

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع

مذكرة تخرج بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي
في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

الدكتور بوالفلل إبراهيم

إعداد الطالبة:

طيار عبلة

اللجنة المناقشة:

- 1- بوالفلل إبراهيم..... مشرفا ومقررا
- 2- سيساوي فضيلة رئيسا
- 3- سرار شفيقة.....عضوا مناقشا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع

مذكرة تخرج بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي
في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

الدكتور بوالفلل إبراهيم

إعداد الطالبة:

طيار عبلة

اللجنة المناقشة:

- 1- بوالفلل إبراهيم..... مشرفا ومقررا
- 2- سيساوي فضيلة..... رئيسا
- 3- سرار شفيقة..... عضوا مناقشا

الملخص:

تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيق أداء متميز من خلال تطوير كفاءتها وفعاليتها ومواردها البشرية وتطبيق أساليب عمل جديدة لتدعيم قدرتها التنافسية وضمان تحقيق التميز عن غيرها من المؤسسات في سوق العمل. وفي ضوء ما سبق سعت الدراسة الحالية لمعرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي بالتركيز على مختلف الإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق ذلك، انطلاقاً من التساؤلات التالية:

- كيف تساهم الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ؟
- كيف تساهم كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ؟
- كيف تساهم القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح السامل الذي يساعد على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها، وذلك بالإعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية للبحث، حيث تم توزيع استمارتين كانت الأولى موجهة للقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج والتي بلغ عددها ب 37 قائد من المجموع الكلي المقدر ب43 قائد، أما الثانية وكانت موجهة لعمال التنفيذ في المؤسسة باختيار نسبة 5 % من المجموع الكلي والمقدر ب 181 عامل، إضافة إلى مختلف أدوات البحث الأخرى من ملاحظة مقابلة، سجلات ووثائق ومختلف أساليب التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

بعد معالجة النتائج وتحليل البيانات المتحصل عليها توصلت الدراسة إلى:

- تساهم الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي.
- تساهم كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي.
- تساهم القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي.
- تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي.

Résumé

Les entreprises modernes cherchent à obtenir une performance supérieure à travers le développement de leur compétence et de l'efficacité de leurs ressources humaines et l'application de nouvelles méthodes de travail pour renforcer leur compétitivité et assurer sa distinction des autres entreprises dans le marché du travail. A la lumière de ce qui précède, cette étude, à partir des questions suivantes, a cherché à déterminer le rôle du leadership dans la réalisation de l'excellence organisationnelle en mettant l'accent sur les différentes stratégies adoptées :

- Comment contribuent les caractéristiques personnelles à la réalisation de l'excellence organisationnelle dans l'entreprise algérienne ?
- Comment contribue la compétence du leadership administratif à la réalisation de l'excellence organisationnelle dans l'entreprise algérienne ?
- Comment contribue le leadership participatif à la réalisation de l'excellence organisationnelle ?

Pour répondre à ces questions, nous avons utilisé la méthode descriptive à l'enquête exhaustive qui permet d'analyser et d'interpréter le phénomène et d'aboutir à des conclusions qui puissent être généralisées tout en utilisant le questionnaire comme outil principal de recherche. Nous avons distribué deux questionnaires : l'un destiné au leadership administratif de la Société Africaine du Verre (37 leaders) et l'autre aux ouvriers d'exécution (5 % pour cent d'un total de 181 ouvriers). Nous avons utilisé également les autres outils de recherche comme l'observation, l'entretien, la documentation et les différents modes d'analyse quantitative et qualitative des données.

Après le traitement et l'analyse des données, l'étude a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- Les caractéristiques personnelles du leadership administratif contribuent à la réalisation de l'excellence organisationnelle.
- La compétence du leadership administratif contribue à la réalisation de l'excellence organisationnelle.
- Le leadership participatif contribue à la réalisation de l'excellence organisationnelle.
- Le leadership administratif contribue à la réalisation de l'excellence organisationnelle.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	الشكر والتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ج	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
6	1-1- إشكالية الدراسة
7	1-2- فرضيات الدراسة
8	1-3- مبررات اختيار الموضوع
9	1-4- أهمية الدراسة
9	1-5- أهداف الدراسة
9	1-5- مفاهيم الدراسة
20	1-6- الدراسات السابقة
33	1-7- التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية
37	تمهيد
37	2-1- أهمية القيادة الإدارية
38	2-2- مبادئ القيادة الإدارية و أسسها
40	2-3- عناصر القيادة الإدارية
40	2-4- أنماط القيادة الإدارية
43	2-5- مصادر قوة القيادة الإدارية
45	2-6- صفات القائد الإداري ومهاراته

48	7-2- محددات فاعلية نمط القيادة الإدارية
50	8-2- الدور الجديد للقائد الإداري
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: التميز التنظيمي
53	تمهيد
53	3-1- دواعي التميز التنظيمي
55	3-2- أهداف التميز التنظيمي
56	3-3- متطلبات التميز التنظيمي
56	3-4- أبعاد التميز التنظيمي
56	3-5- النماذج العالمية والعربية للتميز التنظيمي
67	3-6- إدارة التميز التنظيمي ومقومات نجاحها
68	3-7- علاقة القيادة الإدارية بالتميز التنظيمي
70	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية والتميز التنظيمي
72	تمهيد
72	4-1- نظريات القيادة الإدارية
72	4-1-1- مدخل السمات
74	4-1-2- المدخل السلوكي
77	4-1-3- المدخل الموقفي
78	4-1-4- مدخل الاتجاهات الحديثة
80	4-2- نظريات التميز التنظيمي:
80	4-2-1- نظرية التميز في الأداء
81	4-2-2- نظرية الأداء الظافر
82	4-2-3- نظرية النظام التعاوني
83	4-2-3- النظرية اليابانية
84	4-2-5- نظرية إدارة الجودة الشاملة
85	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي
87	تمهيد

87	5-1- أهمية الشركة الإفريقية للزجاج
87	5-2- أهداف الشركة الإفريقية للزجاج
88	5-3- أهم زبائن الشركة الإفريقية للزجاج
88	5-4- متطلبات الجودة في الشركة الإفريقية للزجاج
89	5-5- دور ومسؤولية القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي
90	5-6- أهم المقابلات مع المسؤولين والعمال في الشركة الإفريقية للزجاج
93	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
	الفصل السادس: الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة
96	تمهيد
96	6-1- مجالات الدراسة
101	6-2- المنهج المستخدم
103	6-3- أدوات جمع البيانات
105	6-4- الخصائص السيكمترية للدراسة
106	6-5- الأساليب الإحصائية
106	6-6- عينة الدراسة
107	6-7- وصف خصائص العينة
112	خلاصة الفصل
	الفصل السابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
114	تمهيد
114	7-1- عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة بالاستمارة الميدانية
114	7-1-1- محور القيادة الإدارية
133	7-1-2- محور التميز التنظيمي
143	خلاصة الفصل
	الفصل الثامن: خصائص القيادة الإدارية الشخصية و التميز التنظيمي
145	تمهيد
145	8-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
146	8-1-1- عرض نتائج الجداول البسيطة

147	8-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وقيم ك ² لعبارات الفرضية الأولى
149	8-1-3- العلاقة بين المتغيرين حسب الفرضية الأولى
152	8-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء المداخل النظرية
153	خلاصة الفصل
	الفصل التاسع: كفاءة القيادة الإدارية والتميز التنظيمي
155	تمهيد
155	9-1- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
156	9-1-1- عرض نتائج الجداول البسيطة
157	9-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وقيم ك ² لعبارات الفرضية الثانية
158	9-1-3- العلاقة بين المتغيرين حسب الفرضية الثانية
161	9-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء المداخل النظرية
162	خلاصة الفصل
	الفصل العاشر: القيادة التشاركية والتميز التنظيمي
164	تمهيد
164	10-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
165	10-1-1- عرض نتائج الجداول البسيطة
166	10-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وقيم ك ² لعبارات الفرضية الثالثة
167	10-1-3- العلاقة بين المتغيرين حسب الفرضية الثالثة
171	10-2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة في ضوء المداخل النظرية
171	10-3- نتائج الدراسة
173	خلاصة الفصل
175	الخاتمة
177	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز التنظيمي	الجدول 1
100	توزيع القيادة الإدارية وعمال التنفيذ في الشركة الإفريقية للزجاج	الجدول 2
-	توزيع القيادة الإدارية حسب متغير الجنس	الجدول 3
-	توزيع القيادة الإدارية حسب متغير السن	الجدول 4
-	توزيع القيادة الإدارية حسب الحالة العائلية	الجدول 5
-	توزيع القيادة الإدارية حسب المستوى التعليمي	الجدول 6
-	توزيع القيادة الإدارية حسب الفئة المهنية	الجدول 7
-	توزيع القيادة الإدارية حسب الأقدمية في العمل	الجدول 8
-	توزيع عمال التنفيذ حسب متغير الجنس	الجدول 9
-	توزيع عمال التنفيذ حسب متغير السن	الجدول 10
-	توزيع عمال التنفيذ حسب الحالة العائلية	الجدول 11
-	توزيع عمال التنفيذ حسب المستوى التعليمي	الجدول 12
-	توزيع عمال التنفيذ حسب الأقدمية في العمل	الجدول 13
114	تقبل القائد الإداري التغييرات التي يقترحها العمال على أسلوب العمل.	الجدول 14
-	تقبل العمال التغييرات التي يقترحها القائد الإداري	الجدول 15
115	محاولة القيادة الإدارية إرضاء الأطراف المحاوره لها	الجدول 16
116	تطبيق القيادة الإدارية قواعد العمل بمرونة	الجدول 17
117	كيفية تصرف القيادة الإدارية عند التعرض لمختلف المواقف	الجدول 18
119	مراعاة القيادة الإدارية قدرات العمال عند توزيع المهام	الجدول 20
120	تقييم القيادة الإدارية لأداء العمال	الجدول 21

121	تدريب القيادة الإدارية لعمالها	الجدول 22
122	دعم القيادة الإدارية للأفكار الجديدة في العمل	الجدول 23
123	تشجيع القيادة الإدارية العمال على تقديم الاقتراحات في مجال العمل	الجدول 24
124	إنجاز العمال الأعمال في الوقت المطلوب	الجدول 25
125	علاقة الرئيس بعماله	الجدول 26
-	الدعم الذي يتلقاه العمال من رئيسهم في العمل	الجدول 27
126	الحرية التي يمنحها القائد الإداري لعماله لإنجاز الأعمال	الجدول 28
128	تشجيع القيادة الإدارية العمال على إبداء آرائهم في العمل.	الجدول 29
129	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	الجدول 30
130	تفويض القيادة الإدارية السلطة لعمالها	الجدول 31
131	حث القيادة الإدارية العمال على مبدأ التعاون لإنجاز الأعمال	الجدول 32
132	متابعة القيادة الإدارية عمليات الإنتاج.	الجدول 33
133	التحسين المستمر للعمل من قبل القيادة الإدارية.	الجدول 34
134	اهتمام القيادة الإدارية بطلبات الزبائن.	الجدول 35
135	التزام القيادة بمواعيد التسليم للزبائن.	الجدول 36
136	تلقي القيادة الإدارية شكاوي من الزبائن بخصوص السلع.	الجدول 37
137	تطبيق القيادة الإدارية لسياسة الجودة في المؤسسة	الجدول 38
138	شعور القيادة الإدارية بالملل	الجدول 39
-	وقت الفراغ الذي يمتلكه العمال	الجدول 40
139	تلقي القيادة الإدارية شكاوي من العمال بخصوص العمل	الجدول 41

140	ارتكاب العمال الأخطاء في العمل من وجهة نظر القيادة الإدارية	الجدول 42
141	رضا العمال عن العمل في المؤسسة من وجهة نظر القيادة الإدارية	الجدول 43
142	إمكانية تغيير العمال مكان العمل	الجدول 44
147	المتوسطات الحسابية وكا ² لعبارات الفرضية الأولى	الجدول 45
149	علاقة تقبل القائد الإداري التغيير بتلقي الشكاوي من العمال	الجدول 46
151	علاقة سلوك القائد عند التعرض لمختلف المواقف بالعمل على التحسين المستمر.	الجدول 47
157	المتوسطات الحسابية وقيمة كا ² لعبارات الفرضية الثانية.	الجدول 48
159	علاقة تقييم أداء العمال بالاهتمام بطلبات الزبائن.	الجدول 49
160	علاقة حث العمال على إنجاز الأعمال في الوقت بالالتزام بمواعيد التسليم.	الجدول 50
166	المتوسطات الحسابية وقيمة كا ² لعبارات الفرضية الثالثة.	الجدول 51
168	علاقة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتطبيق سياسة الجودة	الجدول 52
170	علاقة متابعة القيادة الإدارية لعمليات الإنتاج بالعمل على التحسين المستمر	الجدول 53

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	مصادر قوة القائد الإداري	الشكل 1
54	الأسباب الداعمة للتميز التنظيمي	الشكل 2
60	معايير النموذج الأمريكي للتميز التنظيمي	الشكل 3
62	معايير النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي	الشكل 4
114	وجهة نظر العمال حول تقبل القائد الإداري التغييرات التي يقترحونها	الشكل 5
116	وجهة نظر العمال حول تطبيق القيادة الإدارية القواعد بمرونة	الشكل 6
117	وجهة نظر العمال حول سلوك القائد الإداري عند التعرض للمواقف	الشكل 7
118	وجهة نظر العمال حول ثقة القيادة الإدارية في قدراتهم	الشكل 8
121	خضوع العمال للتدريب	الشكل 9
122	وجهة نظر العمال حول تغيير القيادة الإدارية آلات العمل	الشكل 10
123	وجهة نظر العمال حول السماح لهم بالتعبير عن رأيهم	الشكل 11
124	حرص العمال على الإنجاز في الوقت	الشكل 12
125	وجهة نظر العمال حول علاقتهم برئيسهم	الشكل 13
126	وجهة نظر العمال حول تدخل رؤسائهم في شؤون عملهم	الشكل 14
128	وجهة نظر العمال حول إعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم في العمل	الشكل 15
131	الدعم الذي يتلقاه العامل من زملائه	الشكل 16
133	حث القيادة الإدارية العمال على التحسين المستمر في العمل	الشكل 17
134	وجهة نظر العمال حول تلبية القيادة الإدارية احتياجات الزبائن	الشكل 18
136	وجهة نظر العمال حول تلقي القيادة الإدارية شكاوي من الزبائن	الشكل 19
137	تحقيق القيادة الإدارية لجودة المنتجات من وجهة نظر العمال	الشكل 20
138	شعور العمال بالملل	الشكل 21
139	تصرف العمال عند التعرض لمشاكل في العمل	الشكل 22

140	ارتكاب العمال الأخطاء في العمل	الشكل 23
141	رضا العمال عن العمل في المؤسسة	الشكل 24
142	إمكانية العمال تغيير أماكن عملهم	الشكل 25

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أماننا والذي به استعنا وعليه توكلنا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

تتحرر من قيودنا عبارات الشكر والامتنان لتعلق

ثم تحط لتخط قائمة: شكرا على الصبر الجميل والنفوس الطويل

لأستاذنا الكريم الفاضل "بوالفلول إبراهيم" على صبره وعلى

توجيهاته الصائبة وتواضعه الطيب

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

وكل من كان سبب في الوصول إلى مقامنا هذا

فألف شكر وتقدير

عبلة

مقدمة

مقدمة:

فرضت مفاهيم إدارة الجودة التي انتشرت في ثمانينات القرن الماضي واقعا جديدا اتسم بالتغيير السريع انعكس على المؤسسات التي أصبحت أمام خيار مواكبة التطورات العلمية والتقنية أو الخروج من سوق الأعمال حسب ما أشار إليه بيترز، فكان لزاما على قيادتها تبني مختلف الاستراتيجيات التي تساعد على تطوير العمل باستمرار خاصة في ظل التطورات السريعة والمتزايدة وبروز ما سمي بالقوى الأربعة المتمثلة في الزبون والمنافسة، التغيير والتعقيد.

وفي ضوء هذا عملت المؤسسات على تحسين عملها وتطويره وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق متبينة في ذلك العديد من السياسات التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد في السوق، وفي هذا الصدد برزت العديد من النماذج العالمية التي أقرت بضرورة تحقيق التميز التنظيمي من أجل ضمان البقاء، كما أبرزت مختلف الخصائص المساعدة على تحقيقه، فكان النموذج الياباني أول نموذج في سوق الأعمال حققت مؤسساته نجاحا مسبقا بفعل القيم السائدة في المجتمع الياباني والسياسة المتبعة من قبل قيادتها الإدارية الرامية للتحسين المستمر في المنتجات من خلال التركيز على الجودة والعمل على نشر القيم المساعدة على العمل من تعاون وروح الفريق وتشجيع العمال على إبداء آرائهم وتمكينهم للسماح لهم بإبراز كل طاقاتهم وابتداع أساليب عمل جديدة. والواقع أن الحديث عن التميز التنظيمي قد ازداد خاصة بعد محاولات الدول النامية مواكبة التطورات الحاصلة في الأسواق العالمية السريعة التي يشهدها مجال العمل والمنافسة الدول النامية تبنيها مفاهيم الواقع الجديد، فظهرت نماذج عربية والعديد من الدراسات التي ركزت على مجموعة من المعايير المساعدة على تحقيقه أغلبها على الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية للمؤسسة على تحقيق التميز التنظيمي، من بينها القيادة الإدارية للمؤسسة من خلال ما تلعبه من أدوار وتقوم به من أعمال. وعلى هذا الأساس تسعى الدراسة الحالية تسليط الضوء الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج.

مقدمة

ولتحقيق هذا المسعى تم تقسيم البحث إلى جانبين: الأول نظري والثاني ميداني حيث اشتمل الجانب النظري على خمسة فصول وهي:

جاء الفصل الأول بعنوان: "موضوع الدراسة" حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة والفرضيات التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، ومن ثم تحديد أهم مفاهيم الدراسة وأخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان " القيادة الإدارية" حيث تناولت فيه الباحثة أهمية القيادة الإدارية وأسس ومبادئ القيادة الإدارية، وكذا أنماط القيادة الإدارية، عناصرها وأهم مصادر قوة القائد الإداري، إضافة إلى صفاته ومهاراته وأهم محددات فاعلية النمط القيادي وأخيرا الدور الجديد للقائد الإداري.

وفي الفصل الثالث والموسوم بـ " التميز التنظيمي" ثم التطرق فيه إلى دواعي التميز التنظيمي وأهدافه ومتطلباته الأساسية، وكذا أبعاده وأهم النماذج العالمية والعربية للتميز التنظيمي، إضافة إلى إدارة التميز التنظيمي ومقومات نجاحها، وأخيرا علاقة القيادة الإدارية بالتميز التنظيمي.

بينما جاء الفصل الرابع بعنوان " المداخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية والتميز التنظيمي" حيث قسمته الباحثة إلى جزئين تناولت في الأول نظريات القيادة الإدارية، التي تطرقت فيها إلى مدخل السمات، ثم المدخل السلوكي وأهم نظرياته وكذا كل من المدخل الموقفي ومدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة، في حين تم التطرق في الجزء الثاني إلى بعض نظريات التميز التنظيمي بدء بنظرية الأداء المتميز والأداء الظافر ثم نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد والنظرية اليابانية لأوشي وأخيرا نظرية إدارة الجودة الشاملة.

في حين جاء الفصل الخامس بعنوان " مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج" تم التطرق فيه أهمية وأهداف الشركة وأهم زبائنها وكذا متطلبات الجودة ودور القيادة الإدارية ومسئوليتها، وبعدها تم التطرق إلى أهم المقابلات التي أجرتها الباحثة مع القيادة الإدارية والعمال.

مقدمة

أما الجانب الميداني فقد اشتمل بدوره على خمسة فصول تم التطرق في الفصل السادس المعنون بـ " الإجراءات المنهجية للدراسة " تناولت فيه الباحثة مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والخصائص السيكمترية، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة وأخيرا تم التطرق إلى عينة الدراسة ووصف خصائصها.

كما جاء الفصل السابع تحت عنوان " عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية " تطرقت فيه الباحثة إلى عرض وتحليل نتائج الاستمارة الميدانية بمحورها الأول الخاص بالقيادة الإدارية والمحور الثاني الخاص بالتميز التنظيمي.

في حين جاء الفصل الثامن بعنوان " خصائص القيادة الإدارية الشخصية و التميز التنظيمي " تناولت فيه الباحثة إلى مناقشة الفرضية الأولى من خلال عرض نتائج الجداول البسيطة، ثم المتوسطات الحسابية وقيمة كا²، وكذا التطرق إلى العلاقة بين المتغيرين وأخيرا مناقشة الفرضية في ظل المداخل النظرية.

بينما جاء الفصل التاسع بعنوان " كفاءة القيادة الإدارية و التميز التنظيمي " تطرقت فيه الباحثة إلى مناقشة الفرضية الأولى من خلال عرض نتائج الجداول البسيطة، ثم المتوسطات الحسابية وقيمة كا²، وكذا التطرق إلى العلاقة بين المتغيرين وأخيرا مناقشة الفرضية في ظل المداخل النظرية الثانية ومناقشة النتائج.

في حين جاء الفصل التاسع تحت عنوان " القيادة التشاركية و التميز التنظيمي " تناولت فيه الباحثة إلى مناقشة الفرضية الأولى من خلال عرض نتائج الجداول البسيطة، ثم المتوسطات الحسابية وقيمة كا²، وكذا التطرق إلى العلاقة بين المتغيرين إضافة إلى مناقشة الفرضية في ظل المداخل النظرية وأخيرا التطرق إلى نتائج الدراسة ومن ثم الخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

1-1 - الإشكالية.

2-1 - فرضيات الدراسة

3-1 - أسباب اختيار الموضوع

4-1 - أهمية الدراسة

5-1 - أهداف الدراسة

6-1 - مفاهيم الدراسة

7-1 - الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

1-1 - الإشكالية:

تسعى كل مؤسسة تحقيق مجموع الأهداف المسطرة، ما يتطلب منها التكيف مع مختلف الظروف المحيطة بها والتي تمنعها عن تحقيق ما تصبوا إليه كالتطور في أساليب العمل الذي يكون في بعض الأحيان معرقلا للمؤسسات لا مساعدًا لها، إضافة إلى مختلف المشاكل التي تتجم عن تضارب الأهداف والمصالح داخلها نتيجة اختلاف الثقافات والقيم، ناهيك عن انخفاض كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة ما يقف عائقًا في وجه تحقيقها لأهدافها والرفع من فعالية أداء المؤسسة وأداء مواردها البشرية وفي هذا الصدد اختلفت وجهات النظر للعامل في المؤسسة بدءًا بالنظريات الكلاسيكية التي اعتبرته مجرد ترس في آلة ونادت بالتخصص والرقابة الشديدة في العمل، وصولًا إلى النظريات التي نادى بضرورة الاهتمام بالعمال وإعطائهم هامشًا من الحرية، حيث أشارت هذه النظريات إلى أن الهدف من دورة حياة هذه المؤسسات هو تحقيق الربح بالدرجة الأولى، لكن هذه النظرة اختلفت خاصة مع التحولات التي حدثت في العالم في نهاية القرن العشرين بفعل العولمة وما نتج عنها من تطورات تكنولوجية ومعلوماتية ساهمت في بروز العديد من التحديات أمام الدول النامية التي أصبح فيها أداء المؤسسات المحور الفاصل على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ما تطلب ضرورة وجود إدارات معاصرة تتسجم مع التطورات الحاصلة خاصة أن جل هذه المؤسسات قد أصبحت أمام خيار مواكبة العصر والبقاء في السوق أو الخروج منه.

ففي عصر المعرفة والانفتاح برز اهتمام الباحثين والدارسين بالتميز التنظيمي كهدف أساسي للمؤسسات خاصة وأنه لم يعترف بالعمالة النمطية التقليدية فدعا إلى ضرورة الاعتماد على عمالة متميزة تتسم بتعدد المعارف والابتعاد عن كل ما هو روتيني بتبني أنظمة حيوية مادامت المؤسسات ذات الأداء المتميز، الكفاءة والفعالية وحدها القادرة على البقاء في السوق، وهو ما عبرت عنه التجربة اليابانية التي عرفت بتميزها التنظيمي في إدارة الأعمال، والتي برزت من خلالها العديد من النماذج الأوروبية لإدارة التميز التنظيمي الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، فتبلورت فكرة العمل الجماعي التعاوني التشاركية في العمل، الرؤى المستقبلية، روح الفريق، التمكين والمرونة في الاتصالات وغيرها.

وتبقى المؤسسات غير قادرة لوحدها على تحقيق أهدافها على اعتبار تعدد الوظائف والأعمال الإدارية التي تحتاج إلى تنسيق وتعظيم الجهود من أجل تحقيق أداء متميز، وهنا تعددت المبادرات التنموية واتخذت أبعادا كثيرة منها ما ركز على تنمية الموارد البشرية، أو تعزيز التخطيط الاستراتيجي أو تطوير القدرات القيادية. هذه الأخيرة التي تعتبر جزءا وظيفيا من المؤسسة لا هي في حد ذاتها باعتبارها محور العملية الإدارية وقيامها بوضع مختلف الخطط والاستراتيجيات التي تسمح لها بإدارة أداء عمالها بأكثر فعالية ما يضمن تحقيقها لأهدافها بالإنفراد عن منافسيها والبقاء في السوق.

وتأسيسا على ما سبق ذكره فإن تحقيق التميز التنظيمي يحتاج لمجموعة من المعايير التي لا بد من توافرها، ولعل القيادة الإدارية من أهمها. وعليه ستحاول هذه الدراسة الوقوف على مدى فعالية الدور القيادي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟.

ومن التساؤل الرئيسي انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

- كيف تساهم كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

- كيف تساهم القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟.

1-2- فرضيات الدراسة:

ينطلق الباحث الاجتماعي في دراسته للظاهرة الاجتماعية من مجموعة من الأفكار التي تعبر عن مشكلة بحثه والتي يدرس من خلالها العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، لتترجم تلك الأفكار إلى فرضيات يسعى للتحقق من صحتها. هذا وتعرف الفرضية على أنها: "اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة ما بين متغيرين، يكون في الغالب أحدها المتغير المستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة".⁽¹⁾

(1) عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، ط1، المغرب، 2008، ص 171.

وفي ضوء الأهمية التي تكتسبها فروض الدراسة، باعتبارها أساس أي دراسة. تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ولتوضيح هذه الفرضية تم وضع الفرضيات الجزئية التالية:
- تساهم خصائص القيادة الإدارية الشخصية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
- تساهم كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
- تساهم القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

1-3- مبررات اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار الباحث لموضوع بحثه العلمي وإقباله عليه دون غيره من المواضيع الأخرى قصد دراسته والتعمق فيه ناتج عن جملة من المبررات المرتبطة عموماً بالميل الشخصية للباحث ومدى اهتمامه به. وكأي باحث يتوجه نحو القيام بدراسة ما، ارتأت الدراسة الحالية أن تبحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. وذلك للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في التعرف على موضوع التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية خصوصاً مع الاهتمام الكبير الذي يحظى به هذا الموضوع كما أوضحت مختلف الأبحاث، خاصة وأنه الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي مؤسسة.

- محاولة معرفة أهم الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة الجزائرية من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

- تقديم رؤية عن أساليب النمط القيادي وإلقاء الضوء على أهم المجالات التي تساهم في تطوير العمل وتحقيق أداء وظيفي متميز.

- معرفة طرق سير العمل في المؤسسة الجزائرية من أجل الوصول إلى أداء متميز.

1-4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يريد الباحث أن يبحث فيه، ونظرا لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وموضوع التميز التنظيمي بالنظر لأهمية كل منهما، ومن خلال معايشة الواقع الاجتماعي بما يحمله من اختلاف في وجهات النظر تبرز أهمية الدراسة الحالية في:

- يكتسي موضوع التميز التنظيمي أهمية كبيرة بالنظر لأهميته في كونه الهدف المنشود من قبل جل المؤسسات العالمية والجزائرية.
- أهمية تحقيق التميز التنظيمي في إعطاء الدفع المعنوي للعمال في المؤسسة بتحفيزهم للعمل أكثر والمحافظة على نفس المكسب، والرفع من ولائهم واعتبار نجاح المؤسسة نجاحا شخصيا لهم.
- مدى مساهمة التميز التنظيمي في إكساب المؤسسة سمعة ومكانة مرموقة في سوق العمل، وتحقيق التفوق للمؤسسة وعمالها والرفع من الإنتاج الوطني.

1-5- أهداف الدراسة:

- يسعى الباحث من خلال دراسته العلمية في أي مجال الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتم تسطيرها من أجل تفسير الظاهرة المدروسة. هذا وتتجلى أهداف هذه الدراسة في:
- معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية والدور الذي تقوم به من أجل تحقيق التميز التنظيمي.
- محاولة معرفة معايير التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومدى مطابقتها للمعايير العالمية.
- محاولة معرفة أساليب العمل والاستراتيجيات المتبعة من طرف القيادة الإدارية من أجل تحقيق التميز التنظيمي.
- محاولة الكشف عن خلفيات وحقائق الظاهرة المدروسة بمعرفة أبعادها وطبيعة العلاقة بين المتغيرين لإعطاء تفسير لها.

1-6- مفاهيم الدراسة:

تعتبر تحديد المفاهيم خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي بالنظر لكونها المسار الذي يحدد توجهات الباحث في ظل الاختلافات الفكرية الموجودة على مستوى التراث النظري والواقع العملي للدراسة بهدف معرفة جوهر الظاهرة المدروسة، وعلى اعتبار أن تحديد المفاهيم بدقة وموضوعية يجنب الباحث

سوء الفهم الذي يتعرض له نتيجة الاختلاف في إدراك المعاني من قبل القراء. ما تطلب تحديد مفاهيم الدراسة التالية:

1-6-1- مفهوم القيادة:

لغة: كلمة القيادة في الفكر اليوناني مشتقة من الفعل: AGREE أو ARCHEI بمعنى: يفعل أو يقوم بمهمة. (1)

وفي هذا الصدد يعرفها بشير عباس العلق بأنها: "عملية التأثير في الآخرين لكي يعملوا باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة". (2) أي أنها عملية التأثير التي يمارسها القائد في مرؤوسيه استنادا إلى الخصائص الشخصية التي يتمتع بها، والتي تسمح له بفرض السيطرة على المرؤوسين لضمان تنفيذهم للأعمال.

وفي نفس السياق تعرف أيضا على أنها: "نشاط أو عملية التأثير التي يتمكن من خلالها الفرد كسب ثقة الآخرين والتزامهم، ويكون بإمكانه دفعهم للقيام بمهمة أو مجموعة من الأعمال دون الاعتماد في ذلك على منصبه والسلطة الرسمية التي يتمتع بها"؛ (3) أي أن القيادة تتمثل في العملية الناتجة عن إصدار الأوامر من قبل القائد وتنفيذها من قبل الآخرين لتحقيق غايات معينة، ويبرز ذلك في شكل تأثير يمارسه القائد بفعل ما يمتلكه من خصائص شخصية تساعده في تحقيق ذلك. وهو ما يعبر عنه حبيب الصحاف في تعريفه للقيادة بأنها: "نوعية المهارات والقدرات التي تمكن الفرد من قيادة وتوجيه الآخرين لتحقيق هدف ما". (4)

في حين يرى الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي بأنها: "عملية نفسية تجعل فردا ما في جماعة معينة ذا قدرة على التأثير في بقية أفراد الجماعة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها". (5)

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 2002، ص 86.

(2) بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل والمصارف (إنجليزي-عربي)، الدار الجامعية، ط1، 2004، ص 278.

(3) فيليب سادلر: القيادة، تر: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008، ص 18.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي- إنجليزي)، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 1997، ص 31.

(5) أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007، ص 24.

ويضيف على ذلك أحمد زكي بدوي في تعريفه بأنها: " القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة ما نحو هدف بطريقة تضمن الطاعة والثقة، واحترام وتعاون جميع الأطراف".⁽¹⁾ ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا جليا بأن القيادة تقوم أساسا على وجود مجموعة من العناصر يكون القائد بقدرته على التأثير أولها، والجماعة التي تقوم بتنفيذ الأعمال والمهام ثانيها، والهدف الذي يسعون لتحقيقه آخرها. هذا ويكون هذا التأثير نابعا من السمات المكونة لشخصية الفرد التي تساعده في تحقيق أهدافه.

التعريف الإجرائي للقيادة:

يمكن القول بأن القيادة هي القدرة التي يمتلكها الفرد والمستمدة من سماته الشخصية التي تسمح له بممارسة عملية التأثير في الآخرين بغية الحصول على تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهدافه المسطرة.

1-6-2- مفهوم القائد الإداري:

تختلف الآراء حول تعريف محدد للقائد الإداري، لكن أغلبهم يتفقون في رؤيتهم له باعتباره الممارس للسلوك القيادي. وعلى هذا الأساس يعرفه محمد عاطف غيث بأنه: " الشخص الذي يحتل دورا مركزيا أو مكانة رئيسية في التأثير على الجماعة "؛⁽²⁾ أي أن هذا التعريف ينظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يمارس عملية التأثير في الآخرين من خلال السلطة التي يمنحها إياه المركز الذي يشغله.

في حين يرى إحسان محمد الحسن بأنه: " الشخص الذي ينجز الأعمال أو يعطي الأوامر للآخرين لتنفيذها"⁽³⁾ وهو ما يتفق فيه مع محمد حسنين العجمي الذي يرى بأنه: " ذلك الشخص الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من الحسن إلى الأحسن؛ فقد تكون هذه الصفات جسمية، شخصية أو اجتماعية تميزه عن غيره".⁽⁴⁾ فالقائد هو تلك التصورات، المعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته فالذي يتبنى تصورا عن ذاته بأنه متواضع يعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع أتباعه ترجمة لهذا التصور".⁽⁵⁾

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي- فرنسي- عربي)، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، دس، ص 442.

(2) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2006، ص 245.

(3) إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، لبنان، 1999، ص 513.

(4) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2008، ص 59.

(5) محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007، ص 131.

في حين يعرف القائد الإداري من زاوية الوظائف التي يمارسها بأنه: " الشخص الذي يمكنه إنجاز الأعمال الإدارية"،⁽¹⁾ وما يمكن فهمه من هذا التعريف هو أن أي شخص يعمل في الإدارة وقادر على أداء الأعمال الإدارية الموكلة إليه يعتبر قائدا إداريا حتى وإن كان عاملا بسيطا أو عامل تنفيذ بغض النظر عن عملية التأثير والصفات الشخصية التي يمتلكها والمركز الذي يشغله.

ويعرف أيضا على أنه: "الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الآخرين وبإمكانه تحديد الهدف وإلهام الآخرين ودفعهم للعمل من أجله في مكان العمل".⁽²⁾ وفي نفس السياق يعرف أيضا على أنه: "الشخص الذي يملك القدرة على استمالة مرؤوسيه، وبث روح الفريق والتعاون بينهم، بما يضمن طاعته واحترام قيادته، حيث يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره إلى جانب فعاليته وطموحه الشخصي لتولي المناصب ذات المستوى الإداري الأعلى وتفهمه لمطالب وخصائص العمل والقدرة على التعامل مع المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة".⁽³⁾

كما يعرف أيضا على أنه: الشخص الذي يقود جماعات العمل (المرؤوسين)، والتأثير فيهم وتوجيه نشاطاتهم في جو من التعاون لتحقيق الهدف.⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي للقائد الإداري:

نقصد بالقائد الإداري في هذه الدراسة المسؤول عن العمال في الشركة الإفريقية للزجاج سواء كان من الإطارات أو أعوان تحكم في مختلف المستويات الإدارية الثلاث سواء العليا الوسطى، أو الدنيا.

1-6-3- مفهوم الإدارة:

ينظر للإدارة من المنظور التنظيمي على أنها: "إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم، تنسيق وتوجيه ورقابة".⁽⁵⁾

(1) المرجع السابق: ص 124.

(2) نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء، ط1، الأردن، 2011، ص 33.

(3) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل، ط2، الكويت، دس، ص 677.

(4) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2004، ص 158.

(5) سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، 2006، ص 17.

و يعرفها john.fe.mee بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة وأفضل خدمة". وفي نفس السياق يعرفها Livigston بأنها: "تشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل، أقل التكاليف وأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة"⁽¹⁾ أي أنها عملية لتنظيم الجهود، تنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف.

كما تعرف بأنها: " عملية تجميع مختلف عوامل الإنتاج من رأسمال، قوى عاملة، وموارد طبيعية والعمل على استغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف".⁽²⁾

التعريف الإجرائي للإدارة:

يمكن القول بأن الإدارة هي عبارة عن عملية تعبر عن عمل جماعي، تركز على مختلف الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق ورقابة)، والعناصر المادية والبشرية واستغلالها أفضل استغلال من أجل الوصول لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

1-6-4- مفهوم القيادة الإدارية:

على الرغم من الاهتمام الذي نالته القيادة الإدارية، إلا أننا لا نجد تعريفا شاملا لها لتعدد وجهات النظر والمنطلقات الفكرية لكل باحث، وعلى هذا الأساس يمكن التطرق إلى أهم التعريفات التي تعتبر المنطلق الأساسي لهذه الدراسة.

تعرف القيادة الإدارية على أنها: "إدارة الأفراد والمجموعات، الموارد والتنظيم مع الإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط، التنظيم، والرقابة ومهارات القيادة كالحث، التوجيه والقدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين بأساليب فعالة تحدث التزام وولاء الجماعات من أجل تحقيق أفضل النتائج"⁽³⁾. يركز هذا التعريف على الخصائص والمهارات التي يمتلكها الفرد وقدرته علي التأثير في الآخرين وإقناعهم، إضافة إلى إلمامه بمختلف الوظائف الإدارية من تخطيط تنظيم، توجيه ورقابة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

⁽¹⁾ بشير عباس العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008، ص 20.

⁽²⁾ عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص، 4.

⁽³⁾ محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة (الأسس العلمية والتطبيقية)، دار البداية، ط1، الأردن، 2012، ص 175.

وفي نفس السياق يعرفها العمري خالد بأنها: " القدرة على التأثير في الآخرين أفرادا وجماعات والقدرة على إحداث التغيير في أساليب وإجراءات العمل".⁽¹⁾ حيث يركز هذا التعريف على القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير في الآخرين وإحداث التغييرات الضرورية في أساليب العمل، وهو بذلك يتجاهل الخصائص الأخرى التي يتطلب توفرها في القيادة الإدارية.

في حين يعرفها رنسيس ليكرت بأنها: " قدرة الفرد على التأثير في شخص ما أو جماعة وتوجيههم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".⁽²⁾ يركز هذان التعريفان على أهمية التأثير الذي يقوم به القائد لتوجيه جماعات العمل وحثهم على التعاون وتنسيق الجهود التنظيمية لتحقيق الأهداف.

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

نقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة عملية التأثير التي يقوم بها المسؤولون عن العمال في الشركة الإفريقية للزجاج سواء كانوا من الإطارات أو أعوان التحكم المشرفين على عمال التنفيذ في المستويات الإدارية الثلاث على السواء (العليا، الوسطى أو الدنيا)، حيث تمارس هذه العملية في إطار العمل الإداري بالاعتماد على السلطة الرسمية التي يتمتعون بها، وما لهم من سمات وخصائص شخصية يستطيعون من خلالها فرض أنفسهم لاستمالة العمال ونيل جهودهم وتعظيم الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تبنينهم لمجموعة من السياسات التي تعبر عن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

1-6-5 - مفهوم التميز:

لا يعتبر مفهوم التميز أو "Excellence" في اللغة الانجليزية بالمفهوم الحديث، حيث تشير الدراسات إلى أنه كان يستخدم من قبل الإغريق بمفهوم "Aristeia" الذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best ,Braver,Mighhtter" أي: أفضل الأحوال، شجاعة. أما عند اليونان فقد كان أصلا لكلمة تتكون من مقطعين:

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1 الأردن، 2006، ص 78.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، ط1، الأردن، 2004، ص 193.

(Ar): تدفق الضوء أو الخير.

(Iston) : الاستقرار والتوافق. (1)

كما يشير أيضا إلى التفرد والذي يعرف في قاموس Webster بأنه: " فريد من النوع، بديع ورائع جيد من شاكلته ويكون الأول". (2) وفي تعريف آخر يعرف على أنه: "ما يقوم به الإنسان من أعمال من أجل تجسيد الأفكار في شكل عملي منسق لتوصيل هذه الأفكار إلى معرفة جديدة تثير متعة المتلقي". (3) تركز هذه التعريفات على ما يقوم به الفرد من أعمال تجعله يتفرد عن الآخرين ويتميز عنهم. وهو ما يشير إليه خالد عبد الرحمان الهيثي في تعريفه بأنه: " درجة التفوق التي تعبر عن مستوى أداء الفرد وتميزه عن الآخرين". (4)

التعريف الإجرائي للتميز:

يمكن القول أن التميز الدرجة التي يصل إليها الفرد من التفوق في إعطاء الأفكار الجديدة وطرحها أو أداء الأعمال ومختلف الأفعال والتميز في ذلك عن الآخرين.

1-6-6- مفهوم التنظيم:

لغة: كلمة " Organisation " مشتقة من أصل لاتيني، تعني الأداة التي يتم بواسطتها إنجاز العمل. (5)

بناء على هذا يشير التنظيم بأنه: " العملية الإدارية أو الوظيفة التي يتم من خلالها تحديد الأعمال حسب نوعها أو وظيفتها، إضافة إلى تقسيمها وتحديد العلاقات الأفقية والعمودية، من أجل تحقيق

(1) تغريد عبد الله الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009. **نقلا عن:** إيهاب عبد ربه سهود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص 10.

(2) بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2010، ص 68.

(3) مجيد منصور، حسين العابد: علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: دور التميز والريادة في تفوق المنظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، دس، ص 163.

(4) خالد عبد الرحمان الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، ط1، الأردن، 2005، ص 236.

(5) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2007، ص 93.

الغايات والأهداف المرسومة"؛⁽¹⁾ أي أن التنظيم في هذا التعريف عبارة عن وظيفة من وظائف الإدارة يتم من خلالها القيام بمختلف الأعمال لتحقيق الأهداف المسطرة.

و يعرفه Stephen Robbins بأنه: " كيان اجتماعي منسق له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف"؛⁽²⁾ أي أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تتكون من مجموعة من العناصر والموارد التي يسعى لاستغلالها لتحقيق غاياته. وهو ما يشير إليه إتزيوني في تعريفه للتنظيم بأنه: " وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين". كما يعرفه بارسونز بأنه: " عبارة عن وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة"؛⁽³⁾ أي التركيز على التنظيم باعتباره مجموعة من الوحدات الفرعية كالمصالح والأقسام تسعى لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف.

التعريف الإجرائي للتنظيم:

التنظيم عبارة عن كيان يتم خلاله تحديد مختلف الأعمال والأنشطة التي يقوم بها مجموع الأفراد المكونين له، ويعملون جميعا تحت نظام محدد يحدد كيفية سير الأعمال ويعمل على الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

1-6-7 - مفهوم التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي باعتباره هدف تسعى المؤسسات لتحقيقه على أنه: " الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، وهو يعبر عن التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد".⁽⁴⁾ يركز هذا التعريف على أهمية الإبداع في تحقيق التميز التنظيمي، كما يعرف على أنه: " الأداء الإداري

(1) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، ط3، الأردن، 2006، ص 105.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، الأردن، 2008، ص 49.

(3) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط1، مصر، 2007، ص 23.

(4) يوسف أبو فارة وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج1، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2009، ص 340.

الكفاء والفعال الذي يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها"⁽¹⁾؛ فالتميز التنظيمي في هذا التعريف ينصب حول النتائج التي يساعد التميز في الأداء على تحقيقها للمؤسسة، وبمعنى آخر فإن هذا التعريف يشير إلى الكفاءة والفعالية كأساس لتحقيق التميز التنظيمي.

في حين يعرفه Bharat wakhu بأنه: "التفوق في الأداء عن طريق عمل الإداريين والتنفيذيين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الهدف وتأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت"؛ أي أن التميز التنظيمي يتطلب حسب ما يشير إليه هذا التعريف إنجاز الأعمال في المؤسسة على أكمل وجه وبصورة تفوق كل التوقعات ودون ارتكاب أية أخطاء.

ويعرف على أنه: " التحسين المستمر في البرامج التي تقدمها المؤسسة وتطويرها وفقا للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا وتقديم مهارات فريدة من نوعها"؛⁽²⁾ أي أن هذا التعريف يركز على ضرورة التحسين المستمر لمختلف الأعمال والأنشطة في المؤسسة بما يتماشى مع التطورات واحتياجات الزبائن بما يفوق توقعاتهم لنيل رضاهم باستمرار. وفي هذا الصدد يعرفه كاتزنباخ بأنه: " ذروة الأداء فهو الأداء الأفضل من العادي والأفضل من المتوقع".⁽³⁾ أما Burthart فيعرفه بأنه: " سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء،"⁽⁴⁾ وفي هذا السياق يعبر البعض عن التميز التنظيمي بالأداء الجماعي للعمال، فهو مجموع الأداء الجماعي والفردى لمختلف الموارد

(1) عمار السامرائي: أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة ، دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، 2012، ص 1002.

(2) مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2001، ص 14.

(3) موسى أحمد السعودي: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، الأردن، 2008، ص 262.

(4) مجيد منصور، حسين العابد: مرجع سابق، ص 163.

