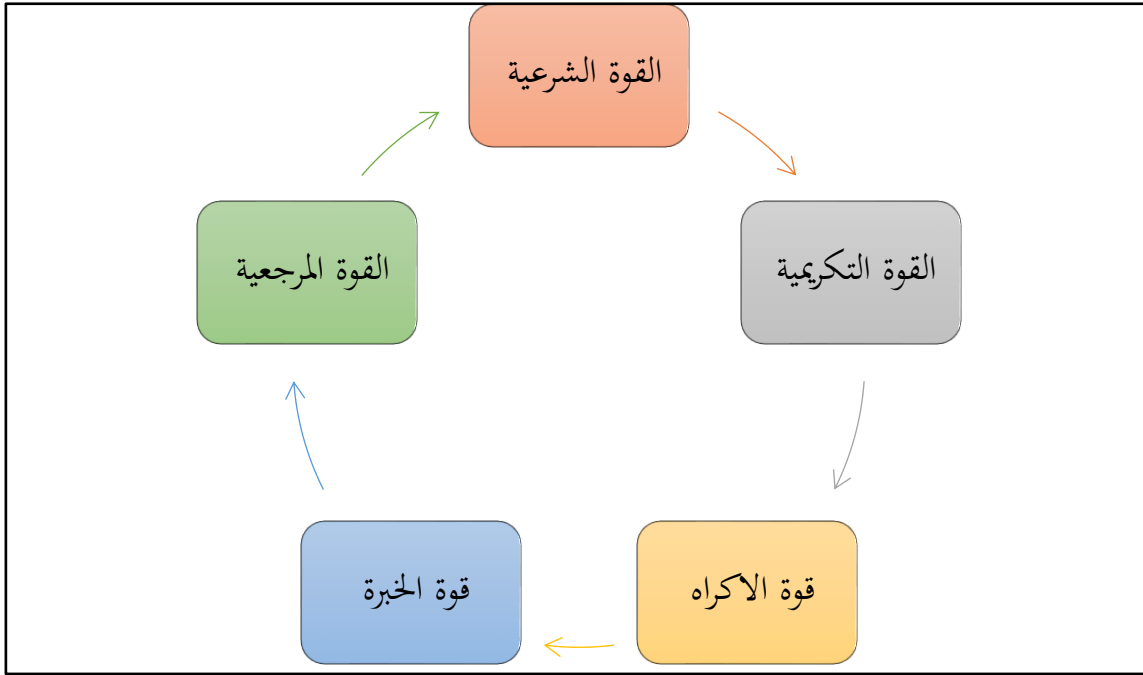
¹ العديلي، إبراهيم، فن الإدارة الحديثة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص16

² د. احمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة الاعمال، اساسياتها، مفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، ط1ن السعودية، 2014، ص181

³ مؤيد سعيد سالم، القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز الكتاب الاكاديمي، العراق، 2015، ص57

⁴ بلال خلف سكارنة، مرجع سابق الذكر، ص38

الشكل رقم (1-1): مصادر قوة القائد الاداري



المصدر: من اعداد الطالبات

الفرع الثاني: أنماط ووظائف القيادة الإدارية

أولاً: أنماط القيادة الإدارية

تعددت انماط القيادة الإدارية وتفرعت طبقاً للدراسات والأبحاث التي أجريت وفق توجهات الدارسين لها والباحثين فيها غير اننا سنحدد اهم الأنماط التي اتفق عليها معظم الأبحاث وهي كالاتي:

1- القيادة الاوتوقراطية:

ويطلق عليها اسم القيادة التسلطية أو الديكتاتورية، تحقق نظاماً من الاتصال بين القائد والمنشغلين بالمهام داخل بيئة العمل ذي الاتجاه الواحد، أي بمعنى ان القائد يعطي التعليمات ويصدر الأوامر ويراقب مجرى العمل بكل تفاصيله ومجرياته دون ان يستطيع الافراد مناقشة ذلك، ويقوم هذا النموذج القيادي على رقابة صارمة ومراقبة شديدة للأداء، والمرؤوسون مطالبون بتحقيق اقصى معدلات الإنتاج ولا يحق لهم المشاركة في اتخاذ القرار ولا حتى ابداء رأيهم وتصوراتهم حول طرق تقديم العمل، وهنا نتفق ما ذهب اليه "روبرت ميشلز" عندما قال ان من يتكلم عن التنظيم إنما يتكلم مع

الاوليجاركية.¹

¹ د. هيشور محمد ملين، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2023، ص250

كذلك تعرف على انها تلك القيادة المبنية على الانانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وتركز على التهديد والاكراه والخوف والاجبار، واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس او التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد، لأن فيها استبداد بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة، وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة، ويرى الكثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلائم الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة، ويضيف الباحثون القادة في هذا النمط الى الأنواع التالية:

- **الاولوتوقراطي المتشدد:** وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة الى صرامة أوامره وشدته درجة العنف
- **الاولوتوقراطي الإيجابي:** هو الذي يحاول ان يستخدم أسلوب المدح التثناء والتلويح بالعقاب في حالة الاخلال بالأوامر ومخالفتها.
- **الاولوتوقراطي المراوغ:** هو الذي يستخدم أسلوب الخداع والمناورة بإشعار المرؤوسين بأنهم جزء في صناعة القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه وما يريده

وفي الأخير تشير كل الدراسات الى ان الخاصية المميزة لسلوك القادة الاوتوقراطيين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم

الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل.¹

2- القيادة الديمقراطية:

على نقيض القيادة الاوتوقراطية، نجد ان القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما انها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها . والقائد من هذا النمط يشارك الأعضاء معه في ما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف الى قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية او رقابية . وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، مناقشة مشاكلها بصورة جماعية وهو بذلك يكفل مقدما نجاح الخطط والمشاريع كون المرؤوسين قد ساهموا بها وقدموا ملاحظاتهم واراؤهم حولها .

ويلاحظ ان اصطلاحات القيادة متركزة في المرؤوسين والقيادة الاستشارية والقيادة المشاركة كلاها اصطلاحات

تشير بدرجة او بأخرى الى القيادة الديمقراطية .²

¹ محسن محمود عباس، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص140

² يباة سميرة، مرجع سابق الذكر، ص64

كما يوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما :

- **القيادة الجماعية :** وهي التي يتشارك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بإتفاقهم، وذلك مصداقا لقول الله تعالى (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)
- **القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين :** حيث لا يتخذ القائد القرار إلا بعد ان يستشير في ذلك مرؤوسيه ليتعرف على مختلف وجهات نظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرار منفردا بعد ان يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات، وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى (فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامر فإذا عزمت فتوكل على الله)

3- القيادة الحرة :

ويطلق عليها أيضا القيادة المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك الحرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . وفي هذا النوع يتسم بان يتلى القائد امداد المجموعات بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشترك في تحمل أي مسؤولية فيها ولا يحاول تنظيم مجرى سير العمل او يوضح طبيعة سياقه، ولا يحاول التوجيه وابداء الرأي إلا اذا طلب منه ذلك، ونتيجة لذلك تظهر حالات التسبب وعدم الجدوية في العمل ويتحول النظام الى فوضى وتضييع الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف، وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة، كما يتعثر العمل بغياب دور القائد، وتتضح حاجة الجماعة الى اهتمام القائد، كما يشعر أعضاء المجموعة بمشاعر العداة واللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القائد، ويولد لديهم الشعور بامتلاك الثروة بطرق غير مشروعة وبشكل فاحش، لوجود الفرصة في عدم رقابتهم واتباعهم الأصول القانونية في العمل¹

¹ Nacer tahar.fatihz zouaoui ,Administrative and its role in adopting innovation managment in small and medium enterpriss,Journal of economic Growth and Enterpreneurship ,vol 4, No 7 ,Algeria ,p 68.

الجدول رقم (1-2): الفرق بين أنماط القيادة الإدارية

العنصر	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
التعريف	نظام يركز في اتخاذ القرار فردي من طرف القائد فقط	نظام يركز على المشاركة الفعالة للعمال في اتخاذ القرار	نظام يتمتع فيه العمال بحرية تامة في اتخاذ القرارات
السلطة	مركزة بيد القائد	موزعة بين القائد والعمال	تعطى الأولوية للعمال
التحفيز	يفرض الحوافز والعقوبات على العمال	يحفز العمال من خلال التشجيع والمكافآت	يعتمد على التحفيز الذاتي لدى الافراد
التواصل	يكون محدود، يكون غالبا من القائد للعمال	مفتوح، حيث يكون التواصل ثنائي بين القائد والعمال	يكون غير مركزي، بحيث يكون عفوي بين العمال
حقوق العمال	يتم انتهاك حقوق العمال، وتقليص الحريات الفردية	يحترم حقوق العمال، مع التركيز على المشاركة والمساواة	يعزز حقوق الانسان بشكل كامل، حيث يتمتع العامل بحرية اتخاذ القرارات

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على محاضرات الأستاذ نوة وليد مرتضى

ثانيا: وظائف القيادة الادارية

1-التخطيط:

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك اعتبر الوظيفة الأولى من وظائف القيادة الإدارية. ويقصد بالتخطيط هو وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال ومن خلاله يحدد المدير النتائج ولماذا يجب ان تتحقق هذه النتائج. من فوائد عملية التخطيط:

- يحسن من عملية الرقابة ويكون بمثابة معايير الأداء
- يكون دليل للتصرف ويوجه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ
- يحسن من تركيز المنظمة ومرونتها منا انه يساعدها على ادرة وقتها¹

2- التنظيم²:

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكتملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط الى واقع علمي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، او التخطيط الى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف. ويقصد به هو مجموعة من الافراد تعمل

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008ن ص30

² إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2003، ص9

بطريقة معينة للوصول الى هدف معين، أي يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء هيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب ان تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة . كذلك تطلق كلمة التنظيم على الجهود التي تبذل بقصد:

- تحديد الاعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها الى مجموعات ويمكن ان يتولى كل منها شخص واحد
- توزيع العمل على العاملين ل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل
- توجيه كافة الجهود نحو اهداف محددة

3- التوجيه:¹

يعتبر احدى وظائف القائد الأساسية وهي اصعبها وأكثرها تعقيدا وتشابكا، ويرجع ذلك الى ان ميدانها هو العنصر البشري وما يرتبط به من تغيرات مستمرة اذ انه نت الصعب التنبؤ بما سيأتيه من أفعال وتصرفات، وعليه تقتضي عملية التوجيه قيادة القوى العاملة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، في اطار توفير الارشاد الذي يحتاج اليه العامل، لكي يمارس مهام وواجبات وظيفته. يعرف التوجيه على ان اصدار التوجيهات والتعليمات والارشادات والوامر الإدارية من جانب المدير المشرف الى المرؤوسين الذين يعملون تحت اشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم بالشكل السليم ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة . تهدف عملية التوجيه الى :

- القدرة على استخلاص اكفاً النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهم على كافة المستويات
- القدرة على اثاره اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية
- القدرة على تركيز كافة الجهود في اتجاهات تضمن تحقيق الأهد

4- الرقابة:²

تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يتضمن تحقيق مستوى مستمر ومرضي من الأداء اذ انها تختص بالتحقق من الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها كما سبق تحديدها. كما تعرف على انها ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط له، ولتصحيح

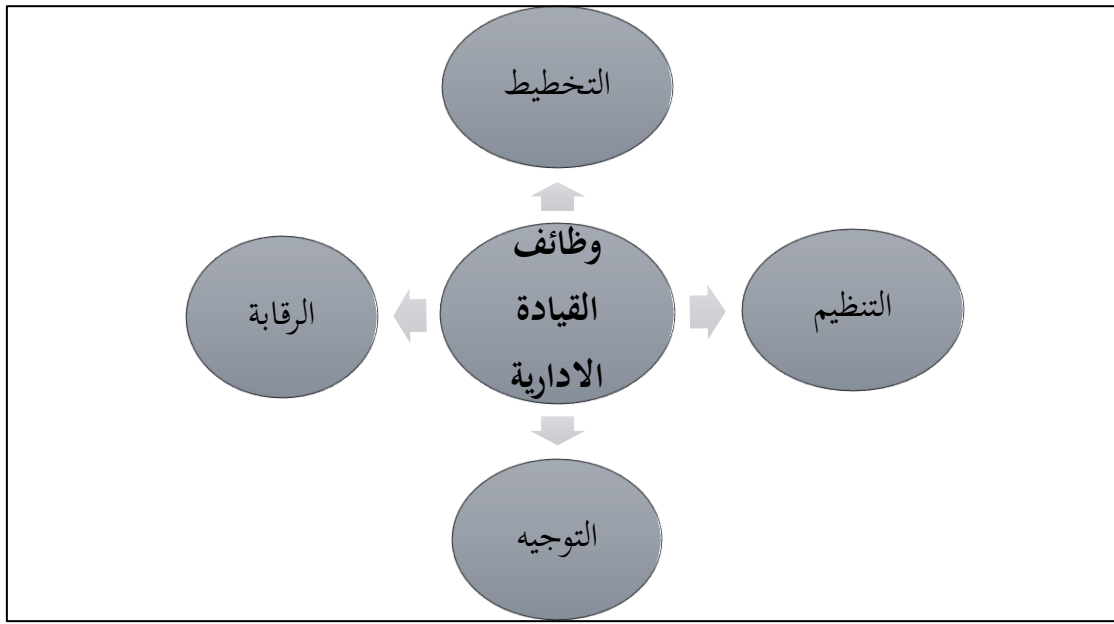
¹ رضا فجة، يوسف جغولي، نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، المسيلة، 2018، ص379

² زاوي عقيلة، الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد 21، العدد 2، الجزائر، 2022، ص106

أية انحرافات قد تحدث، وهي عملية قياس الأداء واخذ الخطوات اللازمة لضمان الحصول على نتائج مثمرة . وتبرز أهميتها في :

- مساعدة الإدارة في اكتشاف المشكلات في وقتها ومن ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوق المناسب
- تقليل التكاليف وذلك لمعالجة الأخطاء عند ظهورها

الشكل رقم (1-2): وظائف القادة الإدارية



المصدر: من اعداد الطالبات

الفرع الثالث: أبعاد ومبادئ القيادة الإدارية

اولا: أبعاد القيادة الادارية

تتكون القيادة الإدارية من عدة أبعاد تشمل مجموعة من الوظائف الإدارية وتمثل هذه الابعاد في:

1- التنظيم:¹ هو من الانماط السياسية والسلوكية تستخدم من اجل تحقيق التعقل الإنساني، حيث ان التنظيم عملية إدارية تعمل على الاهتمام في العديد من الأنشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف، كما انه يقوم على تحديد الصلاحيات والسلطات، والتنسيق ما بين الأقسام والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة تامة

¹ عبد السلام ذياب منصور حبتور، مدى توافر ابعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 18، 2021، ص387

2- الاتصال: هو عملية منهجية منظمة يتفاعل فيها الافراد من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية ومن واجبات الإدارة العليا العمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك من خلال وضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية واشباع الحاجات البشرية¹

3- التحفيز: يعد هذا البعد محرك أساسي في القيادة، حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي خاصة عند اشباع حاجتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الاداء²