البشرية في المؤسسة، هذا الأداء يتطور باستمرار من خلال سعي المؤسسة المستمر لتطوير العمل والتفرد عن المؤسسات الأخرى وتدعيم ميزتها التنافسية من خلال الرؤى الإستراتيجية المتبناة. (1)

لم يتفق الباحثون في موضوع التميز التنظيمي لدى نجد من يركز على النتائج والأهداف، أو على الإبداع كإستراتيجية متبعة، في حين نجد من يحصره في التميز في الأداء وإحداث التفوق والتفرد في السوق هذا الأخير " الذي يكون على أساس التفوق الفني أو الجودة أو على أساس تقديم خدمات أفضل للزبائن"، (2) لذلك كان لزاما تقديم التفسيرات التالية حول مختلف صور التميز التنظيمي من وجهات النظر المختلفة:

- **تفسير التميز بناء على ممارسات المؤسسة:** يشير مفهوم التميز التنظيمي حسب المنظمة الأوروبية للجودة إلى: " مهارة القيادة الإدارية في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج بناء على مجموع الممارسات التي تشمل التركيز على النتائج والاهتمام بالعملاء، ثبات الهدف وإدارة العمليات، إشراك الأفراد والتحسين المستمر والإبداع؛ فالتميز يشير إلى التركيز على الفرص لا المشكلات، فهو يعبر عن الاستغلال الأمثل لكفاءة مختلف الموارد البشرية والموارد المتاحة في المؤسسة للرفع من فاعلية هذه الأخيرة نحو تحقيق التميز في أدائها وفي جميع ممارساتها وعملياتها، حيث يشير التميز في الإدارة الحديثة إلى:

- أن كل من يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للخطأ ويهيئ الفرصة الحقيقية كي يتحقق تنفيذاً صحيحاً ومن أول مرة "Doing right things right the first time" (3)

- **تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها:** يعبر عن تفوق المؤسسة باستمرار على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى من حيث أداء أعمالها، كما يتجلى في السعي المستمر من طرف

(1) Aoumeur Akkialouani, tidjiani berregui: l'excellence organisationnelle passe par un system d'information excellent, conférence scientifique inter notionnelle sur la performance exceptionnelle des organisation et des gouvernement, université Ferhat Abbas, Algérie 2008.

(2) يوسف أبو فارة وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج2، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2009، 354.

(3) Aldallal Mohamed: performance evaluation using self assessment, approach and EFQM excellence model, master degree, university of Bradford, Abu Dhabi police college, 2005.

نقلا عن: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 19.

المؤسسة لتحقيق التفوق عن مثيلاتها من المؤسسات في نفس مجال العمل، عن طريق القيام بمختلف الأعمال التي تسمح لها بتحقيق الأفضلية والتفرد في السوق.

- تفسير التميز من خلال أداء وتصنيع منتجات تفوق توقعات الزبائن: يمكن القول أن هذا المفهوم يشير إلى الجهود التي تبذلها القيادة الإدارية للمؤسسة من أجل الاهتمام بالزبائن وتلبية طلباتهم بالشكل الذي يفوق توقعاتهم، حيث يعرف التميز التنظيمي في هذا الصدد بأنه: " الاهتمام بشكل أساسي ومستمر برغبات الزبائن، احتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال الاهتمام بالمعلومات الراجعة عن العميل وأخذها بعين الاعتبار في خططها وإستراتيجياتها التنظيمية".⁽¹⁾

التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي:

نقصد بالتميز التنظيمي في هذه الدراسة سعي المؤسسة المستمر بشكل استراتيجي وفعال لتصبح الأفضل في سوق العمل وتختلف عن المؤسسات الأخرى ومحاولة الحفاظ على أفضليتها عبر التفوق والتميز في أدائها وأداء أعمالها من خلال استغلالها للموارد المتاحة لديها أحسن استغلال وتبنيها لسياسة الجودة ونظام الإيزو في المؤسسة.

1-6-8- مفهوم المؤسسة:

لغة: كلمة مؤسسة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Institution"؛ أي التأسيس.⁽²⁾

تعرف على أنها: " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".⁽³⁾ ركز هذه التعريفات على اعتبار المؤسسة وحدة للنشاط الاقتصادي متجاهلة بذلك أوجه نشاطها المختلفة سواء الاجتماعية أو الإدارية وغيرها.

بينما يعرفها كابلور بأنها: "عبارة عن وحدة اجتماعية تضم مجموعة أو أكثر يسودها نظام يحدد مراكز أعضائها ويفرض عليها برنامج عمل منسق"⁽⁴⁾ أي أنها وحدة اجتماعية تتشكل من مجموعة من

(1) حميد عبد البني الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة TQM الإيزو ISO، دار الوراق، ط1، الأردن، 2003، ص 18.

(2) جون سكوث: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، تر: محمد عثمان، الشبكة العربية، ط1، لبنان، 2009، ص 112.

(3) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2007، ص 24.

(4) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2004، ص 31.

الأفراد أو أكثر يعملون معا تحت نظام وبرنامج عمل محدد. تشير هذه التعريفات إلى اختلاف المؤسسات باختلاف أوجه نشاطها وممارساتها ما بين الاقتصادية والاجتماعية، الخدماتية والإدارية.

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

تتعدد المؤسسات بتعدد أوجه نشاطاتها، وفي هذه الدراسة نقصد بالمؤسسة الكيان الاقتصادي الذي يضم مجموعة من الأفراد، يعملون فيما بينهم، حيث تحكمهم قوانين وإجراءات، كما يخضعون للسلم الإداري ويسعون لتحقيق الأهداف المحددة.

1-7- الدراسات السابقة:

1-7-1- الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الإدارية: حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم الدراسات الأجنبية، العربية والجزائرية، التي تناولت كلا من متغير القيادة الإدارية والتميز التنظيمي بما يساعدها في بناء الإطار النظري والمنهجي لهذه الدراسة الدراسات.

أ- الدراسات الأجنبية:

- دراسة جامعة أهايو: هي عبارة عن مجموعة من الدراسات قام بها باحثو جامعة أهايو الأمريكية في سنة 1945، ركزت على مفاهيم القيادة، أساليبها ودورها في تحقيق الأهداف،⁽¹⁾ حيث أوضحت هذه الدراسة أن سلوك القائد يمكن تقسيمه إلى عاملين أساسيين يتمثل الأول في إنشاء هيكل الاهتمام بتخطيط كل من العمل، الإجراءات والمهام، أما الثانية فتتجلى في الاعتبارات الإنسانية داخل المؤسسة.⁽²⁾

انطلقت هذه الدراسة بافتراض أنه لا يوجد تعريف دقيق للقيادة، وفي سنة 1957 ومن خلال الدراسة التي قام بها كل من "وينر" و "هالين" على قادة الأسراب توصلوا إلى ثلاثة أبعاد للقيادة تتمثل في الحفاظ على الجماعة، تحقيق الأهداف والتفاعل بين القائد والعمال.⁽³⁾

(1) بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2009، ص 108.

(2) صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: مرجع سابق، ص 416.

(3) حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، 2002. نقلا عن: بونخلة فريد: تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري الجزائر، 2007، ص 18.

توصلت الدراسة إلى انخفاض معدلات دوران العمل وارتفاع رضا العمال عن العمل تحت قيادة القائد الإداري المهتم بالعلاقات الإنسانية، بينما كان هناك ارتفاع في معدل دوران العمل وانخفاض الرضا عن العمل من قبل العمال؛ لتشير في الأخير على ضرورة المزج بين البعدين لتحقيق درجة عالية من الإنجاز الجماعي والرضا للعمال.⁽¹⁾

- دراسة رنسيس ليكرت: تتمثل في مجموعة من البحوث الميدانية التي قام بها مركز البحوث المسحية التابع لمعهد البحوث الاجتماعية لجامعة ميتتشيغان الأمريكية تحت إدارة رنسيس ليكرت في أبريل 1947، ركز على العلاقات الإنسانية في المؤسسة، كما أوضحت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد وأعضاء الجماعة وأثر هذا التفاعل في دافعية العامل وزيادة الإنتاجية. وقد كان الهدف من هذه الدراسة الكشف عن أساليب الإشراف والقيادة ومؤشراتها السلوكية في الأقسام والمؤسسات ذات الإنتاجية المرتفعة والمنخفضة وعلاقتها بمتغيرات الفعالية.⁽²⁾

بنى ليكرت دراسته على محورين في الطرف الأول الاهتمام بالإنتاج، وفي الطرف الثاني الاهتمام بالعمالين، فالقائد الذي يركز اهتمامه بالإنتاج يضع معايير جامدة للعمل ورقابة شديدة، أما الذي يهتم بالعمال فيشجعهم على المشاركة في وضع الأهداف والقرارات المتعلقة بالعمل والسعي إلى تبادل الثقة والاحترام بينه وبين المرؤوسين.⁽³⁾ ليتوصل ليكرت في نهاية دراسته إلى نتيجة عامة مفادها أن نمط القيادة المتمركز في الاهتمام بالعمال يحقق إنتاجية ورضا أعلى من النمط المتمركز في الإنتاج،⁽⁴⁾ كما توصل إلى الأنماط القيادية التالية:

- النمط التسلطي الاستغلالي: لامركزية في اتخاذ القرارات.

- النمط التسلطي الخير: مشاركة في اتخاذ القرارات وثقة ضعيفة بين القائد والمرؤوس.

- نمط استشاري: قدر ملحوظ من الثقة ووجود نوع من التفاعل.

⁽¹⁾ بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، مرجع سابق، ص 109.

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي: مرجع سابق، ص 56.

⁽³⁾ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين شمس، ط10، مصر، 2003، ص 417.

⁽⁴⁾ علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، ط1، مصر، 2013، ص 239.

- نمط المشاركة الجماعية: ثقة كاملة في المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات. (1)

ب- الدراسات العربية:

- دراسة عادل بن صالح الشقحاء: كانت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في مجال العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية تحت عنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري"، لنيل شهادة الماجستير في سنة 2003. عبرت دراسته عن مجموعة من الأهداف التي صاغها في الأسئلة التالية: (2)

- ما هو مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟

- ما هي العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة الخبرة في العمل والمستوى التعليمي) لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟

اعتمد الباحث على منهج المسح الشامل من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض المكونين لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم 200 عامل، بالاستناد إلى استمارة البحث لجمع البيانات ومختلف الأساليب الإحصائية للتأكد من صدق وثبات هذه الأخيرة والقيام بعمليات التحليل. ليتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- تمارس عناصر الإبداع بصور متوسطة في المديرية العامة للجوازات بالرياض.

- توجد علاقة طردية إيجابية بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر والنمط القيادي المتسلط) ومستوى الإبداع الإداري في المديرية العامة للجوازات بالرياض.

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 56.

(2) عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة الخبرة في العمل والمستوى التعليمي) لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟.

- دراسة **مطر بن عبد المحسن الجميلي**: كانت دراستها بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين" من أجل معرفة العلاقة بين التمكين ونمط القيادة المناسب في إدارة المنظمات، سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، كانت هذه الدراسة من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية لجامعة نايف للعلوم الأمنية في سنة 2008. (1)

طرح الباحث في دراسته مجموعة من التساؤلات التي حاول من خلالها معرفة طبيعة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى التمكين لدى العاملين في مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية، التي انبثقت من خلالها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى؟

- ما العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى؟

اعتمدت الباحثة في دراسته على مجتمع بحث مكون من جميع موظفي مجلس الشورى ممن يشغلون المراتب من الثامنة حتى الرابعة عشرة والبالغ عددهم 217 موظف، مستخدماً المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، إضافة إلى مختلف الأساليب الإحصائية مثل معامل " بيرسون" والمعامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق الاستمارة ومدى ثباتها.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، حيث يتضح أنه كلما زاد تبني المدير للأنماط الإدارية الحديثة (التحويلي، المشارك والاستراتيجي) زاد التمكين لدى الأفراد.

(1) مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: وحيد بن أحمد الهندي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

- أفراد الدراسة موافقون على أن المسؤولين التنفيذيون في مجلس الشورى السعودي يتوفر لديهم النمط القيادي التحويلي.

- دراسة محمد بن موسى الزعبي: من أجل معرفة دور القيادة الإستراتيجية في تطوير المؤسسات من خلال نشر التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية وتفعيل التقنيات الحديثة وتطوير الهياكل التنظيمية، قام الباحث بهذه الدراسة التي كانت تحت عنوان " دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية العربية السورية في سنة 2010 للحصول على دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية. التي عبر فيها عن استفساراته بالتساؤلات الفرعية التالية: (1)

- ما هو دور القيادات الإستراتيجية في نشر التعلم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية العربية السورية؟

- ما هو دور القيادات الإستراتيجية في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم في المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟.

اعتمد الباحث في دراسته على مجتمع مكون من كل الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد ولواء)، الذين بلغ عددهم 200 ضابط، إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة (مدير، موظفي الفئة الأولى والثانية)، عددهم 100 موظف. مستندا على المنهج الوصفي التحليلي واستمارة البحث لجمع بيانات هذه الدراسة وتحليلها بواسطة مختلف الأساليب الإحصائية.

توصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

- موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية.

(1) محمد بن موسى الزعبي: دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، شهادة مقدمة للحصول على دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تحت إشراف: محمد سيد حمزاوي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- يوجد اتجاه ايجابي وعام لدى أفراد مجتمع الدراسة العاملين في وزارتي الداخلية والشؤون الاجتماعية والعمل بشأن المحاور الرئيسية الخاصة بالدراسة: نشر التعلم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة تمكين العاملين وتنمية قدراتهم، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة وتطوير الهياكل التنظيمية التي تشكل الأدوات التطويرية الحديثة.

ج- الدراسات الجزائرية:

- دراسة سميرة صالح: قامت الباحثة من أجل معرفة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين وهو الهدف الذي ترجم إلى عنوان الدراسة الميدانية في مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية) لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة الحاج لخضر (باتنة) في سنة 2008. هذا وقد عبرت الباحثة عن استفساراتها في مجموعة من التساؤلات صاغتها في الفرضيات التالية: (1)
- أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة (محطة الضخ الأولى بولاية الوادي)، إضافة إلى محطة الضخ الثانية بولاية بسكرة هو الأسلوب القيادي الأوتوقراطي.
- تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائدة مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائدة في المحطة ومستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.
- استندت الباحثة من أجل جمع بياناتها على استمارتين للبحث، كانت الأولى موجهة للمسؤولين حوالي 19 قائد إداري، بينما كانت الثانية موجهة لـ 83 مرؤوس، معتمدة أيضا على مختلف الأساليب الأخرى في جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة والأساليب الإحصائية للتأكد من صدق وثبات الاستمارة وتحليل البيانات المتحصل عليها. لتخلص الباحثة في الأخير إلى مجموعة من النتائج. من أهمها:

(1) سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد الناصر موسى، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.

- أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية ببجاية هو أسلوب القيادة الإدارية متوسطة الاهتمام بالعمل والمرؤوسين، بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطية كل من محطة الضخ الأولى والثانية، هذا ما جعل عمال مقر المديرية الجهوية (بجاية) يتحلون بروح المسؤولية، حيث كان لديهم مجال كبير للتصرف بعيدا عن المراقبة الدائمة التي تشعرهم بعدم الثقة وهذا يعود للمستوى العلمي العالي للعمال.

- دراسة لموشي عبد العزيز: هدف الباحث من خلال هذه الدراسة التي كانت تحت عنوان "أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات" بجامعة الحاج لخضر لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع إلى محاولة التعرف على درجة إمكانية القائد تنشيط وتفعيل الاتصال والرفع من كفاءته، مما ينعكس إيجابا على التنظيم وفعاليته، ذلك من خلال إبراز أهم خصائص السلوك القيادي المتبع. أجرى الباحث الجانب الميداني من دراسته في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بولاية خنشلة سنة 2010.⁽¹⁾

قام الباحث بصياغة مجموعة من الفروض التي عبرت عن استفساراته بخصوص الظاهرة المدروسة. فكان المنطلق لدراسته بأن نمط القيادة التنظيمية السائد في المؤسسة له علاقة بالاتصالات كفرضية رئيسية، لتليها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد ارتباط بين طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومدى معرفة العامل بمضمون الاتصالات الهابطة.

- يوجد ارتباط بين طبيعة أسس اختيار القائد وإمكانيات الاتصال الصاعد.

- يوجد ارتباط بين السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد والاتصالات غير الرسمية.

اعتمد الباحث على منهج المسح الوصفي للحصول على المعرفة العلمية المنظمة في التنظيم الجزائري ومنهج دراسة الحالة من خلال حصر الدراسة على حالة تنظيم واحد بغرض تعميق المعرفة النظرية والإمبريقية، مع إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها، حيث قام الباحث بالاعتماد على استمارة البحث كأداة أساسية لجمع البيانات من ميدان الدراسة؛ فقام بتوزيع استمارتين للبحث كانت الأولى موجهة

⁽¹⁾ لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه- ولاية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: بوقرة بلقاسم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.

للقيادة التنظيمية في المؤسسة والتي بلغ عددهم 7 قادة، تضمنت البيانات الشخصية والسمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد والاتصالات غير الرسمية في المؤسسة، في حين كانت الاستمارة الثانية موجهة للعمال الذين قدر عددهم بـ 92 عامل، إضافة إلى مختلف السجلات والوثائق لمعرفة الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين والتأكد من مدى صدق المعلومات المصرح بها، ناهيك عن استخدامه الملاحظة المقابلة واستمارة البحث لجمع البيانات والتحليل الإحصائي للمعالجة والتحليل الكمي للمعطيات.

في الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن درجة الاستقلالية الممنوحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات تخضع لقيود الرقابة والمتابعة الدائمة بنسبة 96.74%.

- أكد العمال أن درجة اعتمادهم على القائد كمصدر للمعلومات الآتية من المستويات العليا منخفضة بنسبة 11.95%، في مقابل الاستعانة بالزملاء 55.44%.

- دراسة نور الدين بوراس: عمل الباحث من خلال دراسته لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التي كانت تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " من أجل معرفة المهمة التي تقوم بها القيادة الإدارية من أجل تنمية الثقافة التنظيمية لدى عمال المركب المنجمي للفوسفات (جبل العنق - تبسة)، بجامعة محمد خيضر ببسكرة في سنة 2013. (1)

اعتمد الباحث على مجموعة من الأسئلة التي ساعدته على بناء مرتكزات دراسته، فانطلق في ذلك بالتساؤل عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة كتساؤل رئيسي انبثقت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي عبرت عن مجموع السياسات المتبعة من قبل القيادة الإدارية لتفعيل الثقافة التنظيمية، والتي عبر عنها بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام داخل المؤسسة؟

(1) نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق (تبسة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: رشيد زوزو، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي مكنه من وصف دور القيادة الإدارية من خلال واقع المؤسسة، معتمداً في ذلك على عينة طبقية مكونة من 100 عامل من مجتمع بحث قدر بـ 1313 عامل، مستخدماً كلا من الملاحظة، المقابلة والاستمارة لجمع البيانات، ناهيك عن السجلات والوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة، مع مختلف الأساليب الإحصائية.

ليخلص الباحث في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها من العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما ساعدهم على التكيف مع البيئة الجديدة.
- إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام ما يشعر العامل بالرضا والإحساس بالمسؤولية.
- إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة، كما تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل المؤسسة.

7-1-2- الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:

أ- الدراسات الأجنبية:

- دراسة جوزيف جوران:

يعد من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة، حيث يعتقد بأن التحسين المستمر والقيادة التشاركية ومختلف السياسات التي تتبناها تكون قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة، وقد كان جوران أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عملية الإنتاج، وقد نشر كتاب خاص بذلك في سنة 1951 وكان له مجموعة من الإسهامات. لقد ركز جوران في الدراسات الميدانية التي قام بها على الجودة وضرورة تحسينها باستمرار كمتطلب أساسي لتحقيق التميز التنظيمي، ومن بين الخطوات التي أشار إليها من أجل تحسين الجودة نذكر:

3- القيام بعمليات تدريب العمال باستمرار. (1)

4- العمل على توثيق كل الأعمال المنجزة من خلال تبني نظام الإيزو.

6- العمل المستمر لتحقيق أفضل النتائج.

7- التزام القيادة الإدارية العليا بالجودة. (2)

ب- الدراسات العربية:

- دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن: قام الباحث بدراسته الميدانية التي كانت بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بجامعة الشرق الأوسط لسنة 2010، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بهدف التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، كما طرح الباحث مجموعة من التساؤلات الفرعية التي عبرت عن جميع انشغالاته بخصوص الموضوع: (3)

- هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز في الخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

- هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز في الخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من أجل الحصول على بيانات دقيقة عن تصور الواقع الاجتماعي للظاهرة المدروسة لإعطاء تفسيرات عنها، معتمداً في ذلك على استمارة بحث وزعت بطريقة عشوائية على عينة الدراسة المكونة من 280 عامل، إضافة إلى معامل "آلفا كرونباخ"

(1) مؤيد عبد الحسين الفاضل، يوسف حجيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي)، دار الوراق، ط1، الأردن، 2004، 323.

(2) المرجع السابق، ص 324.

(3) عبد المحسن أحمد حاجي حسن: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: نجم عبد الله العزاوي، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

للتأكد من صدق الاستمارة واختبار " تحليل التباين الأحادي" لتحليل البيانات. ليخلص الباحث في الأخير إلى مجموعة من النتائج. من أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

- دراسة أسماء سالم النصور: سعت الباحثة من خلال دراستها " أثر خصائص المنظمات المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط لسنة 2010 الكشف عن أثر كل من التعلم المستمر والحوار، إضافة إلى فرق العمل، الاتصال والتواصل في تحقيق تميز القيادة والموارد البشرية، العمليات والمعرفة، والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني. (1)

انطلقت الباحثة في دراستها من خلال مجموعة من الاستفسارات عبرت عنها بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني خصائص المنظمة المتعلمة؟

- ما مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني؟

- هل هناك أثر لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار وفرق العمل، وكل من التمكين الاتصال والتواصل في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة والموارد البشرية، العمليات والمعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني؟.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات تحليلها واختبار الفرضيات معتمدة على استمارة بحث وزعتها على عينة مكونة من 194 موظف في وزارة

(1) أسماء سالم النصور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: محمد عبد العال النعيمي، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

التعليم العالي والبحث العلمي الأردني من حملة البكالوريوس فما فوق، معتمدة في تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية. توصلت الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني (التميز القيادي التميز بالموارد البشرية، التميز بالعمليات، والتميز المعرفي والمالي) متوسط.

1-7-3- الدراسات التي تجمع بين المتغيرين:

أ- الدراسات العربية:

- دراسة برهان الدين حسين السامرائي: انطلق الباحث في دراسته " دور القيادة الإدارية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة " في الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بدولة الإمارات المتحدة من هدف أساسي عبر عنه بالتساؤل عن دور القيادة الإدارية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة لسنة 2012. والذي تفرعت عنه التساؤلات التالية: (1)

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها؟

- ما هي فوائد تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة؟

- ما هو دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟

- ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها من خلال الدراسة التطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة؟.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي قصد تقديم ركائز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية، بالاستناد على استمارة بحث موزعة على 40 عامل، ناهيك عن مختلف الأساليب الإحصائية كعامل "بيرسون" و"آلفا كرونباخ". ليخلص في الأخير بعد قيامه بجمع البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية:

(1) برهان الدين حسين السامرائي: دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.

- معظم العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة حاصلين على مؤهلات عليا وبكالوريوس، مما يدل على أن القائمين على أمر المصنع يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره من الأمور التي تساهم في فعالية الموظف وعمله.
- أغلبية عمال مصنع سيراميك رأس الخيمة تتراوح سنوات خبراتهم من 1- 10 سنوات بنسبة ازدادت عن 90% ومعظمهم من الشباب. مما يدل دلالة قاطعة على أنه يضع في اعتباره توظيف الشباب، حيث أنهم يمثلون قوة عاملة حيوية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

ب- الدراسات الجزائرية:

- دراسة أبو بكر بوسالم: كانت دراسته الميدانية بعنوان " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي" بالشركة البترولية الجزائرية سونطراك، كان ذلك من أجل الحصول على دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة أبي بكر بلقايد في سنة 2015. انطلق في دراسته بالتساؤل عن دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك بحاسي الرمل.⁽¹⁾

انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك بحاسي الرمل؟
- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك بحاسي الرمل؟
- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الإستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك بحاسي الرمل؟

⁽¹⁾ أبو بكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، مذكرة مقدمة للحصول على دكتوراه في إدارة الأعمال، تحت إشراف: وسيلة العشعاشي، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ناهيك عن استمارة البحث كأداة رئيسية في الدراسة حيث وزعها على عينة عشوائية مكونة من 357 عامل في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك بحاسي الرمل ومختلف الأساليب الإحصائية التي ساعدته على تحليل البيانات التي جمعها.

في الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج. من أهمها:

- وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي والأبعاد التابعة له، إذ أن التمكين الإداري يفسر 56.3% من التباين في متغير التميز التنظيمي.

- أن التمكين الإداري يفسر أن 36.8% من التباين في بعد تميز المرؤوسين.

- أن التمكين الإداري يفسر أن 52.4% من التباين في بعد الإستراتيجية.

1-8- التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة سواء المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية، أو المتعلقة بالتميز التنظيمي، وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها في جل هذه الدراسات، ناهيك عن مساعدة الباحثة في هذه الدراسة على التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع للقيام بعملية البحث للاستفادة منها، وبناء منهجية الدراسة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب يمكن اختصارها في:

- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد فرضيات الدراسة الحالية، من خلال ما تناوله " لموشي عبد العزيز" في دراسته لمعرفة درجة إمكانية القائد تنشيط وتفعل الاتصال والرفع من كفاءته من خلال إبراز أهم خصائص السلوك القيادي الاجتماعية والاقتصادية، وهو ما يتشابه مع الفرضية الأولى للدراسة الحالية التي تتحدث عن الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية، كما تتشابه مع دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي ودراسة نور الدين بوراس.

- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحليل الفرضية الثانية للدراسة الحالية المتعلقة بكفاءة القيادة الإدارية من خلال مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها، حيث استندت الدراسة الحالية في ذلك على دراسة كل من نور الدين بوراس التي أبرز فيها أهمية التفاعل والعملية الاتصالية في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ودراسة عادل بن صالح الشقحاء التي توصل فيها وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي المتبع ومستوى الإبداع في المؤسسة، كذلك دراسة محمد بن موسى الزعبي التي استطاع فيها إبراز دور القيادة الإدارية في تطوير المؤسسة من خلال نشرها لقيم التعلم وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة والتمكين، ناهيك عن دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن التي حاول فيها التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي.

- كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الفرضية الثالثة وتحليلها، فقد استفادت الدراسة الحالية من النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة سميرة صالح، رنيس ليكرت ودراسة جامعة أوهايو التي كان الهدف منها عموماً الكشف عن مختلف الأساليب القيادية وعلاقتها بمتغيرات الفعالية، التي توصلت في الأخير إلى دور النمط القيادي المتبع في تحقيق درجة عالية من الإنجاز والفعالية.

- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج الدراسات المشابهة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

- تتشابه الدراسة الحالية من حيث اعتمادها على استمارتين موجهتين للبحث، كانت الأولى موجهة للقيادة الإدارية في المؤسسة، بينما كانت الثانية موجهة للعمال مع دراسة سميرة صحراوي التي كانت تحت عنوان " القيادة الإدارية " بينما اهتمت دراسة سميرة صالح قامت الباحثة من أجل معرفة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين استندت الباحثة لجمع بياناتها استبيانين موجهين الأولى كانت للمسؤولين حوالي 19 قائد إداري، بينما كانت الثانية موجهة لـ 83 مرؤوس ودراسة لموشي عبد العزيز الذي قام هو الآخر بتوزيع استمارتين للبحث، ناهيك عن اعتماد الدراسة الحالية على مختلف الأدوات البحثية من ملاحظة ومقابلة، ناهيك عن مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة.

ب- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد هذه الدراسة (على حد علم الباحثة) الدراسة الوحيدة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والتميز التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح بالطاهير، والتي تحاول من خلالها معرفة الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي بالتركيز على الخصائص التي تتسم بها القيادة الإدارية والتي تساعدها على نشر قيم التميز التنظيمي بين العمال، ومختلف الاستراتيجيات التي تقوم بها من أجل تحقيق التفوق في الأداء وترسيخ قيم التعاون وفرق العمل.

- تختلف هذه الدراسة أيضا من حيث المنهج والعينة المتبعة، حيث اتبعت أغلب الدراسات منهج المسح الاجتماعي من منهج وصفي ودراسة الحالة، بالاستعانة بالعينة الطبقية باختيارها عينة ممثلة لمجتمع البحث بالاعتماد على القوانين الإحصائية والمسح الشامل للحصول على البيانات من ميدان الدراسة، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على كل من المنهج الوصفي لتشخيص الظاهرة المدروسة المسح الشامل للقيادة الإداريين والاكتفاء بنسبة 05% من مجموع عمال التنفيذ. ومحاولة إعطاء تفسيرات لها بالاستعانة بالمنهج المقارن.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الأساليب الإحصائية المعتمد عليها، حيث اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط الأخرى من معامل بيرسون وتحليل التباين، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار شيفيه لصالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئات المتغيرات الأولية لمعرفة مدى استجابتهم عن متغيرات الدراسة المستخدمة، وهو ما اعتمدت عليه دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي، في حين اكتفت الدراسة الحالية بحساب صدق استمارة المحكمين وثباتها من خلال معادلة لوشيه والاعتماد على المتوسطات الحسابية وقيمة كا² لحسن المطابقة لمعرفة الفروق الموجودة بين مختلف أسئلة الاستمارة ومن ثم القيام بحساب قيمة كا² للاستقلالية لمعرفة العلاقة الموجودة بين مؤشرات متغيرات الدراسة، وتحويل القيم المتحصل عليها لمعامل التوافق من أجل معرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

تمهيد

2-1 - أهمية القيادة الإدارية

2-2 - أسس ومبادئ القيادة الإدارية

2-3 - أنماط القيادة الإدارية

2-4 - عناصر القيادة الإدارية

2-5 - مصادر قوة القيادة الإدارية

2-6 - صفات ومهارات القائد الإداري

2-7 - محددات فاعلية نمط القيادة الإدارية

2-8 - الدور الجديد للقائد الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقيادة الإدارية كأحد أهم عناصر العملية الإدارية بفعل ما تمتلكه من خصائص تسمح لها باستمالة عمال المؤسسة نحو السلوك الأنسب لإنجاز مختلف الأعمال من خلال العلاقة التي تتسم بالثقة المتبادلة، ووضع مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تتماشى مع السياسة العامة للمؤسسة وتتماشى مع التطورات المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها تستمد أهميتها من خلال قدرتها على استغلال الموارد المتاحة أمامها أحسن استغلال لتطوير المؤسسة. في ضوء ما سبق سيتم في هذا الفصل التطرق إلى القيادة الإدارية كمتغير مستقل للدراسة، ومحاولة تسليط الضوء على أهم العناصر المرتبطة بها.

2-1- أهمية القيادة الإدارية:

تتبع أهمية القيادة الإدارية من دورها الأساسي في كل جوانب العملية الإدارية. ويمكن إيجاز أهم النقاط التي تبرز أهميتها في:

- القدرة على إحداث التغيير من خلال وضع مختلف الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية للمؤسسة وتحويل هذه الرؤى إلى برامج قابلة للتنفيذ من قبل العمال في المؤسسة.⁽¹⁾
- القدرة على التعلم وتعليم العمال لمواكبة التطورات والتعامل مع مختلف المتغيرات البيئية.⁽²⁾
- قيادة العمال والتأثير فيهم للقيام بمختلف الأعمال لتحقيق الأهداف،⁽³⁾ والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي بين العمال ورفع معنوياتهم للوصول إلى أعلى أداء ممكن.⁽⁴⁾

(1) يورك برس: فن القيادة الإدارية (Leadership)، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 2005، ص 7.

(2) بيتر ج ريد: القيادة المتميزة (صياغة استراتيجيات للتغيير)، تر: علا أحمد، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2005، ص22.

(3) محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2006، ص139.

(4) زكي محمود هاشم: مرجع سابق، ص 685.

- ضرورة لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن قيام العمال بالعمل المطلوب، إضافة إلى تنظيم العلاقات من خلال ممارستها الجانب الإنساني، الاجتماعي والربط بين مختلف أقسام التنظيم.
- العمل على تطوير العمال وتنمية شعور الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها، بما يعود عليها بالمنفعة. (1)

2-2- مبادئ القيادة الإدارية وأسسها:

هناك مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية التي يجب توفرها في القائد الإداري باعتباره أساس العملية القيادية وذلك من أجل قيادة العمال قيادة فعالة يحقق من خلالها الأهداف المنشودة. من أهمها:

2-2-1- مبادئ القيادة الإدارية: يمكن ذكر:

- **الرؤية والأسلوب:** إن القائد قبل أن يقود الآخرين لابد له من أن يتمتع بقيادة فائقة لذاته، تكون مصدر الخبرات والإحساس بالقدرة على التميز وتحقيق النجاح؛ أي أنه لا بد على القائد أن يكون قادراً على قيادة نفسه ويتمتع برؤية مستقبلية تساعده في عملية القيادة لتحقيق الأهداف المنشودة. (2)
- **الأخلاق:** فمع أن المجتمعات تعجب بالقيادة الفعالة، لكن الكفاءة لن تبقى طويلاً، خاصة إن لم تكن لها أخلاق تعمل على أساسها، فخصائص القادة الإداريين وأخلاقهم من أهم العوامل المساعدة على تحقيق النجاح للمؤسسة. (3)
- **الكفاءة:** هي القدرة على أداء المهمة أو العمل المطلوب وفق مستوى معين؛ أي أنها تتمثل في قدرة القائد على القيادة ورسم مختلف السياسات والخطط، هذه الأخيرة لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وتكتيكية واسعة من أجل تحقيق الأهداف، فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما التكتيكية تتطلب استخدام للأجهزة والمعدات. (4)

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، دس، ص 155.

(2) نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 51.

(3) المرجع السابق، ص 52.

(4) السيد عبد العزيز البهوشي: معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، ط1، مصر، 2007، ص 82.

- تحمل المسؤولية: المسؤولية قيمة مهنية والبحث عنها نوع من المبادرة من أجل تحملها لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي لا تتحقق إلا بتعظيم الجهود والأنشطة لذلك لا بد من تطوير القيادة الإدارية لعمالها من أجل المشاركة في تنفيذ هذه الأعمال وتحمل مسؤوليتها. (1)

2-2-2- أسس القيادة الإدارية:

يتطلب على القيادة الإدارية من أجل تحقيق أهدافها من إتباع مجموعة من الأسس والعمل على تنميتها لتطوير الأعمال، ومن بين هذه الأسس نذكر:

- القدرة على التأثير في العمال: الطاقة الشخصية للقائد هي قدرته على التأثير في عماله للقيام بمختلف الأعمال والتفاعل معهم في مختلف المواقف، فالقيادة الإدارية التي تسعى لتحقيق أهدافها لا بد لها من التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، والعمل على تطوير قدراتها حتى تستطيع التحكم فيهم لكي يقوموا بتنفيذ مختلف الأعمال. (2)

- القدرة على تنمية روح الفريق والتعاون: لا بد من تعظيم جهود كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة من أجل القيام بمختلف الأعمال والوصول إلى الأفضل، لذلك تعمل القيادة الإدارية العمل على تنمية روح الفريق والعمل الجماعي من أجل انجاز الأعمال بسرعة أكبر والرفع من الإنتاج

- القدرة على إحداث التغيير ومساعدة المرؤوسين: تبقى المؤسسة في حاجة إلى الرفع من كفاءتها باستمرار لمواكبة التطورات والتكيف مع الظروف المحيطة للبقاء في سوق الأعمال، لذلك نجد القيادة الإدارية تعمل دائماً على تبني استراتيجيات التطوير وإعادة الهيكلة باستمرار، وهي في ذلك بحاجة إلى مساعدة العمال على تنفيذ هذه الاستراتيجيات. (3)

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات: تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف إلى شعور العمال وجماعات العمل بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يعنيههم كما يعني القيادة الإدارية مما يقلل من

(1) محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، مرجع سابق، ص ص، 149، 150.

(2) محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص 102.

(3) علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010، ص ص، 23، 24.

فرص الصراع التنظيمي، ويحسن العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية ويزيد من ثقة القيادة الإدارية في عمالها ويزيد من تحمل هؤلاء المسؤولية الملقاة على عاتقهم. (1)

2-3- عناصر القيادة الإدارية:

تختلف تصنيفات العناصر القيادية باختلاف الباحثين والمدارس الفكرية، لكن أغلبهم يتفقون على العناصر التالية:

- **القائد الإداري:** من أهم عناصر العملية الإداري وذلك لما له من قدرات، مهارات وصفات شخصية؛ أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تتبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ومهارات فردية تساعده في وضع الخطط والاستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح. (2)

- **جماعات العمل:** تمثل قوة نجاح المؤسسة وقيادتها الإدارية في حال تفاعلهم مع بعضهم البعض واستجابتهم لأوامر القائد الإداري. (3)

- **الهدف:** وهو الأساس المشترك ما بين القائد الإداري والعمال.

- **الموقف:** إن أي مؤسسة تتعرض لمجموعة من التغيرات والتطورات التي تتطلب منها وضع الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل موقف وظرف. (4)

2-4- الأنماط القيادية:

تتأثر القيادة بالعديد من المتغيرات التي تتفاعل داخل المؤسسة، ويتحدد على أساسها النمط القيادي المناسب. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأنماط القيادية إلى الأنماط التالية:

أ- **حسب المصدر:** يمكن تصنيف القيادة هنا على أساس مصدر القوة والنفوذ الذي تمتلكه، والذي يسمح لها بممارسة السلطة على العمال داخل المؤسسة إلى:

(1) المرجع السابق: ص 25.

(2) عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البدايه، ط1، الأردن، 2013، ص 20.

(3) خالد عبد الوهاب الزبيدين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، ط1، الأردن، 2013، ص، 49.

(4) المرجع السابق: ص 50.

- القيادة الرسمية: شديدة الاهتمام بالعمل وضعيفة الاهتمام بالعلاقات، تكون منتخبة أو مختارة وفق أسس محددة لتحديد الواجبات والمهام، يكون هدفها تحقيق أهداف الجماعة والحصول على رضاها.
- القيادة غير الرسمية: وهي تظهر نتيجة مواقف اجتماعية حسب العلاقات والتفاعلات بين الأفراد يساهم كل من التباين في طبيعة الأفراد واختلاف مكانتهم الاجتماعية ودورهم في الهيكل التنظيمي في ظهور هذا النوع، كما يبرز القادة غير الرسميون نتيجة ظروف وأوضاع معينة⁽¹⁾
- ب- حسب الأسلوب الإداري:

- القائد الأوتوقراطي: يقوم القائد باستخدام السلطات الممنوحة له، لا يهتم بأراء واقتراحات العمال يهتم بالعمل و يهمل العلاقات الإنسانية، يلجأ في الغالب إلى استخدام أساليب التهديد والعقاب، يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاجية على المدى القصير.⁽²⁾
- القائد البيروقراطي: عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل مع الرقابة الشديدة.⁽³⁾
- القائد الفوضوي: يتسم بالسلبية، قيادة غير موجهة، لا يسيطر فيها القائد على عماله بطريقة مباشرة، إذ يكفي بتقديم المعلومات الضرورية لهم، مع تفويضهم في تحديد أسلوب وطريقة العمل من خلال حرية واسعة كاملة في المناقشة، إصدار القرار بالأغلبية، لا مجال للرقابة وتساؤل الاهتمام بالإنجاز في العمل.⁽⁴⁾

ج- حسب قدرات الذكاء العاطفي:

- القائد الاندماجي: يعمل على خلق الانسجام من خلال تعزيز العلاقات بين العمال، يشجع العمال باستمرار في أوقات التوتر ويقلل من التركيز على المهام والأهداف.

(1) عدنان العنوم، قاسم كوفحي: القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، ج2، إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص 73.

(2) أحمد مسعودان: الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد فرحات، الجزائر، أبريل 2007. نقلا عن: رزيق حنان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2015، ص 24.

(3) عبد الفتاح الخواجة: الإدارة الذكية المطورة للمؤسسات والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية، ط1، الأردن، 2010، ص 178.

(4) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، ط1، مصر، 2004، ص 248.

- القائد المسيطر: سلبى جدا ويعمل على إعطاء الأوامر. (1)

د- حسب السلوك القيادي:

- القائد السلبي: لا يقوم بمهام القيادة، ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين ولا يحقق أي هدف.

(المتعاطف): اهتمام كبير بالعنصر الإنساني واهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف. (2)

- القائد المتأرجح: يتأرجح القائد في هذا النمط القيادي، فأحيانا يهتم بالعمال والعلاقات وأحيانا يهتم بالعمل والإنتاج، حيث يفشل في الغالب في تحقيق التوازن ما بين البعدين. (3)

- القائد الجماعي (المتكامل): يهتم القائد بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج، تسود المؤسسة روح الفريق ومناخ العمل الجماعي، يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية، يحقق المشاركة الفعالة للعاملين ويستمد سلطته من الأهداف والتطلعات. (4)

هـ- حسب النظم الإدارية:

- القيادة المستغلة: درجة الثقة منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات، السلطة والتوجيه يأتيان من أعلى إلى أسفل وتعتمد هذه القيادة على التهديد والعقاب.

- القيادة المشاركة: درجة عالية من الثقة في العمال وقدراتهم، يستخدم القائد نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة ودرجة عالية من التداخل بين العمال وعلاقات اتصال في جميع الاتجاهات، كما تكون هناك مشاركة من طرف الجميع في تحسين أساليب العمل.

و- حسب الكفاءة والفعالية:

- القائد الإنتاجي: يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار، ضعيف الفعالية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية، يعمل الأفراد معه تحت الضغط.

(1) Daniel Williams: Leadership for the 21 st century life insurance leadership study (Boston Loma/hay group), 1995.

نقلا: قاسم شاهين بريسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، 45.

(2) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 56.

(3) محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، ط1، مصر، 2007، ص 167.

(4) http://alyaseer.Net/vb/show_thread.php?t=9739/le_04/07/2016_a_12:36.

- القائد التطويري: يثق في الأفراد، يعمل على تنمية مهاراتهم ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين وتكون فاعليته مرتفعة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل. (1)
 - القائد المتسلط الخير: ثقة منخفضة في العمال والعدالة بينهم، كما نجد بعض مظاهر التفويض والإنتاجية.
 - القائد الإداري: تظهر فاعليته بالتركيز على الاهتمام بالعمل والعاملين. (2)
 - ي- حسب التوجيه والدعم:
 - القائد الموجه (الإخباري): درجة عالية من التوجيه ومنخفضة من الدعم يشرف على التفاصيل الدقيقة، يحكم الرقابة لصيقة.
 - القائد المساند: يشجع العمال ويصغي بشكل جيد لهم كما يقوم بدور المسير والمساعد لتنفيذ الأعمال.
 - القائد الاستشاري: موجه ومساعد، يزود المرؤوسين بالتعليمات، يوضحها لهم ويساعدهم في تنفيذها. (3)
- 2-5- مصادر قوة القائد الإداري:

- تتمثل في المصادر التي تساعد القائد الإداري وتمنحه أفضلية التأثير في المرؤوسين للقيام بمختلف الأعمال. ومن بين هذه المصادر التي تدعم الموقف القيادي نجد:
- القوة الرسمية: تتمثل في السلطة التي يتمتع بها القائد الإداري والمستمدة من مركزه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تمكنه من أداء عمله، إصدار الأوامر والتوجيهات المختلفة للعمال بخصوص كيفية القيام بالأعمال المطلوبة. (4)
 - القوة التكريرية: تتبع هذه القوة من قدرة القائد الإداري على تكريم العمال عند قيامهم بالأعمال المتميزة التي تعود بالمنفعة للمؤسسة، بمعنى أن القائد الذي يمتلك روح مكافأة العمال في حال قيامهم بالأعمال بالشكل الأفضل مما هو متوقع منهم يمنحه ثقة مرؤوسيه في مدى اهتمامه بهم، كما أن إتباع القائد

(1) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2005، ص 48.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، ط1، مصر، 2010، ص 434.

(3) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2010، ص 246.

(4) عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم- النظريات- التطبيقات)، دار الحافظ، ط4، السعودية، 2003، ص 187.

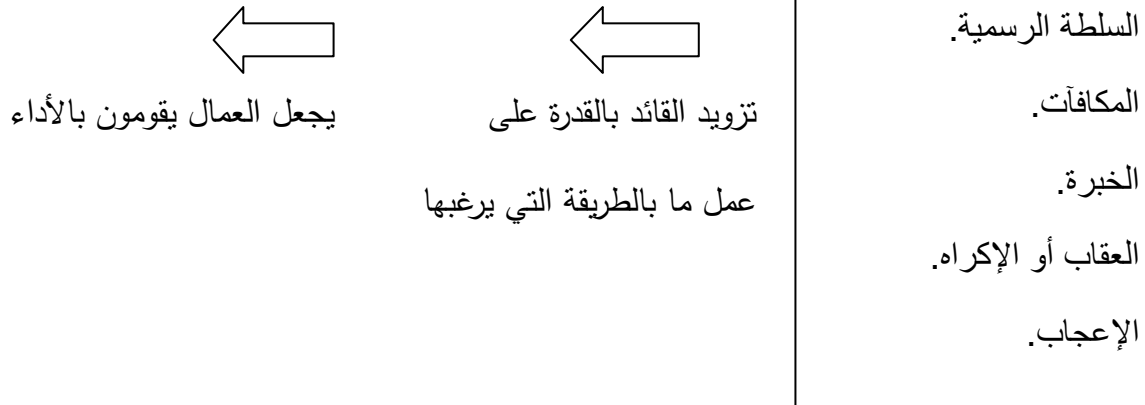
الإداري لهذا الأسلوب في العمل يعطي دفعا معنويا للعمال ويشجعهم على عمل الأفضل من خلال توقعهم بأن القيام بالعمل على الوجه المطلوب. (1)

- القوة القسرية أو الإكراه: وهو ما يتمتع به القائد الإداري من قدرة على ممارسة السلطة التي يمتلكها على إرغام العمال على تنفيذ الأعمال وطاعة الأوامر. (2)

- القوة المرجعية: تتمثل في القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع العمال إلى الرجوع إليه عند الحاجة. يتبين أن القائد الإداري يستمد قوته من مدى إعجاب العمال بقدراته واعتباره قوتهم في المؤسسة أو خارجها، وبروز الرغبة الشديدة في الإقتداء والتشبه به في جميع صفاته وتصرفاته. (3)

- قوة الخبير: منبع هذه القوة هو المعرفة التخصصية التي يمتلكها القائد الإداري؛ أي أن القائد الإداري يمتلك مجموعة من السمات الشخصية التي سمحت له بقيادة المؤسسة والعمال لتحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة. (4)

الشكل (01): مصادر قوة القائد الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة.