4- بناء فرق العمل: يعتمد هذا البعد على تشكيل فرق العمل داخل المؤسسة، يعملون على حل مشاكل العمل من خلال التفكير الجماعي والذي يشارك فيه كل العاملين باقتراح أفكار وحلول للمشكلة بالنظر من زوايا مختلفة مما يولد أفكار مختلفة تساهم في التعامل مع أي موقف³

5- الاشراف: وهو الشخص المسؤول عن انجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ولا يقتصر الاشراف على مجرد إعطاء الأوامر لتقييم أدائهم فحسب، بل يتعداه الى السعي نحو خلق الرغبة في العمل وحفز كل فرد من اعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء افضل وإنتاجية اعلى⁴

6- صناعة القرار: وتهدف الى اختيار البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، كما يعرف على انها عملية تحديد المشكلة القائمة وتحديد البدائل الممكنة، واختيار البديل الأمثل الذي ساعد على تحسين انتاج المؤسسة⁵

ثانيا: مبادئ القيادة الإدارية:

لقد وجدت قيادة المنظمات الإدارية من اجل القيام بعدد من المهام الموكلة اليها، وقد كانت تعمل في ظل عدد من المبادئ التي تنبع من تلك القيادة، تتمثل هذه المبادئ في:

1- الايمان بالهدف: ان الايمان بالعمل ويجدوى ما نعمله يأتي في مقدمة مبادئ القيادة الإدارية، والقائد الإداري الذي تساوره بعض الشكوك في هدف التنظيم الإداري الذي يقوم على رأسه ولن يكون متحمسا بالقدر المطلوب حتى

¹ Farid MohamedAl-Qawasmeh, L'impact du leadership administratif sur l'application des principes de gestion de la qualité totale, Global Journal of Economic and Business ,vol7, No3, 2019, p258

² فريد محمد، مرجع سابق الذكر، ص259

³ عبد السلام ذياب منصور حبتور، مرجع سابق الذكر، ص388

⁴ آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة ماجستير، تخصص

اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 76

⁵ القيروتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص285

وان استشعر بالمسؤولية، ومن هنا لا بد ان يؤمن بالهدف الذي يسعى الى تحقيقه وينقل ذلك الايمان الى العاملين، بحيث يصبح الجميع على مستوى عالي من الايمان بالهدف¹

2- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: الرؤية هي حلم تسعى المنظمة الى تحقيقه، بمعنى انها تصور للصورة الذهنية، المستقبلية للمنظمة والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري بالإضافة الى التفكير التحليلي²

3- تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة: يعد الابتكار من اهم القدرات التي يجب ان تحظى بالاهتمام والعناية، لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم، كما تعتبر عنصر أساسي لتقدم الأمم والمنظمات والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع الذي يتسم بالصفات الآتية:

- التفاعل المستمر والواعي مع الوقت
- المرونة، بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون جمود³

4- تدريب العاملين العمل كفريق: التدريب كفريق يعني ان الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التمسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة، حيث يعرف التدريب بأنه نشاط يهدف الى احداث تغيرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات والمهارات وطرق العمل⁴.

الفرع الرابع: نظريات القيادة الإدارية:

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

كما هو الاختلاف دائماً حاضراً، نجد هناك أيضاً العديد من الباحثين اختلفوا حول موضوع النظريات كل حسب مدرسته وحسب اختلاف المكان والزمان، ومن هذه النظريات الشهيرة نجد:

¹ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، جامعة المسلك سعود، السعودية، الرياض، 2016، ص19

² مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007، ص324

³ مدحت محمد أبو ناصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2009، ص134

⁴ إيمان حسن الديراوي، احمد فاروقا ابو غبن، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي، ط1، برلين-المانيا، 2021، ص1

1- نظرية الرجل العظيم: حيث ركزت هذه النظرية على ان القيادة تولد ولا تصنع، وان القادة يتمتعون بصفات وخصائص تجعلهم بطبيعة الحال من ان يكونوا قادة. استنادا لدعائها فهي تقوم على أساس ان القيادة هي عملية وراثية بحيث يملكون سمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص قد لا يمتلكها أي فرد وهذه السمات تؤهله لأن يكون قائدا.¹ يعد فرانسيس جالتون من اهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، قد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية التي تؤيد هذه النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة²

الانتقادات لموجة لها: هو ان هذه النظرية تركز فقط عن الصفات الفردية للقائد في حين تتجاهل دور العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في تشكيل الاحداث التاريخية

2- نظرية السمات: جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في اطار المدخل الكلاسيكي للقيادة والسمات، حيث اهتمت بالصفات الشخصية للقائد، وتشير الى انه اذا اجتمعت لدى فرد سمات وصفات معينة، فإنه يكون مؤهلا للقيادة، بغض النظر عن نوع القائد او الموقف او الثقافة، تتمثل هذه الصفات في: المبادرة والفعالية، والأمانة، والإخلاص، والطموح والشهامة والذكاء والاستقلال والتفاؤل³

الا ان هذه النظرية لم تصمد طويلا امام الواقع، ذلك ان أنواعا مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة، فالسمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة لأخرى حسب وظيفتها او تغير هذه الوظيفة حسب الظروف الاجتماعية للجماعة⁴

ثانيا: النظرية السلوكية:

بعد فشل نظرية السمات القائمة على الصفات الشخصية الداخلية، تحول العديد من الباحثين الى البحث في السلوك الخارجي، وذلك بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات القادة، ومنه فالفرضيات الأساسية التي تنطلق منها هذه النظرية هي: ان نجاح القائد يتوقف على نمط قيادي الذي يمارسه على رؤوسيه. هناك عدة دراسات تناولت هذه النظريات السلوكية أهمها:

¹سكري هيبه، دور القيادة الإدارية في الازمات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2019، ص38

²رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014/2013، ص42

³حندان محمد علي إسماعيل، علياء محمد فكري حسين، القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2015، ص22

⁴امل احمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2010، ص55

1-دراسة جامعة ميتشيجن: حيث بدأت هذه الدراسة في الأربعينيات وعلى وجه التحديد سنة 1947 مع عينة من المديرين والعاملين في مجالات متعددة منها مؤسسات اعمال ومؤسسات الحكومة وحاولت المقارنة بين أنماط السلوك التي يقوم بها المشرف في مجموعات العمل، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود نمطين من سلوك القادة هما كالاتي:

✓ القائد الموجه بالوظيفة وهو الذي يهتم بالوظيفة وكل ما يتعلق بالعمل والإنتاجية

✓ القائد الموجه بالعاملين وهو يهتم بتماسك الجماعة وتحقيق رفاهية العاملين¹

2- دراسة جامعة اوهايو: بدأ القيام بهذه الدراسات بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية من قبل مجموعة من المختصين، واهتمامها كان منصبا في التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد من خلال سؤال العديد من الافراد على تصرفات والافعال الذي يقوم بها قائدهم، حيث تم التوصل الى مجموعتين من الوظائف وهما:

✓ المجموعة الاولى: تشير الى تصميم وتنظيم العمل

✓ المجموعة الثانية: تشير الى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم²

ثالثا: النظرية الموقفية :

تشير هذه النظرية الى ان مواقف وظروف معينة التي تهيئ افراد ليتبوأ مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف دون اخر، ويندرج تحت هذه النظرية بعض النماذج والأساليب منها:

1-النظرية الموقفية لفيدلر: ترجع هذه النظرية للعالم فيدلر، والذي يرى ان الفاعلية القيادية ما هي الا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف الإيجابي، يتطلب تشخيص الموقف من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي

✓ العلاقة بين القائد وموظفيه

✓ البناء التنظيمي للعمل

✓ سلطة القائد³

2- نظرية المسار والهدف: لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس واساسها ان القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول الى الأهداف سواء كانت اهداف المنظمة او اهداف شخصية لهم

¹ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد6، العدد2، ورقة، 2013، ص262
² بن عمر فاطمة، البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بقطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقة، 2020/2021، ص 44

³ حسين دراوي، القيادة، احمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية جامعة الأقصى، ط1، غزة، 2021، ص 49

وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات، يعتقد هاوس ان المدراء يتحركون ضمن أربعة أنماط وهي: قيادية توجيهية / قيادة مساندة / قيادة متوجهة للإنجاز / قيادة تشاركية¹

رابعاً: النظرية الوظيفية:

ان القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على انها وظيفة تنظيمية، وتلخص هذه النظرية اهم وظائف القائد بما يلي:

- ✓ التخطيط للأهداف قريبة وبعيدة المدى
- ✓ الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والرقابة
- ✓ الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي الى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة
- ✓ الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع او خلاف
- ✓ وضع السياسة: من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية او من القائد نفسه²

خامساً: النظرية التفاعلية: في اطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناجحة عن تفاعل تأثير متبادل بين ثلاث ابعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين طبيعة الموقف، ولقد عبر بعض الباحثين في اطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على علاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف، فإذا كان القائد مؤثراً على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي بينهم وبين خصائص الموقف او البيئة من جهة أخرى، ليتشكل في اطار عملية التفاعل والتبادل هذه الأنماط القيادية السائدة **سادساً: النظريات الحديثة:** في القرن السبعينيات احتلت النظريات الحديثة حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين، وقام اخرون بتطوير اساليبها واستخدامها عالمياً وعلى نطاق واسع، ومن بين هذه النظريات نجد:

1- النظرية التحويلية: في هذه النظرية يتميز القائد بأنه قادر على تحويل مؤسسته الى وشع افضل، ويسعى القائد الى احداث تغيرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ مبدأ الإدارة باستثناء فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون احداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، 2009، ص65

² نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر 2013/2014، ص58

انحرافات في الأداء، والقائد التحويلي هو الذي يقود المرؤوسين بأفق واسعة، وله فهم احسن لمهام واهداف الفريق والملاك¹

2- النظرية التبادلية: تأتي في اطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك الاتباع حيث يوضح القائد المطلوب من الاتباع ويقدم لهم الثواب مقابل العمل والإنتاج، اما العقاب فيكون نتيجة عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويستمر العمل طالما يحقق القائد والاتباع منافع متبادلة².

المطلب الثاني: البناء المفاهيمي والنظري للتميز التنظيمي

في عالم الاعمال المتسارع والتنافسي، تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق التميز والارتقاء الى مستويات أداء استثنائية، بحيث ان التميز التنظيمي لم يعد مجرد هدف فقط، بل هو ضرورة حتمية للبقاء والنمو في هذا العصر، ذلك من خلال هذا المبحث سنعرف على التميز التنظيمي، وأهدافه وابعاده والنظريات المتعلقة به

الفرع الأول: تعريف التميز التنظيمي واهميته

أولاً: تعريف التميز التنظيمي

التميز: هو الأداء الذي يتفاوت بدرجات اعلى من الأفضلية بين الاخرين الذين يعملون في نفس المجال سواء كانوا افراد او جماعات او مؤسسات³

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالتميز التنظيمي وذلك باختلاف الدراسات ولهذا سنتطرق الى بعض التعريفات المتعلقة به حيث:

- يعرف التميز التنظيمي هو القدرة على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الاخرين ويجاوزه قدر الإمكان عدم التعرض للخطأ او الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية والتخطيط والتنفيذ والتقوم السليم⁴

¹ نبيل بوركاب، رابح كشاد، مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد5، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2018، ص 209

² يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق، مركز ديونو لتعليم والتفكير، ط1، القاهرة-مصر، 2016، ص35

³ عاكف لطفي خصاونة، التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الاعمال، مجلة شؤون اجتماعية، العدد13، الامارات، 2012، ص133

⁴ ربي عزت الكنج، مدى توافر ابعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد42، العدد6، سوريا، 2020، ص 58

- هو حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما تحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة¹
- يعرف بأنه نمو المنظمة وتعزيزها في جميع جوانبها المختلفة بالطريقة التي من خلالها تصل الى الرضا المرغوب لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة وتحقيق التوازن بينهم مما يزيد من احتمالية نجاح المنظمة على المدى الطويل²
- عملية تنسيق وتوحيد الجهود والاعمال والأنشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لتحقيق الأهداف المميزة³
- هو عملية ممارسات الجودة تشمل التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة ومكانتها التنافسية ومرونتها للعمل ومشاركة جميع المستخدمين في كل قسم من الأقسام وتنظيم العمل معا من خلاف فهم جميع الأنشطة وإزالة الأخطاء وتحسين العملية نحو تحقيق التميز⁴
- هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة على التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة عن باقي المنظمات⁵
- من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التميز التنظيمي: هو حالة من التفوق المستمر والتحسين المستدام في الأداء، تحققها المنظمة من خلال تطبيق افضل الممارسات الإدارية واستغلال مواردها بكفاءة عالية، وتلبية احتياجات العملاء

ثانيا: أهمية التميز التنظيمي

- يساعد المنظمة على التكيف من خلال إعطاءها المرونة العالية لمواجهة التغيرات البيئية

¹ ياسر محمد خليل، مركز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية، دار إضافة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2021، 155

² Shirvani . Javad Iranban . Organizations Exceiience Performance and Human Force Productivity Promotion .European online Journal of Natural and Social sciences . vol2. No 3. Iran. 2013. P1

³ سمير سليمان الجمل، الوصول الى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، ط1، فلسطين، 2019، ص549

⁴ فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد17، العدد3، اليمن، 2013، ص85

⁵ عبد الحكيم بن سالم وآخرون، اثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد6، بشار- الجزائر، 2018، ص595

- تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المتميز والذي بدوره يؤدي إلى بناء سمعة جيدة للمنظمة مقارنة مع المنظمات المنافسة¹
- يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق من خلال جذب العملاء والمواهب المؤهلة
- يساعد المؤسسة في تحقيق النجاح المستدام من خلال التحسين المستمر والابتكار والتكيف مع التغيرات في البيئة²
- يوفر للمؤسسة المهارات اللازمة لصنع القرار سواء كان فرداً أو جماعة
- يساعد المنظمة في التطوير ورفع مستوى الأداء وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين في المؤسسة³
- يلعب دوراً هاماً داخل المؤسسة من حيث زيادة ولاء العاملين فيها وزيادة الابتكار للنهوض بالمؤسسة
- يساهم في تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة وبث الأجواء الإيجابية بينهم⁴

الفرع الثاني: متطلبات وابعاد التميز التنظيمي

أولاً: متطلبات التميز التنظيمي

- ان بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات سواء كانت بشرية أو مادية أو معنوية، وقد تم تلخيص المتطلبات في النقاط التالية:
- نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها وتنميتها وتوجيه أدائها
 - منظومة من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمستويات الأداء إلى قواعد واسس اتخاذ القرارات⁵
 - تبني أنماط القيادة الداعمة للعاملين، والمؤثرة على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل

¹ ليث شاكر أبو طيخ، فرحان محمد حسن الذبحاوي، دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بحث تطبيقي، جامعة الكوفة، العراق، 2020، ص9

² عصامي نور الدين، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023/2024، ص116

³ خليدة محمد بلكير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، خميس مليانة- عين الدفلى، 2016، ص168

⁴ منيرة جعيلان العازمي، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد 1، العدد 2، الكويت، 2021، ص380

⁵ نور الدين كروش، أولاد إبراهيم ليلي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، تيسمسيلت، الجزائر، 2018، ص 18

- توفير بيئة عمل مادية داعمة لأداء العاملين، وتوفير لهم الراحة والأمان في العمل¹
- توفير هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية في الإدارة، وضرورة ان تكون هذه الهياكل متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية²

ثانيا: ابعاد التميز التنظيمي:

للمميز التنظيمي خمسة ابعاد لقياسه، حيث تتمثل هذه الابعاد فيما يلي:

- 1- القيادة:** ان أهمية مكانة القيادة ودورها نابع كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية³
- كما ان للقيادة تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعهم بالتوجه نحو التميز من خلال الحافزية والمهارات القيادية والقدرة على التفكير والاهتمام بتشجيع المنافسة بين الافراد ودعم الاتصالات المباشرة بينهم، وتعني قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الاعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة من مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة⁴
- 2- العاملين:** في الواقع يعتبر العاملين اهم مورد في المنظمة، ويعد الاستخدام الذكي لمعرفتهم احد محددات الرئيسية للنجاح التنظيمي، فيدعو التميز التنظيمي الى خلق ثقافة في المنظمة تقدر موظفيها وتسمح لهم بتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية⁵

¹ بسام سمير الرميدي وآخرون، تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 1، مصر، 2022، ص 44

² الاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحرمر، مستوى تطبيق إمكانات التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016، ص 20

³ عايد عويض العطوي، اثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة المؤتة، السعودية، 2011، ص 36

⁴ رجاء إبراهيم محمد النور وآخرون، اثر المشاركة المعرفية على التميز التنظيمي، مجلة كلية التنمية البشرية، العدد 9، الجزء 1، 2020، ص 262

⁵ يوسف حامد يوسف مناع، اثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 2، مصر، 2022، ص 8

فالفردي المتميز يقدم لعمله الكثير، ويبدل الهد المضاعف لتحقيق اهداف المنظمة حتى لو ما كان يتقاضاه من العمل لا يتناسب مع ما يحصل عليه كأجر كما انه يزيل العقبات ويبتكر الحلول، مهما كانت المشكلات صعبة¹

3- الاستراتيجية: تسعى المنظمات المعاصرة لتمييز الخطوات التي تأخذها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتحركاتها كخطة موحدة شاملة ووفق قناعة كونها الاطار الصحيح والسليم ليكون الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ومواجهة التحديات البيئية وتحقيق رضا الزبائن² كما يضمن هذا البعد رؤية المؤسسة المستقبلية في ظل التغيرات المحيطة، ووضع الخطط المناسبة والقابلة للتحقيق، والاتفاق عليها من قبل العاملين، والعمل عليها من خلال التدريب والتعلم والابتكار³

4- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي اطارا تتحدد من خلاله العلاقات وادوار السلطة والمسؤولية التي صممت لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها، كما انه بناء منسق من فعاليات وموجه نحو إدارة هدف المنظمة وجد لتلبية متطلبات حاجات ومكونات المنظمة وبيئتها ويعتبر من اهم العناصر في تحديد مديات نجاح المنظمة⁴

كما ان الاعتماد على الهيكل التنظيمي يتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واتباع الهيكل التنظيمي يساعد على استثمار الفرص، سرعة في اتخاذ القرار، ويجدد العلاقة بين الاعمال والمراكز والاقسام⁵

5- الثقافة التنظيمية: تعرف على انها مجموعة من المعتقدات والقيم والأعراف التي تؤثر بالطريقة التي يفكر ويشعر ويتصرف بها الموظفون في المؤسسة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالسلوك التنظيمي وتعتبر حاسمة لتمييز الأداء في المؤسسة⁶

الشكل رقم (1-3): ابعاد التميز التنظيمي

¹ عبد الله فهد المطرف، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، المجلة الدولية للبحوث العلمية، المجلد3، العدد4، السعودية، 2024، ص713

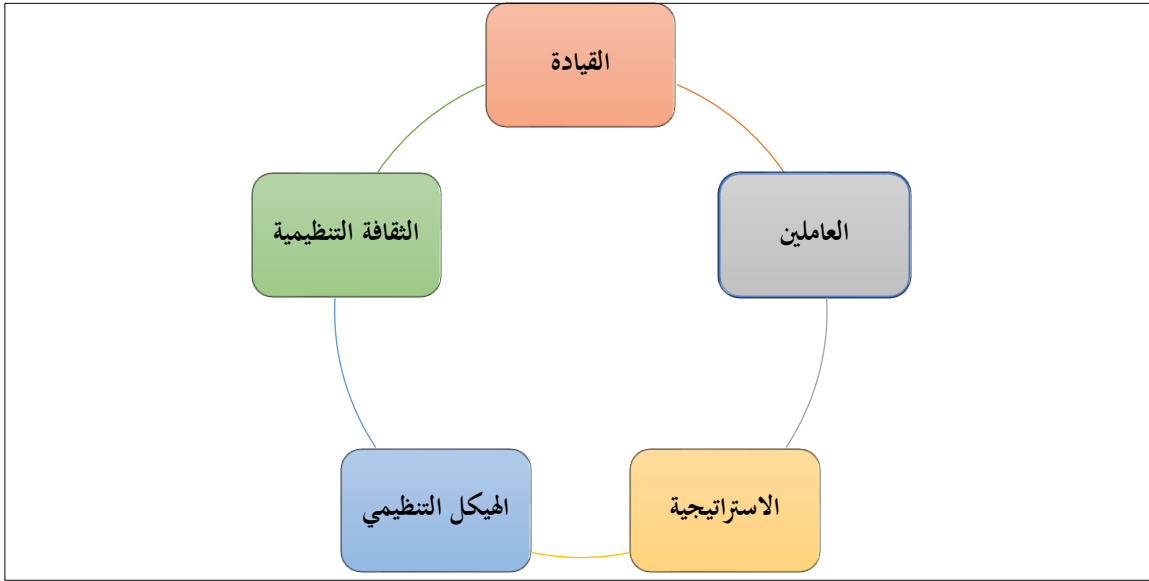
² وسن فاضل خلف وآخرون، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الابداع، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد3، العدد30، العراق، 2021، ص89

³ هيلة جريس الياس حداد، منيرة محمود الشрман، درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد7، العدد2، الأردن، 2022، ص6

⁴ شفاء محمد علي العزاوي، زيد حضور محسن، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد9، العدد18، العراق، 2017، ص293

⁵ إسماعيل منصور، اثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية، مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد2، العدد11، السودان، 2021، ص98

⁶ روان يوسف كاظم عادل الغول، القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، عمان، 2021، ص23



المصدر: من اعداد الطالبات

الفرع الثالث: نظريات التميز التنظيمي

انطلق التميز التنظيمي نتيجة مجموعة من النظريات والتي أسهمت بشكل كبير في التشكيل النظري له، ومن بين هذه النظريات نجد:

أولاً: التميز في نظرية النظم:

ظهر في مطلع الستينات على يد الباحث "لندوي فون برتلونفي" ثم بعد ذلك تم تطبيق هذه النظرية في مجال علم الإدارة حيث يقوم على نظام مفتوح مصمم لتحقيق اهداف معينة.

ترى نظرية النظم ان التميز يشير الى منظومة متكاملة لإنتاج اعمال المنظمة، من خلال تفاعل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تقودها الى التفرد والتميز الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول الى أهدافها، فالمنظمة المتميزة من خلال هذه النظرية ما هي الا نظام كلي مركب يتكون من مجموعة من أنظمة فرعية متفاعلة ومتكاملة من اجل تحقيق التميز، ويتوقف نجاحها ككل على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها.¹

ثانياً: التميز في نظرية "Z" اليابانية:

حيث جاءت هذه النظرية أساساً لتعطي قدراً كبيراً من الحرية والثقة للعاملين، كما تفرض ان العاملين عندهم اهتمام وولاء قوي لفريق العمل والمنظمة، وما من شك في ان النظرية "Z" هي نموذج يعرض افكار متميزة، فقد اعتبر

¹ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2019، ص92

"اوتشي" المنظمة اليابانية من خلال النظرية "Z" على أنها منظمة عائلية، يتقاسم أفرادها العمل ويعيشون مسراتهم واحزانهم معاً، ويتصرفون كأنهم رجل واحد، ولذا تعتبر فكرة نظرية "Z" تجديداً في الأنماط الإدارية، وهي بذلك تحقق رغبات المورد البشري داخل المنظمة أو خارجها، ان ما جاءت به هذه النظرية اعتبرت من طرف الكثير الباحثين مفتاح لتمييز ونجاح الكثير من المنظمات وحتى من غير اليابانية حيث ساهمت في نجاح المنظمات وبلوغها مستويات كبيرة من التميز.¹

ثالثاً: نظرية البحث عن التميز:

وذلك من خلال محاولة الكشف عن اسرار فن الإدارة، وذلك بدراسة أكثر من 43 منظمة أمريكية متميزة على مدى سنتين واكتشفاً انه بغض النظر كيف تختلف أي منظمة عن أخرى الا انها اشتركت في ثمانية خصائص أساسية وهي:

- التركيز على الفعل او العمل
- الاقتراب من الزبائن
- الإدارة الذاتية والابداع
- الإنتاجية من خلال الافراد
- الحرص على القيم
- الالتزام بالخط الأصلي للنشاط
- البساطة والتسهيل
- صفات المرونة والانضباط²

رابعاً: نظرية خلق التميز:

والذي جاء بها الباحثان "SILVA.HICHMAN" والتي تركز على المهارات اللازمة لقيادة المستقبل لإحداث التميز وقاما بتأطيرها ضمن قالب نظري تعليمي وتدريب، ويرى الكاتبان ان القائد لا يكون متميزاً الا اذا اتصف بست مهارات والمتمثلة في:

- البصيرة النافذة

¹ نفس الرجوع ص93

² أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان-الجزائر، 2015/2014، ص62

- الحساسية
- الرؤية
- التعددية وطلاقة الحركة
- التركيز
- الصبر

ان هذه المهارات لا يمكن اعتماد احدها بشكل منفرد اذ يتوقف نجاح القائد على اتقانها جميعا، وليس من المفروض ان تكون موجودة من الولادة بل مطلوب العمل على اكتسابها وتطويرها.¹

الفرع الرابع: دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي²

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب اعمالها وتعقدتها، أصبحت ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل وجود قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز

كما تلعب القيادة الإدارية دورها محوريا مؤثرا في صياغة الأهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية ذات القدرات المعرفية المتطورة من اهم مقومات وآليات إدارة التميز.

ان مستقبل أي مؤسسة يتوقف نموها وتطورها على القرارات التي يمكن ان يتخذها القادة لتشكيل وتنفيذ وتحقيق أحلام وطموحات واهداف المجتمع والمؤسسة.

¹ ابو بكر سالم، مرجع سابق، ص63

²صمويل بيشاي، دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، 2019، <https://ae.linkedin.cim>، 2025/02/22،

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القيادة الإدارية والتميز التنظيمي

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية والتميز التنظيمي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت بين عربية واجنبية ومحلية. لهذا سوف تستعرض أبرز الدراسات التي تم الاستفادة منها

المطلب الأول: الدراسات حول المتغيرين معا

(1)- دراسة (ايمن ميرغني إبراهيم علي 2023) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي وكذلك ما مدة كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي ومعرفة اثر ثقافة المشاركة على تحقيق التميز المؤسسي، أجريت هذه الدراسة بمقر وزارة الصناعة والتجارة بالسودان ولتحقيق هذه الأهداف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، بالإضافة الى استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 50 عينة وتم استرداد 40 عينة قابلة للتحليل، حيث تم التوصل الى العديد من النتائج ابرزها:

- اعتماد الوزارة في انجاز الاعمال على أسلوب فرق العمل من اجل احداث نقلة نوعية في الأداء
- قيادة الوزراء لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات¹

(2)-دراسة (دنيديني الربح، منصورى سمية 2016/2017) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة نفطال -وحدة المدينة-، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وتم تصميمها وفقا لمقياس ليكرت الحماسي حيث تم توزيع الاستبيان على 35 على العمال، ولاختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وذلك اعتمادا على برنامج spss وتم التوصل الى النتائج التالية:

- تعتبر القيادة الإدارية من اهم العمليات الفاعلة في المؤسسة
- تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول الى التميز في المؤسسات والتميز بدوره يعد مفتاح الوصول الى الريادة والتفوق
- يعتبر التميز خيارا استراتيجيا واداة جد فعالة لتسهيل شروط الاندماج الإيجابي للمؤسسات في بيئتها الاقتصادية كونه يعمل على تحقيق التفوق ويتجاوز توقعات وتطلعات العملاء²

¹ ايمن ميرغني إبراهيم علي، دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد4، العدد1، السودان، 2023

² دنيديني الربح، منصورى سمية، دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2016/2017

3-دراسة (طيار عبلة 2016/2015) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية على الشركة الافريقية للزجاج، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع استمارتين، حيث الأولى موجهة الى القيادة الإدارية والتي بلغ عددها 37 اما الثانية فم توزيعها على للعمال باختيار نسبة 5% إضافة الى أدوات أخرى مثل المقابلة وسجلات ومختلف أساليب التحليل الكمي والكمي للبيانات، حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

- تساهم الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي
- تساهم كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي
- تساهم القيادة الإدارية والتشاركية في تحقيق التميز التنظيمي¹

المطلب الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الإدارية والتميز التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية

1-دراسة ناصر طهار 2021 بعنوان: Administrative and its role in adopting innovation enterpriss managment in small and medium

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن اجل تحقيق هذا تم القيام بدراسة ميدانية على إطرارات مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بعين الدفلة، حيث استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة ونوعية العلاقة فيما بينهما في حين بلغت عينة الدراسة القابلة للتحليل 37 من اصل 42، تم الاعتماد فيها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير لأبعاد القيادة الإدارية على إدارة الابتكار بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب
- القيادة الإدارية تلعب دورا مهما في إدارة الابتكار داخل المؤسسة حيث تتبنى الابتكار على اشراك العاملين في الوصول الى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة

¹ طيار عبلة، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015،

- ان هناك علاقة معنوية بين القيادة الإدارية وإدارة الابتكار في المؤسسة¹

(2) - دراسة (كيرد عمار 2015/2014) بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الإدارية بمتغيراتها على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أجريت الدراسة على عاملين مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث تم توزيع 90 نسخة من الاستبيان وتم ارجاع 77 نسخة صالحة للتحليل، حيث اجري عليها التحليل الاحصائي لتحصيل البيانات، كما تم استخدام برنامج spss لتحليل بيانات الدراسة، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- توصلت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي²

(3) - دراسة (وليد عطية 2015/2014) بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي

تسعى هذه الدراسة الى معرفة اهم المهارات القيادية التي تساهم في فعالية الاتصال، أجريت هذه الدراسة بالجماعات المحلية (بلدية سطيف)، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للدراسة التي أجريت وذلك باختيار 111 عينة عشوائية من الموظفين من مختلف الفئات المهنية، تم استعمال المقابلة والاستبيان لجمع البيانات والمعطيات حيث تم التوصل الى ابرز النتائج منها:

- ان السبيل لتحقيق التقارب والتعاون بين العاملين هو ادماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق اشراك العمال في العملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق اهداف التنظيم
- ان الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليس ظاهرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين³

¹ Nacer tahar.fatihz zouaoui. Administrative and its role in adopting innovation managment in small and medium enterpris; Journal of economic Growth and Entereneurship ;vol 4 ; No 7 ;Algeria

² كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مستقدمه لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014

³ وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014

4- دراسة (نور الدين بوراس 2014/2013) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، حيث أجريت هذه الدراسة على عاملين مركب المنجمي للفوسفات جبل العنق ببئر العاتر بتبسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المقابلة والملاحظة والاستبانة حيث تم توزيع 84 استمارة لجمع البيانات وفي الأخير تم التوصل الى النتائج التالية:

- القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يأتي إلا بقرب القائد من العاملين
- ان المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الافراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولائهم وانتمائهم وتزيد دافعيتهم للعمل
- ان تحقيق القيادة الادارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي، مما سيؤدي الى تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم¹

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي

1- دراسة (عصامي نور الدين 2024/2023) بعنوان: اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إضافة الى منهجية نمذجة المعادلات البنائية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات ووزع الكترونيا على 382 عينة، ولتحليل واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SMART PLS4 وبرنامج SPSS21 وتم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود اثر ضعيف للاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي في الجامعات الجزائرية
- الاستثمار في رأس المال البشري يعد عاملا أساسيا في تحقيق التميز التنظيمي حيث يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية من التطوير والتدريب

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر 2014/2013

- يتسم واقع التعليم العلي في الجزائر بالصعوبات التمويلية وضعف البنية التحتية، كما يشهد جهودا لتحسين الجودة وتوفير فرص تعليمية افضل للطلاب¹

(2)- دراسة (روان يوسف علي الحروب 2021) بعنوان: القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الخاصة الاردنية

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، حيث اجريت هذه الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والذي يتكون من 317 عينة. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وفي الأخير توصلت الى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية

- ان مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة مرتفعة²

(3)- دراسة (صياحي الاخضر 2019/2018) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية واثرها على تحقيق التميز التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على عمال مجمع كوندور بروج بوعريريج ولتحقيق اهداف الدراسة اجري الباحث مسحا ميدانيا وذلك من خلال توزيع الاستبيان، حيث بلغ عدد العينة 173 فرد، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS تم التوصل الى ابرز النتائج المتمثلة في:

- ان التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على افضليتها واختلافها في مكانها ومكائنها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي الى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن والمساهمين
- تعتبر القيادة التحويلية من اهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز³

¹ عصامي نور الدين، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2024/2023

² روان يوسف علي الحروب، القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، عمان، 2021

³ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018

4- دراسة (الاء بنت عبد الرحمن بن محمد لحرمر 2016) بعنوان: مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة وكذلك معرفة علاقة المميزات ببعض المفاهيم، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيع الاستبانة على 156 مفردة وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المتميزة والمميزات التميز التنظيمي
- وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية ومميزات التميز التنظيمي¹

5- دراسة (Aliakbar.javad 2013) بعنوان: Organizations Exceiience Performance Productivity Promotio and Human Force

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير أداء التميز التنظيمي على تعزيز إنتاجية القوى البشرية، أجريت هذه الدراسة على عمال شركة انتاج النفط والغاز في جنوب زاغروس بإيران، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان القياسي لجمع المعلومات حيث تم الاعتماد على عينة متكونة من 73 مفردة وتم التوصل الى ابرز النتائج والمتمثلة في:

- ان إنتاجية القوى البشرية مرتبطة بشكل كبير بأبعاد التميز التنظيمي
- من بين المؤشرات التي تظهر التميز التنظيمي هناك مؤشرين الاستراتيجية والقيادة هما المؤشرين الأكثر فعالية للتميز التنظيمي على درجة إنتاجية القوى البشرية²

6- دراسة (عايد عويض العطوي 2011) بعنوان: اثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، حيث أجريت الدراسة في وزارة العدل السعودية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وتم توزيعها على عينة بلغ عدد 295 عينة، حيث تم جمع 210 عينة صالحة للتحليل، وقد تم استخدام برنامج SPPSS في معالجة البيانات، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة

¹ الاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحرمر، مستوى تطبيق مميزات التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016

² Shirvani . Javad Iranban . Organizations Exceiience Performance and Human Force Productivity Promotion² .European online Journal of Natural and Social sciences . vol2. No 3. Iran

- ان تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي جاءت مرتفعة
- وجود اثر لأبعاد القيادة الإدارية في التميز التنظيمي، وان ابعاد القيادة التحويلية تفسر ما قدره 56% من

التباين في التميز التنظيمي¹

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الجدول رقم (1-3): المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية (تحتوي على المتغيرين)

الدراسة الحالية	الدراسة 3	الدراسة 2	الدراسة 1	
القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي	القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي	دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة	دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي	موضوع الدراسة
قياس دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي	معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي	تحديد دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز للمؤسسة	التعرف على دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي	الهدف من الدراسة
الجزائر	الجزائر	الجزائر	السودان	مكان الدراسة
2025/2024	2016/2015	2017/2016	2023	فترة الدراسة
	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	طريقة المعالجة
القيادة الادارية لها دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي	تساهم الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة	تعتبر القيادة الإدارية مفتاح الوصول الى التميز في المؤسسات والتميز بدوره يعد مفتاح الوصول الى الريادة والتفوق	اعتماد الوزارة في انجاز الاعمال على أسلوب فرق العمل من اجل احداث نقلة نوعية في الأداء	اهم النتائج المتوصل اليها

المصدر: من اعداد الطالبات

من خلل الجدول تبين لنا ان هناك أوجه تشابه ووجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث تشابهت في موضوع الدراسة والمنهج المتبع وكذلك تشابهت في طريقة المعالجة، واختلفت في فترة الدراسة ومكان الدراسة والعينات المدروسة، وكل هذا الا انها تهدف الى وجود علاقة بين القيادة الإدارية والتميز التنظيمي

¹ عايد عويض العطوي، اثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة،

الجدول رقم (1-4): المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية (القيادة الإدارية)

موضوع الدراسة	الدراسة 1	الدراسة 2	الدراسة 3	الدراسة 4	الدراسة الحالية
الموضوع	Administrative and its role in adopting innovation management in small and medium enterpris	تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين	القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي	دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين	القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي
الهدف من الدراسة	معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	معرفة اثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين	معرفة اهم المهارات القيادية التي تساهم في فعالية الاتصال التنظيمي	معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين	قياس دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي
مكان الدراسة	الجزائر	الجزائر	الجزائر	الجزائر	الجزائر
فترة الدراسة	2021	2015	2015	2014	2025
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي
طريقة المعالجة	الاستبيان	الاستبيان	المقابلة والاستبيان	المقابلة والاستبيان	الاستبيان
اهم النتائج المتوصل اليها	القيادة الإدارية تلعب دورا هاما في إدارة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تتبنى الابتكار على اشراك العاملين في الوصول الى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة	وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي	السبيل للتقارب العمال والتعاون هو ادماج التنظيم الرسمي وغير الرسمي	ان تحقيق القيادة الإدارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي	القيادة الادارية لها دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك أوجه تشابه ووجه اختلاف بين الدراسات السابقة والحالية، حيث

تشاركت في مكان الدراسة والمنهج المتبع مع وجود اختلاف المتمثل في اختلاف فترة الدراسة وطرق المعالجة، الا ان

كل هذا نجد ان هناك ارتباط قوي بين القيادة الإدارية وبعض المتغيرات المختلفة

الجدول رقم (1-5): المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية (التميز التنظيمي)

الدراسة الحالية	الدراسة 6	الدراسة 5	الدراسة 4	الدراسة 3	الدراسة 2	الدراسة 1	
القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي	اثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي	Organizations Exceience Performance and Human Force Productivity Promotio	مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة	دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي	القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الخاصة الاردنية	اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز من خلال الأداء الوظيفي	موضوع الدراسة
قياس دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي	التعرف على اثر القيادة الإدارية على التميز التنظيمي	معرفة مدى تأثير أداء التميز التنظيمي على تعزيز إنتاجية القوى البشرية	التعرف على مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة	التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية واثرها على تحقيق التميز التنظيمي	التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي	التعرف على اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي	الهدف من الدراسة
الجزائر	السعودية	ايران	الجزائر	الجزائر	الاردن	الجزائر	مكان الدراسة
2025	2011	2013	2016	2019	2021	2024	فترة الدراسة
الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي الارتباطي	الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان القياسي	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	طريقة المعالجة
يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة	ان تصورات العاملين للقيادة التحويلية ولتميز التنظيمي	ان إنتاجية القوى البشرية مرتبطة بشكل كبير بأبعاد التميز التنظيمي وان القيادة والاستراتيجية هما المؤثران الأكثر فعالية للتميز التنظيمي	وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومميزات التميز التنظيمي	ان التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على افضليتها ومكانتها	ان مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية	الاستثمار في رأس المال البشري يعد عاملا أساسيا في تحقيق التميز التنظيمي	اهم النتائج المتوصل اليها

	جاءت مرتفعة			حاضرا ومستقبلا	الخاصة مرتفعة		
--	----------------	--	--	-------------------	------------------	--	--

المصدر: من اعداد الطالبات


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك أوجه تشابه ووجه اختلاف بين جميع الدراسات، حيث نجد التشابه في موضوع الدراسة والمنهج المتبع، الا اننا نلاحظ هناك اختلاف من حيث مكان وفترة الدراسة وكذلك في طريقة المعالجة، ورغم الاختلافات الكثيرة الا ان الدراسات تهدف الى دور التميز التنظيمي ومامدى أهميته في المؤسسات

- **مساهمة الدراسة الحالية:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة لبناء اطار نظري شامل ، مع التركيز على جوانب لم تناقش بشكل كافي مثل ابراز دور ابعاد القيادة الإدارية وتأثيرها في تحقيق الميز التنظيمي في المرسسات الجزائرية

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى الاطار النظري لمتغيري الدراسة وهما المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع التميز التنظيمي، حيث من خلاله تناولنا اهم التعاريف والمفاهيم الخاصة بالقيادة الإدارية والى ابعادها (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الاشراف، بناء فرق العمل)، وفي المطلب الثاني تناولنا التميز التنظيمي مفهوم واهمية ومتطلبات وابعاد ونظريات وأخيرا الى دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي، ومن خلال هذا تبين لنا ان الهدف العام لأبعاد القيادة الإدارية في توجيه وتحفيز مجموعة من الافراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، حيث على القائد الإداري ان يتحلى بصفات تؤثر في العاملين وتبعث فيهم الحافز الذي يلهمهم، والعمل على دعم ودفع روح التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع اهداف المؤسسة.

ولقد تطرقنا الى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع دراستنا الحالية وتم عرضها ومناقشتها باختلاف آرائهم والنتائج المتوصل اليها وعينات الدراسة، حيث ركزت على الدور الإيجابي التي تلعبه ابعاد القيادة الإدارية على تحقيق التميز التنظيمي ومقارنتها بدراستنا الحالية وهذا ما تم سرده في الفصل الثاني



الفصل الثاني:
الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد تناولنا في الجانب النظري لأهم المفاهيم النظرية لتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية والتميز التنظيمي بالإضافة الى معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي نظريا.

سيتناول هذا الفصل الدراسة التطبيقية، اذ وقع الاختيار على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "PATICIM" المغير، باعتبارها اهم المؤسسات الاقتصادية في الولاية . ومن اجل دراسة ومن اجل تحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان للحصول على المعلومات للتحليل ومن ثم الوصول عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها، حيث تم تقسيم الفصل الى مبحثين

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال شركة بناء الهياكل المعدنية "وحدة المغير" والذي بلغ عددهم 60 عاملا

الفرع الثالث: عينة الدراسة

اما بالنسبة لعينة الدراسة فتتمثل في بعض العمال حيث تم اختيارهم عشوائيا والذين وزعت عليهم الاستبيان كما موضحة في الجدول:

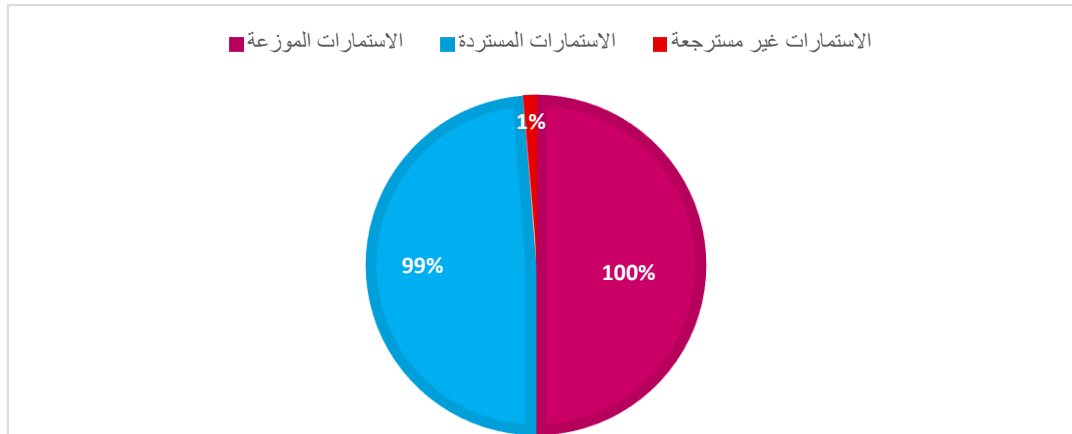
الجدول رقم (2-1): النتائج الإحصائية للاستمارات الاستبيان الموزعة

الاستبيانات الخاضعة لتحليل الاحصائي	الاستبيانات غير مسترجعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة	العدد
39	1	39	40	
%99	%1	%99	%100	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الاستبيانات الموزعة بلغ عددها (40) استمارة منها (39) استمارة
اعتبرت قابلة لتحليل أي ما يقدر %98 اما الاستمارات الباقية التي عددها 1 لم تسترجع أي ما يعادل نسبة 1%

الشكل رقم (2-1): النتائج الإحصائية للاستبيانات الموزعة



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على الاستبيان الموزعة

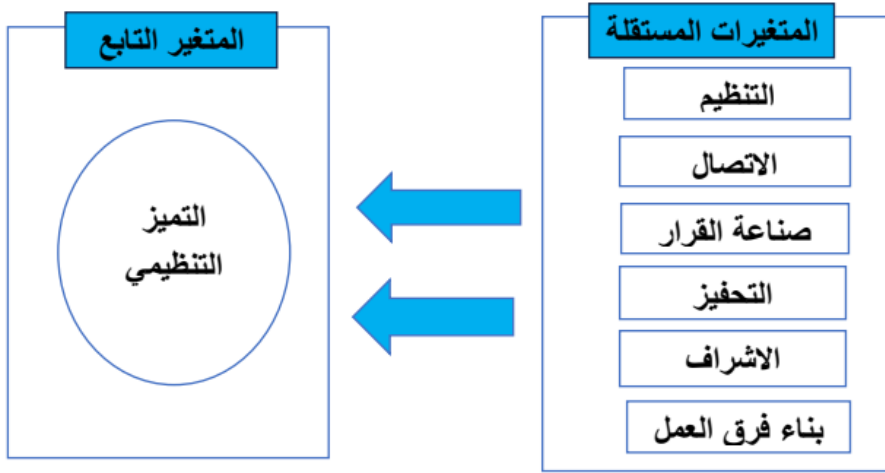
الفرع الرابع: متغيرات نموذج الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ووفقا ما جاءت به الادبيات النظرية والدراسات السابقة،
فقد تم الاعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات التالية

- المتغير المستقل: القيادة الإدارية

• المتغير التابع: التميز التنظيمي

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبات

الفرع الرابع: المقياس المستخدم

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة / غير موافق / محايد / موافق / موافق بشدة)

الجدول رقم (2-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبات

وفي سبيل تحديد طول المجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم الاعتماد على حساب المدى، يعتبر من اسهل الطرق قياسا يستخدم عندما يكون الهدف هو الحصول على مقياس سريع المدى تشتت المفردات، ويساوي (الحد الفعلي الأعلى في المقياس - الحد الفعلي الأدنى في المقياس) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس من اجل حساب طول الفئة على النحو التالي (المدى / عدد درجات المقياس)، وبعدها تتم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى كما يلي:

$$\text{حساب المدى: } 4 = 5 - 1 \quad \text{حساب طول الفئة: } 0.8 = 5 / 4$$

فهاذه العملية تفيد في التعرف على الموقف الإجمالي لأفراد العينة المدروسة على كل عبارة وعلى كل محور للموافقة

او عدم الموافقة، ومنه نحصل على المجالات التالية كما يلي:

الجدول رقم (2-3): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح

الإجابة على الأسئلة حسب سلم ليكارت الخماسي	الاتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي	الدرجة
غير موافق بشدة	مستوى منخفض جدا	من 01 الى 1.80	1
غير موافق	مستوى منخفض	من 1.81 الى 2.60	2
محايد	مستوى متوسط	من 2.61 الى 3.40	3
موافق	مستوى مرتفع	من 3.41 الى 4.20	4
موافق بشدة	مستوى مرتفع جدا	من 4.21 الى 5	5

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ان طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول اليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما ان هدف الدراسة هو معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، كما تم الاعتماد على في ذلك أسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المنهج الاحصائي لتحليل نتائج الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS اصدار 29، كما قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة الموجودة في البرنامج، وذلك لإعطاء صورة واضحة من اجل فحص البيانات الإحصائية، وفيما يلي الأساليب المستخدمة :

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي :

من خلاله يتم معرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة، فهو شرط أساسي لإجراء الاختبارات المعلمية، له عدة اختبارات منها:

- اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnova).