(1) زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007، ص 82.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، ط1، مصر، 2002، ص 223.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2005، ص 217.

(4) محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2007، ص 233.

2-6- صفات القائد الإداري ومهاراته:

يتمتع القائد بمجموعة من الصفات حيث تسمح له بالقيام بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة. هذا وتشير أغلب الدراسات والأبحاث إلى الصفات التالية:

2-6-1- صفات القائد الإداري: تنقسم إلى قسمين:

أ- الصفات الشخصية: تتصل عموماً بالصفات الجسمية التي ورثها القائد الإداري وهي:

- **النقاء الاجتماعي والعقلي:** يبرز ذلك من خلال القدرة على التواصل مع العمال وإيصال الرسائل ومختلف الأوامر، وكذلك القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات.⁽¹⁾

- **النضج الاجتماعي:** يتمثل في القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، سعة الصدر، الهدوء والالتزان في معالجة الأمور أو عند التعرض لمختلف المواقف.⁽²⁾

- **الطموح والرغبة في الإنجاز:** إن السعي لتحقيق نتائج أفضل في الأداء تساعد على تحقيق الأهداف يحتاج إلى مقدرة على إنجاز الأعمال ودافعية كبيرة للعمل والرغبة في تحقيق الأفضل.

- **الأمانة والاستقامة:** إن القائد الإداري ومن أجل نشر رؤيته المستقبلية يحتاج إلى التمتع بمجموعة من الصفات التي تؤهله ليكون المثل الأعلى، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية ضرورة لابد على القادة الإداريين تحملها من أجل كسب رضا العمال، العملاء والمجتمع.

- **الثقة بالنفس:** أي أنه لا بد أن يكون القائد واثقاً من قدراته وإمكانات عماله على القيام بمختلف الأعمال على الوجه المطلوب للوصول للأهداف.⁽³⁾

- **القدرة على التعلم، والابتكار:** يرى كريس أرجريس أن القائد الإداري يحتاج إلى المقدرة على التعلم من أجل إكساب العمال المهارات والقدرات اللازمة للعمل.

(1) إبراهيم الفقي: سحر القيادة (كيف تصبح قائداً فعالاً)، دار أجيال، ط1، مصر، 2008، ص ص، 15، 17.

(2) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ط1، مصر، دس، ص 224.

(3) جيرالد جبرينبرخ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ ط1، السعودية، 2004، ص 573.

- سرعة البديهة والمرونة الانفعالية: أي أنه على القائد أن يتمتع بسرعة البديهة التي تسمح له باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما يحتاج أيضا إلى الهدوء والاتزان في معالجة مختلف المشكلات التي تعترض المؤسسة.
- الشخصية القوية: يمكن القول أن القائد الإداري في بعض الأوقات يحتاج إلى الشخصية القوية للتأثير في العمال للقيام بمختلف الأعمال.⁽¹⁾
- ب- الصفات القيادية: تتجلى عموما في الصفات الموروثة والمكتسبة خاصة تلك التي تساعد القائد الإداري على أداء مهامه. من أهمها مايلي:
- القدرة على التأثير والإقناع: إن القائد ومن أجل توزيع مختلف الأعمال على العمال يحتاج إلى قدرة التأثير وإقناعهم بتنفيذ الأوامر المختلفة.
- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم: يحتاج القائد الإداري إلى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لانجاز الأعمال.⁽²⁾
- القدرة على اتخاذ القرارات: إن القائد الإداري في مختلف الأنماط القيادية يكون القائد متخذ القرار الأول في المؤسسة بغض النظر عن تبادل الآراء مع العمال من عدمها.
- الحرص على المصالح العامة: أي الحرص على تحقيق التوازن فيما بين مصالح العمال والمؤسسة.⁽³⁾
- القدرة على التعامل والتفاعل: أي أن القائد يجب أن يكون مرنا في تعاملاته ويمتلك قدرة إقامة علاقات اجتماعية مع العمال، ما يزيد الثقة بينهم والاحترام المتبادل.

(1) رضا السيد: عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة، ط1، مصر، 2007، ص ص، 11

.12

(2) سيد عبد الحميد مرسي: العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، ط1، مصر، 1986، ص 186.

(3) زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011، ص ص، 183، 184.

- الحزم والمرونة: تكون الصرامة المساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة، بينما يفضل أن يكون القائد الإداري مرناً في تعاملاتها مع عماله من أجل كسب ثقتهم وتحفيزهم للعمل أكثر. (1)

2-6-2 مهارات القائد الإداري: تتعدد المهارات الإدارية للقادة وتختلف من باحث إلى آخر، لكنها تتفق عموماً على المهارات التالية:

- **المهارة الفنية:** تبرز في إجادة القائد لعمله وإتقانه له والإلمام بالأعمال والقدرة على الإنجاز والأداء المتميز، وأن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات. (2)

- **المهارة الإدارية:** يجب على القائد أن تكون له القدرة على القيام بمختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وغيرها من الوظائف التي تساعده على تنظيم وتنسيق الأعمال وتقديم مختلف التسهيلات للعمال للقيام بمختلف الأعمال.

- **المهارة الإنسانية:** تتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعات العمل والتفاعل معهم، فهم مشاكلهم، دوافعهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية، النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية.

- **المهارة الشخصية:** تعني القدرة على جذب العمال والتأثير فيهم من خلال الخصائص الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي يستطيع من خلالها كسب ثقة العمال. (3)

(1) ج كورتو: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، تر: سالم العيسى، دار علاء الدين، ط1، سوريا، 1999، ص ص، 34، 42.

(2) نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، ط1، الأردن، 2012، ص 27.

(3) ضرار العنبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2007، ص ص، 180، 181.

- المهارة الفكرية: تعني قدرة القائد على نقل الأفكار وتبادل المعلومات والقدرة على التعبير والتخاطب وإقناع العمال وقدرته على تقبل الآراء ونقل الأفكار الجديدة بصورة مستمرة، وأن تكون له القدرة على الدراسة وتحليل الأمور بعقلانية. (1)

2-7- محددات فاعلية القيادة الإدارية:

اتفقت مختلف الدراسات المهمة بموضوع القيادة الإدارية على عدم وجود نمط محدد أكثر فاعلية عن غيره من الأنماط الأخرى، وحسب ما ترى النظرية الموقفية فإن القائد الإداري الذي يصلح في هذه الظروف والمواقف لا يصلح في مواقف أخرى. ومن بين العوامل التي تحد من فاعلية القائد الإداري ما يلي:

أ- العوامل المتعلقة بالقائد: تتضمن:

- السمات الشخصية: تتمثل في السمات التي يتمتع بها القائد سواء كانت جسمية، نفسية أو سلوكية فالقائد الذي لا يملك الثقة في مرؤوسيه وفي قدراتهم على القيام بالأعمال ويكتفي بتحقيق الأهداف البسيطة لا يمكنه تحقيق أي نجاح ملحوظ.

- القيم والمعتقدات: تعتبر القيم من بين أهم البدائل السلوكية للقائد الإداري أثناء تعرضه لمختلف المواقف، فكما تلعب قيم القائد الإداري دوراً إيجابياً في نشر أخلاق العمل داخل المؤسسة وتكوين ثقافة تنظيمية تراعي الأخلاقيات الاجتماعية.

- طموحات القائد والدافعية للإنجاز: أي أنه لا يمكن للقائد الإداري تحقيق أهداف كبيرة إن لم تكن له دافعية أكبر للعمل يعمل على غرسها في روح العمال لبذل أقصى جهودهم في العمل. (2)

(1) ناصر محمد العديلي: مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، اللقاء العلمي: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية (أسبابه وسبل إدارته)، معهد الإدارة العامة، الأردن، 1998. نقلًا عن: صلاح بن سمار الجابري: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص 15.

(2) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 32.

ب- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: تتمثل في:

- الصفات الشخصية للمرؤوسين: تشمل تلك السمات الجسمية، النفسية والسلوكية التي يتمتع بها العمال والتي تختلف من شخص لآخر في المؤسسة، لأن السلوك القيادي يتأثر بخصائص العمال وما يمتلكونه من خبرات ومهارات.

- القيم والمعتقدات: تختلف ثقافات الأفراد المكونين للمؤسسة باختلاف انتماءاتهم الجغرافية وتبقى قيم ومعتقدات العامل هي التي تحدد سلوكه ومدى تقانيه في قيامه بأعماله.

- سلوك المرؤوسين مع القائد: أي أن لعلاقة العمال بالقائد الإداري دورا في الزيادة من فعاليته في العمل، حيث أن العلاقة الجيدة مع القائد تساهم في نشر جو مناسب للعمل تسوده الثقة والاحترام المتبادل ما يزيد من الدافعية للعمل وبالتالي نتائج أفضل. (1)

ج- العوامل المتعلقة بالموقف: من أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مايلي:

- مدى توافر المعلومات: تلعب المعلومات دورا كبيرا في تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة، حيث يساعد توفر المعلومات في تسهيل القيام بمختلف الأعمال واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة. (2)

د- العوامل المتعلقة بالنسق التنظيمي: تتضمن في الأغلب العناصر التالية:

- الثقافة التنظيمية: تساعد الثقافة السائدة في المؤسسة القائد على تشكيل أسلوبه القيادي وسلوك المرؤوسين وفق القيم والقواعد السائدة، كما تشكل ثقافات الأفراد قوى ضغط على القائد أثناء قيادته للعمال بسبب الاختلافات الثقافية الموجودة في المؤسسة.

- قواعد العمل: تساعد القوانين السائدة في المؤسسة على تسهيل العمل والقيام بمختلف الأعمال، كما تساعد على نشر الانضباط والتزام العمال بالمواعيد والتقليل من التأخر في العمل، لكن في المقابل يكون التطبيق الصارم لقواعد العمل دورا في عرقلة حرية العمال على القيام بمختلف الأعمال. (3)

(1) المرجع السابق، ص 33.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 218.

(3) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 33.

- هـ - **العوامل المتعلقة بالبيئة المحيطة:** هناك العديد من العوامل الخارجية التي لا يستطيع القائد الإداري تجاهلها لأنها تملئ بعض القيود على سلوكه. ومن بين هذه المتغيرات نجد:
- **التكنولوجيا:** تساهم التكنولوجيا بشكل كبير في مساعدة العمال على القيام بأعمالهم، حيث يزيد تعقد مستوى التقنية من الحاجة إلى قيادة إدارية ذات قدرات ومهارات عالية للتعامل معها وتوجيه العمال.
- **الأوضاع الاجتماعية وثقافة المجتمع:** أي أنها تحد من فعالية القائد الإداري وتؤثر فيه بالنظر للوضع السائد في المجتمع، حيث أنه بتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان يتغير أسلوب القائد الإداري الذي يصبح مهتماً بالعمال أكثر، في حين يحدث العكس في حال تدني الاهتمام بالجانب الإنساني.⁽¹⁾
- **الأوضاع السياسية والاقتصادية:** أي أنها تؤثر في القائد الإداري وتحد من فعاليته من خلال فرضها عليه لمجموعة من الأساليب في العمل والصرامة مع العمال.⁽²⁾

2-8- الدور الجديد للقيادة الإدارية:

في ظل التطورات التي تعيشها المؤسسات الحديثة منذ القرن العشرين بالتحول إلى عصر المعرفة، طرأت العديد من التغيرات على أدوار القيادة الإدارية، فبعدما كان الدور الأساسي لها العمل على تعظيم العائد المادي بالاعتماد على العنصر البشري، أصبح دورها الجديد السعي لتطوير عملها لتحقيق التميز في الأداء ومحاولة الحفاظ على مكاسبها ومركزها في السوق. ومن بين الأدوار التي تقوم بها القيادة الإدارية في المؤسسات الحديثة مايلي:

- **تحديد الرؤية المستقبلية:** يتجلى دور القائد الإداري في العصر الحديث في وضع الاستراتيجيات على المدى البعيد لما يريده مستقبلاً أيضاً وعدم الاكتفاء بالتخطيط للمدى القريب فقط، إضافة إلى خلق الدافع والرغبة لدى العمال من أجل تحقيق وتجسيد هذه الرؤية التي يعبر عنها في عصرنا بضرورة الوصول إلى التميز التنظيمي والعمل على الحفاظ عليه وعلى المكانة المكتسبة في السوق.⁽³⁾

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 219.

(2) المرجع السابق، ص 219.

(3) عادل زايد: الأداء التنظيمي (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2003، ص25.

- ترسيخ قيم التميز التنظيمي وتدعيمه: من أجل تحقيق التميز في الأداء يقوم القائد الإداري بتنمية وتطوير القيم الداعمة للتميز في الأداء، إضافة إلى مختلف الأساليب اللازمة لتحقيقه والداعمة للسلوك التنظيمي مثلما فعل جون لامب (المدير التنفيذي لمؤسسة فايرستون)، الذي تميز برؤيته المستقبلية التي ساعدته في قيادة المؤسسة لتحقيق النجاح.⁽¹⁾

- تنمية الموارد البشرية لتحقيق الأهداف: يتم ذلك من خلال مجموعة من أساليب العمل التي تمنح العمال الحرية في العمل وتسمح لهم بالتعبير عن الأفكار، وتقديم مختلف المقترحات والاعتراف بجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب للمؤسسة، وأهداف جميع أصحاب المصالح على الرغم من تعارضها بمحاولة إرضاء الجميع.⁽²⁾

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل الخاص بالقيادة الإدارية، والذي تم فيه عرض أهم العناصر التي ارتأيت هذه الدراسة ضرورتها لتفسير أبعاد الموضوع ومختلف العناصر المرتبطة به، ناهيك عن ذكر الدور الجديد الذي يجب على القادة الإداريين القيام به في المؤسسات الحديثة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، خاصة بالنظر لما تمتلكه هذه الأخيرة من قدرات تساعدها على القيام بوضع مختلف السياسات والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة أمامها في المؤسسة، وعلى الرغم من الانتقادات التي تم طرحها في هذا الفصل نود التأكيد على أهمية الخصائص الشخصية التي يتمتع بها كل قائد إداري والتي تختلف من قائد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى حسب خصائصها والظروف المحيطة بها، إضافة إلى اختلاف الثقافات والقيم التي يتميز بها كل قائد.

(1) علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر، ط1، الأردن، دس، ص 425.

(2) عادل زايد: مرجع سابق، ص 26.

الفصل الثالث

التميز التنظيمي

تمهيد

3-1- دواعي التميز التنظيمي

3-2- أهداف التميز التنظيمي

3-3- متطلبات التميز التنظيمي

3-4- أبعاد التميز التنظيمي

3-5- النماذج العالمية والعربية للتميز التنظيمي

3-6- إدارة التميز التنظيمي ومقومات نجاحها

3-7- علاقة القيادة الإدارية بالتميز التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعيش المؤسسات في سوق الأعمال عصرا جديدا بفعل ظاهرة العولمة من أهم سماته التجديد والسعي لتحقيق التحسين المستمر مع مزيد من الكفاءة والفعالية، لتجد المؤسسات نفسها أمام تحديات تفرض عليها تبني ممارسات إدارية جديدة والتخلي عن الأساليب القديمة والنمطية في العمل لتتمكن من مواكبة التطورات، خاصة في ظل شدة المنافسة ويزور مفاهيم الجودة كقاعدة أساسية انطلقت منها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها التي أصبحت عموما تتجلى في البحث عن أساليب العمل، التي تساعد على تدعيم ميزتها التنافسية وضمان مكانتها وبقائها في سوق العمل، ناهيك عن سعيها للتميز عن مثيلاتها من المؤسسات.

3-1- دواعي التميز التنظيمي:

تجد المؤسسات المعاصرة نفسها في واقع إداري جديد يعرف بعصر التكنولوجيا وثورة المعلومات أو بما يعرف بالعولمة التي شملت مختلف المجالات، ما اضطرها للعمل على إحداث التطوير الشامل لكافة العناصر البشرية والمادية من أنظمة، عمليات ووسائل إنتاج.⁽¹⁾ ومن أهم الأسباب التي ساهمت على بروز التميز التنظيمي مايلي:

- اهتمام المؤسسات المعاصرة بتعميق استخدامها لتقنيات المعلومات والاتصالات وترسيخ قدراتها على التطور المستمر لتصبح مؤسسات متميزات.⁽²⁾

- بروز العديد من التقنيات والمناهج الجديدة في العمل بفعل التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تشجع المؤسسة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث والابتكار والاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية والتفوق على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدهه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات.

(1) علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، ط1، مصر، 1988، ص ص، 136، 135.

(2) بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية، ط2، الأردن، 2014، ص 234.

- تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن. (1)

في حين يحدد عادل زايد الأسباب الداعمة للتميز التنظيمي في:

- **التغيير ثابت وسريع:** الثابت الوحيد في بيئة المؤسسة هو التغيير الذي أصبح من أهم القضايا الحديثة، خاصة في ظل اعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتكيف مع الظروف المحيطة، ما يحتم عليها تبني مدخل التميز التنظيمي وإدارته من أجل المحافظة على موقعها التنافسي في الأسواق؛ أي أن المؤسسات الحديثة من أجل البقاء في الأسواق وتدعيم ميزتها التنافسية تعمل دائما على إحداث التغييرات اللازمة لمواكبة التطورات.

- **المنافسة بلا حدود:** يؤكد الفكر الإداري الحديث طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات المعاصرة نتيجة العولمة وانفتاح الأسواق والدخول في مرحلة المنافسة الفائقة وضرورة تحقيق التميز المستدام. (2)

- **الحفاظ على المكانة:** السعي نحو التميز التنظيمي يضمن للمؤسسة مكانتها في السوق، وكما تمت الإشارة إليه من قبل فإن المؤسسات تسعى دوما للبقاء في الأسواق، والحفاظ على مكانتها وقدراتها التنافسية في وسط المؤسسات الأخرى.

- **لا بديل عن الجودة:** في ظل سعي المؤسسات نحو تحقيق التميز التنظيمي تحول توجهها نحو تبني مدخل الجودة لتحقيق ذلك، وما يمكن قوله أن الأفكار والمبادئ التي جاء بها الياباني ديمك حول الجودة ساهمت بشكل كبير في تزايد الاهتمام بضرورة اللجوء إلى الجودة في أداء ومخرجات المؤسسات من أجل تدعيم الميزة التنافسية وإرضاء زبائنهم في الأسواق.

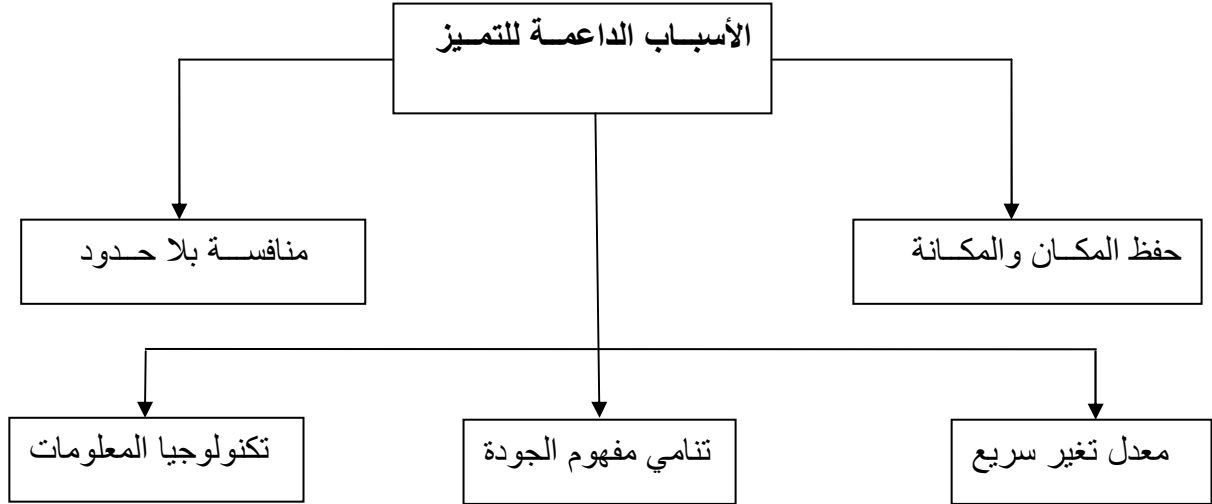
- **تكنولوجيا المعلومات:** إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات تتسم بالسرعة والفعالية والتحسين المستمر والتركيز على الجودة وإرضاء الزبائن ومتابعة المهام بما يضمن تحقيق التميز التنظيمي؛ (3) أي أن التطورات في تكنولوجيا المعلومات

(1) <http://www.Abash.Com.uk/encyclopedia-of-leadership/le-04/07/2016-a-12:13>.

(2) عادل زايد، مرجع سابق، ص ص، 7، 10.

(3) المرجع السابق، ص ص، 10، 14.

والاتصالات ساهمت بشكل كبير في إدخال العديد من التقنيات في أنظمة ووسائل الإنتاج بما يخدم المؤسسة، كما سهلت من عمليات الاتصال في المؤسسة وخارجها.
الشكل رقم (02): الأسباب الداعمة للتميز التنظيمي.



المصدر: عادل زايد: مرجع سابق، ص 7.

3-2- أهداف التميز التنظيمي:

إن سعي المؤسسات لتحقيق التميز التنظيمي وتبني سياسة الجودة كمدخل يعكس مجموع الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، ومن بين هذه الأهداف نجد:

- السعي للتطوير والتحسين المستمر للمؤسسات. العمل على تطوير وإدارة رأس المال الفكري.⁽¹⁾
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛ حيث يتضح من ذلك مدى مساهمة التطور العلمي والتكنولوجي في تطوير وسائل وأنظمة الإنتاج في المؤسسة ومدى مساهمة الاستراتيجيات المتبعة من قبل القيادة الإدارية في تقييم أداء العمال والعمل على تطويره باستمرار.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية؛⁽²⁾

(1) سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الدار الهندسية، ط1، مصر، 2013، ص ص، 116، 117.

(2) أحمد جميل، محمد سفير: التميز في الأداء (ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات؟)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص 156.

- خلق بيئة عمل تدعم التحسين المستمر لتحقيق التميز التنظيمي.⁽¹⁾

3-3- متطلبات التميز التنظيمي:

- القيادة الإدارية ووحدة الهدف: لابد من قيادة طموحة تضمن الاستمرارية للمؤسسة؛ لنستنتج أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات، التي تتجلى في قيامها بمختلف الوظائف والعمليات الإدارية ووضعها لمختلف الإستراتيجيات والسياسات التي تدعم تحقيق التميز التنظيمي.

- تطوير العاملين وإشراكهم في العمل: من خلال تعظيم مساهمات العمال في المؤسسة والعمل على تطوير قدراتهم وتنميتها.

- التحسين المستمر، الإبداع والتعلم: تحدي الوضع القائم والتفاعل مع التغيرات والتطورات المحيطة.⁽²⁾

- التركيز على الزبائن: تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين مسؤولية القيادة الإدارية في العصر الحالي من أجل المحافظة على ولائهم.⁽³⁾

- التركيز على النتائج: وذلك بتحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أفضل النتائج التي ترضي جميع الأطراف.⁽⁴⁾

3-4- أبعاد التميز التنظيمي:

اختلفت أبعاد التميز التنظيمي باختلاف الدراسات. ويمكن حصرها في:

(1) حاتم عثمان محمد خير: نحو أداء متميز للحكومات (تجربة جمهورية السودان)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2008، ص ص 2،3.

(2) إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة (مدل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز)، دار زهران، ط1، الأردن، 2009، ص 96.

(3) سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)، دار وائل، ط1، الأردن، 2004، ص 105.

(4) إياد عبد الله شعبان: المرجع السابق، ص 97.

- التميز من خلال القيادة الإدارية: يعبر التميز من خلال القيادة الإدارية عن العملية التي يمكن للقائد من خلالها التأثير في العمال وتوجيه جهودهم لتحقيقه، بالإضافة إلى مختلف السياسات والبرامج التي يسطرها القائد ومناخ العمل الإبداعي الذي يتبناه لتطوير الأعمال. يتضح لنا مدى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها لتطوير أدائها وأداء عمالها وتعزيز الميزة التنافسية. (1)

- التميز من خلال الموارد البشرية: للمورد البشري أهمية كبيرة في تحقيق التميز التنظيمي وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال قيامه بمختلف الأنشطة بكفاءة وفعالية، حيث أصبح المورد البشري من أهم العناصر الداعمة لتحقيق المؤسسات التميز لما له من مهارات وقدرات تساعده على القيام بأفضل الأعمال.

- التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية: يقصد به درجة تميز القرارات التنظيمية والسياسات الإستراتيجية التي تهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل. (2)

- التميز من خلال الزبائن: من أهداف المؤسسات تحقيق التميز التنظيمي، ولا يمكننا الحديث عن مدى تحقيقها للتميز دون النظر إلى النتائج التي تعبر عن الرضا عن المنتجات المقدمة.

- التميز من خلال السوق: تسعى المؤسسة لتحقيق التميز والاختلاف عن المؤسسات الأخرى والحفاظ على مكانتها في سوق العمل الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة وتميزها في السوق. وبهذا يعبر عادل زايد عن متطلبات التميز التنظيمي بالمعادلة التالية:

- معادلة التميز التنظيمي: القيادة الإدارية + الموارد البشرية + الإستراتيجية + الزبون + السوق. (3)

(1) عادل زايد ، مرجع سابق، ص 23.

(2) علي عبد الله: الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2008، ص 233.

(3) عادل زايد، مرجع سابق، ص 18.

3-5- نماذج التميز التنظيمي العالمية والعربية:

3-5-1- النماذج العالمية: تعددت نماذج التميز في العالم واختلفت معاييرها حسب طبيعة مجتمعاتها.

ومن هذه النماذج ارتأت الباحثة ضرورة التطرق إلى النماذج العالمية التالية:

أ- النموذج الياباني للتميز: أنشأت الجائزة اليابانية للتميز في عام 1951 في اليابان من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، تمنح الجائزة للأفراد الذين لهم إسهامات بحثية في مجال الجودة والتميز، أو المؤسسات اليابانية، حيث تهدف إلى تشجيعها على تطوير ممارستها في مجال الجودة لتحقيق التميز التنظيمي.⁽¹⁾

- معايير النموذج الياباني للتميز: في سنة 1981 طور اليابانيون معايير الحصول على جائزة ديمك إلى عناصر الإدارة الشاملة للجودة، وقد كانت أول جائزة في العالم لتشجيع التميز في مجال الجودة. تتمثل هذه المعايير في:⁽²⁾

- السياسات (100 نقطة): تتعلق بالسياسات والاستراتيجيات التي تضعها القيادة الإدارية وكيفية إعدادها نشرها ومراجعتها وتحديثها من أجل تحقيق التميز التنظيمي.⁽³⁾

- التنظيم وإدارته (100 نقطة): يتناول هذا المعيار التنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع المهام، إضافة إلى مدى استخدام فرق العمل وطبيعة العلاقات مع جميع الأطراف خاصة الخارجية لكسب ولائها.

- إدارة المعلومات (100 نقطة): يركز على مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، طرق جمعها وتحليلها، تنظيمها وتحديثها.

- التحليل (100 نقطة): يتمثل في مدى الاعتماد على المعلومات والتقنية من أجل تحقيق التميز وطبيعة الأساليب المتبعة من قبل القيادة الإدارية في تحليل المعلومات المتحصل عليها ووضعها للخطط.

(1) محمود حسين الوادي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص 197.

(2) إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون: six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص 229.

(3) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008، ص 367.

- التقييس (100 نقطة): يتجلى في المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- المراقبة (100 نقطة): تتعلق بمتابعة نظم التحكم في الجودة، محتواها ومدى الاعتماد على الأساليب الإحصائية والعمليات (1)
- ضمان الجودة (100 نقطة): ينصب على وجود أنظمة لتقييم نوعية المخرجات بما يتناسب مع المواصفات المطلوبة في احتياجات العملاء.
- النتائج (100 نقطة): ينصب على قياس مدى النجاح والتميز المحقق ومدى تحقيق الأهداف، خاصة فيما يتعلق بإرضاء العمال والعملاء.
- التخطيط (100 نقطة): بهدف وضع الخطط المستقبلية ومدى دقتها. (2)
- ب- النموذج الأمريكي للجودة: تعتبر جائزة مالكوم بالدريج للتميز في مجال الجودة من الجوائز المهمة في الولايات المتحدة الأمريكية، صدرت سنة 1987 بعد القانون الصادر عن الكونغرس الأمريكي كانت استجابة للتميز الياباني في مجال الجودة، هدفت إلى التأكيد على ضرورة تبني المؤسسات الأمريكية الجودة كأساس لتحقيق التميز التنظيمي. (3) ومن بين المؤسسات التي تحصلت عليها نذكر:
- شركة موتورولا سنة 1988.
- شركة سولكترون سنة 1991. (4)
- معايير النموذج الأمريكي للتميز: وضعت هذه المعايير كأساس لتقييم جهود المؤسسات في العمليات التي تقوم بها للرفع من أدائها وتحسين جودة منتجاتها. من أهم معايير هذا النموذج نجد:
- القيادة (120 نقطة): تمثل الرؤية القيادية والدور الذي تلعبه في وضع السياسات والاستراتيجيات المدعمة للتميز، إضافة إلى مختلف أنشطة التخطيط والتنظيم المتبعة لتطوير الأداء. (5)

(1) علي السلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتبة الإدارة الجديدة، ط1، مصر، ص 23.

(2) محمود حسين الوادي وآخرون: مرجع سابق، ص ص، 199، 200.

(3) نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010، ص ص، 600، 601.

(4) قويدر عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2008، ص 232.

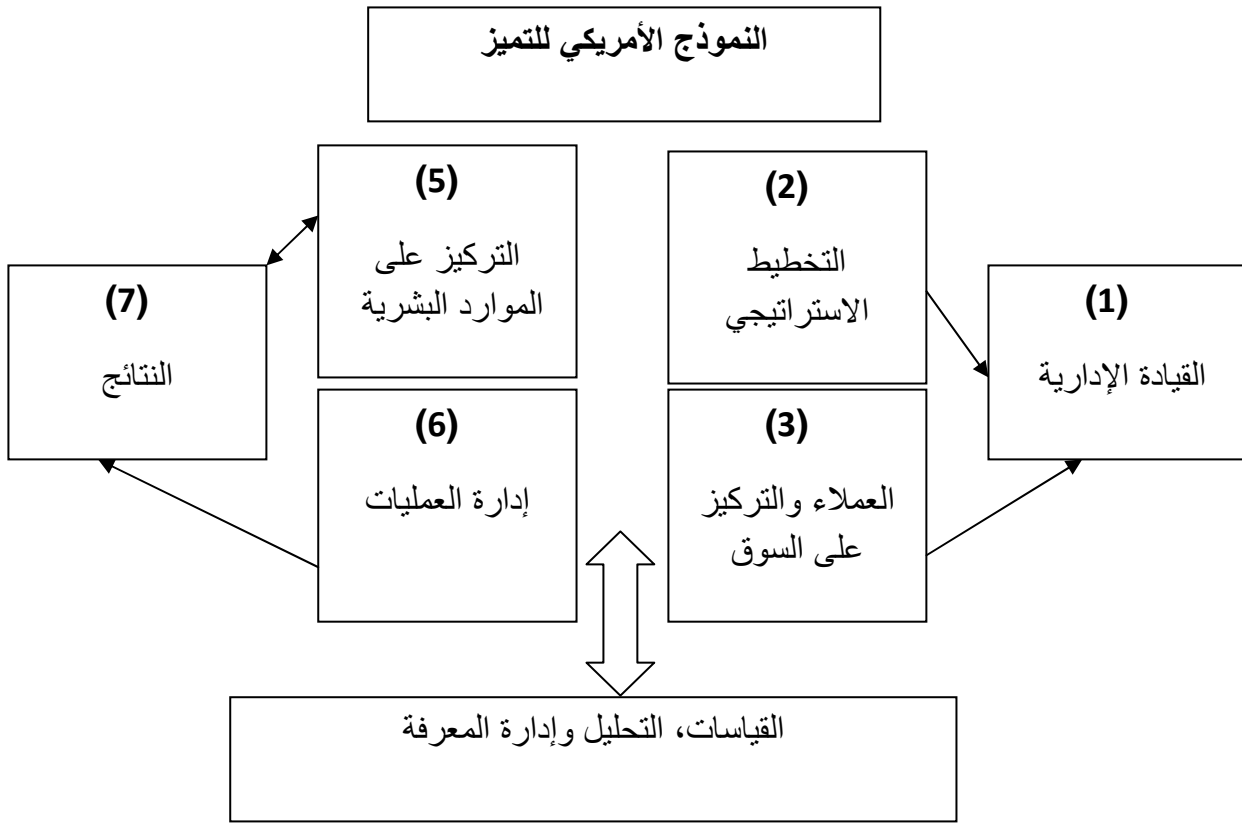
(5) محمد حسين الوادي وآخرون: مرجع سابق، ص 192.

- التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة): تتمثل في وضع الاستراتيجيات وتحويلها إلى برامج وخطط قابلة للتنفيذ.
- التركيز على الزبائن (85 نقطة): تتجلى في كيفية تحديد المؤسسة لاحتياجات الزبائن وفق المواصفات المطلوبة، تحديد توقعاتهم وتعزيز علاقتها بهم لكسب رضاهم وولائهم.
- إدارة المعلومات (90 نقطة): يسعى هذا المعيار إلى الكشف عن الأساليب التي يتم بها جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ومدى فعاليتها في دعم أنظمة القيادة الإدارية. (1)
- إدارة الموارد البشرية (85 نقطة): يقصد بها البرامج المساهمة في تطوير العمال وإشراكهم في تحسين الأداء وتطويره باستمرار لتحقيق الأهداف.
- إدارة العمليات (85 نقطة): تتمثل في السعي للكشف عن الجوانب ذات الصلة بإدارة العمليات والطرق المتبعة في دعمها.
- النتائج (450 نقطة): تتجلى في نتائج الأعمال والاستراتيجيات التي طبقتها القيادة الإدارية وقياس مدى النجاح والتحسين الحاصل على مستوى أدائها وأداء عمالها من خلال النتائج المحققة ورضا العمال والزبائن. (2)

(1) سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل)، ج2، دار المناهج، ط1، الأردن، 2009، ص 263.

(2) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم- عمليات- تطبيقات)، دار الشروق، ط1، الأردن، 2006، ص 335، 336.

- الشكل رقم (03): معايير النموذج الأمريكي للتميز.



المصدر: عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الشارقة، 2006، ص 109.

ج- النموذج الأوروبي للتميز: تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في سنة 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة رائدة، تسعى المؤسسة لتشجيع المؤسسات الأوروبية على التميز والسعي للمحافظة عليه من خلال توفير المعايير والمتطلبات الأساسية لتحقيقه وقياس مدى نجاح هذه المؤسسات في تحقيق ذلك. (1) في سنة 1992 أصدرت المؤسسة جائزة الجودة الأوروبية ، تمنح سنويا للمؤسسات المتميز في أداء أعمالها من خلال الجودة. (2)

(1) إياد عبد الله شعبان: مرجع سابق، ص 93.

(2) مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، ط1، الأردن، 2007، ص 143.

- معايير النموذج الأوروبي للتميز: يتكون نموذج التميز الأوربي من مجموعتين يشار إلى الأولى العوامل الممكنة، أما الثانية فيعبر عنها بمجموعة النتائج المستهدفة أو المحققة. تتمثل معايير هذا النموذج في:

- مجموعة العوامل الممكنة: تتضمن:

- القيادة (10 نقطة): يركز هذا المعيار على دور، ممارسات وأداء القيادة الإدارية خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية المؤسسة المستقبلية. (1)

- السياسة والإستراتيجية (80 نقطة): يعتمد هذا المعيار على كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة بالاعتماد على مختلف السياسات والاستراتيجيات.

- إدارة الموارد البشرية (90 نقطة): يتضمن هذا المعيار كيفية تنمية أداء الموارد البشرية وتفجير طاقاتهم الكامنة بما يضمن الوصول إلى الأداء الفعال. (2)

- إدارة الموارد (90 نقطة): يقصد بهذا المعيار كيفية التحكم في الموارد المتوفرة في المؤسسة، ومدى توزيعها بفعالية من أجل ضمان التميز في الأداء وتحقيق الأهداف.

- العمليات (140 نقطة): يتناول هذا المعيار كيفية تصميم وإدارة العمليات، والأساليب المعتمد عليها من طرف القيادة الإدارية للمؤسسة من أجل تطبيق متطلبات الإستراتيجية. (3)

- مجموعة النتائج: تتضمن مايلي:

- رضا الزبائن (200 نقطة): تعمل القيادة الإدارية من خلال هذا المعيار قياس مدى نجاحها في إرضاء زبائنها وكسب ثقتهم وتوطيد العلاقات بهم.

(1) علي أحمد ثاني بن عبود: دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتميز

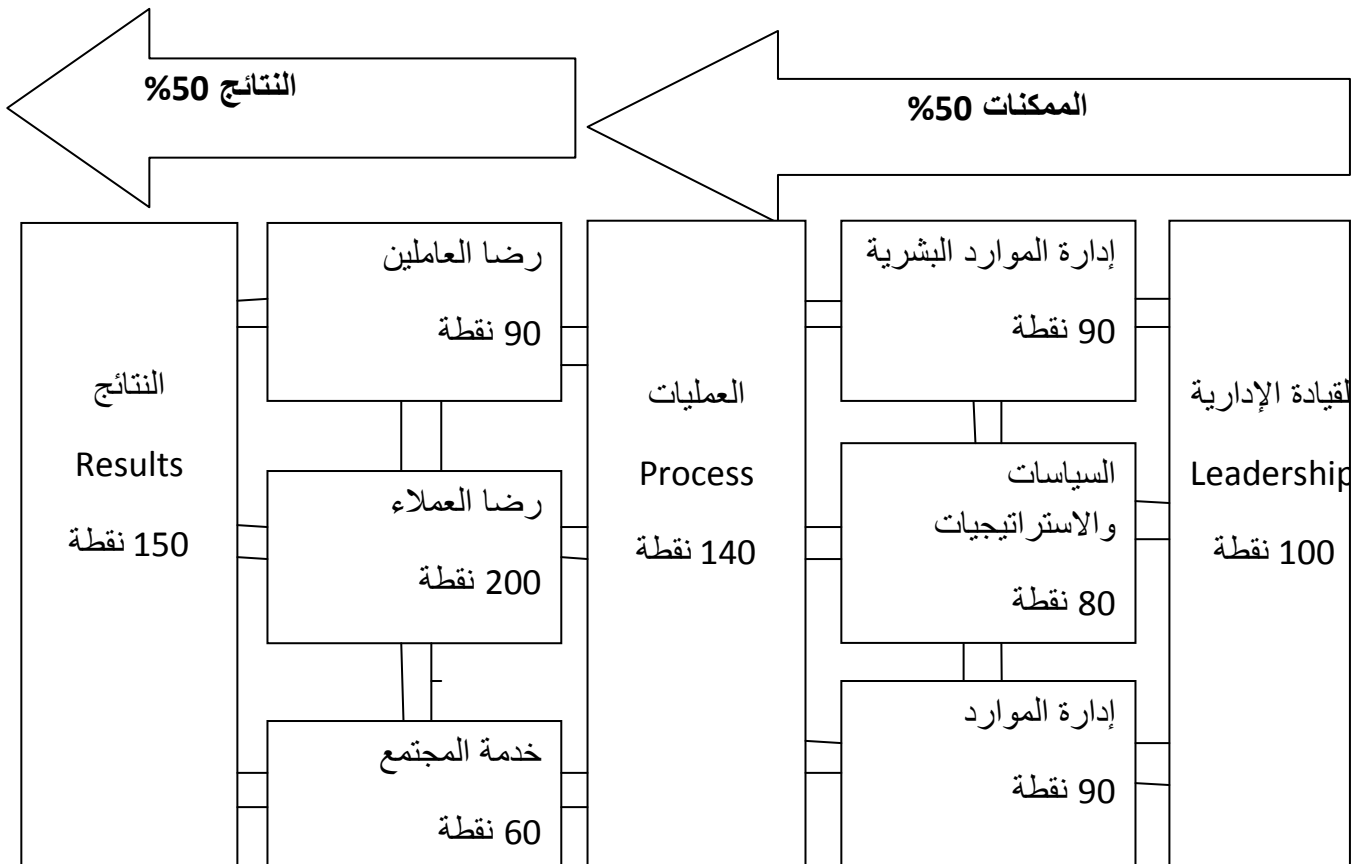
الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الأردن، 2009، ص 18.

(2) نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشوية: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم، أسس وتطبيقات)، دار الوراق، ط1،

الأردن، 2011، ص 488.

(3) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سابق، ص 119.

- رضا العمال (90 نقطة): يعبر هذا المعيار عن مستوى رضا العمال عن العمل في المؤسسة. (1)
- خدمة المجتمع (60 نقطة): يركز هذا المعيار على النتائج المحققة من قبل المؤسسة ومدى نيلها لرضا المجتمع المحيط بها ومطابقة مخرجاتها للأخلاق الاجتماعية.
- النتائج (150 نقطة): تتمثل في النتائج الكلية للأداء والإنجازات التي حققتها ومقارنتها بالأهداف. (2)
- الشكل (04): معايير النموذج الأوروبي للتميز.



المصدر: رولا نايف المعاينة، صلاح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2013، ص 210.

(1) أحمد بن عشاوي: إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، مارس 2013، ص 44.

(2) علي أحمد ثاني بن عبود: مرجع سابق، ص 21.

3-5-2- النماذج العربية: تعتبر الدول العربية من الدول المشجعة على الإبداع والتميز في مؤسساتها لتدعيم ميزتها التنافسية، وذلك من خلال مجموعة من المراكز والمعاهد المختلفة. ومن بين أهم النماذج العربية في التميز نجد:

أ- النموذج الأردني للتميز: تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في يناير 2002 بموجب النظام رقم 06، الذي يعتبر المرجعية الوطنية للجودة والتميز في القطاع العام والخاص⁽¹⁾، يمنح المركز جائزة الملك عبد الله الثاني لأي وزارة، مؤسسة رسمية وحتى الأفراد المبدعين والمتميزين في مجال ما وفقا للأسس والمعايير التي يعتمدها المركز،⁽²⁾ حيث تهدف الجائزة إلى تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.⁽³⁾ تمنح الجائزة مرة كل عامين لفائز واحد في أحد القطاعات التالية:

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.

- - المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.

- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (أقل من 50 عامل).

- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (أقل من 100 عامل).⁽⁴⁾

- معايير النموذج الأردني للتميز: تتضمن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز كغيرها من النماذج مجموعة من المعايير يعبر عنها بخمسة معايير يمكن إيجازها في:

- القيادة الإدارية (200 نقطة): تتجلى في دور القيادة الإدارية في وضع الرؤى الإستراتيجية والمستقبلية للمؤسسة التي تعكس فلسفتها، إضافة إلى الدور الذي تقدمه المؤسسة للقيادة الإدارية والدعم الذي تقدمه هذه الأخير للعمال.

(1) أحمد يوسف عريقات: دور جائزة الملك عبد الله الثاني في تطوير الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء في مؤسسات القطاع

العام في الأردن، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، نوفمبر 2009، ص 10.

(2) عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، الأردن، 2011، ص 214.

(3) عبد الستار العلي: تطبيقات في الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2008، ص 335.

(4) المرجع السابق، ص 336.

- التخطيط الاستراتيجي (150 نقطة): يتناول قدرة المؤسسة على اعتماد سياسات تتوافق مع رؤيتها المستقبلية، ووصف مجمل المهام التي تقوم بها وأسلوب التخطيط الاستراتيجي المعتمد في وضع الأهداف وكيفية تحويل الاستراتيجيات إلى خطط عملية وكيفية مراقبة تلك الخطط. (1)

- إدارة الموارد (250 نقطة): تتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة الموارد المتاحة سواء المادية والبشرية المالية والمعلوماتية بكفاءة وفعالية.

- إدارة العمليات (200 نقطة): تتناول مدى التزام المؤسسة بتقديم المخرجات التي تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن ووجود هيكل تنظيمي فعال ومدى التنسيق بين العمال ووحدات العمل، إضافة إلى مختلف وسائل وأنظمة العمل. (2)

- النتائج (250 نقطة): يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المؤسسة من حيث درجة رضا العمال والزبائن، جودة المخرجات والأثر على الاقتصاد والمجتمع. (3)

الجدول (01): معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

العلامة	المعيار
200	- القيادة الإدارية.
150	- التخطيط الإستراتيجي.
200	- إدارة العمليات.
250	- إدارة الموارد البشرية.
200	- النتائج.
100	المجموع

المصدر: عبد الستار العلي: مرجع سابق، ص 237.

(1) عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص 379، 380.

(2) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء، ط1، الأردن، 2007، ص 122.

(3) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل، ط1، الأردن، 2006، ص 304.

ب- النموذج الجزائري للجودة: تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، بمقتضى " المرسوم التنفيذي رقم 98-69 بصيغته المعدلة والمكملة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-20 في 25 يناير سنة 2011⁽¹⁾ صدرت عنه الجائزة الجزائرية للتميز على أساس الجودة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 يناير 2002، تهدف إلى مواكبة التطورات الحاصلة وعمل على جعل انطلاق إرضاء الزبائن نقطة الانطلاق لتحقيق التميز التنظيمي.⁽²⁾ فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة مؤسسات جزائرية. من أهمها:

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية - SAI dal - في سنة 2003.

- الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة في سنة 2004.

- المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية في سنة 2007.⁽³⁾

- معايير النموذج الجزائري للتميز: تتعدد معايير التميز الجزائري، وعموما يمكن حصرها في:

- التزام الإدارة (120 نقطة): يركز هذا المعيار على مدى اهتمام الإدارة بسياسات الجودة وذلك من خلال مختلف الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافتها.

- الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة): يهتم هذا المعيار بدرجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

- الاستماع للزبائن (200 نقطة): يظهر هذا المقياس الأدوات التي تستخدمها المؤسسة من أجل معرفة احتياجات الزبائن ومدى رضاهم عن مخرجات المؤسسة.

⁽¹⁾ <http://www.djazairiess.com/elmassa/.le:18/03/2016 a09:43h>.

⁽²⁾ بلكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2013، ص 107.

⁽³⁾ قبطان شوقي: إدارة التميز (الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المدينة، الجزائر، دس، ص 12.

- التحكم في النوعية (120 نقطة): يركز هذا المعيار على معرفة مدى قدرة المؤسسة على التحكم في مواصفات احتياجات الزبائن. (1)
- قياس الجودة (80 نقطة): يتجلى في كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح لها بقياس درجة تحقيق الأهداف ومدى التحكم في هذه المعايير.
- تحسين الجودة (80 نقطة): يركز على مدى قدرة المؤسسة على قيادة عمليات التحسين اللازمة والإجراءات الضرورية لضمان فعالية هذه العمليات.
- مشاركة العمال (100 نقطة): يتمثل في درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية والعمل على تجسيدها.
- النتائج (200 نقطة): تتمثل في النتائج التي حققتها المؤسسة من خلال الأداء الكلي للمؤسسة ومدى قدرتها على إرضاء العمال والزبائن. (2)

3-6- إدارة التميز التنظيمي ومقومات نجاحها:

3-6-1- إدارة التميز: تعبر إدارة التميز التنظيمي عن منهج شامل يحاول جمع إدارة مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء المؤسسة على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية، كما تضمن لها تحقيق التكامل والانسجام الكامل بين مختلف عناصر المؤسسة، (3) كما تعبر عن تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها وأداء عمالها عن باقي المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال استغلالها الأمثل لمختلف القدرات والموارد المتاحة بما يضمن لها تحقيق التميز في مختلف أنشطتها وسياساتها ومخرجاتها. (4)

هذا وتتضمن إدارة التميز التنظيمي مختلف الأساليب والإجراءات التي تمكن المؤسسة من تدعيم قدراتها التنافسية وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، إضافة

(1) المرجع السابق، ص 13.

(2) المرجع السابق، ص 14.

(3) سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 115.

(4) إياذ شوكت منصور، مرجع سابق، ص 37.

إلى تنمية قدرات العمال وتطويرها وتهيئة بيئة العمل المساعد على الإبداع لتحقيق التميز التنظيمي؛⁽¹⁾ فإدارة التميز تعمل على إثبات التميز التنظيمي للمؤسسة والتفوق على المنافسين في سوق العمل من خلال ما تمتلكه المؤسسة من موارد.⁽²⁾

3-6-2- مقومات نجاح إدارة التميز التنظيمي:

هناك العديد من الركائز التي يجب توافرها في المؤسسة من أجل تحقيق النجاح في إدارة التميز التنظيمي. يمكن إيجازها في:

- وجود قيادة إدارية فعالة للمؤسسة تساهم في تحديد رؤيتها المستقبلية.

- وجود إدارة فعالة للأداء.

- تبني هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.⁽³⁾

- التركيز على بناء إدارة المعرفة ودعم الموارد البشرية باعتبارها مصدر الإبداع.

- تبني ثقافة التميز والإبداع في المؤسسة.⁽⁴⁾

3-7- علاقة القيادة الإدارية بالتميز التنظيمي:

يمكن القول أنه بالنظر للتطورات الحاصلة في القرن العشرين وبرز العولمة وشمولها جميع المجالات، أصبح من الضروري على المؤسسات مواكبة هذه التطورات خاصة في ظل الفكر الإداري الجديد الذي يعمل على نشر خصائص المجتمع الياباني كنموذج يحتذى به في التطور والنجاح، وتبقى المؤسسات بالرغم من ذلك في حاجة إلى القيادة الإدارية من أجل نشر مختلف هذه المبادئ العمل على وضع الإستراتيجيات والسياسات التي تساعد على تحقيق ذلك؛ أي أنه قد برزت أهمية القيادة الإدارية كعنصر أساسي في المؤسسة، بالنظر للمختلف الأدوار التي يقوم بها، لكن تبقى غير قادرة لوحدها على

(1) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص 145.

(2) إياد شوكت منصور، مرجع سابق، ص 37.

(3) سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 118.

(4) المرجع السابق، ص ص، 119، 121.

أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فهي بحاجة إلى تعظيم مختلف الجهود في المؤسسة ضمن نظام تعاوني يسهل القيام بالأعمال، من موارد بشرية، مالية وتكنولوجية تساعدها على تطبيق سياساتها عمليا، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل، فالبيئة التي تعمل على نشر روح التعاون وفرق العمل هي البيئة المساعدة على العمل والإبداع. (1)

ويبقى دور القيادة الإدارية في المؤسسة العمل على استغلال مختلف الموارد المتاحة أمامها أمثل استغلال لتحقيق نتائج أفضل؛ فالقيادة من أجل الحصول على أداء فعال في حاجة إلى تنمية قدرات عمالها من خلال التدريب والتطوير المستمر لإمكانياتهم وقدراتهم لمواكبة التغيرات والتطورات، وهي بذلك تعمل أيضا على تعزيز انتمائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، حيث تختلف القيادة الإدارية من مؤسسة إلى أخرى باختلاف الأنماط السائدة في كل مؤسسة والدور الذي يقوم به كل نمط من حيث الاهتمام بالعمل والعمال، وحسب ما تشير إليه النظريات المهمة بالقيادة يتسم النمط الديمقراطي بالديمقراطية وتشجيع الإبداع، تفويض السلطات والمرونة في التعامل مع العمال والتحرر من الهرمية في السلطة، بينما تتسم البيروقراطية بالرقابة الشديدة المقيدة لحرية العمال والمركزية في اتخاذ القرارات مع مراعاة السلم الإداري في السلطة، اتصالات نازلة وانتشار للروتين؛ (2) أي أن الأسلوب القيادي يلعب دورا كبيرا في نشر ثقافة مساعدة على العمل الفعال، فالعمال بحاجة إلى نوع من المرونة والاستقلالية في العمل تسمح لهم بتفجير طاقاتهم في العمل، وإعطاء أفكار جديدة وابتداع أساليب أخرى في العمل.

هذا وتبقى الكفاءة القيادية اليوم مطلوبة من أجل المقدر على القيام بالأعمال لتحقيق النتائج وتنمية مهارات العمال لاكتساب كفاءات تكون قيادة في المستقبل، وهنا نتحدث عن أعلى مستوى من التأثير في المرؤوسين بأقل جهود ممكنة، وهو ما يعبر عن مستويات الثقة الممنوحة للعمال من طرف القيادة الإدارية وثقتها في قدرتهم على القيام بالأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه، وتوفيرها لهم المعلومات التي يحتاجونها في العمل، (3) كما تتضمن كفاءة القائد الإداري مجموع الصفات الشخصية التي يتميز بها

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران، الأردن، ط1، 1997. نقلا عن: محمد بزيغ حامد بن

تولي العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006، ص 70.

(2) سليم بطرس جلد، زيد منير عبيوي: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2006، ص 89.

(3) يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2006، ص 288.

عموماً من وعي ذاتي، اتزان وقدرة على الاستفادة من نقاط القوة والضعف بما يخدم المؤسسة والقدرة على قيادة المؤسسة عن طريق إقامة مختلف شبكات الاتصال سواء مع العمال أو الزبائن والموردين (1) خاصة في العصر الحالي الذي أصبحت فيه الجودة مطلباً أساسياً لتحقيق النجاح للمؤسسة وتميزها في الأداء، فالمؤسسة أصبح لزاماً عليها الاهتمام بزبائنها لنيل رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم من مخرجات المؤسسة، وبما يتناسب مع المواصفات المطلوبة. (2)

يتضح جلياً أن دور القيادة الإدارية في المؤسسة لا يقتصر على مجرد التأثير في العمال وإصدار الأوامر ووضع مختلف الخطط والسياسات والعمل على تنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة، بل يتعداها إلى الاهتمام بالعمال والزبائن وتهيئة بيئة العمل المشجعة على الإبداع والعمل على تنمية قدرات العمال ومشاركتهم، والعمل على نشر روح فرق العمل والتعامل بين العمال وتشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم وإعطاء أفكار جديدة بخصوص العمل؛ فالقيادة من بين أهم العناصر المساعدة على تحقيق التميز في أداء المؤسسات من خلال تشكيلها لرؤية وأهداف المؤسسة المستقبلية والعمل على نشرها عبر كافة المستويات الإدارية، كما تساعد في تدعيم قيم التميز وحرصها وإرساء الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، إضافة إلى بناء هيكل تنظيمي مرن له القدرة على التكيف مع التطورات، والعمل على تطويره باستمرار. (3)

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تتضح لنا أهمية التميز التنظيمي باعتباره أحد مقومات نجاح المؤسسات الحديثة في إدارة الأعمال، حيث يضم مختلف الممارسات الإدارية التي تقوم بها القيادة الإدارية من خلال مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تسعى من خلالها إلى زيادة أداء العمال والرفع من مهاراتهم بما يساعد على الرفع من أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها في السوق والتميز عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

(1) رافدة عمر الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2012، ص 118.

(2) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010، ص 141.

(3) علي عبد الله: الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الأردن، مارس 2005، ص 232.

الفصل الرابع

المداخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية والتميز التنظيمي

تمهيد

4-1- نظريات القيادة الإدارية

4-1-1- مدخل السمات

4-1-2- المدخل السلوكي

4-1-3- المدخل الموقفي

4-1-4- مدخل الاتجاهات الحديثة

4-2- نظريات التميز التنظيمي:

4-2-1- نظرية الأداء المتميز

4-2-2- نظرية الأداء الظافر

4-2-3- نظرية النظام التعاوني

4-2-4- النظرية اليابانية

4-2-5- نظرية إدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تكتسي النظرية العلمية أهمية كبيرة في إعطاء تفسير لموضوع الدراسة ومساعدة الباحث في تحديد مفاهيم الدراسة الحالية وتحديد أبعاد الظاهرة وعناصرها. وفي هذا الصدد سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المداخل النظرية التي اهتمت بكل من موضوع القيادة الإدارية والتميز التنظيمي. على الرغم من أن الحديث عن جل هذه النظريات والأفكار التي جاءت بها يطول، لهذا ستحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم النظريات التي تفيدنا في تفسير أبعاد الدراسة، لذلك قامت الباحثة في هذا الفصل بتقسيم هذه النظريات على أساس متغيرات الدراسة كمحاولة منها لإعطاء لمحة عن أهم أفكار التي جاءت بها حول القيادة الإدارية والتميز التنظيمي.

4-1 - نظريات القيادة الإدارية:

تعددت الأبحاث والدراسات المهمة بالقيادة، كما اختلفت التفسيرات المعطاة حولها. وعلى هذا الأساس يمكن إجمال نتائج هذه الدراسات في أربع مداخل رئيسية هي:

4-1-1- مدخل السمات: تدرج ضمنه النظريات التالية:

- نظرية القيادة الموروثة:

تذهب هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم؛⁽¹⁾ فالقيادة الإدارية سمة مميزة للفرد، وليس الجميع قادرا على القيادة، بل هي حكر على الأفراد الذين يمتلكون مجموعة من السمات الشخصية والقدرات الفنية من أهمها:

- السمات الجسمية: كالحيوية، المظهر الحسن والطول وغيرها.

- الشخصية: كالتسامح، الأمانة، الشجاعة والثقة بالنفس.

- الوظيفية: تشمل الاهتمام بالانجاز، المبادرة والابتكار، القدرة على الإشراف والتوجيه.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005، ص 263.

- اجتماعية: كالنضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات والرغبة في التعاون. (1)

يمكن القول أن هذه النظرية تركز على أهمية الصفات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها القادة الإداريين التي تجعلهم يتميزون بها عن غيرهم، حيث تشير هذه النظرية إلى أن هذه السمات لا يمكن للفرد اكتسابها، فالقادة حسبها يولدون بصفات قيادية تساعدهم على شغل المناصب القيادية، حيث تساعدهم هذه الخصائص الشخصية في التأثير على العمال وفرض نوع من الانضباط في العمل، كما تبرز أهمية الصفات الوراثية التي يتمتع بها القادة الإداريين في تكوين شخصيتهم القيادية والعمل على تطبيق مجموعة من السياسات التي تساعدهم في توفير الظروف التي تساعد العمال على إنجاز الأعمال وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية تدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وضمان التفوق على مثيلاتها في سوق العمل والبقاء في السوق. فعلى الرغم من أن هذه النظرية اكتفت بمجموعة من الصفات القيادية، التي قد توجد في بعض القادة الإداريين ولا توجد في البعض الآخر منهم لاختلاف الأفراد، إلا أنها أكدت على دور شخصية القائد الإداري دور في تعزيز علاقاته مع العمال في المؤسسة وتمتينها بما يعود في الأخير بالفائدة للجميع.

- نظرية القيادة المكتسبة:

ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الكبير الذي دار حول نظرية القيادة الموروثة، وأن القائد يولد ولا يصنع والانتقادات الكبيرة التي وجهت لها وتجاهلها الكبير لأثر الجماعة في المواقف الإدارية المختلفة والتي تشكل شخصية القائد، إضافة إلى عدم تحديدها للصفات القيادية الموروثة تحديداً دقيقاً. (2)

تقوم هذه النظرية على أفكار المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية التعلم، الخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد لسمات القادة الإداريين. (3) فالقائد الإداري الناجح يكشف صفات قيادته نتيجة انجازه الأعمال في الجماعات، وممارسته لقيادة أفراد هذه الجماعات؛ فهي تركز على أهمية الجماعة في تكوين شخصية القائد، إضافة إلى أهمية التعلم والتدريب في تنميتها.

(1) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: مرجع سابق، ص 152.

(2) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 263.

(3) عادل ثابت، مرجع سابق، ص 156.

ويبقى القائد في حاجة إلى مهارات وصفات غير تلك التي ورثها من أجل القيام بحل مختلف المشكلات والمواقف، التي لا يمكن الحصول عليها من خلال التفاعل في بيئة العمل مع المرؤوسين. (1)

في الأخير يمكن القول بأن هذه النظرية تركز على الصفات التي يمكن للقائد اكتسابها وتعزيزها بالتدريب والتعلم متجاهلة العناصر المشكلة للسلوك القيادي؛ فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تجمع بين الصفات القيادية الموروثة وتسعى لتعزيزها من خلال الصفات المكتسبة في بيئة العمل؛ أي أنه لا بد من التكامل والتفاعل بين القيادة والعناصر المكونة لها من شخصية القائد وإمكاناته، حاجاتهم واتجاهات العمال وجماعات العمل، المواقف المحيطة وظروف العمل واستغلالها بما يفيد المؤسسة ويجعلها تحقق الأهداف التي سطرته قيادتها الإدارية وتسعى لتحقيقها.

4-1-2- المدخل السلوكي: لعل من أهم المسائل التي تواجه منظري السلوك قضية تكامل حاجات الفرد ومتطلبات المؤسسة ضمن من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، لدى نجد العديد من النظريات تهتم بسلوك العامل داخل مكان العمل والعمل على تلبية احتياجاته، والعمل أيضا على تحفيز العمال على العمل بروح جماعية تعاونية لتحقيق الأهداف المسطرة. ومن بين هذه النظريات نجد: (2)

- هرم الحاجات لماسلو:

يرى أبراهام ماسلو بأن دوافع الإنسان وحاجاته مرتبة هرميا، بحيث يتم إشباع هذه الحاجات تكون بشكل متتابعي؛ أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة الثانية، والحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية. (3)

تتمثل حاجات الفرد حسب ماسلو في الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات اجتماعية تعبر عن انتماء الفرد وحاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات بالوصول إلى أعلى المراكز. (4) ونتجلى هذه العناصر في:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2003، ص 260.

(2) محمد محمود العجلوني: النظرية الإسلامية (استنباط الأسس والمبادئ)، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2014، ص 164.

(3) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية: دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص 81.

(4) هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، ط1، الأردن، 2009، ص 32.

- الحاجات الفيزيولوجية: تشكل قاعدة الهرم وتتجلى في الحاجات التي تضمن بقاء الفرد من مأكل مشرب، مسكن وملبس.
- الحاجة للأمن: تتمثل في حاجة العمال إلى الأمن الوظيفي بحثا عن الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل وعدم الشعور بأي خطر يهدد حياته.
- الحاجة إلى الانتماء: تتجلى في حاجة العامل إلى التفاعل مع جماعات العمل في مكان العمل وإقامة علاقات اجتماعية. (1)
- الحاجة للاحترام: تضم الحاجات المتعلقة بالشعور بالاحترام من طرف جميع الأطراف المحيطة به في مكان العمل، كذلك الشعور بالتقدير والاستقلالية في العمل.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: تتعلق بالحاجات المتعلقة بالعامل والتي تسمح له بالتعبير عن ذاته وإبراز قدراته وكفاءته في العمل.

بمعنى أن العمال يسعون لتلبية هذه الحاجات لتحقيق نواتهم، وأن هذه الحاجات تتدرج حسب ماسلو من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم إلى غاية تحقيق الذات في أعلى الهرم مروراً بتحقيق الحاجة إلى الأمان والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة أو مؤسسة معينة، والحاجة إلى التقدير والاحترام من قبل الأطراف الأخرى المحيطة به على التوالي؛ أي أنه يمكن إشباع هذا النوع من الحاجات من خلال ما توفره القيادة الإدارية في المؤسسة بتبنيها لمختلف الأساليب التي تنمي قدرات الأفراد وتدفعهم لتفجير كل طاقاتهم وإمكاناتهم لصالح المؤسسة التي يعملون فيها مادام أن تلبية حاجاتهم وجميع متطلباتهم تزيد من دافعيتهم للإنجاز أكثر وبذل أقصى الجهود؛ فللفرد حاجات يسعى لتحقيقها تتزايد كلما حقق واحده منها فهي في تصاعد مستمر ما يعكس سعي العامل المتواصل للبحث عن الأفضل، فهو في سعي مستمر من أجل الوصول إلى قمة الهرم كما أشار ماسلو من أجل تحقيق ذاته، كما أن العامل يعمل على تقديم الأفضل وتفجير كل طاقاته كلما أحس بالأمان وبالاهتمام من الأطراف المحيطة به، من الزملاء في العمل أو من

(1) Céline Mansencal, Didier Michel: Théories des organisations (module de formation management), Académie de Versailles, p15.

القيادة الإدارية في المؤسسة والتي تعمل على كسب ثقة العامل ونيل رضاه من أجل دعمها لتحقيق الأهداف المسطرة.

- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتقد دوغلاس ماجريغور بأن السلوك الإداري يتأثر بنوعين من الفلسفات، فكانت نظريته كبلورة عامة في أنماط القيادة الإدارية، حيث تمثل (X) أنماط القيادة الإدارية التسلطية المهمة بالإنتاج، والتي تركز على تصميم الأعمال ليقوم العمال بتنفيذها، في حين تتشابه (Y) مع الأنماط الديمقراطية المهمة بالعاملين وترتكز على العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال في المؤسسة؛⁽¹⁾ فالأسلوب (X) يعتمد على الرقابة اللصيقة للعمال وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والقيام بالعمل من أجل الزيادة في الإنتاجية (Y) فيمثل دوافع كامنة في الفرد يمكن استغلالها لتحقيق كفاءة وفعالية في العمل.⁽²⁾

هذا وتستند كل من (X) و (Y) على مجموعة من الافتراضات يمكن اختصارها في:

- الفرد جدير بتحمل المسؤولية، يميل إلى العمل والتجديد فيه.
- وجود دوافع للفرد نحو العمل، فعلى القيادة الإدارية السعي لتميمتها.⁽³⁾
- القيادة الإدارية مسؤولة عن خلق البيئة المناسبة للعمل ومختلف الأساليب المساعدة على تحقيق أهدافهم ومن ثم توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وهنا تلعب العلاقات الإنسانية والاجتماعية دوراً في تحديد سلوك العامل في المؤسسة وتأثيرها على فعاليته.⁽⁴⁾
- الإنسان كائن اجتماعي يميل للعمل أكثر أملاً في المكافأة.⁽⁵⁾

يتضح أن هذه النظرية تشير إلى مفهوم القيادة الإدارية من خلال توضيحها للافتراضات التي تضعها هذه الأخيرة عن العمال بالمؤسسة والتي تعاملهم على أساسها، مشيراً إلى أن النمط الأكثر تناسبا مع الطبيعة الإنسانية هو النمط المهتم بالعمال، الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويمنحهم الحرية في العمل بإعطاء اقتراحاتهم بخصوص العمل، وهو ما يحتاج إليه العامل في المؤسسة من أجل إبراز كل طاقاتهم وتقديم كل ما يمتلكه.

(1) عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء، ط1، مصر، 2014، ص 43.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، مصر، 2002، ص 322.

(3) عبد الرحمان سيار: مرجع سابق، ص 44.

(4) عبد الرحمان سيار: المرجع السابق، ص 45.

(5) بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008، ص 48.

4-1-3- المدخل الموقفي: يعتبر هذا المدخل امتدادا للمدخل السلوكي يربط ما بين النمط السلوكي للقادة والعمال والموقف. تبنى موقفه على أساس المتطلبات التي تفرضها ظروف المؤسسات وشروط تحققها، حيث ترى أن حلول المشكلات تكون حسب المواقف. من أهم نظريات هذا المدخل نجد: (1)

- نظرية فيدلر:

تعتبر هذه النظرية أول نموذج للقيادة الموقفية، يطلق عليها نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة لأنه ركز في دراسته على فعالية القائد لتحقيق أداء عال للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في الموقف؛ (2) هذا وقد حدد فيدلر مجموعة من العوامل التي تتوقف عليها فعالية القائد الإداري سواء بنفوذ المركز الذي يشغله داخل الهيكل التنظيمي أو نمط الأعمال، ناهيك عن العلاقة بين القائد والجماعة التي هي انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في القائد الإداري. (3)

يتضح لنا جليا أن هذه النظرية تركز على الموقف القيادي الذي يؤثر فيه القائد ويتأثر به ويتفاعل مع مختلف الأطراف الأخرى المحيطة به، كما تربطه بالسمات الشخصية والمهارات القيادية التي يتميز بها في المركز الذي يشغله في الهيكل التنظيمي، على أساس أن الموقف القيادي هو الذي يحدد السمات التي تبرز فعالية القائد ومدى قدرته على القيادة، يتسم بها القائد الإداري.

- نظرية الشبكة الإدارية:

استطاع "روبرت بلاك" و "جين موتون" في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، حيث تعكس هذه النظرية درجة اهتمام القيادة الإدارية ببعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة) والعمل.

- درجة الاهتمام بالعمال (العلاقات الإنسانية). (4)

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية، ط1، لبنان، 2005، ص 38.

(2) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص ص، 419، 420.

(3) علي عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 63.

(4) بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2010، 47.

ولقياس هذين البعدين وضع كل من "بلاك وموتون" نموذجا للشبكة الإدارية، تصنف إلى العديد من الأنماط القيادية، يعبر كل منها عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من العمل والعمال. ليتوصل في الأخير من خلال هذا النموذج إلى الأنماط القيادية صنفها في:

- **القائد المتساهل (1,1):** هو الذي يترك العمال دون أي تدخل فيهم، حيث لا يهتم بالعمل والعمال لأنه يتجاهل العملية القيادية وينسحب منها، كما يمارس الحد الأدنى من السلطة ويترك العمال أحرارا في أداء أعمالهم.

- **القائد السلطوي (1,9):** يركز القائد هنا على الإنتاج والعمل، حيث يعطي كل اهتمامه لذلك فالعمل أولا وأخيرا، متجاهلا بذلك العلاقات الإنسانية، كما يمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل تحقيق الهدف، معتبرا العمال أدوات إنتاج تعمل على تنفيذ الأوامر. (1)

- **القائد الاجتماعي (9,1):** يطلق عليه اسم رئيس النادي، يعطي كل الاهتمام والتركيز على العمال، كما يهتم ببناء العلاقات الاجتماعية ولا يعطي أي أهمية للعمل والإنتاج.

- **القائد الوسط (5,5):** تسمى أيضا بالإدارة المعتدلة لأنها توفق ما بين الاهتمام بالعمل أو الإنتاج والاهتمام بالعمال، يواجه القائد هنا صعوبة التوفيق والحفاظ على التوازن ما بين البعدين. (2)

- **القائد المثالي (9,9):** وهو ما يعرف بقائد الفريق يولي أقصى اهتمامه بتحقيق الإنتاج وكذلك بالعمال والعلاقات الإنسانية فيما بينهم من خلال مجموع الأفراد الملتزمين، ما يؤدي إلى الثقة والاحترام المتبادل. (3)

4-1-4- مدخل الاتجاهات الحديثة: يشمل:

- القيادة التبادلية:

تعرف القيادة التبادلية على أنها مبني على التبادل بين القائد والعمال، وهو ما يسعى القائد الإداري لتحقيقه من خلال عمله على تحقيق التوافق ما بين متطلبات العمال والمؤسسة التي يعملون بها حيث يعتمد القائد الإداري في هذه النظرية على تعزيز التبادل، كما يهتم بالنتائج ويركز على ضبط

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 60.

(2) نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، مرجع سابق، ص 100.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي (لسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 208.

الأعمال والحرص على تنفيذ العمال لأوامره سواء بتسليط العقوبات عليهم أو منحهم المكافآت. ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال رؤيته المستقبلية وأهداف المؤسسة وإقناع المرؤوسين والحصول على دعمهم. (1)

تختلف هذه النظرية في توجهها عن النظريات السابقة التي كانت تركز على السمات القيادية الإدارية الشخصية الموروثة منها والمكتسبة؛ فالنمط القيادي المتبع من طرف القادة الإداريين هو الذي يعكس طبيعة السياسات المتبعة والموقف القيادي، حيث نجد القيادة التبادلية تعمل على تعزيز دور جماعات العمل في المؤسسة من خلال مختلف العلاقات الاجتماعية والتفاعلات فيهم بينهم، خاصة من خلال نشر التعاون للقيام بمختلف الأعمال سواء مع الزملاء في العمل أو مع القادة الإداريين من أجل تحقيق الأهداف، وهو ما يعكس السياسة المتبعة من قبل القادة للزيادة من فعالية العمال في المؤسسة القائمة على أساس التبادل؛ أي أن هذه النظرية تتحدث عن ضرورة تحقيق التوازن ما بين حاجات العامل ومتطلبات المؤسسة، التي تحتاج بدورها إلى دعم عمالها وتنسيق مختلف الجهود من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

- القيادة التحويلية:

يمكن القول بأنها عملية يقوم فيها القائد والعمال بدعم كل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية. حيث ظهر هذا النمط من القيادة سنة 1978 من قبل الباحث "برنز" الذي يرى بأن القائد التحويلي يسعى لتحويل العمال إلى قادة، (2) كما أن القائد التحويلي معروف بقدرته على تقديم الحلول والاهتمام بحاجات عماله وتشجيعهم على معالجة الأمور بطرق جديدة، وهو يركز على الرؤية المستقبلية القيم المشتركة والأفكار من أجل بناء علاقات مبنية على القيم الشخصية إضافة إلى المعتقدات وطبيعة القادة وإشراك العمال في عمليات التغيير. (3)

(1) علي عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 77.

(2) المرجع السابق، ص 78.

(3) زيد منير عيوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ط1، الأردن، 2007، ص 94.

فهي نمط قيادي له رؤية واضحة عن المستقبل، يشجع العمال على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة، يسعى لإحداث التغيير والتطوير باستمرار، يتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف، يهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل. (1)

تركز هذه النظرية على التبادل فيما بين القادة الإداريين والعمال للقيام بمختلف الأعمال، بل تركز على العمال باعتبارهم العنصر الأساسي في المؤسسة للقيام بمختلف الأعمال، حيث يتبع القائد التحويلي سياسة منح الاستقلالية للعمال للقيام بأعمالهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التي تزيد من الاحترام والثقة المتبادلة، إضافة إلى الدور الذي تقوم به من أجل تهيئة الظروف المناسبة للعمل، والتي تسمح للعمال بتفجير طاقاتهم بالنظر للاهتمام الذي يحضون به في المؤسسة.

4-2- نظريات التميز التنظيمي:

يحظي موضوع التميز في الأداء على مستوى المؤسسات اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، الذين قاموا بمختلف الدراسات وتوصلوا إلى أهم النتائج فيما يخص أهم أسباب التميز وخصائص المؤسسات المتميزة. ومن أهم هذه النظريات نجد:

4-2-1- نظرية التميز في الأداء:

بدأت حركة الجودة والتميز في الأداء تتبلور، وأخذت أهميتها تتزايد بعد ثمانينات القرن العشرين فظهر مفهوم التحسين المستمر لمختلف أجزاء المؤسسة وعناصرها، كما ظهرت مؤسسات عالمية لرعاية القيادة الإدارية وتشجيعها على التميز في أدائها وتدريب العاملين بها والرفع من قدراتهم وتشجيعهم على التعاون والمبادرة. (2)

تتجلى أفكار هذه النظرية من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها كل من "توم بيترز" و"روبرت ووترمان"، التي شملت 40 مؤسسة عالمية ناجحة بدرجة عالية في أدائها، (3) حيث يقول بيترز في كتابه

(1) إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، مجلد 27، سوريا، 2011، ص 386.

(2) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص 41.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، ط1، الأردن، 2010، ص 74.

"البحث عن التميز" بأن جميع المؤسسات التي خضعت لدراسته دون استثناء كانت إدارتها تسمح بتفويض السلطات إلى المستويات الدنيا، وإعطاء نوع من الاستقلالية للعمال في قيامهم بمختلف الأعمال إضافة إلى منحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات سواء قصيرة المدى أو الطويلة. (1)

لقد توصلت الدراسة التي قام بها كل من "بيترز" و"ووترمان" عن المؤسسات الأكثر تميزا في الثمانينات من القرن الماضي إلى أن المؤسسات الأكثر تميزا ونجاحا هي تلك المؤسسات التي تركز على الجودة، حيث أن ذلك يمكن من تحقيق الميزة التنافسية والربحية، (2) كما توصلت الدراسة إلى 10 خصائص مشتركة بين المؤسسات التي خضعت لدراستها الميدانية والتي ساعدتها على تحقيق التميز في الأداء وهي:

- الاتصال المستمر بالزبائن.
- إعطاء الحرية للعمال وتشجيع روح المبادرة وروح فرق العمل.
- الإدارة بالمشاركة.
- استمرار التركيز على العمل والتحسين المستمر.
- هياكل مرنة ومستويات إدارية قليلة.
- إدارة التغيير. (3)

4-2-2- نظرية الأداء الظافر:

استمدت هذه النظرية أفكارها من خلال الدراسة التي قام بها كل من "كليفورد" و"كافيني" عن الأداء الظافر، حيث توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الصفات التي تتصف بها المؤسسات الصغيرة المتميزة ذات القدرة الإبداعية العالية. وهي:

(1) يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص 222.

(2) صلاح عباس هادي: إدارة الجودة الشاملة (مدخل نحو أداء منظمي متميز)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 164.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 74.

- وضع رسالة المؤسسة والعمل على تطويرها للوصول إلى تحقيق الأهداف.

- التركيز على مكونات العمل ومعوقاته.

- تحفيز العمال للعمل والإبداع. (1)

- إعطاء أولوية لتنمية وتطوير قدرات العمال.

- العمل قدر الإمكان على التخلص من الأعمال الروتينية.

يمكن القول أن هناك تشابها كبيرا بين النتائج المتوصل إليها في دراسة كل من "بيترز" وزميله "ووترمان" عن التميز في الأداء ودراسة "كليفورد" و"كافيني"، حيث ركزت الدراستين على بيئة العمل كمتطلب أساسي لتحقيق التميز التنظيمي، ومدى فعالية العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخلها، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في توفير هذه البيئة من خلال منح العمال حرية العمل وتشجيعهم على الإبداع وإعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات جديدة في مجال العمل، تساعد المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج.

4-2-3 - نظرية النظام التعاوني (شستر برنارد):

يرى شستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، كما يرى أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويضفي نوعا من الانضباط وتشجيع العمال على الإبداع في العمل.

تقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- وجود هدف مشترك يجمع أعضاء المؤسسة.

- إمكانيات الاتصال بين العمال.

(1) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا، ط1، سوريا، 2004، ص 404.

- الرغبة في العمل والمساهمة بشكل فعال من قبل العمال في المؤسسة.

كما يرى برنارد بأن نجاح المؤسسة يتوقف على نظام الدعم الذي تقدمه القيادة الإدارية لعمالها وهامش الحرية والثقة في قدراتهم على إنجاز الأعمال بالمواصفات المطلوبة، كما يتوقف أيضا على مدى تبني القيادة الإدارية لسياسة التحسين المستمر لمواكبة مختلف التطورات والعمل على تنمية أداء عمالها والرفع من كفاءتهم في العمل. (1)

وقد أكد برنارد على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم، حيث اعتبر المؤسسة نظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون بين القيادة الإدارية والعمال في المؤسسة، حيث تلعب الجوانب غير الرسمية على غرار الرسمية دورا في تحقيق الفعالية، فالفرد تنمو لديه عدة دوافع ورغبات يسعى دائما لتحقيقها من أجل تحقيق ذاته من خلال الرغبة في التفوق والتميز في العمل، لنلتزم ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وفتح مجال المناقشة وإبداء الآراء والاقتراحات أمامهم، بالنظر لأهمية العامل في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها وما يمتلكه من طاقات كامنة تساعده على إنجاز الأعمال بفعالية أكبر..

-4-2-4- النظرية اليابانية:

قام بوضع مبادئها الأمريكي وليام أوشي سنة 1981، استمدت مقوماتها من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني، فهي نظرية بمبادئ يابانية مطووعة في المجتمع الأمريكي، (2) حيث أقر أوشي من خلال دراسته وملاحظاته بأن الإنتاجية في المؤسسات الصناعية اليابانية كانت تزيد بأربعة أضعاف عن مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية ولم تكن الأسباب ناتجة عن السياسات النقدية والاستثمارية، إنما عن أساليب معاملة العنصر البشري في المؤسسة وتوجيهه. (3)

حيث انطلق أوشي في دراسته من إمكانية تطبيق مبادئ الإدارة اليابانية في البيئة الأمريكية مركزا على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المؤسسة من خلال العمل الجماعي

(1) فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، ط1، الأردن، 1997، ص42. نقلا عن: ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز (جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، الجزائر، 2007، ص 50.

(2) خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط5، الأردن، 2014، ص 110.

(3) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص 59.

التعاون والتفاعل بين العمال وقادتهم الإداريين لإنجاز مختلف الأعمال؛ فللفرد قدرات كبيرة يمكن أن يبرزها عندما يشعر بالأمان.⁽¹⁾ ومن بين أهم العناصر التي ركز عليها وليام أوشي في نظريته أسلوب العمل المتميز في إدارة العنصر البشري في المؤسسات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه، إضافة إلى أسلوب عمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات والمشاركة في استخدامها والشعور بالمسؤولية الجماعية في العمل.⁽²⁾ هذه العناصر انبثقت عنها مجموعة من الخصائص التي وضعها أوشي لنظريته. من أهمها:

- التوظيف مدى الحياة.
- بطئ التقييم والترقية.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.⁽³⁾
- المسؤولية الجماعية.
- اهتمام كلي بالعامل.⁽⁴⁾

في الأخير يمكن القول بأن تجربة هذه النظرية على بعض المؤسسات الأمريكية لم يلق نجاحا كما حدث في مثيلاتها من المؤسسات اليابانية، وهو ما يعكس اختلاف الثقافة والخصائص المكونة للمجتمع الأمريكي والقيم المكونة للمجتمع الياباني الذي يتسم بحب العمل الجماعي والتعاون، ومختلف السمات الأخرى المساعدة على الإبداع وتحقيق التميز في الأداء.

4-2-5- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى أغلب المؤسسات إلى تحقيق التميز في مجال الجودة في العمل، وقد كان " ادوارد ديمنك" من بين أكبر المنادين بها ليصبح رائدا لها، حتى أصبحت الجائزة التي تمنح للمؤسسات المتميزة في مجال الجودة تحمل اسمه. هذا وقد جاءت أفكاره مناقضة للفكر الكلاسيكي الذي يفترض الكفاءة في أداء

(1) صلاح عبد القادر النعمي: الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2013، ص 82.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013، ص 75.

(3) علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار اليزيد، ط2، الكرك، 2004، ص 75.

(4) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2013، ص 67.

العمليات مرتكز التميز في الأداء،⁽¹⁾ حيث تركز إدارة الجودة على مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على المزج بين مختلف الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والقدرات الإبداعية للرفع من الأداء فهي تعمل على الانتقال من ثقافة حل المشكلات إلى ثقافة منعها قبل حدوثها وذلك من خلال:

- العمل على التحسين المستمر.
- تغيير مفاهيم القيادة المتسلطة.
- تطوير مهارات العمال وتشجيعهم على الإبداع.
- التفاعل مع العمال والزبائن.
- تبني فلسفة الجودة والتميز.⁽²⁾

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية على الرغم من أن الحديث عنها يطول، إلا أن الباحثة حاولت الحديث عن أهمها ولو بصورة موجزة بما يساعدها في تفسير الظاهرة المدروسة، حيث ساهمت هذه النظريات في بلورة مجموعة من الأفكار حول كل من القيادة الإدارية والتميز التنظيمي، أشارت أغلبها إلى الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية باعتبارها العنصر الأساسي في العملية الإدارية، سواء من خلال ما تتميز به من سمات شخصية موروثية تميزها عن غيرها أو سمات مكتسبة تعمل على تنميتها لتحقيق الأفضل باستمرار، إضافة إلى إبرازها لأهمية الموقف القيادي في إبراز خصائص الشخصية القيادية، ناهيك عن قيامها بوضع مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تساعدها على تحقيق أهدافها، وتمكن العمال من العمل بحرية أكبر وتشجعهم على التعاون وتفجير كل طاقاتهم الكامنة لصالح المؤسسة.

⁽¹⁾ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج، ط1، الأردن، 2013، ص

131.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 132.

الفصل الخامس

مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي

تمهيد.

5-1- أهمية الشركة الإفريقية للزجاج

5-2- أهداف الشركة الإفريقية للزجاج

5-3- أهم زبائن الشركة الإفريقية للزجاج

5-4- متطلبات الجودة في الشركة الإفريقية للزجاج

5-5- دور ومسؤولية القيادة الإدارية في تحقيق

التميز التنظيمي

5-6- أهم المقابلات مع المسؤولين والعمال في

الشركة الإفريقية للزجاج

خلاصة الفصل

تمهيد:

تجدر الإشارة إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تبنيها لسياسة ونظام الإيزو(2008:9001)، وكما سبق الذكر فإن التميز التنظيمي يمكن تفسيره من خلال الجودة أو التميز الفني في الأنشطة وأساليب العمل، أو من خلال تدعيم الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات المماثلة في السوق، وتبقى من بين المتطلبات الأساسية الواجب توفرها من أجل تطبيق هذه السياسة ونشرها في كافة الوحدات بالمؤسسة توفر قيادة إدارية مقتنعة بأهمية نشر سياسة الجودة من قمة المؤسسة حتى قاعدتها، وجعلها من بين أهم الأهداف التي تساعد على تحقيق التميز عن مثيلاتها من المؤسسات وتدعم قدرتها التنافسية. وعلى هذا الأساس سينم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية الشركة وأهدافها والدور الذي تقوم به القيادة الإدارية ومختلف السياسات المتبعة من طرفها من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

5-1- أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية، حيث تبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة في:

- تمتلك أهمية كبيرة في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه، حيث تعتبر مادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

- تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

5-2- أهداف الشركة: تهدف الشركة الإفريقية للزجاج تحقيق مايلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء والصناعة، قطاع تركيب السيارات وقطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- العمل على تصدير المنتجات وإبرازها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.

5-3- أهم زبائن الشركة:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية - SNVI -
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP -
- شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر و EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.
- شركة ENAD صناعة المنظفات.
- شركة هنكل (HENKEL)

5-4- متطلبات إدارة الجودة:

- يعتبر نظام الجودة في المؤسسة نظام وثائقي أو موثق، ولتطبيق إدارية الجودة لا بد من:
- بيان موثق لسياسة وأهداف الجودة.
 - دليل الجودة.
 - الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة.
 - الوثائق التي ترى المؤسسة أنها ضرورية لضمان السير الفاعل لعملياتها.
 - ضبط السجلات، حيث تحتاج المؤسسة إلى مراقبة مستمرة لسجلاتها لتقديم البرهان على المطابقة لمتطلبات إدارة الجودة.

5-5- دور ومسؤولية القيادة الإدارية في الشركة:

5-5-1- دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي:

تعمل القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج على تحقيق التميز التنظيمي من خلال جودة المنتج، حيث تطبق الشركة الإفريقية للزجاج الإيزو 9001:2008، وكما سبق الذكر فإن سياسة الجودة تتجلى في السياسة التي تعمل المؤسسة على نشرها بجميع وحداتها، ومن أجل تطبيق نظام الجودة في أي مؤسسة لابد من أخذ المتطلبات التالية بعين الاعتبار:

- تحتاج المؤسسة إلى إثبات قدرتها على توفير منتجاتها حسب المتطلبات التنظيمية وما المواصفات التي يطلبها الزبون.

- تعزيز الاهتمام بالزبائن لكسب رضاهم، من خلال التحسين المستمر للمنتجات.

- تحديد العمليات اللازمة لنظام الجودة وتطبيقها في المؤسسة.

- مراقبة وقياس وتحليل هذه العمليات.

- التحسين المستمر لهذه العمليات.

- العمل على نشر سياسة الجودة وسماع آراء العمال لتحسين الجودة.

- العمل على التغيير والتحسين خاصة في حالة وجود مشاكل في العمل أو المنتج بالمؤسسة.

5-5-2- مسؤولية القيادة الإدارية:

- تعمل القيادة الإدارية المطبقة لنظام إدارة الجودة باستمرار من أجل نشر هذه السياسة وتطبيق النظام إلى توعية العمال بأهداف المؤسسة وتدريبهم للرفع من كفاءتهم.

- وضع سياسة الجودة في المؤسسة والعمل على نشرها.

- الاهتمام بالزبائن والتركيز على احتياجاتهم.

- التأكد من مدى مطابقة سياسة الجودة المتبعة للسياسة العامة للمؤسسة.

- التأكد من مدى مطابقة أهداف الجودة المسطرة لسياسة الجودة المتبعة وقابلية هذه الأهداف للقياس.

- التحليل والتحسين للتأكيد على مطابقة المنتجات لنظام إدارة الجودة.

5-6- أهم المقابلات مع المسؤولين والعمال في الشركة:

- **المقابلة الأولى:** كانت في يوم 2015/12/27 مع المسؤول عن إدارة الجودة في المؤسسة بدأنا المقابلة بمعلومات شخصية عنه، حيث أخبرنا بأنه إطار في الإلكترونيك وأنه لم يشغل منصبه الحالي منذ تعيينه في الشركة، بل أنه عمل في منصب عامل بسيط في الكهرباء، وبعد عدة سنوات من العمل ونظرا لشخصيته الكاريزمية التي كان يتمتع بها على حد قوله، حيث كان حازما إلى حد ما في عمله وله تأثير كبير في العمال، اختاره المسؤولون لشغل منصب المسؤول عن إدارة الجودة في المؤسسة خاصة أنه قد فرض نفسه بين العمال، وهي المقابلة التي ساعدتني بشكل كبير في اختيار الفرضية الأولى للدراسة الحالية، حيث أوضح أهداف الشركة الإفريقية التي لا تختلف عن أهداف أي مؤسسة في القطاع الاقتصادي وعلى غير الأهداف المذكورة سابقا، تسعى المؤسسة إلى تحقيق الربح بطبيعة الحال خاصة وأنها مؤسسة ذات طابع عمومي، ففي حال الربح بتحصل العمال على الأجور وفي حال الخسارة تعمل القيادة على تدارك الوضع ما يؤدي إلى تأخر دفع الأجور في بعض الأحيان.

- تحقيق الاكتفاء الذاتي في منتج الزجاج بأنواع التي تنتجها الشركة (زجاج السيارات والشاحنات، الزجاج الأمني المصنف) الخاص بحماية الأفراد والممتلكات والزجاج المقاوم للحرارة والصدمات إضافة إلى الزجاج المطبوع وغيرها من الأنواع الأخرى)، والعمل على الحصول على منتج ممتاز بمواصفات عالمي للمشاركة في الإنتاج الوطني وتنمية الاقتصاد الوطني وإرضاء الزبائن وجميع المتعاملين مع الشركة.

- يوجد تفويض للسلطات في المؤسسة لأشخاص معينين، يكون ذلك من المدير العام أو من المسؤولين إلى العمال مثلا، يكون هذا التفويض عموما على أساس الثقة في قدرة المكلف بالعمل على أدائه على الوجه المطلوب، ناهيك عن مدى الخبرة التي يتمتع بها في القيام بمثل تلك الأعمال.

- يعمل القائد الإداري على إحداث التطوير في المنتجات فهي من ضمن العناصر والمتطلبات الأساسية في سياسة الجودة المعتمد عليها من قبل الشركة. ومن أجل القيام بذلك:

أما في يوم 2016/03/29 على الساعة 13:26 فقد حدثنا المسؤول عن إدارة الجودة عن دوره في الحصول على شهادة الإيزو في سنة 2014، حيث تعتمد المؤسسة على نظام الإيزو 9001:2008 في مجال أعمالها في المؤسسة. ومن أجل الحصول على شهادة الإيزو يعمل القائد الإداري على:

- وضع نظام خاص بذلك وتوفير جميع الوثائق اللازمة التي تعبر عن كيفية العمل والوثائق التي تعبر عن يتم من خلالها تصميم أعمال العمال. أي باختصار أن أي عملية تتم في الشركة الإفريقية للزجاج يجب أن تستند إلى وثيقة موقعة من طرف المسؤول أو المدير العام. بعد أن تجمع جميع البيانات التي تعبر عن العمل يتم التدقيق ومراقبة العمل لمدة ثلاثة أيام من طرف مكتب خاص يقوم بمراقبة مدى التوازن الموجود ما بين الوثائق ووحدات الإنتاج وعلى ذلك الأساس يقرر مدى الصلاحية، وفي حالة عدم الصلاحية يمنح المكتب الخاص مدة 90 يوما لمعالجة المشكل الموجود ومن ثم يتم منح شهادة الإيزو.