- اختبار شايرو-ويلك (Shapiro-Wilk)

ثانيا: أساليب الإحصاء الوصفي:

المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المئوية، وذلك من اجل وصف اراء العينة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.

ثالثا: اختبار الفاكرونباخ

يستخدم لاختبار مدى الاعتمادية (الصدق والثبات) على أداة جمع البيانات المستخدمة لقياس المتغيرات التي شملت الدراسة

رابعا: تحليل الانحدار الخطي البسيط

وذلك لاختبار مدى اثر العبارات المذكورة في الاستبيانات المتمثلة في ابعاد القيادة الإدارية وعناصر التميز التنظيمي

خامسا: اختبار التباين الأحادي

هو احد الأدوات الإحصائية يستخدم لمقارنة ومعرفة الفروق، يعتمد عليه في حالة اختبار تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان

بعد صياغة محاور الاستبيان في شكلها الاولي تم اخضاعها لاختبار الصدق والثبات كما يلي:

أولاً: صدق المحكمين (الظاهري)

بعد الانتهاء من اعداد الاستبيان في صورته الأولى من قبل الطلبة وتصحيح المشرف تم عرضه على مجموعة من الأساتذة، متخصصين في المجال من اجل تعديلها والتأكد من مدى صدق فقراتها ووضوح وسلامة لغتها ومضمونها، وقد تم الاخذ بأرائهم وإعادة صياغة بعض العبارات، واجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق ويضمن التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته، وبذلك تم اعداد الاستبيان في شكل النهائي ليتم بعدها توزيعه على العينة الاستطلاعية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

يعتبر الثبات من بين الخصائص المهمة التي يجب توفرها في أداة القياس، فثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير ولو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على طريقة الفاكرونباخ التي تحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، وكانت نتائج ثبات متغيرات الدراسة كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-4): يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.839	18	محور القيادة الادارية
0.673	10	محور التميز التنظيمي
8490.	28 عبارة	معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان قيمة معامل الفا كرونباخ الكلية هي 0.849 وهي اكبر من 0.60 اي انها قيمة جيدة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لمحور القيادة الإدارية 0.839، اما بالنسبة للتميز التنظيمي بلغت 0.673.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (2-5): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		ابعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson correlation	
0.00	.554**0	التنظيم
0.00	.627**0	الاتصال
0.00	.713**0	صناعة القرار
0.00	.770**0	التحفيز
0.00	.638**0	الاشراف
0.00	.659**0	بناء فرق العمل
0.00	.963**0	محور القيادة الادارية
0.00	.852**0	محور التميز التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS v29

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة احصائيا حيث تراوحت المعاملات بين (0.554-0.963) مما يدل على ان هناك علاقة قوية بين الابعاد والمحاور وعليه فإن الاستبيان مناسب لما وضع قياسه

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج التطبيقية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى عرض نتائج التحليل الاحصائي، وذلك من خلال

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

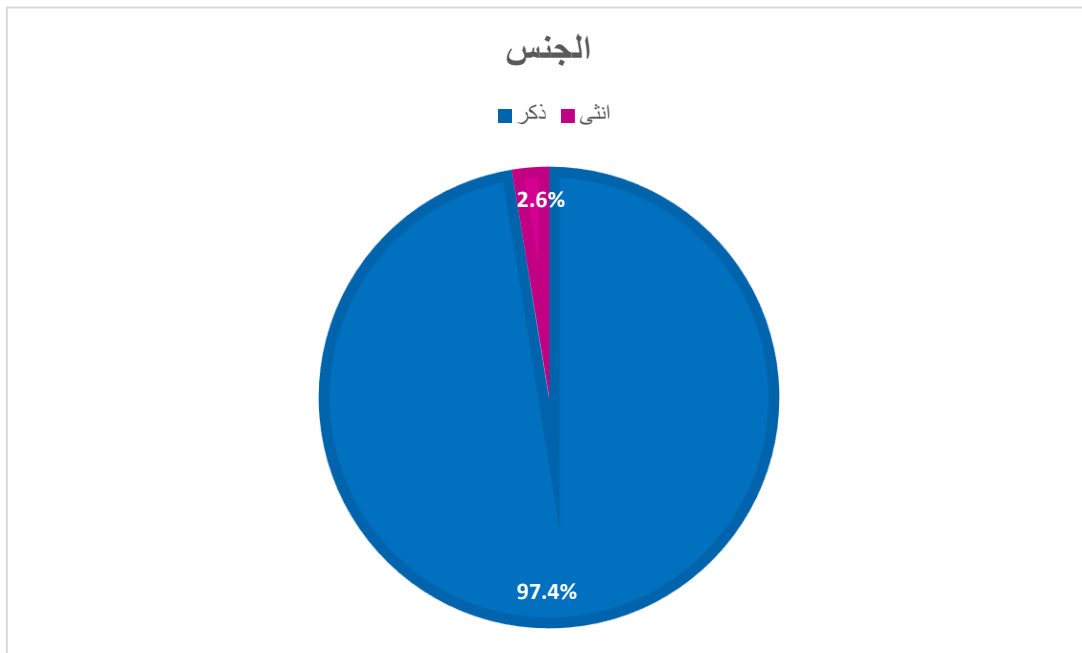
أولاً : توزيع الافراد حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-6): يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
97.4	38	ذكر	الجنس	01
2.6	1	انثى		
% 100	39	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

الشكل رقم (2-3): يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني نلاحظ ان توزيع العينة حسب الجنس كالتالي:

حيث بلغ عدد الذكور 38 أي بنسبة (97.4%) في المقابل نجد عدد الاناث 1 أي بنسبة (2.6%) وهذا

ما يبين ان طبيعة المؤسسة تتطلب جهد وقوة بدنية وانها تعتمد على الفئة الذكورية .

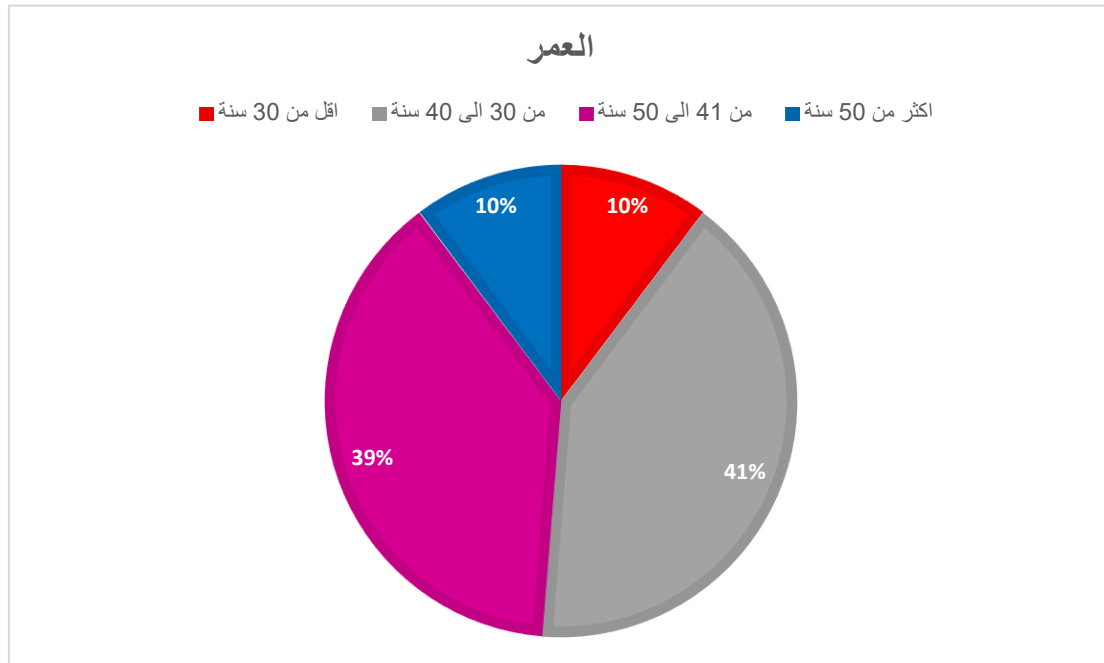
ثانيا: توزيع الافراد حسب متغير العمر

الجدول رقم (2-7): يوضح النسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
10.3	4	اقل من 30 سنة	العمر	02
41.0	16	من 30 الى 40 سنة		
38.5	15	من 41 الى 50 سنة		
10.3	4	أكثر من 50 سنة		
%100	39	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

الشكل رقم (2-4): يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يبين توزيع العينة حسب العمر يتبين لنا تساوي بين الفئتين العمريتين اقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة حيث كانت نسبتهم 10.3% (4) لكلى الفئتين، وبعدها الفئة 41 الى 50 سنة بنسبة 38.5% (15)، تليها الفئة من 30 الى 40 سنة نسبتها 41% (16) وهذا ما يدل على ان المؤسسة تسعى الى توظيف متوسطي العمر والعنصر البشري ذو خبرة في هذا المجال .

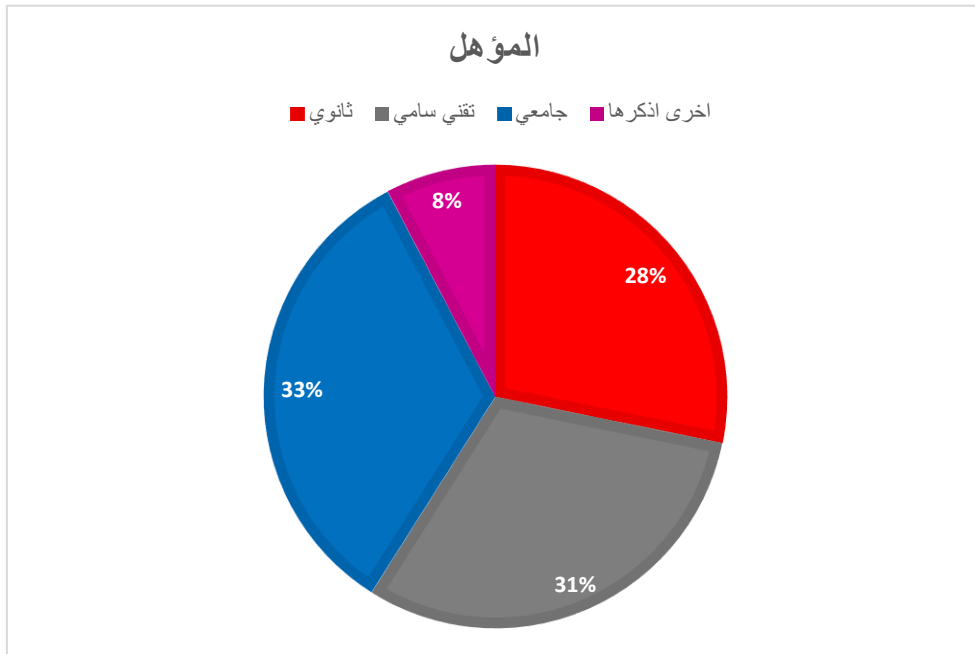
ثالثاً: توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-8): يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
28.2	11	ثانوي	المؤهل العلمي	03
30.8	12	تقني سامي		
33.3	13	جامعي		
7.7	3	اخرى اذكرها		
%100	39	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

الشكل رقم (2-5): يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه الذي يوضحان توزيع العينة حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، حيث نلاحظ ان اعلى نسبة كانت للمستوى الجامعي بنسبة 33% (13)، تاليها الفئة الثانية خاصة بمستوى تقني سامي وبما نسبته 30.8% (12) بعدها المستوى الثانوي بنسبة 28.2% (11) ثم المستويات الأخرى بما نسبته 7.7% (3)، ونلاحظ، وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بتوظيف حاملي الشهادات وخرجي الجامعات وتوظيف عمال بمستوى علمي مقبول "ثانوي" وهذا ما يساعدها على نشر ثقافة الجودة بين العمال وشرح الاعمال المطلوبة لتفادي الوقوع في بعض المشاكل والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة .

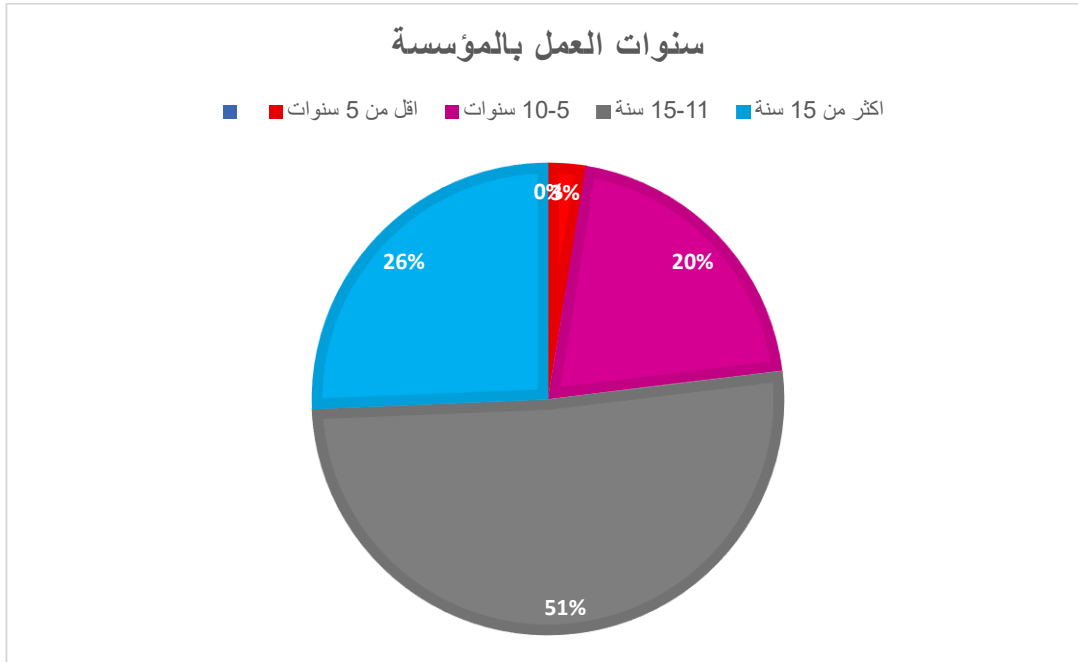
رابعا: توزيع العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة

الجدول رقم (2-9): يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
2.6	1	اقل من 5 سنوات	سنوات العمل بالمؤسسة	04
20.5	8	5-10 سنوات		
51.3	20	11-15 سنة		
25.6	10	أكثر من 15 سنة		
%100	39	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

الشكل رقم (2-6): يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه الذي يوضحان توزيع العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة، نلاحظ ان أكثر من نصف الفئة لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة (20) تليها الفئة لديهم خبرة الفئة أكثر** من 15 سنة بنسبة 25.6 (10) % بعدها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (8) 20.5% أخيرا وبنسبة 2.6%(1) خبرة اقل من 5 سنوات، ونستنتج من ذلك السيطرة على الشركة من قبل الافراد ذوي الخبرة الكبيرة.

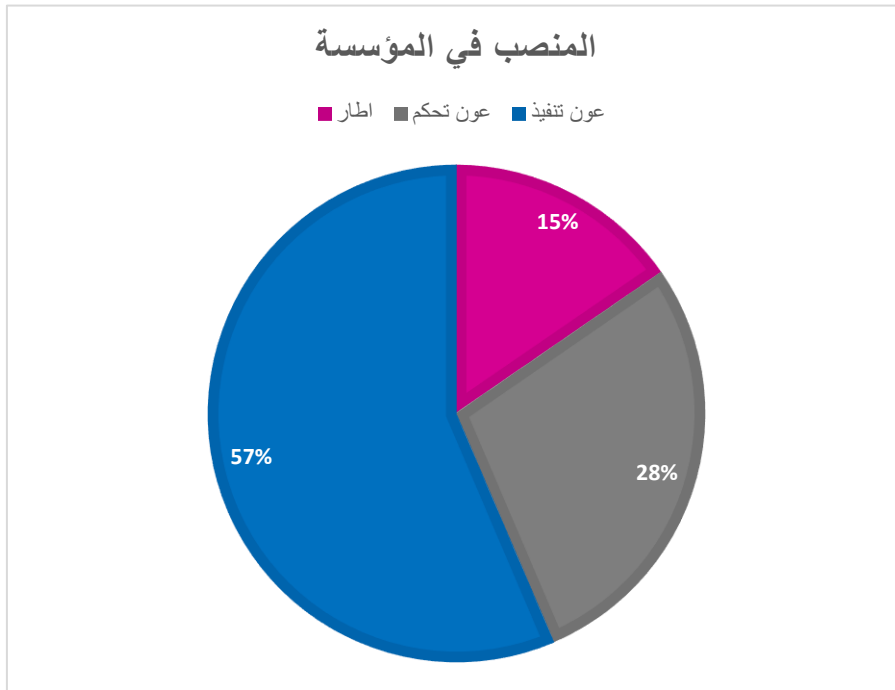
خامسا: توزيع العينة حسب المنصب في المؤسسة

الجدول رقم (2-10): يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
05	المنصب في المؤسسة	إطار	6	15.4
		عون تحكم	11	28.2
		عون تنفيذ	22	56.4
المجموع			39	%100

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

الشكل رقم (2-7): يوضح النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المنصب في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSSV 29

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه الذي يوضحان توزيع العينة حسب المنصب في المؤسسة نلاحظ ان اغلب عمال المؤسسة من فئة عون تنفيذ بنسبة 56.4% (22) وهذا راجع ان طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب عمال تنفيذ خاصة في ورشات الإنتاج بمختلف فروعها، تليها فئة عون تحكم بنسبة 28.2% (11) والتي من مهمتهم الاشراف على العمال التنفيذيون، أخيرا فئة الإطارات بنسبة 15.4% (6) وهذا لأجل العمل الإداري والاشرافي وتسيير شؤون المؤسسة والموظفين.

الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان

اولا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور القيادة الإدارية

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التنظيم

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
1	التنظيم المعمول به في المؤسسة ملائم للعمال	0.81	4.26	1	موافق
2	يمنح لك قائدك أنشطة تتناسب مع تخصصك ومهاراتك	0.58	4.15	2	موافق
3	يوفر لك قائدك الموارد المتاحة لتأدية مهامك بشكل جيد	0.75	3.90	3	موافق بشدة
	التنظيم	0.59	4.10		مطبق بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان افراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتنظيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 4.10، وهو متوسط يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الرابع قبل الأخير في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة في التنظيم، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.59، وهي دالة على عدم تشتت او الاخلاف المتباعد بين اراء المستجوبين.

كما يتضح في الجدول رقم(2-11) ان العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.81، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.58، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.75.

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الاتصال

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
4	تتم معالجة أي مشكلة تتعلق بالاتصال والكفاءة من قبل قائدك	0.73	3.79	2	موافق
5	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا فعالة تسهل التواصل بين الفرق	0.89	3.67	3	موافق
6	يساهم قائدك في تسهيل الاتصال ما بين الأقسام داخل المؤسسة	0.67	3.85	1	موافق
الاتصال		0.58	3.76	مطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان افراد العينة موافقين بدرجة عالية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاتصال، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 3.76، وهو متوسط يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الرابع قبل الأخير في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة في الاتصال، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.58، وهي دالة على عدم تشتت او الاختلاف المتباعد بين اراء المستجوبين.

كما يتضح في الجدول رقم(2-12) ان العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.67، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.67، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.89.

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد صناعة القرار

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
7	يتخذ قائدك القرار الذي يحقق أفضل النتائج للمؤسسة	0.73	4.21	1	موافق بشدة
8	يسمح لك قائدك بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة	1.20	2.74	3	محايد
9	يسمح القائد للعمال الإدلاء برأيهم أثناء معالجة المشاكل والنزاعات	0.94	3.49	2	موافق
	صناعة القرار	0.71	3.47		مطبق بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان افراد العينة موافقين بدرجة عالية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بصناعة القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 3.47، وهو متوسط يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الرابع قبل الأخير في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة في صناعة القرار، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.71، وهي دالة على عدم تشتت او الاختلاف المتباعد بين اراء المستجوبين.

كما يتضح في الجدول رقم(2-13) ان العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.73، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.94، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 1.20.

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التحفيز

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
10	يقوم قائدك بتقديم الحوافز للعمال عند تحقيقهم للأهداف المطلوبة	0.91	3.46	2	موافق
11	تتوفر لك الظروف الملائمة للعمل في المؤسسة بفضل قائدك	0.70	3.77	1	موافق
12	تنسجم أهداف المؤسسة مع أهدافك ومصالحك	1.13	2.85	3	محايد
	التحفيز	0.66	3.35		مطبق بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان افراد العينة موافقين بدرجة عالية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتحفيز، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 3.35، وهو متوسط يقع ضمن فئة محايد من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الثالث في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة في التحفيز، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.66، وهي دالة على عدم اختلاف اراء المستجوبين..

كما يتضح في الجدول رقم(2-14) ان العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.70، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.91، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري 1.13.

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الاشراف

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
13	يقوم قائدك بالرقابة الدورية في مواقع العمل	0.83	3.92	2	موافق
14	يقوم قائدك بتقييم أداء العمال من وقت لآخر	0.72	4.00	1	موافق
15	يعمل قائدك على تحسين الأنشطة بناءا على نتائج التقييم	0.68	3.90	3	موافق
الاشراف		0.55	3.94	مطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان افراد العينة موافقين بدرجة عالية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإشراف، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 3.94، وهو متوسط يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الرابع قبل الأخير في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة في صناعة القرار، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.55، وهي دالة على عدم تشتت او الاختلاف المتباعد بين اراء المستجوبين.

كما يتضح في الجدول رقم(2-15) ان العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.72، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.83، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.55.

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على بعد فرق العمل ومحور القيادة الادارية

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
16	يشجع قائدك على العمل الجماعي	0.80	3.92	3	موافق
17	يساهم العمال بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة	0.66	4.23	1	موافق بشدة
18	يقدر قائدك أداء فريق العمل	0.60	4.00	2	موافق
بناء فرق العمل		0.56	4.05	مطبق بدرجة عالية	
محور القيادة الادارية		0.42	3.78	مطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان افراد العينة موافقين بدرجة عالية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببناء فرق العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 4.05، وهو متوسط يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الرابع قبل الأخير في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة في بناء فرق العمل اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.56، وهي دالة على عدم تشتت او الاختلاف المتباعد بين اراء المستجوبين. كما يتضح في الجدول رقم(2-16) ان العبارة رقم (17) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.66، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.60، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.80.

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو محور التميز التنظيمي

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التميز التنظيمي

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
19	تعمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر التميز	0.81	4.15	1	موافق
20	توفر المؤسسة الموارد اللازمة من اجل خلق التميز التنظيمي	0.70	3.92	3	موافق
21	تشجع الإدارة العليا للمؤسسة العمال للعمل بروح الفريق الواحد	1.26	3.38	7	محايد
22	يتمتع العمال بالذكاء في إيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة	0.89	3.87	4	موافق
23	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة	0.89	3.87	4	موافق
24	يقوم قائدك بالمراقبة الدورية أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.95	3.31	8	محايد
25	هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز	1.02	2.82	9	موافق
26	لدى المؤسسة إمكانيات يصعب تقليدها من طرف مؤسسات أخرى	1.12	3.79	5	موافق
27	يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تقوم بها المؤسسة بسهولة	0.80	3.69	6	موافق
28	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمل	0.86	4.13	2	موافق
	محور التميز التنظيمي	0.39	3.69		مطبق بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين ان افراد العينة موافقين بدرجة عالية وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتميز التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية 3.69، وهو متوسط

يقع ضمن فئة موافق من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير الى الخيار الرابع قبل الأخير في أداة الدراسة، كما تبين من النتائج المتحصل عليها ان هناك اتساق عام في حكم افراد العينة في بناء فرق العمل اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي 0.39، وهي دالة على عدم تشتت او الاختلاف المتباعد بين اراء المستجوبين.

كما يتضح في الجدول رقم (2-17) ان العبارة رقم (19) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.81، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.86، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.70، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارتين (22.23) بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.89، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 1.12، وفي المرتبة السادسة العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.80، وفي المرتبة السابعة العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.26، وفي المرتبة الثامنة العبارة (24) بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.95، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 1.02.

المطلب الثاني: تحليل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل الفرضيات الفرعية والرئيسية للدراسة، من خلال اجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية لإثبات صحتها او نفيها.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution Test):

لغرض معرفة مدى اعتدالية توزيع البيانات لتحديد أي من الاختبارات المعلمية او اللامعلمية التي تناسب مع الدراسة سيتم في البداية اجراء اختبار التوزيع بالاعتماد على برنامج SPSS V29، وبما ان حجم العينة اقل من 50 فرد سنستدل بنتائج اختبار جودة المطابقة Shapiro-Wilk والموضح في الجدول () كما يلي:

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			نوع الاختبار
	Sig	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	البيانات
طبيعي	0.690	39	0.980	0.200	39	0.104	محور القيادة الادارية
طبيعي	0.286	39	0.966	0.058	39	0.138	محور التميز التنظيمي
طبيعي	0.393	39	0.971	0.200	39	0.094	عينة الدراسة الاجمالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يختبر الجدول الفرضيتين التاليتين :

H_0 = الفرضية العدمية : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي .

H_1 = الفرضية البديلة : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ان مستوى المعنوية للمحور الأول المتعلق بالقيادة الإدارية، حسب اختبار Shapiro-Wilk قدر ب $sig=0.690$ وهي أكبر من 0.05 ، اما بالنسبة لبيانات المحور الثاني والمتعلق بالتميز التنظيمي فقد قدر مستوى المعنوية ب $sig=0.286$ وهي أيضا قيمتها أكبر من 0.05 ، من هنا نلاحظ ان مستوى المعنوية للمحورين كانت أكبر من 0.05 مما يدل على قبول فرضية العدم بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، هذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات الإحصائية المعنوية في تحليل إجابات وراء افراد العينة ومنه اختبار صلاحية النموذج.

الفرع الثاني: تحليل فرضيات الدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية، سيتم تحليل الفرضيات الفرعية في البداية ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية العامة للدراسة من خلال تحليل تبين خط الانحدار وفق اختبار الانحدار الخطي البسيط، ثم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه هاته العلاقة

أولاً: تحليل الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة "PATCIM" المغربي

H0= لا يوجد تأثير للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية

5%.

H1= يوجد تأثير للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الرئيسية.

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	1.305	3.048	<.001	0.460	0.678	<.001	31.508
B1: المتغير المستقل	0.632	5.613					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r = 0.678$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجد علاقة ارتباط طردية بين القيادة الإدارية والتميز التنظيمي، فعند زيادة على مستوى القيادة الإدارية يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 31.508 وهي دالة احصائيا حيث كانت $sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة من طرف الدراسة.
- كما ان نتيجة اختبار t على الفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 5.613 بمستوى دلالة $sig= 0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (H1) يوجد تأثير للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة احصائيا بين القيادة الإدارية والتميز التنظيمي .
- كما قدرت قيمة معامل التفسير التحديد $R^2 = 0.460$ ما يعني ان 46 % من ابعاد القيادة الإدارية لها تأثير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة .

- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت ب $B1=0.632$ أي انه كلما قامت مؤسسة "باتيسيم" بإجراء تحسينات او زيادة تطبيق الاتصال بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التميز التنظيمي بقيمة 0.632وحدة. انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية العامة التي تنص على :

يوجد تأثير للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

ثانيا: تحليل الفرضيات الفرعية :

نص الفرضية الأولى: يوجد تأثير للتنظيم في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

H_0 = لا يوجد تأثير للتنظيم في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 = يوجد تأثير للتنظيم في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الاولى

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	3.044	6.926	<0.001	0.057	0.239	0.143	2.237
B1: المتغير المستقل	0.159	1.496					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي :

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r= 0.239$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجد علاقة ارتباط طردية بين التنظيم والتميز التنظيمي، فعند زيادة على مستوى التنظيم يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 2.237 وهي دالة احصائيا حيث كانت sig=0.000 المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة من طرف الدراسة
 - كما ان نتيجة اختبار t على الفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 1.496 بمستوى دلالة sig= 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (H1) يوجد تأثير للتنظيم في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة احصائيا بين التنظيم والتميز التنظيمي .
 - كما قدرت قيمة معامل التفسير التحديد $R^2 = 0.057$ ما يعني ان 5.7% من التنظيم له تأثير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة
 - اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت ب $B1=0.159$ أي انه كلما قامت عينة "باتيسيم" بإجراء تحسينات او زيادة تطبيق التنظيم بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التميز التنظيمي بقيمة 0.159 وحدة.
- وانطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:
- يوجد تأثير للتنظيم في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير للاتصال في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)

H0= لا يوجد تأثير للاتصال في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1= يوجد تأثير للاتصال في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثانية.