- يعمل القائد الإداري في المؤسسة على تعليم العمال كيفية العمل، خاصة بالنسبة للعمال الجدد من خلال للعمال السماح لهم بارتكاب الأخطاء غير المكلفة في المؤسسة وتعلمهم كيفية نقادها في المستقبل كسياسة متبعة من طرف القائد الإداري من أجل تمكين العمال وتكوين قادة المستقبل.

- **المقابلة الثانية:** كانت يوم 2016/03/29 على الساعة 10:10 دقيقة مع عون تحكم أكد على ضرورة العمل على تحقيق جودة المنتج خاصة في ظل الاهتمام المتزايد من طرف الدولة والتقليل من عمليات تصدير الزجاج خاصة من تركيا، بعدها أشار إلى أن المؤسسة لا تحقق الجودة في إنتاج الزجاج باستمرار، مرجعا السبب في ذلك إلى الآلات القديمة بالدرجة الأولى خاصة تلك الوسائل المرتبطة بالتركيبية، وكذلك الآلات المسؤولة عن المزج ما بين مكونات الزجاج من رمل وكربونات وغيرها. ليأتي في الدرجة الثانية العمال ومدى دافعيتهم وجاهزيتهم النفسية والجسدية للعمل، مع العلم أن الميزانية لا تسمح بالقيام بتغيير جميع آلات المؤسسة دفعة واحدة.

- **المقابلة الثالثة:** كانت في نفس اليوم على الساعة 10:25 دقيقة مع عامل تنفيذ صرح بخضوع العمال في المؤسسة للتدريب كإستراتيجية من قبل القيادة الإدارية لتحقيق التميز في العمل وجودة المنتج باستمرار ، يتجلى في التدريب من طرف الزملاء أو ما يسمى بالتدريب عن طريق العامل القديم، مشيرا إلى اعتماد المؤسسة على آلات جديدة من أجل تحسين العمل باستمرار، كما أن القيادة الإدارية في المؤسسة تحثهم على مبدأ التعاون في العمل من أجل الوفاء بمواعيد التسليم للزبائن.

- **المقابلة الرابعة:** على الساعة 10:35 دقيقة مع عون تحكم 26 سنة عمل في المؤسسة، خضع للتدريب عندما عين جديدا في المؤسسة لمدة 3 أشهر خارج الوطن، أشار إلى أن الجودة في المنتج المصنع، كما يقوم العمال بالتعاون في القيام بمختلف الأعمال. هذا وعن تبني القيادة الإدارية لسياسة التجديد في العمل صرح بأنها تقوم بتغيير الآلات المسؤولة في المؤسسة، وهو ما تم ملاحظته من قبل الباحثة، كما أن القيادة الإدارية تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم في العمل وتقديم الاقتراحات.

- **المقابلة الخامسة:** كانت على الساعة 10:55 دقيقة مع إطار في المؤسسة مسؤول في وحدة الإنتاج عن التجارة أقر بكل ثقة ودون تردد بأن الشركة الإفريقية للزجاج تمتلك الجودة في منتجاتها مادامت تمتلك شهادة الإيزو فهي أكبر دليل على وجود الجودة في المؤسسة. كما أشار إلى أن أغلب العمال في المؤسسة يريدون تغيير مكان عملهم بحثا عن عمل أفضل يستطيعون من خلاله تحقيق أهدافهم ودواتهم.

- **المقابلة السابعة:** على الساعة 11:33 مع عون تحكم أجاب بوجود الجودة في المؤسسة بالنظر لما يمتلكه من آلات تتوافق مع الآلات الموجودة في المصانع العالمية ما يعني بالضرورة توفر الجودة في مخرجات المؤسسة، حيث أشار إلى أن المؤسسة وجل من فيها من قيادة إدارية تسعى لنيل رضا الزبائن وكسب من خلال الاهتمام باحتياجاتهم والعمل على تلبية كل متطلباتهم، وفي بعض الأحيان تجد

المواصفات المطلوبة من طرف الزبون تستدعي جودة أقل، وهو الأمر الذي يفسر عدم وجود جودة في

المؤسسة، وبالنسبة للعلاقات الاجتماعية أقر بأن العلاقة بين العمال والقادة الإداريين هي علاقة عمل وتعاون مبنية على أساس الثقة المتبادلة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج والدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج من أجل تحقيق التميز التنظيمي بالتركيز على ما صرح به العديد من عمال التنفيذ في المؤسسة، حيث يتجلى دورها عموماً في السهر على تحقيق جودة المنتجات المصنعة بما يتماشى مع احتياجات زبائنهم وقدرتها على تحقيقه من خلال الموارد المتاحة لديها، ناهيك عن مختلف السياسات الأخرى التي سيتم التعرف عليها في الفصول التالية.

الجانب الميداني

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

6-1- مجالات الدراسة

6-2- المنهج المستخدم

6-3- أدوات جمع البيانات

6-4- الخصائص السيكومترية للدراسة

6-5- الأساليب الإحصائية

6-6- عينة الدراسة

6-7- وصف خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يكتسي الجانب الميداني أهمية كبيرة في أي دراسة علمية كونه المجال الذي يسمح للباحث بالتعرف على واقع الدراسة بالاعتماد على مختلف الأدوات البحثية؛ وفي هذا الصدد تعتمد هذه الدراسة كغيرها من الدراسات على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تساعدها في دراسة الظاهرة الاجتماعية وجمع مختلف البيانات التي يمكن الحصول عليها من ميدان الدراسة، ومن ثم تحليلها وإعطاء تفسيرات لها للخروج بمجموعة من النتائج التي تعتبر امتداداً للفصول النظرية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والتميز التنظيمي. وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

1-6 - مجالات الدراسة :

تعتبر مجالات الدراسة من بين المنطلقات الأساسية التي لا يمكن أن يستغني عنها الباحث الاجتماعي فالبحث في علم الاجتماع هو: "وسيلة للدراسة يمكن بواسطتها الوصول إلى حل لمشكلة محددة، وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي يمكن التحقق منها، والتي تتصل بها المشكلة المحددة".⁽¹⁾ وتتجلى مجالات هذه الدراسة في:

1-1-6- المجال المكاني: يتعلق بالحيز الجغرافي أو مكان إجراء الدراسة الميدانية، والذي تم

تحديده في:

- الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح- الطاهير ولاية جيجل.

أ- التعريف بالمؤسسة:

تعتبر الشركة الإفريقية للزجاج امتداداً لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA). ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنياً في ثلاث مراحل هي:

• مرحلة النشأة 1982-1987: في إطار الدراسة التي قام بها مكتب انجليزي مختص

(PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) في سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة

(1) أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، ط1، مصر، 1996. ص22.

الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي، تم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و86، الذي عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987.

• **مرحلة التوسع 1987-1996:** بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة التنمية والتطوير المعتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه.

• **مرحلة ما بعد الاستقلال (1997):** أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبحت تملك استقلالية مالية وشخصية معنوية.

ب- دراسة الهيكل التنظيمي للشركة:

- **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويتأصلها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- إصدار القرارات الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.
- **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية. تتولى المهام التالية:
- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- **مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك في تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة. يتولى المهام التالية:
- مساعدة مسؤولوا الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات.
- إنجاز مختلف التقارير.

- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتجات. تتمثل مهامه في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة.

- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.

- إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة، كما أنها تشرف على المكاتب التالية:

- التحاليل والمراقبة.

- مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.

- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.

- مدقق داخلي: وهو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:

- تقديم تقرير المسؤول المعني عن كل الأخطاء في العمل.

- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

- نائب المدير العام: المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام. يتولى المهام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

- المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:

- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.

- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.

- المسؤول التجاري : يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع

والتسويق والإستراتيجية الخاصة بهما بالتنسيق مع باقي المديريات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين

التجاريين والزبائن، كما يتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال

مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

- **مسؤول التسويق:** يقوم هذا الأخير بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة كل من السوق والمنافسة، الأسعار والجودة وطرق التوزيع. كما يقوم برفع التقارير إلى المديرية العامة، ويحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات من أجل التعريف بمنتجات المؤسسة وكسب زبائن جدد.

- **مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات؛ حيث تقوم في القسم الأول منها بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل. في حين فهو يتولى القسم الثاني مسؤولية الصيانة الميكانيكية والكهربائية، إضافة إلى تسيير مخزون قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة.

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين والميزانية المالية، كما تهتم أيضا بمراقبة التسيير. تتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للمؤسسة.

- تسيير مختلف مدا خيل الشركة وتكاليف الإنتاج.

- **مديرية الاستغلال:** وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

• وحدة الزجاج السائل: ينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين.

• وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين :

• فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م² سنويا و45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

• فرع الزجاج المنقوع : بطاقة إنتاج 15000 م² سنويا و200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

- **وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية:** تقوم هذه الوحدة باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كال كالكير وغيرها.

- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، التي تنتفع إلى مديرية ومصلحة الموارد البشرية و مسير المستخدمين و المسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

6-1-2- المجال البشري للدراسة: يتضمن كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة التي سيتم أخذها من مجتمع الدراسة؛⁽¹⁾ عموماً يقصد به جميع الأطراف التي تعمل في المؤسسة من إطارات، عمال التحكم والتنفيذ، المكونين لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد العمال في الشركة الإفريقية للزجاج ب242 عامل موزعين حسب الجدول التالي:

- **الجدول رقم (02):** توزيع القيادة الإدارية وعمال التنفيذ في الشركة الإفريقية للزجاج.

40	الإطارات
33	أعوان التحكم
181	عمال التنفيذ
242	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

6-1-3- المجال الزمني للدراسة: يتجلى في المدة التي تم استغراقها لإكمال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني. وقد تمت عبر المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** كانت في بداية الموسم الجامعي لسنة 2016/2015؛ تمثلت في الفترة التي تم فيها اختيار موضوع الدراسة، ومن ثم مناقشته مع الأستاذ المشرف وأخذ موافقة اللجنة العلمية على مستوى قسم علم الاجتماع، ثم بداية الشروع في جمع المادة العلمية بخصوص موضوع الدراسة من مختلف المصادر والمراجع.

- **المرحلة الثانية:** تزامنت مع بداية البحث عن المؤسسة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، ليقع الاختيار على الشركة الإفريقية للزجاج بالنظر للتسهيلات التي تمنحها في بداية الأمر، والسماح للباحثة بإجراء المقابلات الاستكشافية، التي تحصلت على الموافقة من قبل مدير الموارد البشرية في المؤسسة في 2015/11/25. لتكون أول زيارة استكشافية لمختلف الوحدات في المؤسسة في 2015/12/27، كمحاولة

⁽¹⁾ علي غربي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة cita copy قسنطينة، ط1، الجزائر، 2006. ص 67.

للتعرف على موضوع الدراسة ومختلف المهام التي تقوم بها القيادة الإدارية في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورضا الزبائن عن منتجاتها في المؤسسة ومدى سعيها لتحقيق التميز التنظيمي والتفوق عن المؤسسات الأخرى، خاصة في ظل بروز المؤسسات الخاصة حيث قامت الباحثة بمقابلة مع المسؤول عن إدارة الجودة في المؤسسة، تحصلت منه على مجموعة من المعلومات ساهمت بشكل كبير في إجراء بعض التعديلات عن موضوع الدراسة.

- **المرحلة الثالثة:** تم في هذه المرحلة توزيع الاستمارة التجريبية على العينة المستهدفة للوقوف على مدى صلاحيتها في يوم 2016/03/16، بعد أن أخذ إذن التوزيع من قبل المسؤولين في مصلحة الموارد البشرية، حيث تم الاستعانة بعون أمن للتوجيه.، وقد استطاعت الباحثة توزيع الاستمارة واسترجاعها في الفترة الصباحية من نفس اليوم، كما تم استغلال وقت التوزيع للحصول على إجابات العمال عن بعض الأسئلة المتعلقة بالموضوع. وبعد التأكد من صلاحية الاستمارة (صدقها وثباتها) بعد عرضها على المحكمين وإجراء بعض التعديلات عليها، تم توزيع الاستمارة النهائية على دفعتين كانت الدفعة الأولى في يوم 2016/04/10، أما الدفعة الثانية فكانت في اليوم الموالي؛ أي في يوم 2016/04/11.

- **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة الأخيرة من البحث حيث تم فيها التعامل مع البيانات المتحصل عليها من الجانب الميداني والقيام بتفريغ البيانات والعمل على تحليلها للوصول إلى مجموع النتائج بخصوص ظاهرة البحث والتي امتدت إلى غاية تسليم الدراسة لقسم العلوم الاجتماعية بجامعة جيجل القطب الجامعي محمد الصديق بن يحي تاسوست).

6-2- المنهج المستخدم في الدراسة:

أ- **المنهج الوصفي:** يعتبر من بين المناهج العلمية الأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في هذه العلوم كونه يحتاج للكثير من الوقت.⁽¹⁾ حيث يعرف بأنه: "محاولة منظمة لتقرير، تحليل وتفسير الوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية أو لجماعة معينة، يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها، تفسيرها وتعميمها؛ فالدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة". حيث تم الاعتماد على الدراسة الوصفية كونها تهدف إلى اكتشاف الحقائق ووصف الظواهر وصفا دقيقا

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2006، ص 61.

وتحديد خصائصها تحديدا كيميا وكيفيا،⁽¹⁾ كما يتم استخدامه أيضا من أجل معرفة كل حيثيات الظاهرة موضوع الدراسة ومختلف الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها، من أجل استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا.⁽²⁾

وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية للوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات، قياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي، وكل من ملاحظة، مقابلة واستمارة في جمع البيانات.

ب- **المنهج المقارن**: يستخدم المنهج المقارن في الدراسات الاجتماعية لمقارنة ظاهرة اجتماعية بنفس الظاهرة،، حيث يتيح هذا المنهج التعمق والدقة في موضوع البحث والتعمق في جانب من جوانبه وزيادة قدرة الباحث على تقديم تفسيرات أكثر قوة للظاهرة المدروسة، على أن تكون المقارنة في حقبة زمنية واحدة، أو أن نقوم بمقارنة ظاهرة واحدة في نفس المجتمع، حيث يخضع التحليل المقارن في هذه الحالة إلى علاقة عدة متغيرات في مجتمع واحد.⁽³⁾ وفي هذا الصدد يعتمد التحليل المقارن على المعلومات المتوفرة ووفق معطيات ذات خصائص وصفات مشتركة ومتشابهة بمقارنة الموضوع بالموضوع مع مراعاة الزرف الزمني والمكاني عند تحليل البيانات.⁽⁴⁾

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض تقنيات المنهج المقارن في إجراء تحليل مقارن حول القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج بالموازة مع وجهة نظر عمالها عن مدى قدرتها وكفاءتها في قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وذلك بالنظر لكون الباحثة قد قامت بتوزيع استمارتين للبحث، كانت

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الر سائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، ط1، 2000، ص 125.

(2) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2010، ص ص، 200، 201.

(3) ماثيو جيندر : منهجية البحث (لدليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه)، تر: ملكة أبيض، ط1، دس، دب، ص 103.

(4) عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999، ص 266.

الأولى موجة للقيادة الإدارية في المؤسسة، بينما كانت الثانية موجة لعمال التنفيذ، سعيًا منها لمعرفة دور هذه القيادة ومدى فعاليتها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة بالتركيز على كفاءتها في العمل.

6-3- أدوات جمع البيانات: ومن الأدوات المستخدمة:

أ- **الملاحظة:** تعد من الوسائل المهمة في جمع البيانات في البحوث الوصفية، حيث تساعد الباحث على ملاحظة الظواهر، تفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات من بعد جمع البيانات المتعلقة بالسلوكيات الفعلية للمبحوثين في ميدان الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على الملاحظة البسيطة للظواهر كما تحدث في الواقع دون إخضاعها للضبط العلمي.⁽¹⁾

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الملاحظة من خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة، خاصة تلك المعلومات التي تم جمعها في الجولة الاستطلاعية لمديرية الموارد البشرية وجميع وحدات الإنتاج والاستغلال، حيث اقتصر على جمع معلومات أولية عن مجتمع البحث وطبيعة العمل في المؤسسة إضافة إلى تكوين صورة عن موضوع الدراسة، والبيئة السائدة في المؤسسة وطبيعة العلاقات بين العمال في وحدات الإنتاج، التي تسودها عموماً علاقات حسنة قائمة على أساس التعاون والثقة المتبادلة بين العمال كما تم ملاحظة عمليات صنع الزجاج والوقوف على حرص المسؤول عن إجراء التحاليل الطبية على التأكد من جودة المنتجات.

ب- **المقابلة:** هي عبارة عن محادثة شفوية تتم بين الباحث والمبحوث أو مجموعة من المبحوثين بهدف الوصول إلى مواقف أو حقائق معينة يسعى الباحث للحصول عليها من أجل إعطائه تفسيرات للظاهرة المدروسة ما يساعده على تحقيق هدفه منها.⁽²⁾

حيث قامت الباحثة في هذه الدراسة بإجراء العديد من المقالات التي ساعدتها في جمع معلومات عن موضوع الدراسة، سواء من خلال مجموع الأسئلة التي تم طرحها على عمال التنفيذ، أو على المسؤولين عن الموارد البشرية، أو المسؤولين المباشرين عن إدارة الجودة في المؤسسة، حيث استطاعت الباحثة معرفة أن المؤسسة تعتمد على سياسة الجودة ونظام الإيزو من أجل تحقيق التميز في أعمالها،

(1) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 2002، ص 143.

(2) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، ط1، الأردن، 2000، ص102.

إضافة إلى حصولها في سنة 2014 على شهادة الإيزو. وفي الأخير تمت مقابلة المسؤول عن إجراء التحاليل الطبية، الذي أقر بأنه يقوم بإجراء العديد من التحاليل الطبية الزجاج للتأكد من مدى صلاحية الزجاج المنتج في المؤسسة قبل خروجه للسوق.

ج- الاستثمار: " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، مع القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية؛ فهي وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم بنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها".⁽¹⁾

وقد ارتأت الباحثة ضرورة الاعتماد على الاستثمار كأداة رئيسية للبحث في هذه الدراسة، بالنظر لصعوبة الاعتماد على المقابلة في ميدان الدراسة كونها تستغرق وقت أطول، حيث اعتمدت على استمارتين موجهتين، كانت الأولى موجهة للقيادة الإدارية، بينما الثانية موجهة لعمال التنفيذ؛ فاشتملت الاستثمار الأولى على 34 عبارة، أما الثانية فاشتملت على 29 عبارة، وزعت على مجموعة من المحاور يجمع كل محور مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن فرضيات الدراسة تمثلت في:

- **المحور الأول:** تناول هذا المحور البيانات الشخصية للمبحوثين، تتوزع عباراته من العبارة الأولى إلى العبارة السادسة بالنسبة لاستثمار القيادة الإدارية؛ أما الاستثمار الموجهة لعمال التنفيذ فتتوزع عبارات المحور الأول من العبارة الأولى إلى غاية العبارة الخامسة.

- **المحور الثاني:** تناول المتغير المستقل للدراسة المتمثل في القيادة الإدارية، متضمناً مؤشرات الفرضيات الثلاث، حيث تتوزع عبارات الفرضية الأولى في الاستثمار الموجهة للقادة الإداريين حسب مؤشراتها والمتعلقة بالخصائص الشخصية للقادة الإداريين من العبارة السابعة إلى غاية العبارة الثانية عشر، في حين تتوزع عبارات الفرضية الثانية المتعلقة بالكفاءة الإدارية للقادة في المؤسسة الجزائرية من العبارة الثالثة عشر إلى العبارة الثامنة عشر، أما بالنسبة لمؤشرات الفرضية الثالثة المرتبطة بالقيادة التشاركية فتتوزع عباراتها انطلاقاً من العبارة التاسعة عشر إلى غاية العبارة الرابعة والعشرين، وبالنسبة للاستثمار الموجهة لعمال التنفيذ فإن عباراتها تتوزع من العبارة السادسة إلى غاية التاسعة بالنسبة للفرضية

⁽¹⁾ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، ط2، الجزائر، 2008، ص 204.

الأولى، ومن العبارة العاشرة إلى غاية العبارة الرابعة عشر بالنسبة للفرضية الثانية ومن العبارة السادسة عشر إلى غاية العبارة التاسعة عشر.

- **المحور الثالث:** يتناول هذا المحور مؤشرات المتغير التابع المعبر عنه بالتميز التنظيمي، حيث تتوزع عباراته من العبارة الخامسة والعشرين إلى غاية العبارة الرابع والثلاثين بالنسبة للاستثمار الأولى، أما بالنسبة للاستثمار الثانية فتتوزع عباراتها من العبارة العشرين إلى غاية العبارة التاسعة والعشرين.

د- **الوثائق والسجلات:** وهي من أدوات جمع البيانات تمثل الوثائق ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق، فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية، ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستثمار أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات. (1) وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة من خلال:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- التعريف بالشركة وأهم زبائنها.

6-4- الخصائص السيكو مترية للاستثمار:

- **الصدق:** يعرف على أنه: "الدقة التي يقيس بها المقياس ما يجب أن يقيسه". وفي تعريف آخر يعرف على أنه: "اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها أو تكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج". (2)

لقد اكتفت هذه الدراسة لضيق الوقت بالاعتماد على معادلة لوشيه لمعرفة مدى صدق بنود الاستثمار وقياسها لما وضعت من أجل قياسه (نتائج صدق استثمار المحكمين ضمن الملحق رقم 05) مع الإشارة إلى أنه تم الحصول على نسبة اتفاق قدرت ب 73% (0.73) بعد حساب معادلة لوشيه على عبارات الاستثمار الموجه للقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج، في حين بلغت نسبة اتفاق المحكمين على بنود الاستثمار الموجهة لعمال التنفيذ ب 83%؛ أي (0.83) بعد حساب معادلة لوشيه.

(1) محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، ط1، الأردن، 2001، ص52.

(2) محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، ط3، مصر، 2000، ص 35.

6-5- الأساليب الإحصائية: تم الاعتماد في تبويب بيانات هذه الدراسة وتحليلها من أجل الوصول

إلى النتائج على:

- **الأسلوب الوصفي:** لمعالجة المعطيات الكمية الناتجة عن تطبيق استمارة البحث- وتتمثل أدوات الإحصاء الوصفي في:

أ- **التكرارات والنسب المئوية:** التي تعبر عن استجابات المبحوثين عن عبارات الاستمارة.

ب- **الدوائر النسبية:** لإبراز إجابات عمال التنفيذ.

ب- **المتوسط الحسابي:** للتعرف على مستوى استجابات الأفراد عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

- **الأسلوب الاستدلالي:** قد تم في هذه الدراسة الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spssv20) في تفريغ بيانات الاستمارة وتبويبها، ومن ثم الاعتماد على معاملات الارتباط لمعرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة. حيث تم الاكتفاء بحساب:

- **اختبار كا²:** لحسن المطابقة لمعرفة الفروق بين عبارات الاستمارة.

- **اختبار كا²:** للاستقلالية في الجداول المركبة ومن تم تحويلها لمعامل التوافق لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.

- **معامل التوافق (c):** من أجل وصف العلاقة بين متغيرين، ودراسة مدى الارتباط بين ظاهرتين أو أكثر.

6-6- عينة الدراسة: تعتبر العينة جزء من المجتمع الذي يقوم الباحث بإجراء دراسته فيه، للتعرف على خصائص المجتمع الأصلي الذي سحبت منه العينة، حيث يجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً.⁽¹⁾

ونظراً لاعتماد هذه الدراسة على استمارتين للبحث، فقد كانت الاستمارة الأولى موجهة للقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج، بينما كانت الثانية موزعة لعمال التنفيذ في المؤسسة تم الاعتماد على المسح الشامل في الاستمارة الموجهة للقيادة الإدارية، حيث شملت الإطارات وأعوان التحكم

⁽¹⁾ مهدي محمد القصاص: مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص 78.

المسؤولين عن العمال في المؤسسة والبالغ عددهم ب 43 قائد، ونظرا لغياب قائدين إداريين بسبب المرض وعدم رضا أربع قادة آخرين الإجابة على أسئلة الاستمارة، حيث بلغ العدد الكلي للاستمارات المسترجعة ب37 استمارة صالحة للتفريغ. في حين تم الاعتماد في الاستمارة الموجهة للعمال على عينة عشوائية، على 25 عامل تنفيذ؛ أي أخذ نسبة 5% من المجموع الكلي للعمال في المؤسسة والبالغ عددهم ب181 عامل، حيث كان من المفروض توزيع نسبة أكبر إلا أن المسؤولين في مديرية الموارد البشرية حرصوا على إجبار الباحثة على توزيع عدد الاستمارات المذكورة سابقا حتى لا يتم عرقلة سير العمل في المؤسسة، كما أن العديد من العمال يرفضون قبول الاستمارات، وبعد استرجاع الاستمارات تم الحصول على 22 استمارة صالحة.

6-7- وصف خصائص العينة:

على الرغم من اعتماد الدراسة الحالية على المسح الشامل بالنسبة للقادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج، إلا أن الباحثة فضلت إدراج هذه المعطيات مع خصائص عينة عمال التنفيذ.

أ- القيادة الإدارية: تجدر الإشارة إلى أن الجداول الخاصة بوصف خصائص العينة تم إدراجها في قائمة الملاحق من الجدول رقم(03) إلى الجدول رقم(08) الخاص بالبيانات الشخصية للقادة الإداريين والجداول من (09) إلى غاية الجدول رقم (13) الخاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بعمال التنفيذ. وهي كالآتي:

- بالنسبة للجنس:

يتضح أن أغلبية القادة الإداريين في المؤسسة كانوا من جنس الذكور بنسبة 83.8% بعدد مقدر ب31 قائد إداري، في حين كانت 16.2% نسبة الإناث من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج. ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بالنظر لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يتلاءم أكثر مع القادة الذكور أكثر منه من الإناث، حيث أن الخصائص الفيزيولوجية للرجل تؤهله لشغل المناصب القيادية أكثر من المرأة فالعمل في المؤسسة يتطلب القيام بالعديد من عمليات المراقبة للعمال في مختلف الوحدات الإنتاجية ومراقبة الإنتاج، هذا ناهيك عن كون المؤسسة تعتمد على نظام التناوب في العمل، وهو ما

يتنافى مع خصوصية المجتمع الجبلي المحافظ الذي لا يسمح بعمل المرأة الليلي في المصانع والقيام بجولات الرقابة وسط العمال في مختلف الوحدات والمديريات.

كما يمكن ذكر الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الرجل من حيث الصرامة والجدية في العمل على غير المرأة التي تغلب عليها العاطفة ولا يمكنها فرض السيطرة على العمال والتأثير فيهم للقيام بمختلف الأعمال (كما أن عقلية الرجل الجبلي) ضد فكرة العمل تحت قيادة المرأة فالرجولة لا تسمح له بذلك. ومن خلال الملاحظات التي تم جمعها من ميدان الدراسة.

- بالنسبة للسن:

تبين المعطيات الكمية المتعلقة بمتغير السن أن 35.1% من القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تتراوح أعمارهم ما بين 45 وأقل من 55 سنة، وبنسبة متقاربة 32.4% من القادة الإداريين ينتمون إلى الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة، أما ما نسبته 8.1% فقد كانت للفئة الأقل من 25 سنة، في حين كانت نسبة الفئة الأكثر من 55 سنة معدومة.

يلاحظ عموماً أن بعض القادة الإداريين في المؤسسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 55 سنة وذلك بالنظر لما يتمتعون به خبرات تساعد المؤسسة على إنجاز الأعمال، في حين نجد أن عنصر الشباب يمثل العمود الفقري للمؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 56.7% بعد جمع الفئتين العمريتين من 25 إلى أقل من 45 سنة "أنظر الملحق رقم 02"، وذلك بالنظر لما تمتلكه هذه الفئة من قوة عضلية وفكرية تساعدها على القيام بمختلف الأعمال، إضافة إلى تحمل مسؤولية وأعباء بعض الأعمال بالمقارنة مع الفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة. حيث يمتلك القادة الإداريون في مرحلة الشباب دافعية أكبر للعمل ورؤية إستراتيجية بعيدة المدى تساعد المؤسسة على تحقيق التفوق عن مثيلاتها في السوق، فقدرة القادة في السن الأقل من 45 سنة قدرة على الإبداع أفضل من قدرة القادة الذين تفوق أعمارهم 45 سنة.

- بالنسبة للحالة العائلية:

يتضح من خلال هذه المعطيات أن ما نسبته 59.5% من القادة متزوجين، و 37.8% عزاب، بينما نجد أن 02.7% أرامل، في حين كانت نسبة المطلقين معدومة. يتبين من خلال هذه النتائج أن معظم القادة الإداريين في المؤسسة متزوجين، وهو ما يمكن اعتباره عاملاً من عوامل الاستقرار النفسي

والمهني في العمل، حيث يعتبر القائد الإداري في هذه الحالة مستقرا نفسيا ولا يتعرض للضغط بسبب تفكيره في البحث عن الاستقرار العائلي بتكوين أسرة والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لذلك وهو ما ينعكس على أدائه بالسلب، على عكس القائد المتزوج الذي يكون مستقرا نفسيا ويمتلك دافعية أكبر لتحقيق الأفضل ببذل قصارى جهوده.

- بالنسبة للمستوى التعليمي:

يتضح أن 54.1% من القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج من ذوي التعليم الثانوي، ونسبة متقاربة نجد 43.2% ذو المستوى الجامعي، بينما نجد 2.7% ذو المستوى المتوسط، في حين كانت نسبة القيادة الإدارية دون المتوسط (المستوى الابتدائي) معدومة؛ وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بالمؤهلات العلمية والفنية بالتركيز على الخبرة التي يمتلكها القائد الإداري وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه، فالقيادة الإدارية في المؤسسة لا تتمتع بالمستوى العلمي العالي وحسب إنما يضاف إلى ذلك الخبرة الطويلة التي يتمتع بها القائد في المؤسسة والتي تساعده على القيام بمختلف الأعمال والتخطيط للمستقبل لإحداث التطوير في أساليب العمل باستمرار.

- بالنسبة للفئة المهنية:

يتبين أن 56.8% من القيادة الإدارية في المؤسسة يشغلون مناصبهم القيادية كإطارات، بينما 43.2% يزولون أعمالهم كأعوان تحكم، حيث نجد 6 قادة إداريين كأعوان تحكم يشغلون مناصبهم القيادية في مختلف المصالح الإدارية و 10 آخرين منهم يزولون أعمالهم في مختلف وحدات الإنتاج والصيانة من أجل التحكم في الآلات وتسيير العمل، في حين نجد 15 قائد إداري كإطار يشغلون مناصبهم في مختلف المصالح الإدارية والمقصود بالإطار في المؤسسة من يملك المؤهل العلمي وتكون لديه خبرة كافية لتولي مسؤولية القيام ببعض الأعمال وقيادة العمال للعمل، بينما نجد 6 قادة إداريين مسؤولين عن العمال في وحدات الإنتاج. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن معظم القادة الإداريين يزولون نشاطاتهم القيادية في المصالح الإدارية على اعتبار أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على نظام الجودة من أجل تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى، وكما نعلم فإن نظام الجودة (2008: 9001) عبارة عن نظام وثائقي يتطلب أكبر عدد من القادة الإداريين في اللازمين للقيام بمختلف الأعمال لتسهيل تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة والحفاظ على سياسة الجودة التي تم الحصول عليها في جوان 2014.

- بالنسبة للأقدمية في العمل:

أما بالنسبة للأقدمية في العمل نجد أن 43.2% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج لديهم أكثر من 20 سنة عمل في المؤسسة، ثم تلتها فئة القادة الذين لديهم أقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة بـ 27%، ثم فئة القادة الذين ينتمون إلى الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات عمل في المؤسسة، لتليها فئة القادة الإداريين من 10 إلى أقل من 15 سنة ومن 15 إلى أقل من 20 سنة عمل بـ 5.4% لكل فئة من الفئات.

يتضح أن المؤسسة تعتمد على القيادة الإدارية ذات الخبرة الطويلة لقيادة المؤسسة لتحقيق الأفضل بالنظر لما تمتلكه من حنكة في مجال العمل تساعد على تجاوز كل الصعوبات التي تواجهها، فالقادة ذوي الخبرة الطويلة تعتبرهم المؤسسة كوادرها ولا يمكنها التخلي عنهم، إلا بعد القيام بإحداث التوافق مابين القادة الإداريين ذوي الخبرة الطويلة بالعمل على تبادل تلك المعارف مع القادة الشباب من خلال التدريب عن طريق القائد القديم، وذلك كإستراتيجية تتبناها المؤسسة لإتاحة الفرصة للشباب للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات جديدة في مجال العمل.

ب- عينة عمال التنفيذ:

- بالنسبة للجنس:

وفقا للبيانات المشار إليها في الجدول رقم 08 (في الملحق رقم 01) يتضح جليا أن ما نسبته 100% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ في مختلف وحدات الإنتاج والصيانة من الذكور، في حين كانت نسبة الإناث معدومة. ما يشير إلى أن كل مفردات عينة الدراسة ذكور بالنظر إلى طبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج الذي يتطلب قوة بدنية وبنية تتناسب مع الأعمال الصعبة والشاقة، على عكس المرأة التي لا يمكنها تحمل مثل هذه الأعمال بالنظر إلى بنيتها الضعيفة التي لا تستطيع حمل الأثقال والقيام بمختلف أعمال الصيانة، هذا ناهيك عن كون المؤسسة تعتمد على نظام التناوب أي العمل الليلي الذي لا يتناسب مع خصوصية المجتمع الجيلي.

- بالنسبة للسن:

أما بالنسبة لمتغير السن فيمكن القول أن 40.9% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ ينتمون إلى الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة، بينما 27.3% من عمال التنفيذ ينتمون إلى الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 55 سنة، أما 18.2% من العمال فينتمون إلى الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة.، في حين كانت الفئة العمرية للعمال الأكثر من 55 سنة معدومة.

من خلال هذه النتائج يتبين أن الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بعنصر الشباب لما له من قدرة على تنفيذ مختلف الاستراتيجيات المسطرة من قبل القيادة الإدارية، خاصة بالنظر لما تمتلكه هذه الفئة من قدرات بدنية تمكنها من القيام بمختلف الأعمال بالرغم من صعوبتها في مختلف وحدات الإنتاج والصيانة، وكذلك القدرة على التأقلم مع مختلف الظروف الفيزيائية من حرارة وضوضاء؛ فالشباب هم أساس المؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عنها، وهم محور عمليات الإنتاج بقيامهم بتنفيذ مختلف الأعمال لتحقيق إنتاجية أكبر وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصل إليها برهان الدين السامرائي، الذي يرى بأن الشباب قوة عاملة حيوية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

- بالنسبة للحالة العائلية:

يتضح أن 54.5% من مجموع عمال التنفيذ متزوجون، مقابل 45.5% عزاب مع ملاحظة غياب فئة الأرامل والمطلقين. ما يشير إلى أن معظم العمال في المؤسسة مستقرون نفسياً، حيث أن ما نسبته 40.5% من مجموع عينة البحث من العمال تزوجوا في سن مبكرة نسبياً ضمن الفئة المحصورة من 25 إلى أقل من 45 سنة، وهو ما يدعم فكرة أن العمال يبحثون عن الاستقرار النفسي والعائلي؛ فهم غير قادرين في هذه المرحلة على تحمل المسؤولية، ومن خلال معطيات الجدول رقم (04) الخاص بالحالة العائلية للقادة الإداريين نجد أن هناك تناسباً فيما بين النتائج، حيث يساهم هذا التقارب في النتائج في تفعيل العلاقات الاجتماعية وتعزيزها داخل المؤسسة، ونشر التفاهم والتواصل فيما بين القادة الإداريين والعمال.

- بالنسبة للمستوى التعليمي:

يمكن القول أن 45.5% مقدرة في 10 عمال من مجموع عينة البحث ذو مستوى متوسط، و40.9% ذو مستوى ثانوي، بينما 9.1% كان مستواهم التعليمي دون المتوسط، في حين كانت 4.5% معبرة عن العمال ذو المستوى الجامعي. ما يمكن تفسير هذه النتائج على أساس أن طبيعة العمل الذي يقوم به عمال التنفيذ في مختلف وحدات الإنتاج خاصة لا يتطلب مؤهلات علمية مرتفعة من أجل رفع الزجاج أو تحميله أو القيام بإدخاله الفرن لجعله شفافا.

- بالنسبة للأقدمية في العمل:

يتضح أن 36.4% ينتمون إلى فئة العمال الأقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة، وبنسبة متقاربة 31.8% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ ينتمون إلى الفئة التي لديها أكثر من 20 سنة عمل في المؤسسة و27.3% لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات عمل، أما 4.5% لديهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، في حين كانت نسبة العمال الذين لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة عمل في المؤسسة معدومة. وهو ما يشير إلى سياسة المؤسسة المتبعة في إتاحة الفرص أمام اليد العاملة الجديدة توسيعا منها لنشاط العمل وتجديدا لليد العاملة لنشر نوع من الحيوية في العمل بتكسير النمطية والروتين السائد في العمل والتخلص منه.

خلاصة الفصل:

لقد تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، حيث قامت بتوضيح الأسس المنهجية للدراسة التي تم استخدامها والتعرف على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها إضافة إلى أنه قد تم التعرف على مجالات الدراسة وملائمة المنهج المتبع للموضوع، كما قامت بعرض مفصل لكيفية اختيار العينة وخصائص أفرادها من أجل التعريف بالمبحوثين وكذا إعطاء لمحة عن مواصفات القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية، وقد ساعدتنا هذه الأدوات في معالجة الموضوع والوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث والمتمثلة في تحليل المعطيات ونتائج الدراسة.

الفصل السابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

7-1- محور القيادة الإدارية

7-1-1- الفرضية الأولى

7-1-2- الفرضية الثانية

7-3-3- الفرضية الثالثة

7-2- محور التميز التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

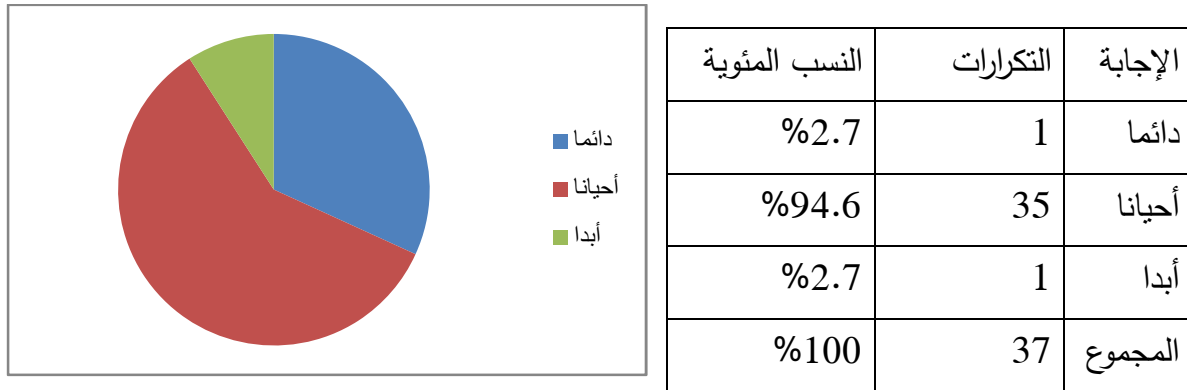
بعد تحديد الإجراءات المنهجية في الفصل السابق من مجالات الدراسة الجغرافية والبشرية ثم الزمنية، ومجتمع الدراسة وعينة البحث ثم تبرير المنهج المتبع مع تفصيل في أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المطبقة في المعالجة وإجراءات الدراسة، مع الإشارة إلى البيانات السوسيو مهنية لعينة الدراسة. يأتي في هذا الفصل لعرض مختلف البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، التي تم تبويبها في جداول إحصائية بسيطة، لنقوم بتحليلها وإعطاء تفسيرات لها في ضوء مختلف النظريات والدراسات السابقة والواقع الميداني.

7-1- عرض بيانات الاستمارة الميدانية:

7-1-1- محور القيادة الإدارية:

1- تقبل النقد:

- الجدول رقم (14): تقبل القائد الإداري التغييرات التي يقترحها العمال على أسلوب العمل



- الشكل رقم (05): وجهة نظر العمال حول تقبل القائد الإداري التغييرات التي يقترحونها.

بالنظر إلى المعطيات الكمية للجدول رقم (14) يمكن القول أن 94.6% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يصرحون بأنهم في بعض الأحيان يتقبلون التغييرات التي يقترحها العمال بخصوص أساليب العمل، في حين نجد 2.7% من القادة الإداريين يتقبلون التغييرات التي يقترحها العمال على أساليب العمل باستمرار، ونسبة 2.7% من القادة الإداريين الذين يؤكدون على أنهم لا يتقبلون أي تغيير يقترحه العمال. وفي المقابل من ذلك ومن خلال معطيات الشكل رقم (05) نجد أن

77.3% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ صرحوا بأن القيادة الإدارية تتقبل في بعض الأحيان اقتراحاتهم بشأن التغيير في أساليب العمل و13.6% صرحوا بأن القيادة الإدارية تقبل باستمرار أي تغيير يقترحونه على أسلوب العمل، في حين نجد أن 9.2% أقرروا بعدم تقبل القيادة الإدارية لأي تغيير يقترحونه على أسلوب العمل. يتبين لنا من خلال نتائج هذا الجدول أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تتقبل في غالب الأحيان أي تغيير يقترحه العمال على أسلوب العمل بالنظر لما صرح به القادة الإداريون وعمال التنفيذ في المؤسسة، حيث يبقى سير العمل في المؤسسة مرتبطا بمدى تقبل العمال لآراء رؤسائهم في العمل والقيام بأي تغيير يطلبونه بخصوص تحسين العمل دون أي اعتراض أو مقاومة لهذا التغيير الذي يعتبر من استراتيجيات القيادة الإدارية في تحسين العمل باستمرار وهو ما عبرت عنه دراسة أسماء سالم النصور بدور الحوار والنقد البناء وتبادل الآراء في تحقيق الأهداف، وفي ضوء هذا صرح 59.1% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ كما يعبر عنه الجدول رقم (15) " أنظر الملحق رقم(02) أنهم يتقبلون في بعض الأحيان التغييرات المطلوبة منهم، كما أكد 31.8% أنهم يتقبلون باستمرار ذلك، في حين أقر 9.1% أنهم لا يتقبلون التغييرات المطلوبة منهم بالنظر للشخصية التي يتمتعون بها، حيث أن الفرد كما أشارت كل من نظرية القيادة الموروثة والقيادة المكتسبة يتمتع بصفات قيادية قد تولد معه أو يكتسبها ويعمل على تطويرها فالتنشئة الاجتماعية تلعب دورا كبيرا في تحديد الصفات التي يكتسبها الفرد ويعمل المحيط الذي يعيش فيه على تعزيزها.

2- حسن الاستماع:

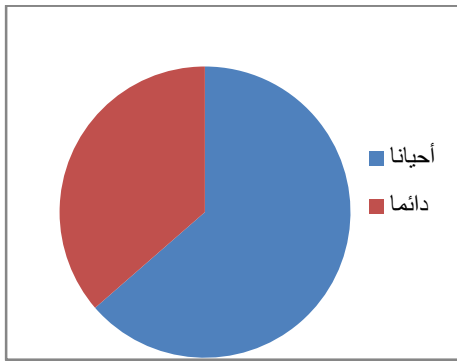
- الجدول رقم (16): محاولة القيادة الإدارية إرضاء الأطراف المحاورة لها

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائما	1	37.8%
أحيانا	20	54.1%
أبدا	3	8.3%
المجموع	37	100%

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (16) يمكن القول أن 54.1% من القادة الإداريين يحاولون في بعض الأحيان إرضاء المحاورين لهم، و37.8% أقرّوا بأنهم يحاولون باستمرار إرضاء المحاورين لهم في حين أقرّ 8.3% بأنهم لا يحاولون ذلك. يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تحاول إرضاء الأطراف المحاورة لها، وهو ما يفسر على أن القيادة الإدارية في المؤسسة تتسم بصفة الإقناع ولها توجه خاص يقر بحرية تبادل الآراء، فالقائد الإداري هنا محاور جيد يحاول كسب رضا الأطراف الأخرى، حيث أن لديه القدرة على إيصال رؤيته المستقبلية وأهداف المؤسسة للحصول على دعم الطرف الآخر، فهو قائد تبادلي يحرص على تحقيق الصالح العام في الأخير بالرغم من أنه في الكثير من الأحيان يضطر للتنازل من أجل سير العمل وتبادل الخبرات والمعارف حسب ما تراه أسماء سالم النسور في دراستها أثر خصائص المنظمات المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

3- المرونة:

- الجدول رقم (17): تطبيق القيادة الإدارية قواعد العمل بمرونة



الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائما	11	29.7%
أحيانا	26	70.3%
أبدا	0	0%
المجموع	37	100%

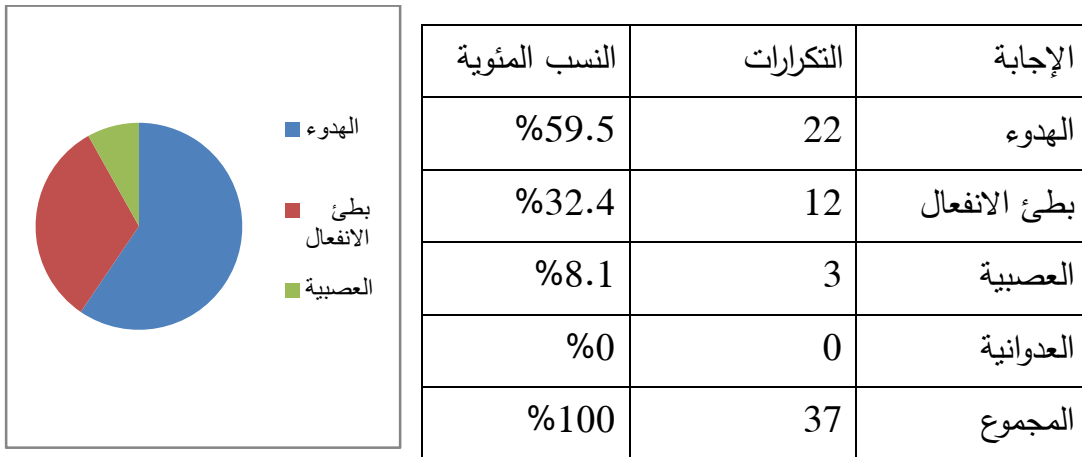
- الشكل رقم (06): وجهة نظر العمال حول تطبيق القيادة الإدارية القواعد بمرونة.

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (17) أن 70.3% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج أقرّوا بأنهم يحرصون باستمرار بتطبيق قواعد العمل بمرونة، بينما أكد 29.7% على أنهم يكتفون بتطبيق ذلك في بعض الأحيان، حيث يرون بضرورة التقيد بتطبيق قواعد العمل بمرونة من أجل إضفاء نوع من الانضباط في مكان العمل وضمان التزام العمال في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة القادة الإداريين الذين قالوا بأنهم لا يقومون بتطبيق قواعد العمل بمرونة معدومة. هذا وإن نل إنما يدل على أن القيادة الإدارية في المؤسسة تحرص على تطبيق قواعد العمل بمرونة وهو ما أكدته إجابات مجموع عينة

البحث من عمال التنفيذ في الشكل رقم (06)، حيث أكد 63.6% على أن القيادة الإدارية تقوم في بعض الأحيان بتطبيق القواعد بمرونة، بينما أجاب 36.4% على أن القيادة تحرص باستمرار على تطبيق القواعد بمرونة، في حين جاءت نسبة الذين لا يطبقون قواعد العمل بمرونة معدومة. يعزز ذلك من إدراك العاملين لمعنى العمل الذي يؤذونه وينسق جهودهم ويطور من مهاراتهم ما يدفعهم للعمل وبذل أقصى الجهود في المؤسسة لتحقيق الأهداف وبالتالي تحقيق سياسة أنا أريح وأنت تريح حسب ما توصل إليه أبو بكر أبو سالم في دراسته، كما أن وليام أوشي ومن خلال النظرية اليابانية أشار إلى ضرورة منح العمال الحرية والاستقلالية في العمل، حيث أن دافعية العامل للعمل تزيد كلما زاد شعوره بالأمان والارتياح في مكان عمله وهو ما يدفعه إلى تفجير كل طاقاته وإمكاناته لإنجاز مختلف الأعمال.

4- الاتزان:

- الجدول رقم (18): كيفية تصرف القيادة الإدارية عند التعرض لمختلف المواقف



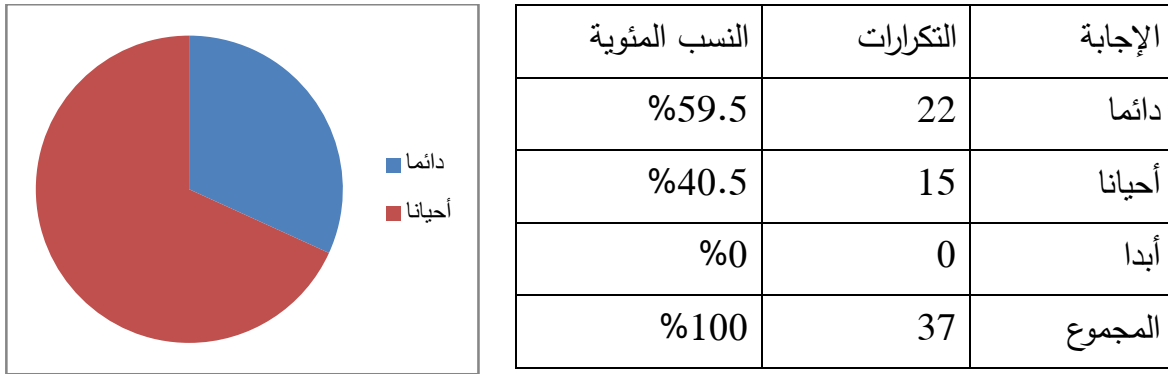
- الشكل رقم (07): وجهة نظر العمال حول سلوك القائد الإداري عند التعرض للمواقف.

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (18) يتضح أن 59.5% من القيادة الإدارية في المؤسسة يقرون بالهدوء عند تعرضهم لمختلف المواقف، بينما أكد 32.4% بأنهم يتميزون ببطئ الانفعال، أما 8.1% أجابو بأنهم يتميزون بالعصبية عن مواجهة المواقف، وكانت نسبة الذين أقرؤ بأنهم تصرفهم يتسم بالعدوانية بالنظر لمختلف المواقف التي يتعرضون لها ما يدل على سرعة غضبهم وكما يقال بالعامية (يتسمون بحرارة الدم)، في حين كانت نسبة الذين يتصرفون بعدوانية عند التعرض لمختلف المواقف معدومة. من خلال عرض النتائج أن أغلب القادة الإداريين في المؤسسة أي ما نسبته 91.9% يتميزون

بالهدوء عند التعرض لمختلف المواقف، وهو ما تؤكد إجابات عمال التنفيذ في المؤسسة حسب ما يوضحه الشكل رقم (07)، حيث صرح 77.3% من مجموع عينة البحث من العمال أن رؤساءهم العمل يتسمون بالهدوء عند التعرض لمختلف المواقف، وفي المقابل أكد 22.7% على أن رؤساءهم يتسمون بالعصبية، في حين كانت نسبة القادة العدوانيين حسب إجابات العمال معدومة. هذا إن ذل إنما يدل على اتزان القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج وعدم تهورها عند مواجهة مختلف المواقف، وهي الصفات التي لا بد من توفرها في القائد الإداري بضبط النفس والتحكم فيها من أجل قيادة المؤسسة إلى الأفضل وتجنب المشاكل التي تعترضها لتحقيق ذلك بكل هدوء.

5- الثقة:

- الجدول رقم (19): ثقة القيادة الإدارية في عمالها



- الشكل رقم (08): وجهة نظر العمال حول ثقة القيادة الإدارية في قدراتهم

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (19) أن 59.5% من القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج أقروا بأنهم يتقون باستمرار في قدرة عمالهم على إنجاز مختلف الأعمال المطلوبة منهم، بينما نجد 40.5% أجابوا بأنهم يتقون في بعض الأحيان في عمالهم وفي مقدرتهم على القيام بمختلف الأعمال، في حين كانت نسبة الذين قالوا بأنهم لا يتقون في عمالهم معدومة. وفي نفس السياق وبنسب متقاربة صرح 68.2% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ في المؤسسة حسب معطيات الشكل رقم (08) بأن القيادة الإدارية تثق في بعض الأحيان في قدراتهم، بينما أكد 31.8% على أن القيادة الإدارية تثق باستمرار في قدرتهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، في حين كانت نسبة الذين لا يتقون في قدرة العمال على إنجاز الأعمال المكلفين بها معدومة. هذا وعلى الرغم من وجود فروق طفيفة بين وجهة نظر القيادة الإدارية والعمال حول الثقة الممنوحة لهؤلاء في مكان العمل يمكن تفسيرها إلى المشاكل الخارجية

التي يتعرض لها أحد الأطراف، ففي خصوصية المجتمع الجبلي نجد في بعض الأحيان أن الشخص سواء كان المركز الذي يشغله في المؤسسة أو حتى في العائلة عندما يكون مضغوطا يصبح عصبيا بعض الشيء ويحب أن يقوم الآخرون بتنفيذ أوامره مهما كانت ما يفقد الثقة المتبادلة مع الأطراف الأخرى، إلا أنه ومن خلال المعطيات أعلاه يمكن القول أن القيادة الإدارية تثق في مقدرة عمالها على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وتولي مسؤوليتها، حيث تعتبر أساس العلاقات الاجتماعية وغيابها في المؤسسة معناه أن كل طرف يعمل لصالحه الخاص لا لصالح المؤسسة. هذا وتعتبر الثقة في النفس والآخرين حسب ما تراه نظرية القيادة الموروثة سمة من بين السمات التي تولد مع الفرد والتي يجب على القائد العمل على تنميتها وتطويرها فهو الوحيد القادر على ذلك، هذا وقد أصبحت الثقة التنظيمية المتبادلة في المؤسسة الناتجة عن الثقة التي يمنحها القائد في عماله ضرورة تتطلبها المؤسسات الحديثة في العصر الحالي كمؤشر لتنمية وتعزيز العلاقات داخل المؤسسة، حيث يحتاج القائد من أجل قيادة المؤسسة إلى ما هو أفضل إلى ثقة عماله في قدرته على قيادة المؤسسة إلى تحقيق النجاح من خلال الحصول على دعمهم في مختلف الاستراتيجيات التي تبناها، ويبقى العامل أيضا في حاجة إلى دعم وثقة رئيسه في العمل في إمكانياته وقدرته على القيام بإنجاز مختلف الأعمال وهو ما يشجعه على بذل قصارى جهده دائما لتحقيق رضا رئيسه المستمر، كما تساعد الثقة المتبادلة في منح العمال الاستقلالية والحرية في القيام بمختلف الأعمال، وتسهيل عملية الاتصال بين الطرفين وتوفير جو أفضل للعمل خال من الصراعات، وهو ما تم ملاحظته في هذه الدراسة من خلال الجولات الاستطلاعية التي تم القيام بها والتي ساهمت في تعزيز فكرة أن القيادة الإدارية تثق في مقدرة عمالها في كل من وحدات الإنتاج والصيانة على القيام بالأعمال المطلوبة منهم بالنظر لما يمتلكونه من خبرات عززت قدرتهم على ذلك.

06- تقدير العمال:

- الجدول رقم (20): مراعاة القيادة الإدارية قدرات العمال عند توزيع المهام عليهم

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	35	94.6%
لا	2	5.4%
المجموع	37	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن 94.6% من القيادة الإدارية يراعون قدرات العمال عند توزيع المهام عليهم، مقابل 5.4% لا يراعون ذلك. وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن أغلب القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج على دراية بقدرات عمالها في المؤسسة وإمكاناتهم ويقومون بتوزيع المهام عليهم على هذا الأساس كي يقوم كل عامل بإتقان العمل المطلوب منه والذي يتماشى مع قدراته ومستواه العلمي، فالقيادة الإدارية تحرص على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل والزيادة في الإنتاج وضمان السير الحسن للعمل في المؤسسة، فهي بذلك تسعى للتخلص من غموض الأدوار وأعبائه بالنسبة للعمال.

07- تقييم الأداء:

- الجدول رقم (21): تقييم القيادة الإدارية لأداء العمال

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائما	22	59.5%
أحيانا	14	37.8%
أبدا	1	2.7%
المجموع	37	100%

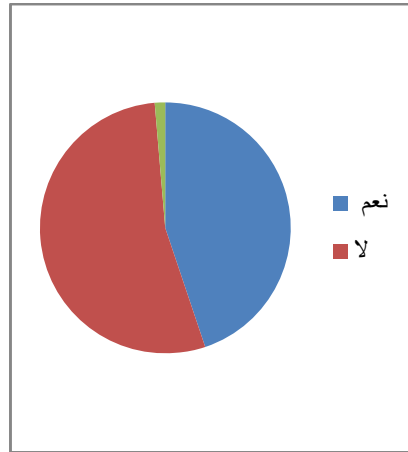
توضح معطيات الجدول رقم (21) أن 59.5% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يقومون بتقييم أداء العمال في المؤسسة باستمرار، بينما صرح 37.8% بأنهم يقومون بتقييم أداء العمال في بعض الأحيان، في حين نجد أن 2.7% من القادة الإداريين لا يقومون بتقييم أداء عمالهم في المؤسسة. وعلى هذا الأساس يتضح أن أغلبية القادة الإداريين في المؤسسة يقومون بتقييم أداء عمالهم باستمرار، كما يمكن الإشارة إلى أن عدم قيام بعض القادة الإداريين لأداء عمالهم يعود بالدرجة الأولى حسب ما صرح به المسؤول عن إدارة الجودة في المؤسسة إلى الثقة في قدرة العمال على إنجاز مختلف الأعمال، حيث يرى بأنه ليس مضطرا للقيام باستمرار بتقييم أداء عماله مادام مسؤولا مباشرة عن العمال ويعرف قدرات كل واحد فيهم.

فالقيادة الإدارية في المؤسسة ترى بأهمية الوقوف على أداء عمالها ومدى كفاءتهم للقيام بالعمل من خلال القيام بتقييم أدائهم باستمرار من أجل معرفة احتياجات كل عامل للقيام بتدريبهم وتطوير مهاراتهم

لتحسين العمل باستمرار والرفع من فعاليتهم وهو ما يتناسب مع النتائج التي توصل إليها عبد المحسن أحمد حاجي حسن في دراسته بأن تقييم أداء العمال المستمر يساعد القيادة الإدارية على معرفة احتياجات العمال لتدريبهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم، حيث أن الاهتمام بالعمال يشجعهم على ابتداع أساليب عمل جديدة وأفكار تساعد المؤسسة على تحقيق الأفضل بالتركيز على جودة المنتج والزيون باعتبارهما الأساس الذي يساعد المؤسسة على تدعيم ميزتها التنافسية في سوق العمل، وهي المبادئ التي انطلق منها ادوارد ديمنك في دراساته حول التميز بالتركيز على الجودة في العمل.

09- التدريب:

- رقم (22): تدريب القيادة الإدارية لعمالها



الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائما	15	40.5%
أحيانا	22	59.5%
أبدا	0	0%
المجموع	37	100%

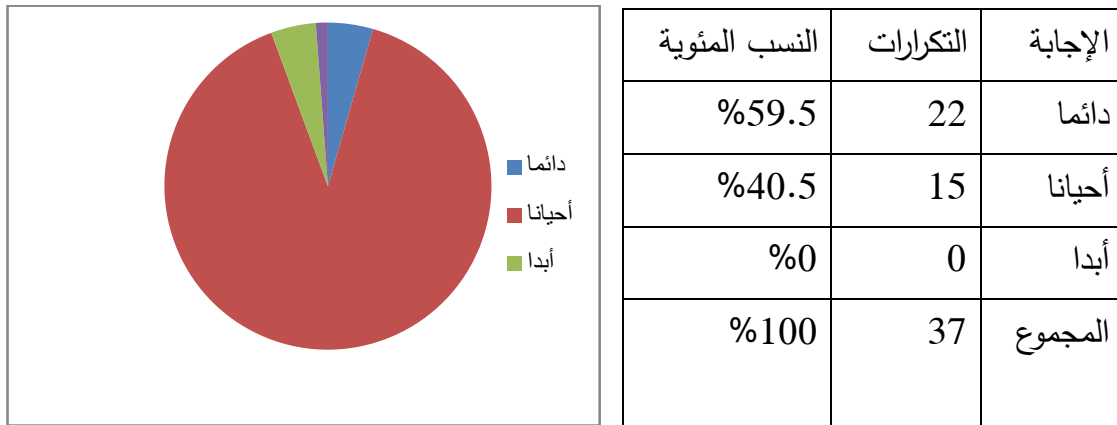
- الشكل رقم (09): خضوع العمال للتدريب.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (22) أن ما نسبته 59.5% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج صرحوا بأنهم يقومون في بعض الأحيان بتدريب عمالهم في المؤسسة، بينما أقر 40.5% بأنهم يقومون باستمرار بتقييم أداء العمال في المؤسسة، في حين كانت نسبة الذين لا يقومون بتقييم أداء عمالهم معدومة. وفي المقابل من ذلك يشير الشكل رقم (09) إلى أن 54.5% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ لا يقومون بتدريب عمالهم في المؤسسة، في حين أجاب 45.5% بأن القيادة الإدارية للمؤسسة تقوم بتقييم أداء عمالها. من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك فروق في إجابات كل من القيادة الإدارية والعمال حول تدريبها لهؤلاء تعود لكون المؤسسة لا تعتمد كثيرا على التدريب خارج المؤسسة، بل تعتمد أكثر على التدريب داخل المؤسسة عن إتباعها أسلوب التدريب عن طريق العامل القديم وهو ما صرح به العديد من عمال التنفيذ في مختلف المقابلات التي اعتمدها الدراسة

الحالية، حيث أن ما نسبته 36.3% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ في المؤسسة لديهم أكثر من 10 سنوات عمل حسب معطيات الجدول رقم (13) يمكن للمؤسسة الاستفادة من خبرتهم في تدريب زملائهم من العمال الجدد خصوصا وأنه حسب معطيات نفس الجدول نجد أن 31.8% منهم مقبلين على التقاعد لذلك تسعى المؤسسة للاستفادة من خبرتهم بما يعود بالمنفعة على المؤسسة. وعليه يمكن القول بأن القيادة الإدارية تقوم بتدريب عمالها باستمرار من خلال إتباعها أسلوب التدريب عن طريق العامل القديم في المؤسسة وهنا تبرز أهمية التدريب كإستراتيجية متبعة من قبل القيادة الإدارية في المؤسسة لتنمية مهارات العمال الفردية والجماعية وتطويرها سعيا منها للرفع من فعاليتهم وتطوير المؤسسة والتعزيز من قدراتها التنافسية.

10- التجديد في العمل:

الجدول رقم (23): دعم القيادة الإدارية للأفكار الجديدة في العمل

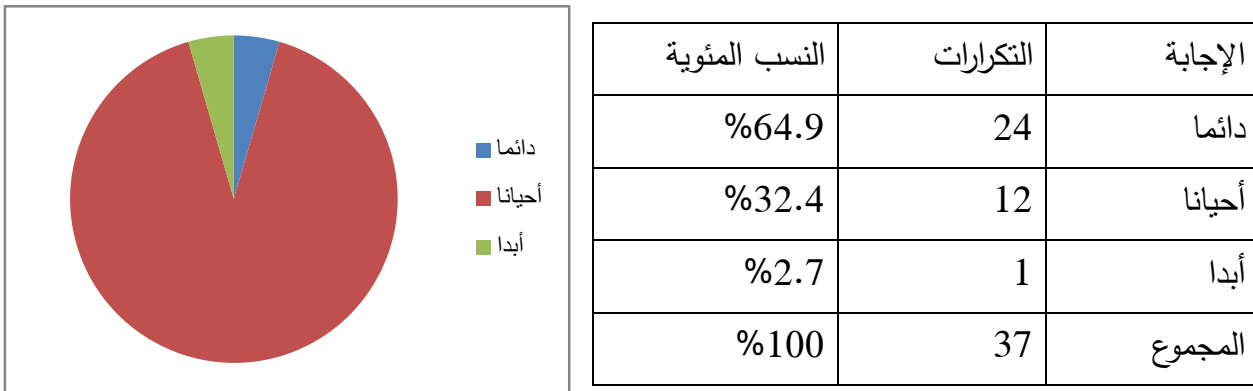


- الشكل رقم (10): وجهة نظر العمال حول تغيير القيادة الإدارية آلات العمل

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن 59.5% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج أقروا بأنهم يدعمون باستمرار الأفكار الجديدة في العمل، بينما أجاب 40.5% بأنهم يدعمون في بعض الأحيان الأفكار الجديدة، في حين كانت نسبة الذين قالوا بأنهم لا يدعمون الأفكار الجديدة في المؤسسة معدومة. يتضح من خلال هذه النتائج أن أغلب القيادة الإداريين في المؤسسة يعملون على تشجيع الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة من طرف العمال سعيا منها لمواكبة التطورات وتسيير عملها بما يتماشى مع ذلك. ومن بين أهم القضايا التي ترى القيادة الإدارية ضرورة تدعيم الأفكار الجديدة نجد أساليب ومشكلات العمل وكل ما يتعلق بجودة المنتجات بتطوير نوعية الزجاج في الشركة ومواصفاته بما

يتناسب مع طلبات واحتياجات الزبائن بعد دراسة إمكانية إحداث التطوير في ظل ظروف المؤسسة وإمكانياتها الراهنة والميزانية التي تحتاجها لذلك حسب ما صرح به (ن- ز) المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، إضافة إلى أن السعي للتحسين المستمر يحتاج أيضا إلى التطوير المستمر لأساليب العمل وهو ما صرح به 91% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ كما يشير الشكل رقم (10) بأن القيادة الإدارية للمؤسسة تقوم في بعض الأحيان بتغيير آلات العمل وإدخال معدات عمل جديدة حسب الإمكانيات المالية المتوفرة، بينما أجاب 4.5% بأنها تغير باستمرار في وسائل العمل، في حين نجد أيضا ما نسبته 4.5% يرون بأن القيادة الإدارية لا تقوم بتغيير الآلات في المؤسسة.

- الجدول رقم (24): تشجيع القيادة الإدارية العمال على تقديم الاقتراحات في مجال العمل



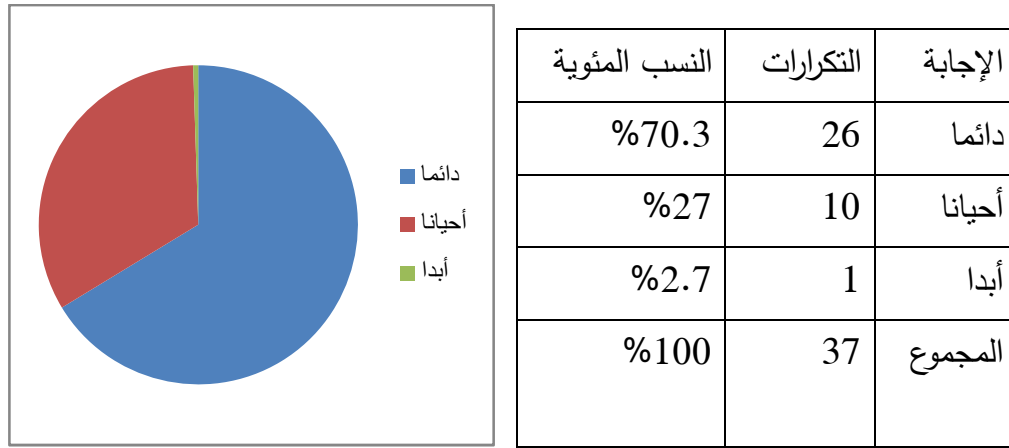
- الشكل رقم (11): وجهة نظر العمال حول السماح لهم بالتعبير عن رأيهم

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (24) يتبين أن 64.9% من القادة الإداريين في المؤسسة يشجعون باستمرار العمال على تقديم اقتراحاتهم في مجال العمل، بينما 32.4% يشجعون العمال في بعض الأحيان على تقديم اقتراحات جديدة في العمل، في حين نجد 2.7% من القيادة الإدارية لا يشجعون العمال على تقديم الاقتراحات في مجال العمل. وفي المقابل من ذلك نجد حسب ما يعبر عنه الشكل رقم (11) أن 91% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ في المؤسسة يقررون بأن القيادة الإدارية في بعض الأحيان يشجعون العمال على التعبير عن آرائهم في العمل، بينما نجد 4.5% يشجعون العمال على التعبير عن آرائهم، وبنسبة 4.5% أيضا للذين قالوا بأن القيادة الإدارية في المؤسسة لا تسمح لهم بالتعبير عن رأيهم في العمل. في ضوء النتائج المحصل عليها يمكن القول بأن القيادة الإدارية في المؤسسة تشجع العمال على التعبير عن رأيهم وتقديم اقتراحات جديدة في العمل،

بالنظر لما يلعبه تبادل الرأي في الوقوف على مختلف جوانب العمل أو المشاكل التي تعترض المؤسسة التي قد يغفلها القائد الإداري خاصة في الحالات التي تتطلب معالجة سريعة لتلك المشاكل، حيث تساعد هذه الآراء القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة. وكما صرح أحد العمال في إحدى المقابلات التي قامت بها هذه الدراسة بأن القيادة الإدارية تسمح لهم باستمرار على التعبير عن رأيهم في مختلف مجالات وأساليب العمل في المؤسسة.

11- التوقيت المناسب:

- الجدول رقم (25): إنجاز العمال الأعمال في الوقت المطلوب من وجهة نظر القيادة الإدارية



الشكل رقم (12): حرص العمال على الإنجاز في الوقت

يتضح جليا من خلال الجدول رقم (25) أن 70.3% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج أكدوا أنهم يحثون العمال باستمرار على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الأوقات المحددة، بينما أكد 27% من القادة الإداريين بأنهم يحثون العمال في بعض الأحيان على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، في حين نجد أن 2.7% صرحوا بأنهم لا يطلبون من العمال ذلك كون العمال حريصون على تنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة وحسب ما هو مطلوب منهم، وهو ما عبر عنه الشكل رقم (12) الذي يشير إلى أن 63.6% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ صرحوا بأنهم يحرصون باستمرار على الالتزام بالوقت المطلوب منهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، بينما أقر 31.8% بأنهم يحرصون في بعض الأحيان على الالتزام بالوقت المطلوب، في حين نجد أن 4.5% أجابوا بأنهم لا يحرصون أبدا على الالتزام بالوقت المطلوب منهم لإنجاز الأعمال.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تحت عمالها على الالتزام بالوقت المطلوب لإنجاز الأعمال من أجل كسب رضا زبائن المؤسسة وزيادة ولائهم لها، وهو ما يعكس سعيها المستمر لتلبية احتياجات زبائنها في الوقت المطلوب. فالمؤسسات اليابانية قد اعتمدت على نظام التوقيت المناسب كسعي منها لتلبية احتياجات الزبائن في الأوقات المطلوبة ودون أي تأخير، وهو ما ساعدها على تحقيق التميز التنظيمي في سوق العمل اليابانية والعالمية، بمعنى آخر يمكن القول بأن حرص القيادة على الالتزام بالوقت المطلوب من أجل إنجاز مختلف الأعمال يدل على مدى حرصها على تلبية احتياجات الزبائن لنيل رضاهم، كما يعكس مدى سعي العمال على أن يكونوا على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقهم وكما يقال في المجتمع الجبلي "فالكلمة هي رأس المال".

12- الاتصال:

الجدول رقم (26): علاقة الرئيس بعماله



- الشكل رقم (13): وجهة نظر العمال حول علاقتهم برئيسهم

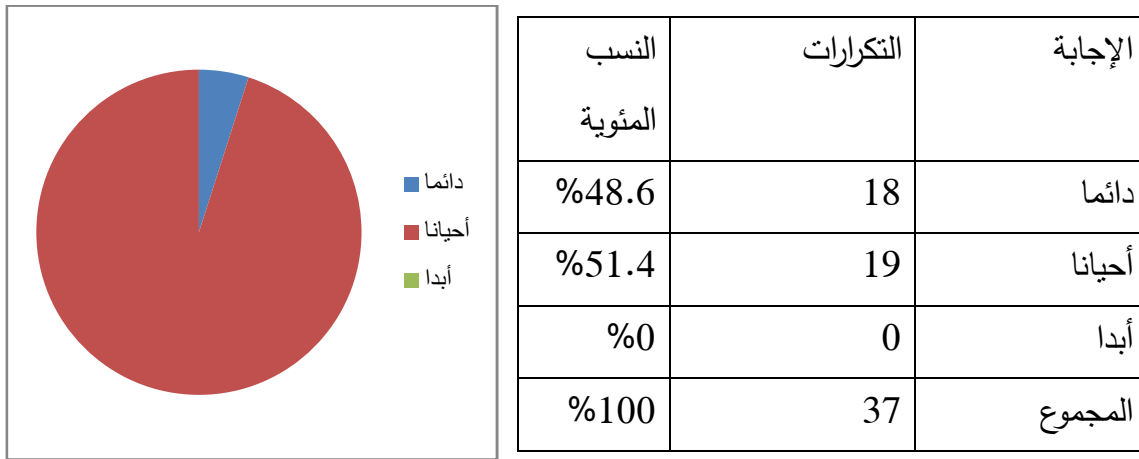
من خلال معطيات الجدول رقم (26) يتضح أن 51.4% من القيادة الإدارية في المؤسسة صرحوا بأن علاقتهم بعمالهم حسنة، بينما أقر 48.6% بأن علاقتهم مقبولة بعمالهم، في حين كانت نسبة القيادة الإداريين الذين قالوا بأن علاقتهم بعمالهم سيئة معدومة. ما يوضح العلاقة الجيدة التي تجمع القادة الإداريين بعمالهم والتي تتسم عموماً بعلاقة العمل والتعاون وهو ما يشير إليه الشكل رقم (13) الذي عبر فيه 22.7% بأنها علاقة تعاون، بينما صرح 22.7% بأنها علاقة تعاون، في حين أقر 4.5% بأنها علاقتهم برئيسهم هي علاقة صداقة. وللتأكيد على طبيعة هذه العلاقة صرح 95.5% من مجموع عينة

الدراسة من عمال التنفيذ حسب ما يشير إليه الجدول رقم (27) المدرج في قائمة الملاحق بأنهم يتلقون الدعم من رئيسهم في العمل، في حين أقر 4.5% بأنهم لا يتلقون أي دعم من رؤسائهم في العمل.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن العلاقة بين القيادة الإدارية والعمال في الشركة الإفريقية للزجاج هي علاقة حسنة مبنية على أساس العمل والتعاون، فالعمال في المؤسسة يتلقون الدعم من رؤسائهم في العمل، وهو ما يوضح طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة بين العمال ورؤسائهم في العمل، ما يؤكد على اهتمام هؤلاء بالعمال كعنصر أساسي في المؤسسة والعمل على تنمية هذه العلاقات بما يساعدها على تحقيق أهدافها بالرفع من فعاليتهم في أداء الأعمال، وهو ما عبر عنه رئيسيس ليكرت في دراسته على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ومدى أهمية العلاقة التي تجمع القائد بعماله والقائمة على أساس التفاعل في الرفع من دافعية العمال للعمل والرفع من الإنتاجية، هذا ناهيك عن دورها في كسب رضا العمال.

13- الحرية في العمل:

- الجدول رقم (28): الحرية التي يمنحها القائد الإداري لعماله لإنجاز الأعمال



- الشكل رقم (14): وجهة نظر العمال حول تدخل رؤسائهم في شؤون عملهم

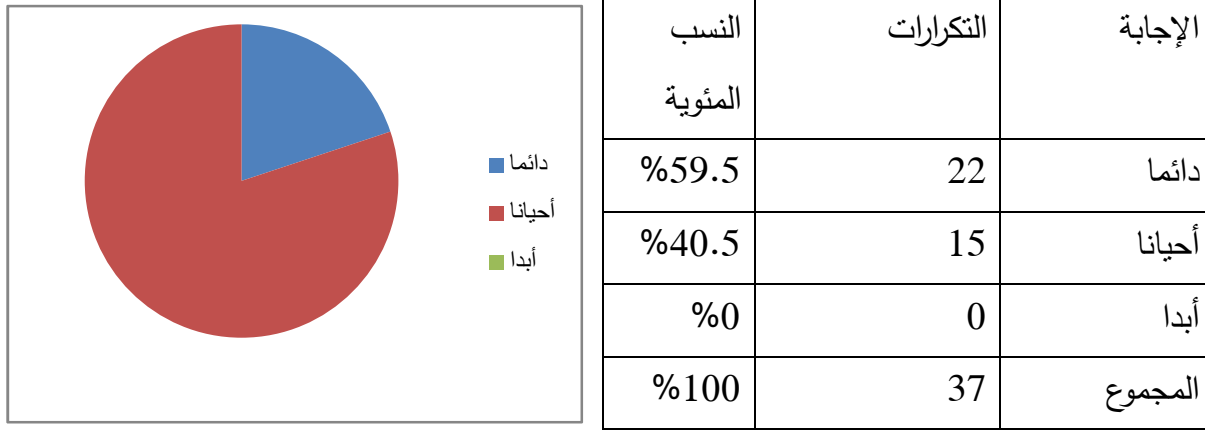
من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (28) يتبين أن 51.4% من القادة الإداريين في المؤسسة أقروا بأنهم يمنحون في بعض الأحيان الحرية للعمال للقيام بإنجاز الأعمال، بينما أكد 48.6% بأنهم يقومون في بعض الأحيان بمنح الحرية للعمال للقيام بمختلف الأعمال، في حين كانت نسبة القادة الذين لا يمنحون عمالهم حرية القيام بالأعمال معدومة. أي أن القيادة الإدارية في المؤسسة تمنح العمال حرية

إنجاز الأعمال، وهو ما يتوافق مع معطيات الشكل رقم (14) الذي صرح فيه 86.4% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ بأنهم يتعرضون في بعض الأحيان للتدخل من رئيسهم في شؤون العمل، بينما أكد 9.1% بأنهم لا يتعرضون لأي تدخل من رؤسائهم في العمل، في حين أجاب 4.5% على أنهم يتعرضون للتدخل من رؤسائهم في العمل.

يتضح من خلال النتائج المحصل عليها أنه توجد فروق بسيطة في إجابات القيادة الإدارية والعمال حول الحرية الممنوحة لهؤلاء، إلا أن إجابات العمال جاءت لتدعم إجابات القيادة الإدارية في المؤسسة بغض النظر عن نسبة العمال الذين قالوا بأنهم يتعرضون للتدخل من رئيسهم في شؤون العمل، وذلك كونهم يشغلون مناصب حساسة في وحدات الإنتاج تتطلب معرفة الرؤساء بكل حيثيات العمل، كالعامل في وحدة الإنتاج فهو مسؤول عن إخبار رئيسه في حال حدوث أي خلل للفرن، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة وكما نعلم فإن توقف الفرن المسؤول عن تصنيع الزجاج معناه العمل على تغيير الفرن من جديد. إذن فالقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تمنح حرية للعمال لأداء مختلف الأعمال دون الضغط عليهم، ما يزيد من دافعيتهم للعمل وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وهي بذلك تحرص على ما قالت به نظرية إدارة الجودة الشاملة بضرورة تغيير مفاهيم القيادة المتسلطة من خلال الاهتمام بالعمال ومنحهم الحرية لتمكينهم والرفع من مستوى أدائهم، حيث أن هذه الحرية الممنوحة لهم تحررهم من أية قيود تعرقلهم عن إبراز كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، فعندما يكون العامل مقيدا بقواعد وإجراءات صارمة يصبح مجبرا على إنجاز الأعمال فقط غير مبالي بتقديم أفضل ما عنده، أي أنه يتطلب على القيادة الإدارية ضرورة الاهتمام بالعمال والعلاقات الإنسانية في المؤسسة ثم الاهتمام بالعمل والإنتاج أي ضرورة إحداث التوافق بين هذين البعدين كما ترى دراسة جامعة أوهايو من أجل تحقيق درجة عالية من الإنجاز الجماعي والرضا للمرؤوسين، ومدى أهمية ذلك في تطوير العمل في المؤسسة ومواجهة مختلف المشاكل والتحديات حسب دراسة محمد بن موسى الزعبي.

14- إبداء الآراء:

- الجدول رقم (29): تشجيع القيادة الإدارية العمال على إبداء آرائهم في العمل



- الشكل رقم (15): وجهة نظر العمال حول إعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم في العمل

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (29) أن 59.5% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج أقرروا بأنهم يشجعون العمال باستمرار على إبداء آرائهم في العمل، بينما أكد 40.5% بأنهم يشجعون في بعض الأحيان العمال على إبداء آرائهم، في حين نجد أن نسبة الذين لا يشجعون العمال على ذلك كانت معدومة. وفي المقابل من ذلك تشير معطيات الشكل رقم (15) إلى أن 77.3% أقرروا بأن القيادة الإدارية في المؤسسة تسمح لهم في بعض الأحيان بإبداء آرائهم في العمل، بينما أكد 18.2% بأنها تشجعهم على إبداء رأيهم في العمل باستمرار، في حين نجد 4.5% أجابوا بأنها لا تشجعهم على ذلك. من خلال عرضنا للنتائج يتبين أن القيادة الإدارية في المؤسسة تشجع العمال على إبداء آرائهم في العمل وذلك لما يكتسبه تبادل الآراء من أهمية في تفعيل العلاقات ما بين الطرفين وتعزيز مختلف أنواع الاتصال والحوار الفعال لخدمة الصالح العام.

15- المشاركة في اتخاذ القرارات:

- الجدول رقم (30): مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

النسب المئوية	التكرارات			الإجابة
	النسب المئوية	التكرار	الإجابة	
81.1	35.1	13	مشكلات العمل	نعم
	37.8	14	أساليب العمل	
	8.1	03	الحوافز	
	0	0	العقوبات	
	100	37	المجموع	
	18.9	/		
100	37			المجموع

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (30) يتضح أن 81.8% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج سبق لهم أن أشركوا العمال في اتخاذ القرارات، حيث صرح 37.8% منهم بأنهم أشركوهم في المسائل المتعلقة بأساليب العمل، بينما 35.1% أشركوهم في مشكلات العمل، أما 8.1% فقد أشركت عمالها في المسائل المتعلقة بالحوافز، في حين كانت نسبة القادة الإداريين الذين أشركوا عمالهم في المسائل المتعلقة بالعقوبات في العمل معدومة. وفي المقابل من ذلك نجد 18.9% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ أقروا بأنه لم يسبق لهم أن أشركوا العمال في اتخاذ القرارات. تشير هذه النتائج إلى أن أغلب القادة الإداريين في المؤسسة يسمحون للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالتعبير وإبداء آرائهم بخصوص مختلف المسائل من أساليب ومشكلات عمل إلى الحوافز، وذلك بإعطائهم الفرصة لإبراز قدراتهم وكفاءتهم في العمل، وهو ما يؤكد عادل بن صالح الشقحاء في دراسته مشيراً إلى أنها من الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع في المؤسسة، كما أن وليام أوشي في نظريته يؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة وجميع متطلباته، لأن للفرد إمكانيات وقدرات يمكن له إبرازها وتفجيرها عندما يشعر بالأمان.

16- تفويض السلطات:

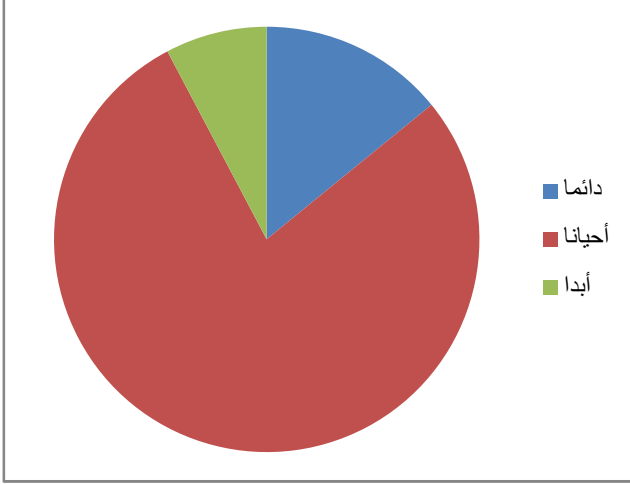
- الجدول رقم (31): تفويض القيادة الإدارية السلطة لعمالها

النسب المئوية	التكرارات			الإجابة
	النسب المئوية	التكرار	الإجابة	
%45.9	%51.4	19	الثقة بالعمال	نعم
	%16.2	06	كثرة الأعمال	
	%5.4	02	خبرة العمال	
	%21.6	08	تدريب العمال	
	%100	37	المجموع	
	%54.1	/		
100		37	المجموع	

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (31) يتبين أن 54.1% من القادة الإداريين في المؤسسة لا يفوضون السلطات لعمالهم، بينما 45.9% يفوضون السلطة لعمالهم، حيث أرجع 51.4% هذا التفويض إلى الثقة بالعمال، بينما أرجعها 21.6% إلى تدريب العمال، أما 16.2% فأرجعها لكثرة الأعمال، في حين أرجعها 5.4% أرجعها لخبرة العمال. يتضح من خلال هذه النتائج أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تقوم بتفويض السلطات لعمالها على الرغم مما صرح به البعض من القادة الإداريين بالنظر لما يتمتعون من سمات شخصية، حيث يفضلون " العصامية في العمل" والاعتماد على النفس في القيام بمختلف الأعمال، وبهذا ترى القيادة الإدارية ضرورة تفويض سلطاتها لعمالها بالنظر لما له من مزايا إيجابية، حيث يعزز من ثقته بعماله وتوطيد العلاقات فيما بينهم، كما يعمل على تشجيعهم لبذل أقصى الطاقات وتوسع من صلاحياتهم ودفعهم لتحمل المسؤولية في العمل وتعزيز وحدة الرؤية الإستراتيجية لضمان مشاركة جميع العمال في تحقيقها حسب ما توصل إليه أبو بكر بوسالم في دراسته.

17- التعاون:

- الجدول رقم (32): حث القيادة الإدارية العمال على مبدأ التعاون لإنجاز الأعمال



الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائما	23	62.2%
أحيانا	14	37.8%
أبدا	0	0%
المجموع	37	100%

- الشكل رقم (16): الدعم الذي يتلقاه العامل من زملائه

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن 62.2% من القادة الإداريين في المؤسسة صرحوا بأنهم يحثون عمالهم باستمرار على مبدأ التعاون لإنجاز مختلف الأعمال، بينما أقر 37.8% بأنهم يحثون العمال في بعض الأحيان على مبدأ التعاون في العمل، في حين كانت نسبة الذين صرحوا بأنهم لا يحثون العمال في المؤسسة على مبدأ التعاون معدومة. وفي المقابل من ذلك يوضح الشكل رقم (16) أن 50% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ بأنهم يتلقون باستمرار الدعم من زملائهم في العمل، بينما أكد 45.5% بأنهم يتلقون الدعم في بعض الأحيان من زملائهم، في حين أن 4.5% لا يتلقون الدعم من زملائهم في العمل. تشير النتائج إلى أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تحث العمال على مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال من أجل تسهيل القيام بالأعمال وتخفيف ضغوط العمل عن بعضهم البعض وذلك بسيادة علاقات اجتماعية وإنسانية تعكس مدى الثقة المتبادلة فيما بينهم، وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى مدى أهمية هذا المبدأ في الرفع من فعالية العمال وأدائهم في المؤسسة، هذا ناهيك عن مدى إتقانهم للأعمال وإنجازها في الوقت المطلوب ما يزيد من رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة وخدماتها، حيث كانت العلاقة فيما بين وحدات الإنتاج علاقة تعاون وصدقة يسودها نوع من الثقة المتبادلة.

18- الرقابة:

- الجدول رقم (33): متابعة القيادة الإدارية عمليات الإنتاج

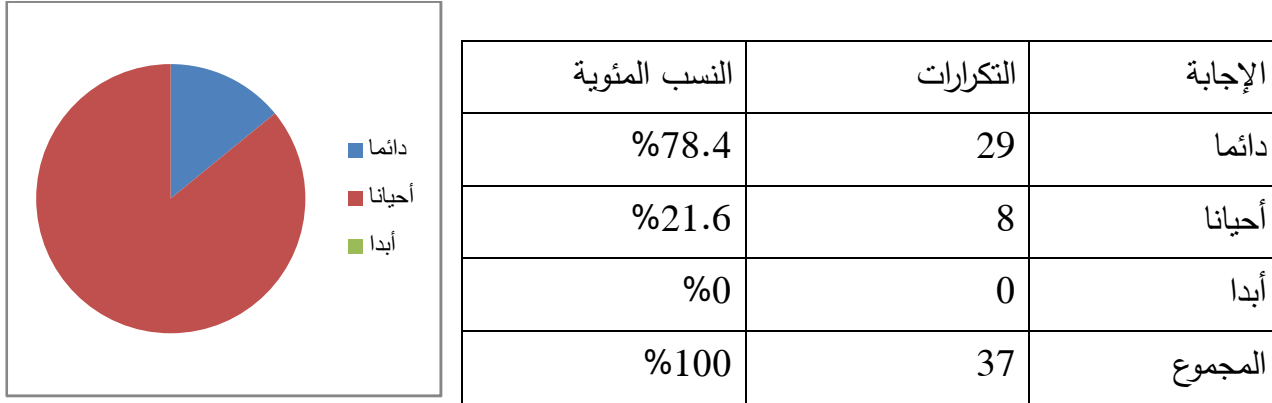
النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
67.6%	25	دائما
29.7%	11	أحيانا
2.7%	1	أبدا
100%	37	المجموع

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (33) نجد أن 67.6% من القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج صرحوا بأنهم يقومون باستمرار بمتابعة عمليات الإنتاج، بينما 29.7% يقومون أحيانا بمتابعة عمليات الإنتاج، في حين 2.7% صرحوا بأنهم لا يقومون بمتابعة عمليات الإنتاج بحكم المناصب التي يشغلونها في مختلف المصالح الإدارية، وهو ما يمكن تفسيره على أن القيادة الإدارية حريصة على مراقبة عمالها أثناء قيامهم بأعمالهم من أجل إضفاء نوع من الانضباط والالتزام من طرف العمال حرصا منها على مراقبة جودة المنتجات والعمل على التحسين المستمر والالتزام بالأوقات المطلوبة لتسليم المنتجات للزبائن لكسب رضاهم وولائهم بعدم حدوث أي مشكل حتى وقت التسليم وبعده.

7-1-2- محور التميز التنظيمي:

19- التحسين المستمر:

- الجدول رقم (34): التحسين المستمر للعمل من قبل القيادة الإدارية



- الشكل رقم (17): حث القيادة الإدارية العمال على التحسين المستمر في العمل

استناداً إلى معطيات الجدول رقم (34) يتضح أن 78.4% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج أقرّوا بأنهم يعملون باستمرار على التحسين المستمر للعمل، بينما صرح 21.6% بأنهم لا يعملون باستمرار على ذلك، في حين كانت نسبة القادة الإداريين الذين قالوا بأنهم لا يعملون على التحسين المستمر معدومة. وفي المقابل من ذلك نجد حسب ما يوضحه الشكل رقم (17) أن 50% من العمال صرحوا بأن رؤساءهم في العمل يحثونهم دائماً على التحسين المستمر في العمل، بينما صرح 50% على أنهم يحثونهم في بعض الأحيان على ذلك في حين كانت نسبة الذين لا يعملون على التحسين المستمر معدومة. وإن ذلت هذه النتائج إنما تدل على أن القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل باستمرار على التحسين المستمر بالنظر لعدم وجود فروق كبيرة في إجابات القادة الإداريين والعمال حول العمل على التحسين المستمر للعمل ما يمكن تفسيره على أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تتبع نظام الإيزو (9001:2008) الوثائقي وتتعامل على أساس المعطيات المتوفرة أمامها، وتكتفي ببحث العمال الذين يشغلون المناصب الرئيسية في المؤسسة كالعمال المسؤولين عن التركيبة (مزج المواد الأولية من الرمل، الكربونات ومادة الكالسا وغيرها).