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	2.804	7.068	<.001	0.122	0.350	0.029	5.157
B1: المتغير المستقل	0.236	2.271					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSSV29

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r=0.350$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجد علاقة ارتباط طردية بين الاتصال والتميز التنظيمي، فعند زيادة على مستوى الاتصال يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 5.157 وهي دالة احصائيا حيث كانت $sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة من طرف الدراسة
- كما ان نتيجة اختبار t على الفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 2.271 بمستوى دلالة $sig=0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (H1) يوجد تأثير للاتصال في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة احصائيا بين الاتصال والتميز التنظيمي.
- كما قدرت قيمة معامل التفسير التحديد $R^2=0.122$ ما يعني ان 12.2% من الاتصال له تأثير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة .
- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت ب $B1=0.236$ أي انه كلما قامت مؤسسة "باتيسيم" بإجراء تحسينات او زيادة تطبيق الاتصال بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التميز التنظيمي بقيمة 0.236 وحدة.

وانطلاقاً مما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

لا يوجد تأثير للاتصال في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير لصناعة القرار في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى

معنوية (0.05)

H_0 = لا يوجد تأثير لصناعة القرار في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H_1 = يوجد تأثير لصناعة القرار في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الثالثة

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	2.656	9.858	<.001	0.295	0.543	<.001	15.500
B1: المتغير المستقل	0.299	3.937					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r = 0.543$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجد علاقة ارتباط طردية بين صناعة القرار والتميز التنظيمي، فعند زيادة على مستوى الاتصال يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 15.500 وهي دالة احصائيا حيث كانت $sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة من طرف الدراسة
- كما ان نتيجة اختبار t على الفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 3.937 بمستوى دلالة $sig = 0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

(H1) يوجد تأثير لصناعة القرار في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى

معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة احصائيا بين صناعة القرار والتميز التنظيمي.

- كما قدرت قيمة معامل التفسير التحديد $R^2 = 0.295$ ما يعني ان 29.5% من صناعة القرار له تأثير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة .
- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت ب $B1=0.299$ أي انه كلما قامت مؤسسة "باتيسيم" بإجراء تحسينات او زيادة تطبيق صناعة القرار بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التميز التنظيمي بقيمة 299.0 وحدة

وانطلاقا مما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

لا يوجد تأثير لصناعة القرار في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية

(0.05)

$H0=$ لا يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

$H1=$ يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الرابعة

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R^2	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	2.598	9.320	<.001	0.303	0.550	<.001	16.083
B1: المتغير المستقل	0.327	4.010					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r=0.550$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجد علاقة ارتباط طردية بين التحفيز والتميز التنظيمي، فعند زيادة على مستوى التحفيز يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 16.083 وهي دالة احصائيا حيث كانت $sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة من طرف الدراسة.
- كما ان نتيجة اختبار t على الفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 4.010 بمستوى دلالة $sig=0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (H1) يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة احصائيا بين التحفيز والتميز التنظيمي.
- كما قدرت قيمة معامل التفسير التحديد $R^2 = 0.303$ ما يعني ان 30.3% من التحفيز له تأثير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة .
- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت ب $B1=0.327$ أي انه كلما قامت مؤسسة "باتيسيم" بإجراء تحسينات او زيادة تطبيق التحفيز بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التميز التنظيمي بقيمة 0.327 وحدة.

وانطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على:

يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير للإشراف في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

H0= لا يوجد تأثير للإشراف في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H1= يوجد تأثير للإشراف في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية الخامسة.

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	2.218	5.567	<.001	0.275	0.524	<.001	14.008
B1: المتغير المستقل	0.375	3.743					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r = 0.524$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجد علاقة ارتباط طردية بين الاشراف والتميز التنظيمي، فعند زيادة على مستوى التحفيز يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 14.008 وهي دالة احصائيا حيث كانت $sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة من طرف الدراسة.
- كما ان نتيجة اختبار t على الفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 3.743 بمستوى دلالة $sig= 0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (H1) يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة احصائيا بين التحفيز والتميز التنظيمي.
- كما قدرت قيمة معامل التفسير التحديد $R^2 = 0.275$ ما يعني ان 27.5 % من الاشراف له تأثير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة .
- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت ب $B1=0.375$ أي انه كلما قامت مؤسسة "باتيسيم" بإجراء تحسينات او زيادة تطبيق التحفيز بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التميز التنظيمي بقيمة 0.375وحدة.

وانطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على:

يوجد تأثير للإشراف في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير لبناء فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى

معنوية (0.05).

H_0 = لا يوجد تأثير لبناء فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H_1 = يوجد تأثير لبناء فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل الانحدار البسيط واختبار بيرسون لعلاقة الفرضية السادسة

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	2.061	5.459	<.001	0.340	0.583	<.001	19.080
B1: المتغير المستقل	0.403	4.368					

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

- يتبين من الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت $r = 0.583$ ، أي انها قيمة موجبة ما دل على وجد علاقة ارتباط طردية بين أبناء فرق العمل والتميز التنظيمي، فعند زيادة على مستوى بناء فرق العمل يؤدي هذا بدوره الى حدوث زيادة على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- يظهر من الجدول ان نتيجة تحليل التباين عن طريق اختبار (F-test) المحسوبة بلغت 19.080 وهي دالة احصائيا حيث كانت $sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة من طرف الدراسة.
- كما ان نتيجة اختبار t على الفرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل بلغت 4.368 بمستوى دلالة $sig = 0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير لبناء فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما يعني هذا وجود علاقة دالة احصائيا بين التحفيز والتميز التنظيمي.

- كما قدرت قيمة معامل التفسير التحديد $R^2 = 0.340$ ما يعني ان 34 % من بناء فرق العمل له تأثير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة .
- اما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار قدرت ب $B1=0.403$ أي انه كلما قامت مؤسسة "باتيسيم" بإجراء تحسينات او زيادة تطبيق بناء فرق العمل بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التميز التنظيمي بقيمة 0.403وحدة.

وانطلاقا مما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على:

لا يوجد تأثير لبناء فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: تحليل نتائج الفروق حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

نص الفرضية : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة PATICIM المغير

للقيادة الادارية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب في المؤسسة).

الجدول رقم (2-26): تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف

في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.011	1	0.011	0.062	0.805
داخل المجموعات	6.790	37	0.184	مستوى الدلالة: 0.05	
التباين الكلي	6.801	38			

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة $sig=0.805$ وهي أكبر من القيمة من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة

(0.05) وبالتالي نقبل الفرضية : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة

PATICIM المغير للقيادة الادارية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2-27): تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف

في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لأبعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير العمر

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	1.071	3	0.357	2.181	0.108
داخل المجموعات	5.730	35	0.164	مستوى الدلالة: 0.05	
التباين الكلي	6.801	38			

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة $\text{sig}=0.108$ وهي أكبر من القيمة من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة PATICIM المغرب للقيادة الادارية تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (2-28): تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.737	3	.246	1.417	0.254
داخل المجموعات	6.065	35	.173	مستوى الدلالة: 0.05	
التباين الكلي	6.801	38			

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة $\text{sig}=0.254$ وهي أكبر من القيمة من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة PATICIM المغرب للقيادة الادارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (2-29): تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	1.053	3	0.351	2.137	0.113
داخل المجموعات	5.748	35	0.164	مستوى الدلالة: 0.05	
التباين الكلي	6.801	38			

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة $\text{sig}=0.213$ وهي أكبر من القيمة من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة PATICIM المغرب للقيادة الادارية تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (2-30): تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد وجود اختلاف في تصور الافراد العاملين في (المؤسسة) لابعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.106	0.900
داخل المجموعات	6.761	36	0.188	مستوى الدلالة: 0.05	
التباين الكلي	6.801	38			

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة $sig=0.900$ وهي أكبر من القيمة من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة PATICIM المغرب للقيادة الادارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة PATICIM وحدة المغير، وذلك من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على افراد عينة الدراسة، حيث قمنا باستخراج النتائج الضرورية باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبارها وتحليلها بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والحكم على الفرضيات التي تبنتها الدراسة .

ومن خلال النتائج المحصل عليها يمكننا القول ان المؤسسة محل الدراسة تسعى لتطبيق مفهوم القيادة الإدارية بالشكل المطلوب وكنظام هادف ورغم امتلاكها لبعض الإمكانيات التي تتيح لها ذلك، فالمؤسسة محل الدراسة تتسم بوجود مستوى جيد لكل من القيادة الإدارية والتميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة الإدارية والتميز التنظيمي .



الخاتمة

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

وقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات تمثل إشكالية البحث " ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة PATICIM وحدة المغير" وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا الى جزئين جزء نظري واخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكاليه البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم القيادة الإدارية وتحديد ابعادها وانماطها كما تطرقنا الى نظرياتها.

واما في المبحث الثاني من هذا الجزء فحاولنا ابراز مفهوم التميز التنظيمي واهميته وابعاده والى اهم نظرياته . وبعد عرض اهم الجوانب النظرية والميدانية للموضوع (دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي) تم دعم كيان هذا البحث في التعمق في اشكاليته والاحاطة بها من جوانب مختلفة من خلال الدراسة الميدانية، وقد اخترنا مؤسسة "باتيسيم" وحدة المغير لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب، وفي الأخير تم الانتقال الى النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات، وتقديم النتائج والتوصيات .

أولا : نتائج الدراسة

وفيما يلي حوصلة لنتائج الدراسة :

1-النتائج النظرية:

- تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول الى التميز التنظيمي في المؤسسة.
- تعتبر القيادة الإدارية من اهم الانشطة الفعالة في المؤسسة
- يعد التحفيز محرك أساسي في القيادة حيث تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم ورضاهم والوظيفي خاصة عند اشباع حاجاتهم.
- يساعد بناء فريق عمل مؤهل على حل المشاكل والتعامل مع أي موقف كان.
- يعتبر التميز التنظيمي خيارا استراتيجيا واداة جد فعالة لتحقيق التفوق والتميز وكذا يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق من خلال جذب العملاء والمواهب المؤهلة.

- يلعب التميز دورا هاما داخل المؤسسة من حيث زيادة ولاء العاملين فيها وزيادة الابتكار للنهوض بالمؤسسة لتصبح المؤسسة الأفضل في كل ما تقدمه مقارنة بالمنافس.

2- النتائج التطبيقية

- يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير للتنظيم في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير للاتصال في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير لصناعة القرار في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير للتحفيز في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير للإشراف في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد تأثير لبناء فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور الافراد العاملين في مؤسسة PATICIM المغير للقيادة الادارية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب في المؤسسة).
- ابرزت النتائج ان مستوى ابعاد القيادة الإدارية لدى قادة مؤسسة PATICIM كان مرتفعا
- أظهرت النتائج ان مستوى التميز التنظيمي في PATICIM كان مرتفعا

3- توصيات الدراسة:

- ضرورة التركيز على القيادة وذلك لتتوافق مع اهداف المؤسسة والعمال في آن واحد
- الاهتمام بتحفيز العاملين وذلك من خلال إعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، ومنحهم الحرية بالاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل وتشجيعهم على الابداع والتطوير واشراكهم في مناقشة الأوامر المتعلقة بأعمالهم.
- نوصي بتفعيل وتنمية روح الفريق الواحد وتشجيع العاملين على التعاون لإنجاز الاعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية .
- التقليل من الرسمية المبالغ فيها في تعامل المسؤول مع العاملين.
- ضرورة تطبيق المؤسسة لمفهوم القيادة الإدارية لما له من دور واضح على التميز التنظيمي

4- الافاق المستقبلية:

- اثر تنمية القيادة الإدارية على التميز التنظيمي

- دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي
- الأساليب القيادية وعلاقتها بالتميز التنظيمي

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

◀ الكتب:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2003
- 2- احمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة الاعمال، اساسياتها، مفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، ط1ن السعودية، 2014
- 3- أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 4- القيروتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009
- 5- العديلي، إبراهيم، فن الإدارة الحديثة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018
- 6- امل احمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2010
- 7- ايمن حسن الديراوي، احمد فاروقا ابو غبن، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي، ط1، برلين-المانيا، 2021
- 8- بطراس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020
- 9- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2014
- 10- توفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015
- 11- حسين دراوي، القيادة، احمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية جامعة الأقصى، ط1، غزة، 2021
- 12- حمدان محمد علي إسماعيل، علياء محمد فكري حسين، القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2015
- 13- سمير سليمان الجمل، الوصول الى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، ط1، فلسطين، 2019،
- 14- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، القيادة الإدارية، دار الفكر الجامعي، الطبعة 1، الإسكندرية، 2019
- 15- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008
- 16- عاطف عبد الله المكاو، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013
- 17- عاطف عبد الله المكاو، العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013
- 18- محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص140

- 19- محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011
- 20- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، مصر، 2014
- 21- مدحت محمد أبو ناصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2009، 134
- 22- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007
- 23- مؤيد سعيد سالم، القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز الكتاب الاكاديمي، العراق، 2015
- 24- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015
- 25- يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق، مركز ديونو لتعليم والتفكير، ط1، القاهرة-مصر، 2016
- 26- ياسر محمد خليل، مرتكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية، دار إضافة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2021
- 2- الاطروحات والرسائل:
- 27- أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقاسم، تلمسان-الجزائر، 2015/2014
- 28- الاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، مستوى تطبيق مميزات التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016
- 29- أيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009
- 30- بن عمر فاطنة، البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بقطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2020
- 31- دنيدي الربح، مصوري سمية، دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2017/2016

- 32-** رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014/2013
- 33-** روان يوسف كاظم عادل الغول، القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، عمان، 2021
- 34-** زوايتي عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2015/2014
- 35-** سكري هبية، دور القيادة الإدارية في الازمات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2019
- 36-** صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018
- 37-** عايد عويض العطوي، اثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة المؤتة، السعودية، 2011
- 38-** عصامي نور الدين، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2024/2023
- 39-** قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، 2009
- 40-** كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014
- 41-** ليث شاكر أبو طيخ، فرحان محمد حسن الذبحاوي، دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بحث تطبيقي، جامعة الكوفة، العراق، 2020
- 42-** نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر 2014/2013