فالقيادة الإدارية للشركة للزجاج تعمل على التحسين المستمر للعمل من أجل تحقيق الجودة منتجاتها ونيل رضا زبائننا ما يكسبها سمعة في السوق تدعم من قدرتها التنافسية وتضمن لها البقاء في

السوق والحفاظ على مكانتها. وفي هذا الصدد يؤكد برهان الدين حسين السامرائي في دراسته على ضرورة التحسين المستمر للعمل في المؤسسة باعتباره جزءاً أساسياً من متطلبات الجودة لأي مؤسسة تسعى لتحقيق مكانة في السوق وهو ما تشير إليه دراسة بيترز و ووترمان من خلال الدراسة الميدانية التي قاما بها على 40 مؤسسة متميزة، والتي توصل فيها إلى أن التحسين المستمر كان من بين أهم الشروط والمتطلبات التي ساعدتها على تحقيق التميز عن المؤسسات العالمية في سوق العمل.

20- رضا الزبائن:

- الجدول رقم (35): اهتمام القيادة الإدارية بطلبات الزبائن



- الشكل رقم (18): وجهة نظر العمال حول تلبية القيادة الإدارية احتياجات الزبائن

من خلال معطيات الجدول رقم (35) يتضح لنا أن 73% من القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج يهتمون باستمرار بطلبات الزبائن، بينما 21.6% يهتمون في بعض الأحيان بطلبات الزبائن، في حين نجد 5.4% القيادة الإداريين لا يهتمون بطلبات الزبائن. وفي المقابل من ذلك نجد 68.2% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ حسب معطيات الشكل رقم (18) يرون بأن القيادة الإدارية في بعض الأحيان تلبي احتياجات الزبائن، بينما أقر 27.3% بأن القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم باستمرار باحتياجات الزبائن، في حين نجد أن 4.5% صرحوا بأنها لا تهتم باحتياجات الزبائن. يتضح من خلال هذه النتائج أن القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بطلبات الزبائن وتراعيها، بالرغم من أن 68.2% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ أقروا بعدم تلبية المؤسسة لاحتياجات زبائنهم، يعود ذلك لكونها تتعامل مع زبائنهم حسب احتياجاتهم والمواصفات التي يطلبونها، حيث تكون المؤسسة في بعض الأحيان غير قادرة على تلبية كل المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن بالنظر لإمكانيات المؤسسة، وهو ما يفسر

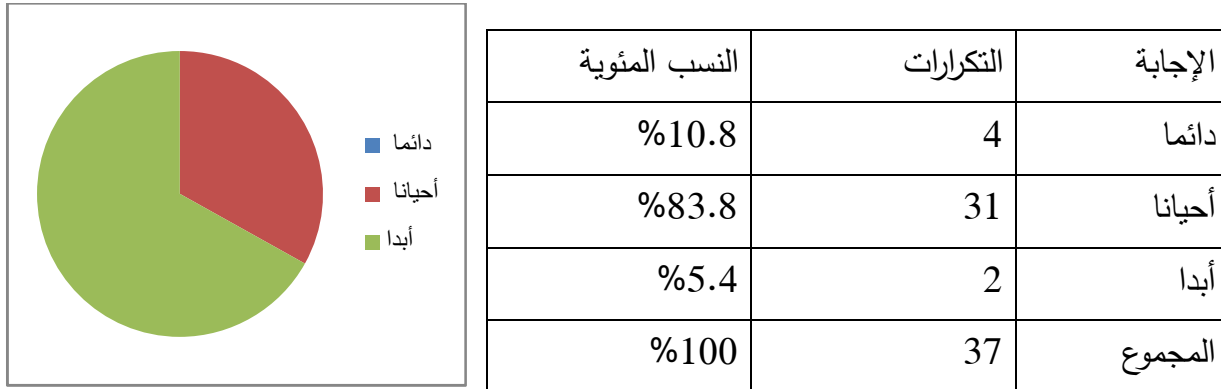
الفرق الموجود في الاهتمام بطلبات الزبائن من وجهة نظر كل من القيادة الإدارية والعمال لأن ذلك يضمن لهم السمعة والمكانة والحسنة في السوق، ويعزز من قدرتها التنافسية لضمان البقاء في السوق وهو ما أشار إليه برهان الدين حسين السامرائي بضرورة الحرص على تلبية احتياجات وطلبات الزبائن باستمرار لضمان البقاء في الأسواق.

- الجدول رقم (36): التزام القيادة بمواعيد التسليم للزبائن

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	19	51.4%
أحياناً	17	45.9%
أبداً	1	2.7%
المجموع	37	100%

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم(36) أن 51.4% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يلتزمون بمواعيد التسليم للزبائن باستمرار، بينما 45.9% يلتزمون في بعض الأحيان بذلك، في حين نجد 2.7% لا يلتزمون بمواعيد التسليم للزبائن. تشير هذه النتائج إلى أن أغلب القادة الإداريين في المؤسسة يلتزمون بمواعيد التسليم للزبائن كونهم يسعون لكسب رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة، حيث يعملون على تحقيق ذلك من خلال تلبية الحرص المستمر منها على تلبية احتياجات أكبر عدد ممكن من الزبائن وبالمواصفات التي يحددها مؤكدين على جودة المنتج لنيل مكانة وسمعة في السوق. فالالتزام بمواعيد التسليم في حد ذاته إستراتيجية متبعة من طرف المؤسسة لتدعيم قدراتها التنافسية، حيث أشار بيترز و ووترمان إلى أن الاهتمام بالزبائن والاتصال المستمر بهم لتلبية احتياجاتهم من أهم خصائص إلي تتمتع بها المؤسسات المتميزة التي قاما بها على 40 مؤسسة متميزة.

- الجدول رقم (37): تلقي القيادة الإدارية شكاوي من الزبائن بخصوص السلع



- الشكل رقم (19): وجهة نظر العمال حول تلقي القيادة الإدارية شكاوي من الزبائن

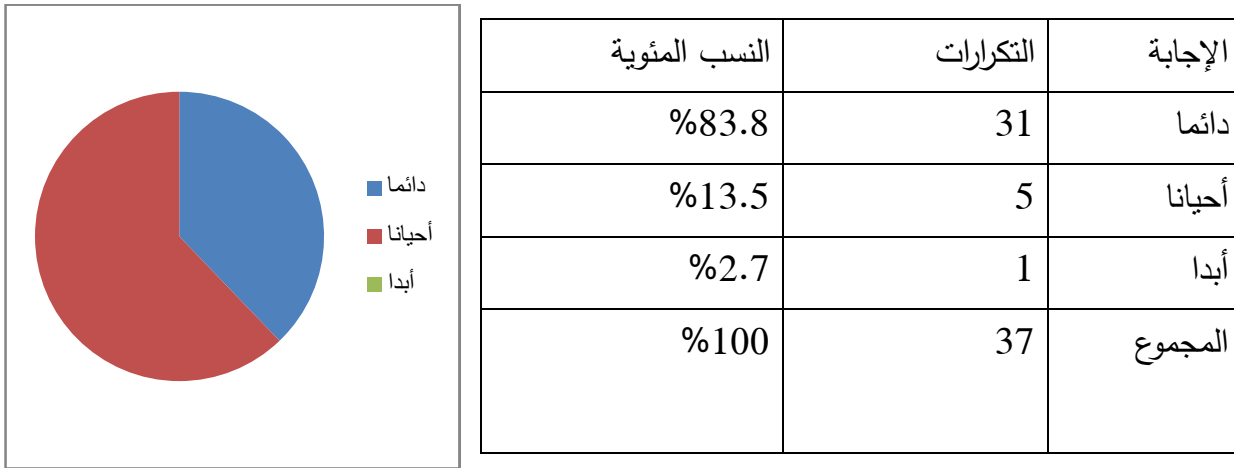
استنادا إلى معطيات الجدول رقم (37) يتضح لنا أن 83.8% من القادة الإداريين في المؤسسة صرحوا بتلقيهم في بعض الأحيان شكاوي من الزبائن بخصوص السلع المقدمة، بينما 10.8% أقرروا بأنهم يتلقون دائما شكاوي من الزبائن بخصوص السلع، في حين أشار 5.4% أجابوا بأنهم لا يتلقون شكاوي من الزبائن. وفي المقابل من ذلك نجد أن 86.4% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ حسب معطيات الشكل رقم (19) أقرروا أن المؤسسة تتلقى في بعض الأحيان شكاوي من الزبائن، بينما صرح 9.1% بأنها تتلقى دائما شكاوي من الزبائن، في حين أجاب 4.5% بأن المؤسسة لا تتلقى شكاوي من الزبائن.

تشير نتائج الجدول إلى أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تتلقى في بعض الأحيان شكاوي من الزبائن ما يمكن تفسيره على أن الهدف من وراء التركيز على جودة المنتجات المقدمة هو السعي للحصول على رضا الزبائن وكسب ثقتهم وبالتالي ضمان سمعة جيدة في سوق العمل، والشركة الإفريقية للزجاج كإحدى هذه المؤسسات تسعى بدورها لتحقيق ذلك وهو ما يشير إليه الجدول رقم (35) الذي يمثل حرص المؤسسة المستمر على نيل رضا زبائنهم من خلال الاهتمام بطلباتهم. وبالرغم من كون المؤسسة تتلقى شكاوي من الزبائن في بعض الأحيان إلا أنها تعمل على جعل هذه الشكاوي تعود لصالح المؤسسة؛ فهي تعمل جاهدة من أجل تجاوز تلك المشاكل، ما يدفعها للتحسين المستمر من جودة المنتجات المقدمة، كما أنه ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في هذه الدراسة لاحظت بأن أغلب الشكاوي التي تتعرض لها المؤسسة لا تتعلق بجودة المنتج قبل خروجه من المؤسسة

بل هي في أغلب الأحيان خارجة عن نطاق المؤسسة، حيث أنها تعمل باستمرار على التأكد من جودة منتجاتها وصلاحياتها قبل خروجها من المؤسسة من خلال الدور الذي يقوم به القائد الإداري والعمال الذين يعملون معه في المخبر.

21- تطبيق سياسة الجودة:

- الجدول رقم (38): تطبيق القيادة الإدارية لسياسة الجودة في المؤسسة



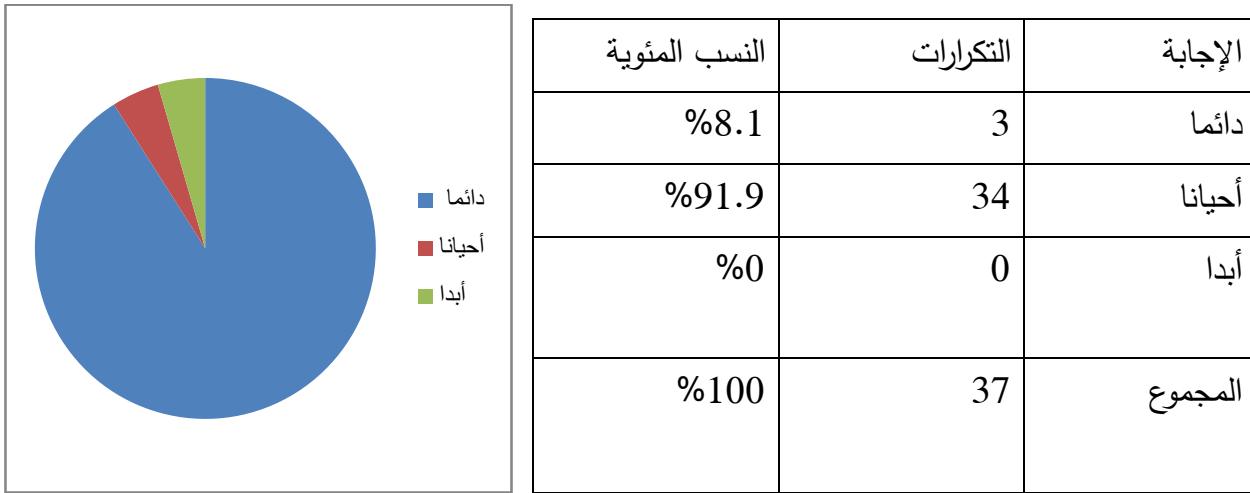
- الشكل رقم (20): تحقيق القيادة الإدارية لجودة المنتجات من وجهة نظر العمال

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (38) يتضح أن 83.8% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يطبقون باستمرار سياسة الجودة في المؤسسة، بينما 13.5% أقرروا بأنهم يطبقون في بعض الأحيان سياسة الجودة، في حين صرح 2.7% بأنهم لا يطبقون سياسة الجودة في المؤسسة. في المقابل من ذلك نجد أن 59.1% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ حسب ما يشير إليه الشكل رقم (20) أقرروا بأن المؤسسة تحقق في بعض الأحيان الجودة في السلع المنتجة، بينما أكد 36.4% بأن المؤسسة تحقق باستمرار جودة منتجاتها، في حين نجد 4.5% يرون بأن المؤسسة لا تحقق الجودة في منتجاتها. تشير النتائج المحصل عليها إلى أن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تحرص على جودة منتجاتها بالنظر لتلبيتها لسياسة الجودة في المؤسسة وسهرها على نشرها وتطبيقها في المؤسسة بالنظر إلى الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة في المؤسسة، وهو ما عبر عنه المسؤول عن إدارة الجودة بأن المؤسسة تسعى لتحقيق الجودة في أساليب العمل والمنتجات وفق ما تمتلكه من موارد. أما بالنسبة للفروق الموجودة بين إجابات القادة والعمال فيمكن إرجاعها حسب ما صرح به أحد العمال بأن

للمؤسسة وسائل وآلات تتناسب مع تلك التي تملكها المؤسسات العالمية، وحرصا منها على تلبية احتياجات زبائننا لكسب رضاهم تقوم المؤسسة بمراعاة المواصفات التي يطلبونها والتي تكون في بعض الأحيان بحثا عن التكلفة الأقل وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا في حالة الجودة الأقل.

22- تفادي النمطية في العمل:

- الجدول رقم (39): شعور القيادة الإدارية بالملل



- الشكل رقم (21): شعور العمال بالملل

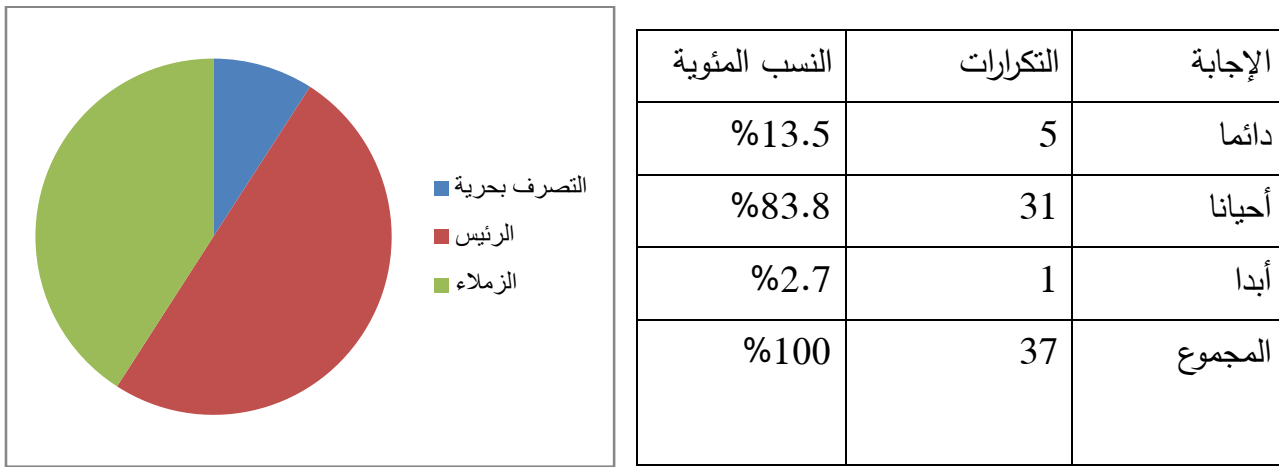
يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (39) أن 91.9% من القادة الإداريين يشعرون في بعض الأحيان بالملل، بينما أقر 8.1% بأنهم يشعرون بالملل باستمرار، في حين كانت نسبة الذين قالوا بأنهم لا يشعرون بالملل في المؤسسة معدومة. وبنسب متقاربة نجد 91% من مجموع عمال التنفيذ حسب ما يوضحه الشكل رقم (21) أنهم يشعرون بالملل في العمل، بينما نجد 4.5% يشعرون دائما بالملل، في حين كانت نسبة الذين لا يشعرون معدومة.

يمكن القول بأن القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تشعر باستمرار بالملل، يعود ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يقومون بها، فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تعمل على التخلص من هذا الروتين قدر الإمكان بتشجيع الإبداع والتجديد، لكن وكما سبق الذكر فإن سبب الشعور بالملل يعود إلى طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تأتي في الغالب دفعة واحدة، لتجد الكل يعمل بنشاط من أجل إكمال الطلبات والوفاء بمواعيد التسليم للزبائن، وبعد أن يقل عدد الطلبات تجد العمال مرتاحين في أداء

أعمالهم ولا يوجد أي ضغط عليهم لتجد الكل لديه أوقات للفراغ خاصة بالنسبة لأولئك الذين يراقبون خروج الزجاج من الفرن، أو أولئك الذين يعملون على جعل الزجاج شفاف وهو ما يشير إليه الجدول رقم (40) " أنظر قائمة الملاحق" الذي يؤكد أن أغلب العمال في المؤسسة لديهم وقت فراغ في مكان عملهم بما نسبته 86.4%، مقابل 13.6% ليس لديهم أي وقت فراغ في العمل.

23- تلقي الشكاوي من العمال:

- الجدول رقم (41): تلقي القيادة الإدارية شكاوي من العمال بخصوص العمل

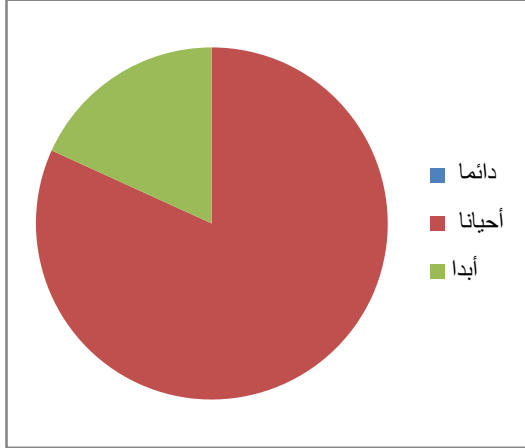


- الشكل رقم (22): تصرف العمال عند التعرض لمشاكل في العمل

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (41) أن 83.8% من القادة الإداريين في المؤسسة صرحوا بأنهم يتلقون في بعض الأحيان شكاوي من العمال، بينما أكد 13.5% بأنهم يتلقون باستمرار الشكاوي من العمال بخصوص مختلف المسائل في العمل، في حين أقر 2.7% بأنهم لا يتلقون شكاوي من العمال. يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن أغلب القادة الإداريين يتلقون شكاوي من العمال بخصوص مختلف المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة، ما يدل على مدى اهتمام هذه الفئة بالعمل في المؤسسة وحرصها الدائم على القيام بعملها على الوجه المطلوب في المؤسسة، وهو ما يعكس أيضاً حرصهم على معالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها بتواصلهم الدائم بالقيادة الإدارية لتبادل مختلف الآراء والتوصل إلى حلول، وهو ما تعبر عنه معطيات الشكل رقم (22)، حيث أن 50% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ على تواصل مع رؤسائهم في العمل عند التعرض لأي مشكلة في العمل، بينما يستعين 40.9% بخبرة زملائهم في العمل، في حين يتصرف 9.1% بحرية.

24- ارتكاب الأخطاء:

- الجدول رقم (42): ارتكاب العمال الأخطاء في العمل من وجهة نظر القيادة الإدارية



الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائما	1	2.7%
أحيانا	36	97.3%
أبدا	0	0%
المجموع	37	100%

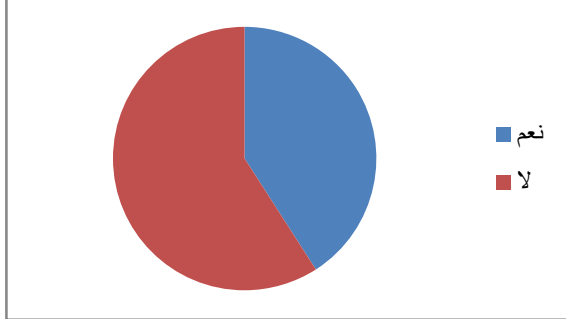
الشكل رقم (23): ارتكاب العمال الأخطاء في العمل

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (42) أن 97.3% من القادة الإداريين يرون بأن العمال يقومون في بعض الأحيان بارتكاب الأخطاء في المؤسسة، بينما صرح 2.7% بأن العمال يرتكبون دائما الأخطاء في العمل، في حين جاءت نسبة القيادة الإدارية التي ترى بأن العمال في المؤسسة لا يرتكبون الأخطاء معدومة. في المقابل من ذلك وبنسب متقاربة صرح 81.8% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ حسب معطيات الشكل رقم (23) بأنهم يرتكبون في بعض الأحيان الأخطاء في العمل، بينما أقر 18.2% بأنهم لا يرتكبون الأخطاء في العمل، في حين كانت نسبة الذين يرتكبون الأخطاء في العمل باستمرار معدومة.

من خلال هذه النتائج يتبين أن أغلب العمال في المؤسسة يرتكبون الأخطاء في عملهم على الرغم من أن 18.2% أقروا بأنهم لا يرتكبون الأخطاء في عملهم ذلك بالنظر لمدى كفاءتهم في العمل ومدى التعاون الموجود بين العمال لإنجاز الأعمال المكلفين بها. إذن فالقيادة الإدارية في المؤسسة حسب ما تم الحصول ميدان الدراسة تعتمد على هذه السياسة، للسماح للعمال بالتعلم من خلال ارتكاب الأخطاء في العمل شرط حضور المسؤول عنه كي يوجهه ويعلمه كيفية تدارك مثل تلك الأخطاء إن حدثت معه مستقبلا دون وقوع أية أضرار. إذن فالقيادة الإدارية تتبع سياسة خاصة من أجل ضمان تدريب وتعليم العمال للرفع من كفاءتهم.

25- رضا العمال:

- الجدول رقم (43): رضا العمال عن العمل في المؤسسة من وجهة نظر القيادة الإدارية

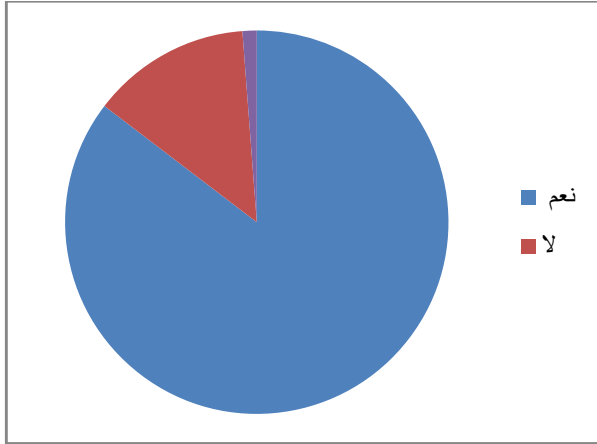


الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	18	%48.6
لا	19	%51.4
المجموع	7	%100

- الشكل رقم (24): رضا العمال عن العمل في المؤسسة

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (43) نجد أن 51.4% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج صرحوا بأن العمال غير راضون عن العمل في المؤسسة و48.6% يرون بأن العمال في المؤسسة راضون عن العمل في المؤسسة. في المقابل من ذلك وينسب متقاربة نجد أن 59.1% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ حسب ما تشير إليه معطيات الشكل رقم (24) أفروا بأنهم غير راضين عن العمل في المؤسسة بالنظر لكونهم يبحثون عن الأفضل باستمرار بعدما حققوا حاجاتهم الفيزيولوجية كما عبر عنه ابراهام ماسلو في هرم الحاجات، فحاجات العامل مرتبة ترتيباً تصاعدياً ما إن يقوم بإشباع الحاجات الفيزيولوجية يسعى لتحقيق الأفضل للوصول إلى تحقيق ذاته والتعبير عن كفاءته في العمل لذلك يسعى 86.4% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ لتغيير مكان عمله في حال أتاحت له فرصة عمل أفضل حسب معطيات الشكل رقم (25)، في حين 40.9% عبروا عن رضاهم عن العمل في المؤسسة. تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن العمال في الشركة الإفريقية للزجاج راضون عن العمل في المؤسسة لما يشعرون به فيها من أمان واحترام وثقة متبادلة من الرئيس في العمل والزملاء خاصة في ظل علاقات التعاون التي تجمعهم.

- الجدول رقم (44): إمكانية تغيير العمال مكان العمل



الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	35	94.6%
لا	2	5.4%
المجموع	37	100%

- الشكل رقم (25): إمكانية العمال تغيير أماكن عملهم

من خلال المعطيات الكمية الجدول رقم (44) يتضح أن 94.6% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج صرحوا بإمكانية العمال تغيير أماكن عملهم في حال أتيحت لهم فرصة عمل أفضل، بينما 5.4% أجابوا بأن العمال في المؤسسة لن يغيروا مكان عملهم في حال أتيحت لهم فرصة عمل أفضل. وفي المقابل من ذلك ومن خلال معطيات الشكل رقم (25) أقر 86.4% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ بأنهم سيغيرون أماكن عملهم، بينما أكد 13.6% لن يغيروا أماكن العمل.

يتضح من خلال هذه النتائج أن أغلب العمال في الشركة الإفريقية للزجاج يرغبون في تغيير أماكن عملهم إن أتيحت لهم فرصة عمل أفضل، بالرغم من أن 48.6% من مجموع عينة الدراسة من عمال التنفيذ حسب ما يشير إليه الجدول رقم (43) بأنهم راضون عن العمل في المؤسسة لما يجمعهم من علاقات تعاون وصدقة مع زملائهم ورؤسائهم في العمل، وذلك رغبة منهم لتحقيق ذواتهم وهو ما عبر عنه ابراهام ماسلو، الذي يرى بأن دوافع الإنسان مرتبة هرمياً، فهي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض وتحليل مختلف بيانات الاستمارة الميدانية التي تم توزيعها على المبحوثين من قيادة إدارية وعمال التنفيذ في الشركة الإفريقية للزجاج وتفسيرها في ضوء مختلف المداخل النظرية والدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في موضوع القيادة الإدارية والتميز التنظيمي، وهو ما يمكن اعتباره تمهيدا للفصل التالي الذي حاول فيه الباحث التحقق من صحة فرضيات الدراسة انطلاقا من النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

الفصل الثامن

خصائص القيادة الإدارية الشخصية و التميز التنظيمي

تمهيد

8-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

8-1-1- عرض نتائج الجداول البسيطة

8-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وقيم كا²

لعبارة الفرضية الأولى

8-1-3- العلاقة بين مؤشرات المتغيرين

8-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء

المدخل النظرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشير العديد من نظريات القيادة الإدارية إلى أهمية الخصائص التي يتسم بها الفرد وتميزه عن غيره، سواء كانت تلك الخصائص موروثية أو تلك اكتسبها من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة، فما بالك إن كان هذا الفرد يتمثل في القائد الإداري الذي يمثل أساس العملية الإدارية حيث تتجلى هذه الخصائص عموماً في تلك التي تسمح له ببناء علاقات اجتماعية مع الآخرين كالتعاون والثقة والحوار وتقبل آراء الآخرين، أو تلك التي تسمح له بالتأثير في العمال في المؤسسة للقيام بمختلف الأعمال لتحقيق أهدافها، وفي ضوء هذا تحاول الدراسة الحالية في هذا الفصل معرفة مدى مساهمة هذه الخصائص الشخصية التي يتسم بها القائد الإداري في تحقيق التميز التنظيمي.

8-1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي مفادها: تساهم خصائص القيادة الإدارية الشخصية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؛ وللتحقق من هذه الفرضية، تم الاستعانة بعرض نتائج تحليل الجداول البسيطة النسب المئوية من أجل معرفة مدى علاقة القيادة الإدارية بالتميز التنظيمي.

لقد تم الاعتماد على المعطيات الكمية المتحصل عليها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية (Spss) وفقاً للخطوات الإحصائية التالية:

- تم حساب المتوسط الحسابي لعبارات كل فرضية على حدا والحكم على أعلى المتوسطات وأقلها.
- حساب كا² لحسن المطابقة لعبارات الفرضية الأولى لمعرفة الفروق الموجودة بين إجابات المبحوثين.
- حساب كا² للاستقلالية لمعرفة العلاقة الموجودة بين بعض مؤشرات المتغيرين.
- تم الاعتماد على الجداول المركبة ومعاملات الارتباط لمعرفة قوة العلاقة الموجودة بين المتغيرين للحكم على الفرضية؛ ثم تحويلها إلى معامل التوافق لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين أيضاً.

8-1-1- عرض نتائج الجداول البسيطة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى حول دور الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في الفصل السابق؛ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 97.3 % من القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج تتقبل في غالب الأحيان أي تغيير يقترحه العمال بخصوص أساليب العمل، وهو ما أكدته إجابة 90.9% من مجموع أفراد العينة من عمال التنفيذ الذين صرحوا بأن القيادة الإدارية في المؤسسة تتقبل رأيهم في العمل؛ ما يدل على أن القيادة الإدارية في المؤسسة تتسم بقدرتها على تقبل النقد وتشجيعها المستمر للعمال على تبادل مختلف الأفكار والمعارف، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه أسماء سالم النصور في دراستها على دور القيادة في نشر الحوار والنقد البناء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف، كما تجدر الإشارة إلى أهمية السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد الإداري في تحقيق التماسك الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة حسب ما أشار إليه لموشي عبد العزيز في دراسته.

- 37.8% من القيادة الإدارية تسعى لإرضاء الأطراف المحاورة لها، وهو ما تم الإشارة إليه سابقا فالقيادة الإدارية تسعى من خلال نشر أسس الحوار المبني على تقبل النقد البناء تحقيق رضا جميع الأطراف المحاورة لها والعمل على إقناعها لكسب ثقتها ودعمها وتعزيز تحقيقها الهدف المنشود؛ وهو ما يتفق أيضا مع دراسة أسماء سالم النصور.

- 70.3 % من القيادة الإدارية أقرت بأنها تحرص على تطبيق قواعد العمل بمرونة من أجل إعطاء العمال بعض الحرية لإنجاز أعمالهم، وهو ما صرح به 36.4 % من مجموع العينة من عمال التنفيذ ، الذين أكدوا على أن القيادة الإدارية في المؤسسة تطبق قواعد العمل بمرونة لتساعدهم على التكيف بسهولة مع الثقافة التنظيمية ومكان العمل في المؤسسة ما يساعدهم على تفجير طاقاتهم سعيا منها لتطبيق أنا أريح وأنت تريح حسب ما أشار إليه أبو بكر بوسالم.

- 59.5 % من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يتصرفون بالهدوء عند تعرضهم لمختلف المواقف التي يتعرضون لها، وهو ما أكدته إجابات 77.3 % من عينة البحث من عمال التنفيذ بأن القيادة تتسم بقدرتها على التحكم وضبط النفس عند التعرض لمختلف المواقف في مكان العمل.

- 59.5 % من القادة الإداريين في المؤسسة يتقون في قدرة العمال على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وهو ما أكدته 31.8 % من مجموع عينة البحث من العمال، فالتقنة أساس العلاقات الاجتماعية تبرز أهميتها من دورها في خلق علاقات قوية فيما بين القيادة الإدارية والعمال حسب ما أشار إليه نور الدين بوراس.

- 94.6 % من القيادة الإدارية في المؤسسة تراعي قدرات عمالها عند توزيع المهام عليهم من أجل التخلص من أي غموض قد يحدث لدى العامل عن الدور الذي يقوم به ما يزيده عبئاً وينقص من كفاءته في إنجاز العمل.

8-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وكما² لعبارات الفرضية الأولى:

- الجدول رقم (45): المتوسطات الحسابية وكما²

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	2	62.49	2	1- تتقبل أي تغيير يقترحه العمال على أسلوب العمل.
دال	0.02	2	12.1	1.70	2- تحاول إرضاء الأطراف المحاورة لك.
دال	0.05	1	6.08	1.30	3- تطبق قواعد العمل بمرونة.
دال	0.001	2	14.65	1.49	4- تصرفك عند مواجهة مختلف المواقف.
غير دال	0.025	1	1.32	1.41	5- لديك ثقة في قدرة عمالك على إنجاز الأعمال.
دال	0.000	2	29.43	1.05	6- تراعي قدرات العمال عند توزيع المهام عليهم.

من خلال الجدول رقم (45) المتعلق بالمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لعبارات الفرضية الأولى الموجهة للقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج حول مساهمة خصائصها الشخصية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؛ ومن العبارات الخاصة بالفرضية الأولى يتضح أن أغلب العبارات تحصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط، بلغت في حدها الأعلى (2) في العبارة الأولى التي تشير إلى تقبل القائد الإداري أي تغيير يقترحه العمال على أساليب العمل في المؤسسة، وللعبارة رقم (02) التي تعبر عن محاولة القيادة الإدارية إرضاء الأطراف المحاورة لها بمتوسط حسابي مقرب ب (1.70)، في حين بلغت المتوسطات الحسابية في حدها الأدنى (1.05) في العبارة الأخيرة رقم (06) التي تعبر عن مراعاة القيادة الإدارية في المؤسسة قدرات عمالها عند توزيع الأعمال عليهم، ذلك لأن القيادة الإدارية تعلم قدرات كل عمالها في المؤسسة كما صرح به المسؤول عن إدارة الجودة في الشركة الإفريقية للزجاج فهو يعرف كفاءة كل عامل وما يمكنه أن يقوم به، ناهيك عن كون طبيعة عمل أغلبية عمال التنفيذ في المؤسسة لا تحتاج مهارات عالية لتأديتها. وكذلك العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي مقرب ب (1.30)؛ أي أن أغلب إجابات القيادة الإدارية على هذه العبارة تقع في درجة عدم الموافقة باختيار البديل الثاني الذي يقر بأن القيادة الإدارية في بعض الأحيان تطبق قواعد العمل بمرونة، ذلك لأن بعض القادة يرون بضرورة التقيد بتطبيق قواعد العمل من أجل إضفاء نوع من الانضباط في بعض الأحيان بين العمال في المؤسسة لسير العمل (03) والعبارة رقم (05) التي تشير إلى ثقة القيادة الإدارية في قدرة عمالها على الإنجاز بمتوسط حسابي مقرب ب (1.40)، حيث نجد بعض القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج لا يتقنون في بعض الأحيان في قدرة عمالهم على القيام بمختلف الأعمال كون هؤلاء القادة يتسمون كما سبق الذكر في عرض وتحليل نتائج الاستمارة الميدانية يتسمون بالعصامية وعدم الاتكال على الآخرين للقيام بالأعمال ما يشير إلى أن معظم المتوسطات الحسابية تقع في درجة الموافقة على البديل الأول ماعدا العبارة رقم (03) والعبارة رقم (05) و(06) التي حصلت على متوسط حسابي يقع في عدم الموافقة.

وللتحقق من نتائج الفرضية الأولى ومعرفة إذا كانت الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي، تم إجراء اختبار كا² كما يوضحه العمود الثالث في الجدول رقم (45)، وذلك من أجل معرفة دلالة عبارات الفرضية الأولى، جاءت جميع عبارات الفرضية الأولى دالة إحصائيا بمستوى دلالة تختلف لكن في مجملها كانت أقل من 0.10 (أنظر الملحق رقم 07) ماعدا العبارة رقم (5) التي جاءت بمستوى دلالة (0.25)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد

مجتمع البحث التي تميل إلى اختيار البديل موافق، وتنفي الفرض الصفري الذي يدل على عدم وجود موافقة؛ وهي مساهمة يمكن القول عنها مبدئياً بأنها عالية كون جميع عبارات الفرضية الأولى لها دلالة إحصائية، وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى مساهمة الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي.

وللتأكد من نوعية العلاقة الموجودة بين مؤشرات المتغيرين وقوتها من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول مساهمة الخصائص الشخصية في تحقيق التميز التنظيمي تم تحويل نتيجة كا² المتحصل عليها إلى معامل التوافق، وهو ما يعبر عنه الجدول التالي:

8-1-3- العلاقة المتغيرين حسب الفرضية الأولى:

- الجدول رقم (46): علاقة تقبل القائد الإداري التغيير بتلقي الشكاوي من العمال

المجموع	لا تتقبل	تتقبل أحيانا	تتقبل	تقبل التغيير في أسلوب العمل تلقى الشكاوي من العمال
5 13.52%	0 0.2%	5 4.7%	0 0.1%	تتلقى
31 83.78%	0 0.8%	30 29.4%	1 0.9%	تتلقى أحيانا
1 2.70%	1 0%	0 0.9%	0 0%	لا تتلقى
37 100%	1 %100	35 %100	1 %100	المجموع
C= 0.70	مستوى الدلالة = %95	درجة المعنوية 0.05 =	درجة الحرية 4 =	كا ² = 37.17

من خلال معطيات الجدول رقم (46) نجد أن 0.1% من القادة الإداريين يتقبلون أي تغيير يقترحه العمال على أسلوب العمل ويتلقون شكاوي منهم بخصوص العمل، مقابل 4.7% يتقبلون في بعض الأحيان أي تغيير يقترحه العمال ويتلقون شكاوي من العمال بخصوص العمل، و 0.2% لا يتقبلون التغيير ويتلقون شكاوي من العمال بخصوص العمل، في حين 0.9% يتقبلون أي تغيير ويتلقون في بعض الأحيان شكاوي من العمال في مجال العمل، مقابل 29.4% يتقبلون في بعض الأحيان التغيير ويتلقون شكاوي في بعض الأحيان من العمال، و 0.8% لا يتقبلون أي تغيير ويتلقون شكاوي من العمال بخصوص العمل، في حين كانت نسبة الذين يتقبلون التغيير ولا يتقبلون شكاوي من العمال معدومة ، مقابل 0.9% يتقبلون التغيير في بعض الأحيان لا يتلقون شكاوي من العمال، كما جاءت نسبة الذين لا يتقبلون التغيير ولا يتلقون شكاوي من العمال معدومة.

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تقبل القائد الإداري التغييرات التي يقترحها العمال في العمل وتلقي الشكاوي من العمال التي تعبر عن مدى اهتمامهم بالعمل وحرصهم على إتقان عملهم، وهو ما أشارت إليه النتائج الإحصائية المتحصل عليها بعد تحويل قيمة χ^2 إلى معامل التوافق الذي أقر بوجود علاقة قوية بين المؤشرين عند مستوى دلالة 95% ودرجة حرية 0.05 حيث يمكن تفسيرها على أساس أن القيادة الإدارية في المؤسسة تسمح للعمال بالتعبير عن آرائهم بخصوص أساليب العمل، ما يشجع العمال على تقديم مختلف الاقتراحات التي يرونها الأنسب لسير العمل في المؤسسة، ما يعكس مدى اهتمامهم بالعمل على انجاز الأعمال وفق المواصفات المطلوبة.

- الجدول رقم (47): علاقة سلوك القائد عند التعرض لمختلف المواقف بالعمل على التحسين المستمر

المجموع	العصبية	بطئ الانفعال	الهدوء	التصرف عند التعرض لمختلف المواقف العمل على التحسين المستمر
29 %78.38	1 2.4%	6 9.4%	22 17.2%	يعمل
8 %21.62	2 0.6%	6 2.6%	0 4.8%	يعمل أحيانا
37 100%	3 %100	12 100%	22 %100	المجموع
C= 0.64	مستوى الدلالة = %95	درجة المعنوية 0.05 =	درجة الحرية 2 =	كا ² = 15.36

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (47) يتضح أن 17.2% من القادة الإداريين الذين يتسمون بالهدوء يعملون على التحسين المستمر، مقابل 9.4 من الذين يتسمون ببطئ الانفعال يعملون على التحسين المستمر و 2.4 من الذين يتسمون بالعصبية يعملون على التحسين المستمر في العمل، في حين نجد 4.8 % من الذين يتسمون بالهدوء يعملون في بعض الأحيان على التحسين المستمر، مقابل 2.6% من الذين يتسمون ببطئ الانفعال يعملون في بعض الأحيان على التحسين المستمر و 0.6% من الذين

يتسمون بالعصبية يعملون في بعض الأحيان على التحسين المستمر؛ وهو ما يفسر وجود علاقة قوية أيضا بين سلوك القائد الإداري وتصرفه عند التعرض لمختلف المواقف في العمل، حيث نجد 17.2% من القادة الإداريين الذين يتسمون بالهدوء يعملون باستمرار على التحسين المستمر، في حين 0.6 % من الذين يتسمون بالعصبية يعملون في بعض الأحيان على التحسين المستمر؛ فهدوء القائد واتزانه المستمر

في العمل يسمح له بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، على عكس القائد العصبي الذي تجده دائما في حالة عصبية لا تساعد على العمل والتحكم في زمام الأمور؛ وهو ما يتفق مع النتائج الإحصائية المتحصل عليها من تحويل قيمة كا² إلى معامل التوافق عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة 95%.

فيما أن معامل التوافق يساوي 0.64 وقيمه محصورة في المجال 0.50 و 1 فإنه توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تصرف القائد عند التعرض لمختلف المواقف والعمل على التحسين المستمر وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة، وبالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (47) الذي يشير بأن جميع العبارات تقع درجة الموافقة بالنظر إلى المتوسط العام لهذه العبارات المقدر ب 1.48، ماعدا بعض العبارات منها كما سبق الإشارة إليه، ناهيك عن نتائج الجدول رقم (46) والجدول رقم (47) اللذان يشيران إلى وجود علاقة قوية ما بين مؤشرات القيادة الإدارية والتميز التنظيمي؛ وتأسيسا على ما سبق عرضه ومناقشته من نسب مئوية ومتوسطات حسابية فإن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها تساهم الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي قد تحققت.

8-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء المداخل النظرية:

من أهم ما جاءت به مختلف المداخل النظرية المعتمد عليها في هذه الدراسة نجد التركيز على السمات والخصائص الشخصية الموروثة منها والمكتسبة التي يتمتع بها القائد الإداري وتميزه عن غيره من الأفراد، وتحدد سلوكه القيادي، كما أن هذه السمات تساعد على التأثير في العمال؛ ومن بين هذه السمات يمكن ذكر السمات الشخصية كالثقة بالنفس والهدوء والقدرة على تقبل النقد، ومن السمات الوظيفية نجد الاهتمام بالإنجاز والمبادرة، ومن السمات الاجتماعية نشير إلى التعاون والاهتمام بالعلاقات وغيرها من السمات التي لا يمكن أن تبرز إلا إذا تفاعل الشخص مع الجماعة؛ فسمات القائد الإداري لا

تبرز إلا في حال التفاعل مع الآخرين، وهو ما تشير إليه كل من نظرية القيادة الموروثة ونظرية القيادة المكتسبة التي ترى بأن القائد يبقى في حاجة إلى مختلف المهارات التي تساعد على القيام بعمله غير تلك التي تعلمها.

كما تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من التركيز على فعالية القائد الإداري باعتباره أساس العملية الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، وكما يرى فيدلر في نظريته فإن فعالية القائد تتحدد عموماً بتركيبه حاجاته وحاجات الجماعة التي ينتمي إليها ومدى تأثيره فيها وفي الموقف ومقدرته على التكيف والقدرة على التعامل برزانة واتزان مع مختلف الظروف والمواقف التي تواجهه. هذا دون أن ننسى أهمية التبادل والعلاقات ما بين القائد والعمال في تحقيق الأهداف المرجوة، بالتركيز على تفعيل العلاقات ومختلف أنواع الحوار والاتصال ما بين جميع الأطراف في المؤسسة، والعمل على تدعيم الثقة كعنصر أساسي لسير العمل في المؤسسة فيما بين مختلف الوحدات وكسب دعم ورضا العمال في المؤسسة ما يساعد على تحقيق الأهداف العامة وتحقيقها، وبعبارة أخرى تلعب شخصية القائد الإداري دوراً في نشر العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة في تحفيز العمال ودفعهم للعمل، وإشعارهم بمدى أهمية ما يقومون به من أعمال.

خلاصة الفصل:

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن للخصائص الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري دور في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تساهم في كسب رضا العمال عن العمل في المؤسسة، كما تساهم في بناء علاقات اجتماعية حسنة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين الطرفين والثقة في قدرته على قيادتهم لتحقيق الأفضل، ناهيك عن كونها تسمح له بإعطاء العمال الحرية للتعبير عن آرائهم من أجل تبادل مختلف المعارف التي تعود بالفائدة للمؤسسة، فللخصائص الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري قدرة على استمالة العمال ودفعهم لتفجير أقصى طاقاتهم في العمل، فالعامل يبذل أقصى جهوده كلما شعر بالأمان والارتياح.

الفصل التاسع

كفاءة القيادة الإدارية و التميز التنظيمي

تمهيد

9-1- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

9-1-1- عرض نتائج الجداول البسيطة

9-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وقيم χ^2 لعبارات

الفرضية الثانية

9-1-3- العلاقة بين مؤشرات المتغيرين

9-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء المداخل

النظرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

أكدت العديد من النظريات الكلاسيكية على أهمية الكفاءة الإدارية من أجل تحقيق نجاح المؤسسة في سوق العمل، وبالحديث عن الكفاءة الإدارية من أجل قياس النجاح المحقق في العمل، تظهر الفرضية الثانية لهذه الدراسة التي حاولت فيها الباحثة التركيز على كفاءة القيادة الإدارية باعتبارها محور العملية الإدارية في المؤسسة لقياس مدى فعاليتها في قيادة المؤسسة لتحقيق التميز في مجالات العمل عن غيرها من المؤسسات المنافسة في نفس القطاع، حيث سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على مدى أهمية كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق نجاح المؤسسة وأهم السياسات المتبعة من طرفها لتحقيق ذلك.