- 43-** وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014
- 44-** بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019/2018
- 45-** يوسف مظهر الدهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة مقدمة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة النايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2011
- 3-المجلات:**
- 46-** ابراهيم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد4، العدد2
- 47-** إسماعيل منصور، اثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية، مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد2، العدد11، السودان، 2021
- 48-** ايمن ميرغني إبراهيم علي، دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد4، العدد1، السودان، 2023
- 49-** بسام سمير الرميدي وآخرون، تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد16، العدد 1، مصر، 2022
- 50-** حسين بن سليم، بولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 2، العدد 15،
- 51-** خلوط عواطف، اثر ابعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد1 الجزائر، 2023
- 52-** خليدة محمد بلكير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1، العدد14، خميس مليانة- عين الدفلى، 2016
- 53-** دايرة عايذة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 6، العدد3، عنابة، 2021،
- 54-** ربي عزت الكنج، مدى توافر ابعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد42، العدد6، سوريا، 2020

- 55- ذهيبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2ن العدد1، تيزي وزو، 2020
- 56- رجاء إبراهيم محمد النور وآخرون، اثر المشاركة المعرفية على التميز التنظيمي، مجلة كلية التنمية البشرية، العدد9، الجزء 1، 2020
- 57- رضا قجة، يوسف جغلوي، نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، المسيلة، 2018
- 58- زاوي عقيلة، الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد 21، العدد 2، الجزائر، 2022
- 59- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، جامعة المسلك سعود، السعودية، الرياض، 2016
- 60- شخاب عبد القادر، عبد العالي دبله، مهارات القيادة الإدارية الفعالة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 2، بسكرة، 2023
- 61- شفاء محمد علي العزاوي، زيد حضور محسن، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد9، العدد18، العراق، 2017
- 62- عاكف لطفي خصاونة، التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الاعمال، مجلة شؤون اجتماعية، العدد13، الامارات، 2012
- 63- عبد الحكيم بن سالم وآخرون، اثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد6، بشار- الجزائر، 2018
- 64- عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد6، العدد2، ورقلة، 2013
- 65- عبد السلام دياب منصور حبتور، مدى توافر ابعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الاهلية بعدن، مجلة الجامعة العربية، العدد11، 2021، اليمن
- 66- عبد الله فهد المطرف، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، المجلة الدولية للبحوث العلمية، المجلد3، العدد4، السعودية، 2024
- 67- فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد17، العدد3، اليمن، 2013
- 68- منيرة جعيلان العازمي، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد1، العدد2، الكويت، 2021

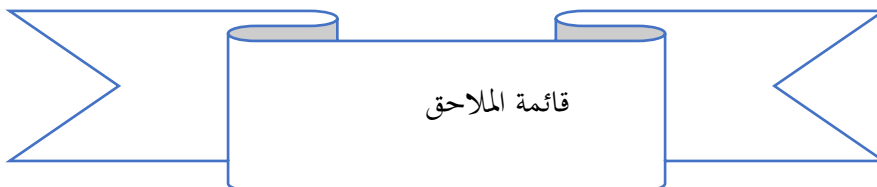
- 69- نبيل بوركاب، رابح كشاد، مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد5، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2018
- 70- نهيمة جريس الياس حداد، منيرة محمود الشerman، درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد7، العدد2، الأردن، 2022
- 71- نور الدين كروش، أولاد إبراهيم ليلي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد2، العدد2، تيسمسيلت، الجزائر، 2018
- 72- هيشور محمد ملين، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2023
- 73- وسن فاضل خلف وآخرون، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الابداع، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد3، العدد30، العراق، 2021
- 74- يوسف حامد يوسف مناع، اثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد3، العدد2، مصر، 2022

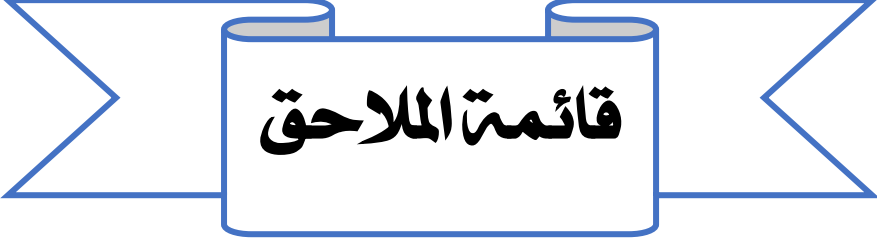
4- المراجع باللغة الأجنبية:

- 75- Farid MohamedAl-Qawasmeh ,L'impact du leadership administratif sur l'application des principes de gestion de la qualité totale, Global Journal of Economic and Business ,vol7,No3
- 76- Shirvani . Javad Iranban . Organizations Exceiience Performance and Human Force Productivity Promotion .European online Journal of Natural and Social sciences . vol2. No 3. Iran. 2013
- 77- Nacer tahar.fatihz zouaoui ,Administrative and its role in adopting innovation managment in small and medium enterpriss,Journal of Economic Growth and Entereneurship ,vol 4, No 7 ,Algeria ,p 68.

4-المواقع الالكترونية

◀ 81-ae.linkedin.cim// https : 2025/02/22





الملحق رقم(1): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمزة لخضر-الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة ب: " القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة الشركة الوطنية لبناء الهياكل المعدنية المصنعة PATICIM المغرب "

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وذلك نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، وعليه نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وحرية . كما نحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولا: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي جامعي دراسات عليا أخرى اذكرها
- 4- سنوات العمل بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- المنصب في المؤسسة: إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانيا: القيادة الإدارية

وضع إشارة (X) في الخيار المناسب (من وجهة نظرك)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد الأول: التنظيم						
1	التنظيم المعمول به في المؤسسة ملائم للعمال					
2	يمنح لك قائدك أنشطة تتناسب مع تخصصك ومهاراتك					
3	يوفر لك قائدك الموارد المتاحة لتأدية مهامك بشكل جيد					
البعد الثاني: الاتصال						
4	تتم معالجة أي مشكلة تتعلق بالاتصال والكفاءة من قبل قائدك					
5	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا فعالة تسهل التواصل بين الفرق					
6	يساهم قائدك في تسهيل الاتصال ما بين الأقسام داخل المؤسسة					
البعد الثالث: صناعة القرار						
7	يتخذ قائدك القرار الذي يحقق أفضل النتائج للمؤسسة					
8	يسمح لك قائدك بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة					
9	يسمح القائد للعمال بالإدلاء برأيهم أثناء معالجة المشاكل والنزاعات					
البعد الرابع: التحفيز						
10	يقوم قائدك بتقديم الحوافز للعمال عند تحقيقهم للأهداف المطلوبة					
11	تتوفر لك الظروف الملائمة للعمل في المؤسسة بفضل قائدك					
12	تنسجم أهداف المؤسسة مع أهدافك ومصالحك					
البعد الخامس: الاشراف						
13	يقوم قائدك بالرقابة الدورية في مواقع العمل					
14	يقوم قائدك بتقييم أداء العمال من وقت لآخر					
15	يعمل قائدك على تحسين الأنشطة بناء على نتائج التقييم					

البعد السادس: بناء فرق العمل						
					يشجع قائده على العمل الجماعي	16
					يساهم العمال بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة	17
					يقدر قائده أداء فريق العمل	18

ثالثا: التميز التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
19	تعمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر التميز					
20	توفر المؤسسة الموارد اللازمة من اجل خلق التميز التنظيمي					
21	تشجع الإدارة العليا للمؤسسة العمال للعمل بروح الفريق الواحد					
22	يتمتع العمال بالذكاء في إيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة					
23	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة					
24	يقوم قائده بالمراقبة الدورية أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية					
25	هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز					
26	لدى المؤسسة إمكانيات يصعب تقليدها من طرف مؤسسات أخرى					
27	يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تقوم بها المؤسسة بسهولة					
28	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمل					

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

التخصص	الجامعة	الاستاذ
إدارة اعمال	جامعة حمه لخضر بالوادي	الدكتور سامي بن خيرة
احصاء	جامعة حمه لخضر بالوادي	الدكتور عقبة الرمي
إدارة اعمال	جامعة حمه لخضر بالوادي	الدكتور مرزوقي مرزوقي
منهجية البحث العلمي	جامعة حمه لخضر بالوادي	الدكتور طير عبد الحق

الملحق رقم 3

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
97.4	38	ذكر	الجنس	01
2.6	1	انثى		
% 100	39	المجموع		

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
10.3	4	اقل من 30 سنة	العمر	02
41.0	16	من 30 الى 40 سنة		
38.5	15	من 41 الى 50 سنة		
10.3	4	أكثر من 50 سنة		
%100	39	المجموع		

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
28.2	11	ثانوي	المؤهل	03
30.8	12	تقني سامي		
33.3	13	جامعي		
7.7	3	اخرى اذكرها		
%100	39	المجموع		

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
2.6	1	اقل من 5 سنوات	العمر	04
20.5	8	5-10 سنوات		
51.3	20	11-15 سنة		
25.6	10	أكثر من 15 سنة		
%100	39	المجموع		
النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
15.4	6	إطار	العمر	05
28.2	11	عون تحكم		
56.4	22	عون تنفيذ		
%100	39	المجموع		

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الإجابة على الأسئلة حسب سلم ليكارت الخماسي
1	من 01 الى 1.80	مستوى منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	من 1.81 الى 2.60	مستوى منخفض	غير موافق
3	من 2.61 الى 3.40	مستوى متوسط	محايد
4	من 3.41 الى 4.20	مستوى مرتفع	موافق
5	من 4.21 الى 5	مستوى مرتفع جدا	موافق بشدة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.839	18	محور القيادة الادارية
0.673	10	محور التميز التنظيمي
8490.	28 عبارة	معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		ابعد ومحاور الدراسة			
Sig	Pearson correlation				
0.00	.554**0	التنظيم			
0.00	.627**0	الاتصال			
0.00	.713**0	صناعة القرار			
0.00	.770**0	التحفيز			
0.00	.638**0	الاشراف			
0.00	.659**0	بناء فرق العمل			
0.00	.963**0	محور القيادة الادارية			
0.00	.852**0	محور التميز التنظيمي			
الاتجاه	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	الرقم
موافق	1	4.26	0.81	التنظيم المعمول به في المؤسسة ملائم للعمال	1
موافق	2	4.15	0.58	يمنح لك قائدك أنشطة تتناسب مع تخصصك ومهاراتك	2

موافق بشدة	3	3.90	0.75	يوفر لك قائدك الموارد المتاحة لتأدية مهامك بشكل جيد	3
مطبق بدرجة مرتفعة		4.10	0.59	التنظيم	

الاتجاه	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة	الرقم
موافق	2	3.79	0.73	تتم معالجة أي مشكلة تتعلق بالاتصال والكفاءة من قبل قائدك	4
موافق	3	3.67	0.89	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا فعالة تسهل التواصل بين الفرق	5
موافق	1	3.85	0.67	يساهم قائدك في تسهيل الاتصال ما بين الأقسام داخل المؤسسة	6
مطبق بدرجة عالية		3.76	0.58	الاتصال	

الاتجاه	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة	الرقم
موافق بشدة	1	4.21	0.73	يتخذ قائدك القرار الذي يحقق أفضل النتائج للمؤسسة	7
محايد	3	2.74	1.20	يسمح لك قائدك بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة	8
موافق	2	3.49	0.94	يسمح القائد للعمال بالإدلاء برأيهم أثناء معالجة المشاكل والنزاعات	9
مطبق بدرجة عالية		3.47	0.71	صناعة القرار	

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
10	يقوم قائدك بتقديم الحوافز للعمال عند تحقيقهم للأهداف المطلوبة	0.91	3.46	2	موافق
11	تتوفر لك الظروف الملائمة للعمل في المؤسسة بفضل قائدك	0.70	3.77	1	موافق
12	تنسجم أهداف المؤسسة مع أهدافك ومصالحك	1.13	2.85	3	محايد
التحفيز		0.66	3.35	مطبق بدرجة عالية	

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
13	يقوم قائدك بالرقابة الدورية في مواقع العمل	0.83	3.92	2	موافق
14	يقوم قائدك بتقييم أداء العمال من وقت لآخر	0.72	4.00	1	موافق
15	يعمل قائدك على تحسين الأنشطة بناء على نتائج التقييم	0.68	3.90	3	موافق
الاشراف		0.55	3.94	مطبق بدرجة عالية	

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
16	يشجع قائدك على العمل الجماعي	0.80	3.92	3	موافق
17	يساهم العمال بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة	0.66	4.23	1	موافق بشدة
18	يقدر قائدك أداء فريق العمل	0.60	4.00	2	موافق
بناء فرق العمل		0.56	4.05	مطبق بدرجة عالية	
محور القيادة الادارية		0.42	3.78	مطبق بدرجة عالية	

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
19	تعمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر التميز	0.81	4.15	1	موافق
20	توفر المؤسسة الموارد اللازمة من اجل خلق التميز التنظيمي	0.70	3.92	3	موافق
21	تشجع الإدارة العليا للمؤسسة العمال للعمل بروح الفريق الواحد	1.26	3.38	8	محايد
22	يتمتع العمال بالذكاء في إيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة	0.89	3.87	4	موافق

موافق	4	3.87	0.69	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة	23
محايد	9	3.31	0.95	يقوم قائدك بالمراقبة الدورية أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية	24
موافق	5	2.82	1.02	هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز	25
موافق	6	3.79	1.12	لدى المؤسسة إمكانيات يصعب تقليدها من طرف مؤسسات أخرى	26
موافق	7	3.69	0.80	يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تقوم بها المؤسسة بسهولة	27
موافق	2	4.13	0.86	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمل	28
مطبق بدرجة عالية		3.69	0.39	محور التميز التنظيمي	

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			نوع الاختبار
	Sig	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
طبيعي	0.690	39	0.980	0.200	39	0.104	البيانات
طبيعي	0.286	39	0.966	0.058	39	0.138	محور القيادة الادارية
							محور التميز التنظيمي
طبيعي	0.393	39	0.971	0.200	39	0.094	عينة الدراسة الاجمالية

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	3.044	6.926	<0.001	0.057	0.239	0.143	2.237
B1: المتغير المستقل	0.159	1.496					

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	2.804	7.068	<.001	0.122	0.350	0.029	5.157
B1: المتغير المستقل	0.236	2.271					

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
(Constant) مقدار الثابت (B0)	2.656	9.858	<.001	0.295	0.543	<.001	15.500
B1: المتغير المستقل	0.299	3.937					

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
(Constant) مقدار الثابت (B0)	2.598	9.320	<.001	0.303	0.550	<.001	16.083
B1: المتغير المستقل	0.327	4.010					

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
(Constant) مقدار الثابت (B0)	2.218	5.567	<.001	0.275	0.524	<.001	14.008
B1: المتغير المستقل	0.375	3.743					

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
(Constant) مقدار الثابت (B0)	2.061	5.459	<.001	0.340	0.583	<.001	19.080
B1: المتغير المستقل	0.403	4.368					

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
(Constant) مقدار الثابت (B0)	1.305	3.048	<.001	0.460	0.678	<.001	31.508
B1: المتغير المستقل	0.632	5.613					

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.011	1	0.011	0.062	0.805
داخل المجموعات	6.790	37	0.184		
التباين الكلي	6.801	38			

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	1.071	3	0.357	2.181	0.108
داخل المجموعات	5.730	35	0.164		
التباين الكلي	6.801	38			

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.737	3	.246	1.417	0.254
داخل المجموعات	6.065	35	.173		
التباين الكلي	6.801	38			

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	1.053	3	0.351	2.137	0.113
داخل المجموعات	5.748	35	0.164		
التباين الكلي	6.801	38			

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.106	0.900
داخل المجموعات	6.761	36	0.188		
التباين الكلي	6.801	38			