9-1- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مؤداها: تساهم كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وللتحقق من هذه الفرضية، تم الاستعانة بعرض نتائج تحليل الجداول البسيطة النسب المئوية من أجل معرفة مدى علاقة القيادة الإدارية بالتميز التنظيمي.

ثم الاعتماد على المعطيات الكمية المتحصل عليها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية (Spss) وفقا للخطوات الإحصائية التالية:

- تم حساب المتوسط الحسابي لعبارات كل فرضية على حدا والحكم على أعلى المتوسطات وأقلها.
- حساب كا² لحسن المطابقة لعبارات الفرضية الأولى لمعرفة الفروق الموجودة بين إجابات المبحوثين.
- حساب كا² للاستقلالية لمعرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين من خلال بعض المؤشرات.
- الاعتماد على الجداول المركبة ومعاملات الارتباط لمعرفة قوة العلاقة الموجودة بين المتغيرين للحكم على الفرضية؛ وقد تم القيام بتحويل قيمة كا² المتحصل عليها إلى معامل التوافق.

9-1-1- عرض نتائج الجداول البسيطة:

- 59.5% من القيادة الإدارية في المؤسسة تقوم بتقييم أداء عمالها باستمرار حرصا منها على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال في المؤسسة، من أجل تنمية مهاراتهم وتحسين العمل باستمرار.

- 40.5% من القيادة الإدارية في المؤسسة تقوم بتدريب عمالها باستمرار؛ مقابل 45.5% من مجموع العينة من عمال التنفيذ أقرروا بأنهم يخضعون للتدريب في المؤسسة، في حين نجد 50.5% من العمال أقرروا بأن القيادة الإدارية في المؤسسة لا تقوم بتدريبهم خارج المؤسسة أو داخلها، بل تعتمد على التدريب عن طريق العامل القديم كأسلوب للتدريب للاستفادة من خبرة العمال المهرة في المؤسسة الذين يمتلكون خبرة طويلة، بما يساعد على تنمية مهارات العمال الفردية والجماعية وتطويرها سعيا منها للرفع من فعاليتهم وتطوير المؤسسة والتعزيز من قدراتها التنافسية، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه من محمد بن موسى وعبد المحسن أحمد حاجي حسن بأهمية التدريب في تحقيق التميز التنظيمي.

- 59.5% من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يدعمون الأفكار الجديدة في العمل، حيث يرى 95.5% من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ بأن القيادة الإدارية تعمل على التجديد في العمل، من خلال العمل على التغيير المستمر للآلات في المؤسسة، حسب ما أشار إليه الزعبي ومطر بن عبد المحسن الجميلي في دراستهما إلى ضرورة تشجيع الأفكار الجديدة لتحسين الأداء.

- 64.9% من القادة الإداريين في المؤسسة يشجعون باستمرار العمال على تقديم الأفكار الجديدة، مقابل 95.5% من مجموع العينة من العمال يرون بذلك فالقيادة الإدارية تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم في العمل.

- 70.3% من القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج يطلب من العمال انجاز الأعمال في الأوقات المحددة لها، وهو ما يؤكد 63.6% من مجموع العينة من العمال بأنهم يحرصون على الالتزام بالوقت المطلوب لانجاز مختلف الأعمال؛ وهو ما يتفق مع دراسة برهان الدين حسين السامرائي.

- 51.4 % من القادة الإداريين صرحوا بأنه تجمعهم علاقة حسنة بالعمال، تتسم بالتعاون حسب ما أشار إليه 22.7 % من مجموع عينة البحث من عمال التنفيذ، وهو ما يوضح طبيعة العلاقات السائدة بين القادة الإداريين والعمال في المؤسسة، وهو ما ركز عليه رنسيس ليكرت في دراسته على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ومدى أهمية العلاقة التي تجمع القائد بعماله والقائمة على أساس التفاعل في الرفع من دافعية العمال للعمل والرفع من الإنتاجية، هذا ناهيك عن دورها في كسب رضا العمال.

9-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وقيمة كا² لعبارات الفرضية الثانية:

- الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية وقيمة كا²

العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
7- نقوم بتقييم أداء عمالك.	1.43	18.22	2	0.000	دال
8- نقوم بتدريب عمالك.	1.59	1.32	1	0.25	غير دال
9- ندعم الأفكار الجديدة في العمل.	1.41	1.32	1	0.25	غير دال
10- تشجع العمال على تقديم اقتراحات في العمل.	1.38	21.5	3	0.000	دال
11- تطلب من العمال إنجاز أعمالهم في الأوقات المحددة.	1.32	26	2	0.00	دال
12- علاقة الرئيس بالعمال.	1.49	0.03	1	0.87	غير دال

من خلال الجدول رقم (47) المتعلق بالمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لعبارات الفرضية الثانية الموجهة للقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج حول مساهمة كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؛ ومن العبارات الخاصة بالفرضية الثانية يتضح أن أغلب العبارات تحصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (1.44)، حيث بلغت في حدها الأعلى (1.59) في العبارة الثانية التي تشير إلى تقبل القائد الإداري يقوم بتقييم أداء عماله في المؤسسة وللعبارة رقم (12) التي تعبر عن علاقة القائد الإداري بالعمال بمتوسط حسابي مقدر ب (1.48)، في

حين بلغت المتوسطات الحسابية في حدها الأدنى (1.32) في العبارة ما قبل الأخيرة رقم (11) التي تعبر عن طلب أو حث القيادة الإدارية عمالها على إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة. والعبارة رقم (09) بمتوسط حسابي مقدر ب (1.41)؛ وهو ما يشير إلى أن معظم المتوسطات الحسابية تقع في درجة الموافقة، ما عدا العبارة رقم (09) والعبارة رقم (11) التي تقع في عدم الموافقة.

وللتحقق من نتائج الفرضية الثانية ومعرفة إذا كانت كفاءة القيادة الإدارية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي تم إجراء اختبار كا² وهو ما يوضحه العمود الثالث في الجدول رقم (48) من أجل معرفة دلالة عبارات الفرضية الثانية، التي جاءت فيها جميع العبارات دالة إحصائياً بقيمة أقل من 0.01، ما عدا العبارة رقم (08) و(09) التي جاءت بمستوى دلالة (0.25) والعبارة رقم (12) ب (0.87)، ما يدل على وجود فروق بين تكرارات إجابات أفراد مجتمع البحث تميل إلى اختيار البديل موافق في معظم العبارات، وبذلك تنفي الفرض الصفري الذي يدل على عدم وجود مساهمة؛ وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة كفاءة القيادة الإدارية على المساهمة في تحقيق التميز التنظيمي؛ وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى مساهمة الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي.

9-1-2- العلاقة بين المتغيرين حسب الفرضية الثانية:

وللتأكد من نوعية العلاقة بين المتغيرين وقوتها من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول مساهمة كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي، تم تحويل نتيجة كا² المتحصل عليها في الجدول المركب إلى معامل التوافق، وهو ما يعبر عنه الجدول التالي:

- الجدول رقم (49):علاقة تقييم أداء العمال بالاهتمام بطلبات الزبائن

المجموع	لا يقيم	يقيم أحيانا	يقيم	تقييم أداء العمال
				الاهتمام بطلبات الزبائن
19	1	7	19	يهتم
%51.35	0.7%	10.2%	16%	
17	0	7	1	يهتم أحيانا
%45.95	0.2%	3%	4.8%	
1	0	0	2	لا يهتم
%2.70	0.1%	0.8%	1.2%	
37	1	14	22	المجموع
100%	%100	%100	%100	
C= 0.55	مستوى الدلالة = %95	درجة المعنوية 0.05 =	درجة الحرية 4 =	كا ² = 11.41

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (49) نجد أن 16% من القادة الإداريين يقيمون أداء عمالهم في المؤسسة ليهتموا بطلبات الزبائن، مقابل 10.2 % يقيمون أداء عمالهم في بعض الأحيان ليهتموا بطلبات الزبائن، و 0.7% لا يقيمون أداء عمالهم يهتمون بطلبات الزبائن، في حين نجد 4.8 % يقيمون أداء عمالهم يهتمون في بعض الأحيان بطلبات الزبائن، مقابل 3 % يقيمون في بعض الأحيان أداء عمالهم يهتمون في بعض الأحيان بطلبات الزبائن، و 0.2% لا يقيمون أداء عمالهم يهتمون في بعض الأحيان

بطلبات الزبائن واحتياجاتهم، في حين نجد أيضا 1.2% يقيمون أداء العمال في بعض الأحيان لا يهتمون بطلبات الزبائن، مقابل 0.1% لا يقيمون أداء عمالهم لا يهتمون بطلبات الزبائن.

نستنتج من خلال هذه المعطيات وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم القيادة الإدارية لأداء عمالها للاهتمام بطلبات زبائنهم، حيث أنها تعتمد على تقييم أداء العمال كإستراتيجية من أجل الرفع من أدائهم وتطوير مهاراتهم بما يساعدها على تحقيق جودة منتجاتها لتلبية احتياجات زبائنهم في الوقت المحدد بالمواصفات المطلوبة.

- الجدول رقم (50): علاقة حث العمال على إنجاز الأعمال في الوقت بالالتزام بمواعيد التسليم

المجموع	لا يحث	يحث أحيانا	يحث	حث العمال على الإنجاز في الوقت الالتزام بمواعيد التسليم
19	0	3	16	يلتزم
51.35%	0.5%	1.5%	13.4%	
17	1	7	9	يلتزم أحيانا
45.95%	0.5%	4.6%	11.9%	
1	0	0	1	لا يلتزم
2.70%	0%	0.3%	0.7	
37	1	10	26	المجموع
100%	100%	100%	100%	
C= 0.36	مستوى الدلالة = 90%	درجة المعنوية 0.10 =	درجة الحرية 4 =	$\chi^2 = 4.97$

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (50) نجد أن 13.4% من القادة الإداريين يحثون العمال على إنجاز مختلف الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد ليلتزموا بمواعيد التسليم للزبائن، مقابل 5.1% يحثون العمال في بعض الأحيان على إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ليلتزموا بمواعيد التسليم

للزبائن، و 0.5% لا يحثون العمال على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد ويلتزمون بمواعيد التسليم، في حين 11.9% يحثون العمال على ذلك ويلتزمون في بعض الأحيان بمواعيد التسليم، مقابل 4.6% يحثون العمال على ذلك ويلتزمون في بعض الأحيان بمواعيد التسليم، و 0.5% لا يحثون العمال على الإنجاز في الوقت المحدد ويلتزمون في بعض الأحيان بمواعيد التسليم، في حين نجد أيضا 0.7% لا يحثون العمال على إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ولا يلتزمون بمواعيد التسليم، مقابل 0.3% يحثون العمال على ذلك ولا يلتزمون بمواعيد التسليم، مقابل نسبة معدومة من الذين لا يحثون عمالهم على إنجاز الأعمال لا يلتزمون بمواعيد التسليم.

يتضح أنه توجد علاقة قوية بين حث العمال على إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة والالتزام بمواعيد التسليم حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، حيث تقدر قيمة معامل التوافق ب 0.36 على الرغم من أن قيمة كا² غير دالة عند درجة حرية 4 ودرجة حرية 0.10؛ حيث يعتبر إنجاز العمال الأعمال في الأوقات المحددة عامل أساسي تسعى المؤسسة لتحقيقه باستمرار من أجل تدعيم ميزتها التنافسية بنيل رضا زبائننا بتلبية جميع احتياجاتهم في الأوقات المحددة.

من خلال كل من الجدول رقم (49) والجدول رقم (50) اللذان يشيران إلى وجود علاقة بين مؤشرات كفاءة القيادة الإدارية ومؤشرات التميز التنظيمي، ومن خلال ما تم التطرق إليه سابقا من عرض نتائج الجداول البسيطة التي أكدت فيها إجابات أفراد مجتمع الدراسة على ذلك إجابات أفراد مجتمع الدراسة؛ فإن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها تساهم كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي قد تحققت.

9-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء المداخل النظرية:

إن الحديث عن كفاءة القيادة الإدارية يقودنا لمعرفة ما تتبناه من استراتيجيات للحكم على ذلك، وفي هذا السياق نجد من بين أهم السياسات التي تسعى من خلالها القيادة تحقيق أهدافها نجد ضرورة الاهتمام بالعمالة في المؤسسة والعمل على الرفع من كفاءتها؛ وفي هذا الصدد تعتمد القيادة الإدارية على تقييم أداء العمال لمعرفة احتياجاتهم التدريبية للرفع من مستويات العمل في المؤسسة، وبالتالي القيام فيما بعد بتدريبهم على ذلك الأساس، كما تعمل القيادة الإدارية في المؤسسات الحديثة على الاهتمام بالعمال وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات وحثهم على ابتداع أساليب عمل جديدة؛ فالقائد الإداري الناجح حسب

نظرية القيادة التحويلية هو الذي يسعى لإحداث التغيير والتطوير باستمرار بتبني أنظمة وأساليب عمل جديدة ومرنة تمكن العمال من التكيف مع مكان العمل والزملاء لبذل أقصى الجهود، وهنا نلتزم تركيز القيادة الإدارية في المؤسسة على الجودة في العمل من خلال تطوير مهارات العمال وتشجيعهم على الإبداع حسب ما تراه نظرية إدارة الجودة، التي تؤكد على ضرورة إزالة العوائق من أمام العمال بتغيير مفاهيم القيادة التسلطية وتعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية في المؤسسة وتحسين العلاقات مع العمال لكسب ثقتهم ورضاهم عن العمل في المؤسسة، وكما يرى وليام أوشي بضرورة الاهتمام بحاجات العامل في المؤسسة قدر الإمكان من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن للفرد قدرات يمكن أن يبرزها عندما يشعر بالأمان والتقدير في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه من نتائج في هذا الفصل تم الوقوف على أهمية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة بالنظر لما تتمتع به هذه الأخيرة من كفاءة إدارية تزيد من فعاليتها في تحقيق أهدافها، مع الإشارة إلى اهتمام الباحثة في هذه الدراسة على ما تقوم به القيادة الإدارية من أعمال وما تتبناه من سياسات لقياس مدى كفاءتها في قيادة المؤسسة، حيث تم التوصل إلى اعتماد القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج على ساسة الجودة ونظام الإيزو(2008:9001) الذي مكنها من التحصل على شهادة الإيزو، ناهيك عن سعيها المستمر لإحداث التجديد في العمل والعمل على التحسين المستمر بما يتماشى مع مختلف التطورات والقيام بتدريب العمال باستمرار للرفع من كفاءتهم ويلبي احتياجات الزبائن.

الفصل العاشر

القيادة التشاركية و التميز التنظيمي

تمهيد

1-10- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

1-1-10- عرض نتائج الجداول البسيطة

10-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وقيم كا²

لعبارة الفرضية الثالثة

10-1-3- العلاقة بين مؤشرات المتغيرين

10-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء

المدخل النظرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

أكد وليام أوشي من خلال النظرية اليابانية على أهمية ما الخصائص التي يتميز بها المجتمع الياباني، ما انعكس على المؤسسات اليابانية التي استطاعت تحقيق التميز التنظيمي في سوق الأعمال، ومن بين أهم هذه الخصائص نجد التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات للعمال كسياسات اتبعتها القيادة الإدارية لهذه المؤسسات من أجل تحقيقها التميز التنظيمي، وعلى هذا الأساس نحاول في هذا الفصل التعرف على مدى أهمية هذه الخصائص التي يمكن إدراجها في القيادة التشاركية على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

10-1 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

والتي مفادها: تساهم القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؛ وللتحقق من هذه الفرضية، تم الاستعانة بعرض نتائج تحليل الجداول البسيطة النسب المئوية من أجل معرفة مدى علاقة القيادة الإدارية بالتميز التنظيمي.

حيث تم الاعتماد على المعطيات الكمية المتحصل عليها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية (Spss) وفقا للخطوات الإحصائية التالية:

- تم حساب المتوسط الحسابي لعبارات كل فرضية على حدا والحكم على أعلى المتوسطات وأقلها.
- تم حساب كا² للاستقلالية لمعرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين.
- تم الاعتماد على الجداول المركبة ومعاملات الارتباط لمعرفة قوة العلاقة الموجودة بين المتغيرين للحكم على الفرضية؛ وقد تم الاعتماد على معامل التوافق لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين أيضا.

10-1-1- عرض الجداول البسيطة:

- 48.6 % من القيادة الإدارية في المؤسسة يمنحون العمال حرية إنجاز الأعمال لتمكينهم من الرفع من مستوى أدائهم، حيث أن هذه الحرية الممنوحة لهم تحررهم من أية قيود تعرقلهم عن إبراز كفاءتهم وفعاليتهم في العمل وهو ما أقر به 9.4 % من المجموع الكلي لعينة البحث من عمال التنفيذ الذين أكدوا على أنهم لا يتعرضون لأي تدخل من طرف رئيسهم في العمل؛ وحسب ما تشير إليه دراسة أوهايو فلا بد من ضرورة الاهتمام بالعمال والعلاقات الإنسانية في المؤسسة من خلال ضرورة إحداث التوافق بين الاهتمام بالعمل والعمال من أجل تحقيق درجة عالية من الإنجاز الجماعي والرضا للمرؤوسين، ومدى أهمية ذلك في تطوير العمل في المؤسسة ومواجهة مختلف المشاكل والتحديات حسب دراسة محمد بن موسى الزعبي.

- 59.5 % من القيادة الإدارية تشجع باستمرار العمال على إبداء رأيها في العمل و18.2 % من مجموع عينة من عمال التنفيذ يؤكدون على أن القيادة الإدارية في المؤسسة تسمح لهم بإبداء رأيهم في العمل لما لذلك من أهمية في تفعيل العلاقات ما بين الطرفين وتعزيز مختلف أنواع الاتصال والحوار الفعال لخدمة الصالح العام كما تشير إليه دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي وعادل بن صالح الشقحاء.

- 81.8 % من القيادة الإدارية في المؤسسة تشرك العمال في اتخاذ القرارات حرصا منها على تنمية روح الفريق والعمل الجماعي بالمؤسسة وإعطاء فرصة إبراز قدراتهم في العمل، حيث نجد 37.8 % يشركون العمال في مشكلات العمل و35.1 % يشركونهم في أساليب العمل بينما 8.1 % يشركونهم في الحوافز. وهو ما أكد عليه عادل بن صالح الشقحاء.

- 45.9 % من القادة الإدارية في المؤسسة تفوض السلطات لعمالها بالنظر لتقتها في قدرة عمالها على إنجاز تلك الأعمال، وهو ما عبر عنه 51.4 % من مجموع القادة الإداريين الذين قالوا بأنهم يفوضون السلطات لعمالهم حرصا منهم على تنمية روح تحمل المسؤولية وتوسيع صلاحياتهم ما يساعد على توحيد الرؤية الإستراتيجية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حسب ما يشير إليه أبو بكر بوسالم في دراسته.

- 62.2 % من القيادة الإداريين في المؤسسة يحثون العمال على مبدأ التعاون في العمل لما له من أهمية في تسهيل الأعمال على العمال والرفع من فعاليتهم في العمل، وهو ما يشير إليه 50 % من مجموع العينة من عمال التنفيذ بأنهم يتلقون الدعم من الزملاء في العمل لإنجاز مختلف الأعمال.

- 67.6 % من القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يقومون باستمرار بمتابعة عمليات الإنتاج حرصا منهم على التحسين المستمر للأعمال والتأكد من جودة المنتجات وتطابقها مع المعايير.

10-1-2- نتائج المتوسطات الحسابية وقيمة كا² لعبارات الفرضية الثالثة:

- الجدول رقم (51): المتوسطات الحسابية وقيمة كا²

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	المتوسط الحسابي	العبارات
غير دال	0.87	1	0.03	1.51	13- تمنح الحرية لعمالك في انجاز أعمالهم.
غير دال	0.10	1	1.32	1.41	14- تشجع العمال على إبداء آرائهم.
دال	0.05	3	8.73	1.27	15- تشرك العمال في اتخاذ القرارات.
دال	0.000	4	26.37	1.14	16- تفوض السلطة لعمالك.
غير دال	0.13	1	2.19	1.38	17- تحث العمال على مبدأ التعاون في العمل.
دال	0.000	2	23.57	1.35	18- تقوم بمتابعة عمليات الإنتاج.

من خلال الجدول رقم (51) المتعلق بالمتوسطات الحسابية وقيمة كا² لعبارات الفرضية الثالثة الموجهة للقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج حول مساهمة القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، ومن العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة يتضح أن أغلب العبارات تحصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (1.31)، حيث بلغت في حدها الأعلى (1.51) في العبارة الأولى التي تشير إلى منح القائد الإداري الحرية لعماله في أداء أعمالهم في

المؤسسة، وللعبارة رقم (17) التي تعبر عن حث القيادة الإدارية عمالها في المؤسسة على مبدأ التعاون في العمل بمتوسط حسابي مقدر ب (1.37)، في حين بلغت المتوسطات الحسابية في حدها الأدنى (1.14) في العبارة رقم (16) التي تعبر عن تفويض القيادة الإدارية في المؤسسة السلطة لعمالها، وكذلك العبارة رقم (15) التي جاءت بمتوسط حسابي مقدر ب (1.19)؛ وهو ما يشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية تقع في درجة الموافقة، ماعدا العبارة رقم (15) والعبارة رقم (16) التي تقع في درجة عدم الموافقة.

وللتحقق من نتائج الفرضية الثالثة ومعرفة إذا كانت القيادة التشاركية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي تم إجراء اختبار كا² وهو ما يوضحه العمود الثالث في الجدول رقم (51)، من أجل معرفة دلالة أسئلة الفرضية الثالثة، حيث جاءت جميع عبارات الفرضية الثالثة دالة بقيمة أقل أو تساوي 0.10 ماعدا العبارة رقم (13) التي جاءت بمستوى دلالة (0.87) والعبارة رقم (17) بمستوى دلالة (0.13)، ما يدل على وجود فروق بين تكرارات إجابات المبحوثين؛ وينفي الفرض الصفري الذي يدل على عدم وجود مساهمة، وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة القيادة التشاركية على المساهمة في تحقيق التميز التنظيمي بالنظر للمتوسطات الحسابية التي تقع جميعا في درجة الموافقة، ماعدا العبارة (15) التي قدر متوسطها الحسابي ب (1.27).

10-1-3- العلاقة بين المتغيرين حسب الفرضية الثالثة:

وللتأكد من نوعية العلاقة بين المتغيرين وقوتها من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول مساهمة القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي، تم تحويل نتيجة كا² المتحصل عليها إلى معامل التوافق، وهو ما يعبر عنه الجدول التالي:

- الجدول رقم (52): علاقة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتطبيق سياسة الجودة

المجموع	لا يشرك	يشرك	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	
			تطبيق سياسة الجودة	لا يطبق
31	4	27	يطبق	
%83.78	5.9%	25.1%		
5	2	3	يطبق أحيانا	
%13.52	0.9%	4.1%		
1	1	0	لا يطبق	
%2.70	0.2%	0.8%		
37	7	30	المجموع	
100%	%100	%100		
C= 0.41	مستوى الدلالة = %95	درجة المعنوية = 0.05	درجة الحرية 2 =	$\chi^2 = 6.47$

استنادا إلى معطيات الجدول رقم (52) يتضح أن 25.1% من القادة الإداريين يشركون العمال في اتخاذ القرارات ليطبقوا سياسة الجودة في المؤسسة، مقابل 5.9% لا يشركون العمال في اتخاذ القرارات ويطبقون سياسة الجودة، في حين 4.1% يشركون العمال في اتخاذ القرارات ويطبقون في بعض الأحيان سياسة الجودة، مقابل 0.9% لا يشركون العمال في اتخاذ القرارات ويطبقون في بعض الأحيان سياسة الجودة، و0.8% يشركون العمال في اتخاذ القرارات لا يطبقون سياسة الجودة في المؤسسة، مقابل 0.2% لا يشركون العمال في اتخاذ القرارات ولا يطبقون سياسة الجودة في المؤسسة.

إن سعي المؤسسة للحصول على جودة منتجاتها يلزمها تطبيق سياسة الجودة، ومن أجل العمل على تطبيقها ونشرها في كافة الوحدات بالمؤسسة تعمل المؤسسة على تبني مختلف الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق ذلك، وتعتبر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من بين هذه السياسات التي تعزز الحوار والعلاقات الاجتماعية والإنسانية في المؤسسة، وتبادل مختلف الآراء والاقتراحات التي تساعد المؤسسة على تجاوز المشكلات التي تعترضها، وذلك كهدف منها لنشر قيم التعاون بين العمال في المؤسسة، وهو ما يشير إليه الجدول أعلاه بأن 25.1% من الذين يشركون العمال في اتخاذ القرار يعملون من خلال ذلك على نشر وتطبيق سياسة الجودة، في حين 0.2% من الذي لا يشركون العمال لا يعملون على تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة؛ مما سبق يمكن القول أن هناك علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تطبيق سياسة الجودة.

- الجدول رقم (53): علاقة متابعة القيادة الإدارية لعمليات الإنتاج بالعمل على التحسين المستمر

المجموع	لا تتابع	تتابع أحيانا	تتابع	متابعة عمليات الإنتاج
				العمل على التحسين المستمر
27	0	6	21	تعمل
%72.97	0.7%	8%	18.2%	
8	0	5	3	تعمل أحيانا
%21.63	0.1%	2.4%	5.4%	
2	1	0	1	لا تعمل
5.41	0.1%	0.6%	1.4%	
37	1	11	25	المجموع
100%	%100	%100	%100	
C= 0.79	مستوى الدلالة = %95	درجة المعنوية 0.05 =	درجة الحرية 4 =	كا ² = 23.1

بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (53) نجد أن 18.2% من القادة الإداريين يتابعون عمليات الإنتاج في المؤسسة ليعملوا على التحسين المستمر، مقابل 8% يتابعون عمليات الإنتاج ويعملون في بعض الأحيان على التحسين المستمر، و0.7% لا يتابعون عمليات الإنتاج يعملون على التحسين المستمر، في حين نجد 5.4% يتابعون عمليات الإنتاج يعملون بعض الأحيان على التحسين المستمر، مقابل 0.2% لا يتابعون عمليات الإنتاج يعملون في بعض الأحيان على التحسين المستمر، في حين نجد أيضا 1.4% يتابعون عمليات الإنتاج لا يعملون على التحسين المستمر، مقابل 0.6% يتابعون في بعض الأحيان عمليات الإنتاج لا يعملون على التحسين المستمر، و0.1% لا يتابعون عمليات الإنتاج لا

يعملون على التحسين المستمر؛ يتضح وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة القيادة الإدارية لعمليات الإنتاج وسعيها للتحسين المستمر.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول البسيطة والمتوسطات الحسابية لعبارات الفرضية الثالثة، ناهيك عما أكدت عليه الجداول المركبة بحساب قيمة كا2 ومن تم تحويلها إلى معامل التوافق كل من الجدول رقم (52) والجدول رقم (53) فإنه توجد علاقة بين مؤشرات كفاءة القيادة الإدارية ومؤشرات التميز التنظيمي؛ وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها تساهم القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي قد تحققت.

10-2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة في ضوء المداخل النظرية:

إن الحديث عن تفعيل العلاقات الاجتماعية والإنسانية في المؤسسة يقودنا للحديث عن أهمية التعاون بين القيادة الإدارية والعمال من أجل تحقيق مختلف الأهداف المسطرة، وكما يرى وليام أوشي فالمؤسسة عبارة عن نظام تعاوني ولا بد فيه من تحقيق التوازن بين احتياجات العمال وأهدافهم ومتطلبات المؤسسة لتحقيق الهدف المنشود، كما أن نجاح المؤسسة متوقف على مدى التعاون فيما بين العمال والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ فالعامل في حاجة إلى الثقة في قدراته على أداء الأعمال مع منحه حرية التصرف وتحمل مسؤولية الأعمال التي يقوم بها، ناهيك عن التوسيع من صلاحياته وإعطائه فرصة التعبير عن رأيه في العمل والمشاركة في اتخاذ مختلف القرارات، فالقيادة الإدارية في حاجة إلى تعاظم مختلف الجهود لتحقيق أهدافها، وكما تشير النظرية اليابانية فإن من بين العوامل التي ساعدت القيادة الإدارية في المؤسسات اليابانية تبنيتها لإستراتيجية العمل الجماعي، وعملها على خلق روح الفريق في المؤسسة وتوحيد الرؤى الإستراتيجية بالعمل على نشرها في المؤسسة والعمل على تطويرها والاهتمام بحاجات الفرد والعمل على تحقيق التوازن بين احتياجات العامل ومتطلبات القيادة الإدارية والمؤسسة، من خلال تحقيق التوافق بين بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

10-3- نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين تقبل القائد الإداري التغييرات التي يقترحها العمال على أساليب العمل وتلقي الشكاوي من العمال

- تسعى القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج إلى إرضاء الأطراف المحاورة لها
- أغلب القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يحرصون على تطبيق قواعد العمل بمرونة من أجل إعطاء العمال الحرية في القيام بالأعمال، ولمساعدتهم على التكيف مع بيئة المؤسسة وثقافتها
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين سلوك القائد الإداري وتصرفه عند التعرض لمختلف المواقف والعمل على تحسين العمل باستمرار
- معظم القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يثقون في قدرة عمالهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم
- أغلب القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يراعون القدرات التي يتمتع بها العمال في المؤسسة من أجل التقليل من غموض الأدوار
- توجد علاقة قوية بين تقييم القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج أداء عمالها والاهتمام بطلبات الزبائن في المؤسسة
- تقوم القيادة الإدارية في المؤسسة بتدريب عمالها باستمرار من أجل الرفع كفاءتهم.
- معظم العمال في المؤسسة يدعمون فكرة التجديد العمل من خلال تشجيع العمال على تقديم مختلف الاقتراحات.
- توجد علاقة متوسطة بين تشجيع القيادة الإدارية العمال على إنجاز الأعمال والالتزام بمواعيد التسليم للزبائن
- تجمع القيادة الإدارية بعمالها علاقة عمل وتعاون في القيام بمختلف الأعمال في المؤسسة
- تمنح القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج عمالها الحرية في القيام بمختلف الأعمال للرفع من دافعيتهم للعمل
- معظم القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج العمال على التعبير عن آرائهم للاستفادة منها لتحسين وتطوير العمل في المؤسسة

- توجد علاقة متوسطة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتطبيق القيادة الإدارية لسياسة الجودة في المؤسسة
- تقوم القيادة الإدارية في الشركة بتفويض السلطات لعمالها، بالنظر لتقتها في قدرتهم على إنجاز الأعمال
- معظم القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يحثون العمال على التعاون فيما بينهم لإنجاز الأعمال
- هناك علاقة قوية بين قيام القيادة الإدارية في المؤسسة بمتابعة عمليات الإنتاج في المؤسسة والعمل على التحسين المستمر من خلال وقوفها على جودة منتجاتها

خلاصة الفصل:

في الأخير ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية الثلاث التي أثبت ميدان الدراسة صحتها، تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن للقيادة الإدارية دور في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية الذي يفسر على أساس تبني المؤسسة لسياسة الجودة ونظام الإيزو (9001:2008) بالنظر لشخصيتها القيادية وما تتسم به من خصائص شخصية تميزها عن غيرها، وعلى الرغم من أنه لا يمكن تعميم الصفات الشخصية على جميع الأفراد كونها تختلف من فرد لآخر، إلا أن هذه الخصائص تسمح للقائد الإداري في الشركة الإفريقية للزجاج بالتأثير في العمال وكسب ثقتهم ونيل رضاهم، إضافة إلى دور ما يتمتع به القائد الإداري من كفاءة في الرفع من فعالية العمل في المؤسسة، حيث تتجلى كفاءته في مختلف السياسات والاستراتيجيات التي يتبناها لتسيير الأعمال، سواء بالعمل على تقييم أداء العمال وتدريبهم والحرص على مراقبة عمليات الإنتاج باستمرار للوقوف على جودة المنتجات التي تم تصنيعها، والعمل باستمرار على تبني سياسة التحسين المستمر من خلال حثها العمال على التعاون من أجل الالتزام بمواعيد التسليم للزبائن، ومنح العمال نوعا من الحرية للقيام بمختلف الأعمال وعدم معاقبتهم عند الخطأ من أجل التعلم من أخطائهم حرصا منها على تكوين قادة المستقبل، ناهيك عن منحهم فرصة التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات في مجال العمل والتوسيع من صلاحياتهم وجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال نتائج هذه الدراسة تم الوقوف على دور القيادة الإدارية في الارتقاء بالمؤسسة الجزائرية وضمان بقائها في سوق الأعمال، حيث أصبح نجاح المؤسسة أو فشلها مرتبطا إلى حد ما بمدى كفاءة وفعالية القائد الإداري في تسيير العمل لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مختلف السياسات والاستراتيجيات التي يتبناها، خاصة في ظل مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية التي فرضت واقعا إداريا جديدا، كانت المنافسة في الأسواق وتزايد طلبات الزبائن من أهم مؤثراته؛ وعلى الرغم من هذا تبقى القيادة الإدارية في حاجة إلى دعم الموارد البشرية في المؤسسة ومختلف الموارد المتاحة والأساليب التكنولوجية للتأكيد على كفاءتها وفعاليتها بالعمل على التحسين المستمر ونشر سياسة العمل من أجل تحقيق الأفضل سواء للمؤسسة أو العمال وتحقيق التوازن بين مختلف المتطلبات وتنمية مهارات العمال لمواجهة مختلف هذه التحديات، بالرغم من أن الأمر يتعلق بالمؤسسة وإمكانية تحقيقها لأهدافها وضمان بقائها في السوق، إلا أنه لا يمكننا الحديث عما تقوم به القيادة الإدارية من أعمال بعيدا عن القيم والأخلاق الاجتماعية السائدة في المحيط وعن مدى مراعاتها لاحتياجات الزبائن؛ فمن بين دعائم بقاءها في السوق نيلها رضا عمالها زبائنها والمجتمع الذي تتواجد فيه كما تشير إليه مختلف النماذج العالمية والعربية للتميز التنظيمي.

كما تجدر الإشارة في هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية لمواكبة التطورات الحاصلة في الدول الأوروبية وضمان تحسين الاقتصاد والدخل الوطني لهذه المؤسسة وتحسين النظرة حول المنتجات العربية التي أصبح لا يمكن مقارنتها بمنتجات الدول الأوروبية على الرغم من أن وسائل وأساليب الإنتاج في المصانع الجزائرية تشابه تلك الموجودة في المؤسسات العالمية أو أنها مستوردة من إحدى هذه الدول، ما يجعلنا نتساءل عن الأسباب المعرقة لتمييز المؤسسات الجزائرية في سوق الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع بالعربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم عبد الله: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، ط1، المغرب، 2008.
2. إبراهيم مروان عبد المجيد أسس البحث العلمي لإعداد الر سائل الجامعية، ط1، مؤسسية الوراق، ط1، 2000.
3. أبو فارة يوسف وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج1، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2009.
4. أبو فارة يوسف وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج2، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2009.
5. أنجيس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط2، الجزائر، 2008.
6. بدر أحمد: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، ط1، مصر، 1996.
7. البراوي نزار عبد المجيد ، باشوية لحسن عبد الله : إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم، أسس وتطبيقات)، دار الوراق، ط1، الأردن، 2011.
8. بلكير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2013.
9. ثابت عادل: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008.
10. جاد الرب سيد محمد: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الدار الهندسية، ط1، مصر، 2013.
11. جلدة سليم بطرس ، عبوي زيد منير: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2006.
12. جمال الدين سامي: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، ط1، مصر، 2004.

قائمة المراجع

13. جندلي عبد الناصر: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2010.
14. جودة محفوظ أحمد: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل، ط1، الأردن، 2006.
15. جيرينبرخ جيرالد ، بارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، ط1، السعودية، 2004.
16. جيندر ماثيو: منهجية البحث (دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه)، تر: ملكة أبيض، ط1، دس، دب.
17. حجاب محمد منير: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، ط3، مصر، 2000.
18. الحريري رافدة عمر: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2012.
19. الحريري محمد سرور: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012.
20. الحريري محمد سرور: الإدارة الحديثة (الأسس العلمية والتطبيقية)، دار البداية، ط1، الأردن، 2012.
21. حريم حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، ط1، الأردن، 2004.
22. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، ط1، الأردن، 2010.
23. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية: دار أسامة، ط1، الأردن، 2008.
24. حمادي عدي عطا: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، ط1، الأردن، 2013.
25. محمد زياد: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، ط1، الأردن، 2001. حمدان
26. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2010.

قائمة المراجع

27. خصاونة عاكف لطفي: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، الأردن، 2011.
28. خليل موسى: الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية، ط1، لبنان، 2005.
29. حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010.
30. الخواجة عبد الفتاح: الإدارة الذكية المطورة للمرووسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية، ط1، الأردن، 2010.
31. الدرادكة مأمون وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2001.
32. درويش عبد الكريم أبو الفتوح ، إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الشارقة، 2006.
33. ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011.
34. رضا هاشم حمدي: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، ط1، الأردن، 2009.
35. ريد بيتر ج: القيادة المتميزة (صياغة استراتيجيات للتغيير)، تر: علا أحمد، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2005.
36. زايد عادل: الأداء التنظيمي (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2003.
37. الزعبي علي فلاح ، بن بريكة عبد الوهاب: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج، ط1، الأردن، 2013.
38. زيدان سلمان: إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل)، ج2، دار المناهج، ط1، الأردن، 2009.
39. الزيددين خالد عبد الوهاب: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، ط1، الأردن، 2013.
40. سادلر فيليب: القيادة، تر: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008، ص

قائمة المراجع

41. السامرائي مهدي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، ط1، الأردن، 2007.
42. السكارنة بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2010.
43. السكارنة بلال خلف: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2010، ص 68.
44. سكوث جون: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، تر: محمد عثمان، الشبكة العربية، ط1، لبنان، 2009.
45. السلمي علي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، ط1، مصر، 1988.
46. السلمي علي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ط1، مصر، دس.
47. السلمي علي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مكتبة الإدارة الجديدة، ط1، مصر، دس.
48. سيار عبد الرحمان: القيادة الفعالة، دار الوفاء، ط1، مصر، 2014.
49. السيد رضا: عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة، ط1، مصر، 2007.
50. شعبان إياد عبد الله: إدارة الجودة الشاملة (مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز)، دار زهران، ط1، الأردن، 2009.
51. الشماع محمد حسن ، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2007.
52. الشماع خليل حسن ، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط5، الأردن، 2014.
53. صابر فاطمة عوض ، خفاجة ميرفت علي: أسس ومبادئ البحث العلمي، الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 2002.
54. صخري عمر : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2007.
55. الصرن رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا، ط1، سوريا، 2004.

قائمة المراجع

56. الصيرفي محمد: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007.
57. علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار اليزيد، ط2، الكرك، 2004.
58. الطائي حميد عبد البنى وآخرون: إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، دار الوراق، ط1، الأردن، 2003.
59. الطائي رعد عبد الله ، قدارة عيسى: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008.
60. طالب علاء فرحان ، البناء زينب مكي محمود: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، ط1، الأردن ، 2012.
61. الطجم عبد الله بن عبد الغني ، السواط طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي (المفاهيم- النظريات- التطبيقات)، دار الحافظ ، ط4، السعودية، 2003.
62. الطراونة حسين أحمد وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012.
63. عباس سهيلة: القيادة الإبتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)، دار وائل، ط1، الأردن، 2004.
64. عباس علي: إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر، ط1، ، الأردن دس.
65. عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2004.
66. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، ط1، مصر، 2002.
67. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2003.
68. عبد الباقي صلاح الدين محمد: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2005.
69. عبوي زيد منير: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ط1، الأردن، 2007.
70. عبوي زيد منير: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007.
71. العتوم عدنان ، كوفحي قاسم: القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، ج2، إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2011.

قائمة المراجع

72. العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2005.
73. العتيبي ضرار وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2007.
74. العجلوني محمد محمود: النظرية الإسلامية (استنباط الأسس والمبادئ)، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2014.
75. العجمي محمد حسنين: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2008.
76. عدون ناصر دادى: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2004.
77. عطية مصطفى كامل أبو العزم: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، دس.
78. عفيفي صديق محمد، عبد الهادي أحمد إبراهيم: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين شمس، ط10، مصر، 2003.
79. عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999.
80. العلاق بشير عباس: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008.
81. العلاق بشير: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008.
82. العلاق بشير عباس: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2009.
83. العلاق بشير: القيادة الإدارية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2010.
84. العلي عبد الستار: تطبيقات في الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2008.
85. عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، ط1، الأردن، 2000.
86. عليان ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2007.
87. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005.

قائمة المراجع

88. عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2006.
89. عياصرة علي أحمد عبد الرحمان ، الفاضل محمد محمود العودة: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006.
90. غربي علي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة cita copy قسنطينة، ط1، الجزائر، 2006.
91. الفقي إبراهيم: سحر القيادة (كيف تصبح قائدا فعالا)، دار أجيال، ط1، مصر، 2008.
92. الفاضل مؤيد عبد الحسين ، الطائي يوسف حجيم: إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي)، دار الوراق، ط1، الأردن، 2004.
93. القريوتي موسى قاسم ، مبارك علي خضر: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، ط3، الأردن، 2006.
94. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، الأردن، 2008.
95. القزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون: six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009.
96. القصاص مهدي محمد: مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007.
97. قوراية أحمد: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007.
98. قنديل علاء محمد سيد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010.
99. كافي مصطفى يوسف وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2013.
100. كورتو ج: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، تر: سالم العيسى، دار علاء الدين، ط1، سوريا، 1999.
101. لطفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط1، مصر، 2007.
102. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، مصر، 2002.

قائمة المراجع

103. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2006.
104. المحياوي قاسم نايف علوان: إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم - عمليات - تطبيقات)، دار الشروق، ط1، الأردن، 2006.
105. مجيد سوسن شاكر ، الزيات محمد عواد: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء، ط1، الأردن، 2007.
106. مرسي سيد عبد الحميد: العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، ط1، مصر، 1986.
107. مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013.
108. مسلم علي عبد الهادي وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، ط1، مصر، 2013.
109. المعاينة رولا نايف ، الحموري صلاح سليم: إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2013.
110. نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010.
111. نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء، ط1، الأردن، 2011.
112. نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، ط1، الأردن، 2012.
113. النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2013.
114. نواف كنعان : القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 2002.
115. هاشم زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل، ط2، الكويت، دس.
116. الهيثي خالد عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، ط1، الأردن، 2005.
117. الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012.
118. الوادي محمود حسين وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012.
119. الوليد بشار: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابية، ط2، الأردن، 2014.
120. بيورك برس: فن القيادة الإدارية (Leadership)، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 2005.

قائمة المراجع

ب- المعاجم:

1. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي- فرنسي- عربي)، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، دس.
2. البهواشي السيد عبد العزيز: معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، ط1، مصر، 2007.
3. الحسن إحسان محمد: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، لبنان، 1999.
4. سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، 2006.
5. الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي- انجليزي)، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 1997.
6. العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل والمصارف (إنجليزي-عربي)، الدار الجامعية، ط1، 2004.
7. غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2006.

ج- الرسائل الجامعية:

1. آل مزروع بدر بن سليمان بن عبد الله: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
2. بوراس نور الدين: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق (تبسة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: رشيد زوزو، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
3. بو سالم أبو بكر: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، مذكرة مقدمة للحصول على دكتوراه في إدارة الأعمال، تحت إشراف: وسيلة العشعاشي، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015.
4. بونخلة فريد: تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، الجزائر، 2007. ص 18.

قائمة المراجع

5. الجابري صلاح بن سمار: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
6. الجميلي مطر بن عبد المحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: وحيد بن أحمد الهندي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
7. حسن عبد المحسن أحمد حاجي: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: نجم عبد الله العزاوي، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
8. رزيق حنان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2015.
9. الزعبي محمد بن موسى: دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، شهادة مقدمة للحصول على دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تحت إشراف: محمد سيد حمزاوي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
10. السامرائي برهان الدين حسين: دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.
11. سهمود إيهاب عبد ربه: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
12. الشقحاء عادل بن صالح: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

قائمة المراجع

13. صالحى سميرة: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد الناصر موسى، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.
14. العازمي محمد بزيح حامد بن تويلى: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006.
15. العمري قاسم شاهين بريسم: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
16. لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه- ولاية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: بوقرة بلقاسم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.
17. ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز (جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، الجزائر، 2007.
18. النسور أسماء سالم: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: محمد عبد العال النعيمي، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- د- المؤتمرات العلمية والمؤتمرات:

1. بن عبود علي أحمد ثاني: دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الأردن، 2009.
2. جميل أحمد، سفير محمد: التميز في الأداء (ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات؟)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2011.
3. خير حاتم عثمان محمد: نحو أداء متميز للحكومات (تجربة جمهورية السودان)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2008.

قائمة المراجع

4. السامرائي عمار: أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة، دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجا، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، مملكة البحرين، 2012.
5. عبد الله علي: الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الأردن، مارس 2005.
6. عبد الله علي: الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2008.
7. عريقات أحمد يوسف: دور جائزة الملك عبد الله الثاني في تطوير الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء في مؤسسات القطاع العام في الأردن، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، نوفمبر 2009.
- قبطان شوقي: إدارة التميز (الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المدية، الجزائر، دس.
8. قويدر عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2008.
9. منصور مجيد ، العابد حسين: علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية شمال الضفة الغربية، مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الثاني: دور التميز والريادة في تفوق المنظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، دس.
10. هادي صلاح عباس: إدارة الجودة الشاملة (مدخل نحو أداء منظمي متميز)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005.

قائمة المراجع

هـ - المجلات العلمية:

1. حماد إياد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، مجلد 27، سوريا، 2011.
2. السعودي موسى أحمد: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، الأردن، 2008، ص 262.
3. بن عيشاوي أحمد: إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، مارس 2013.

و - المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.djazairess.com/elmassa/.le:18/03/2016 a09:43h>.
2. <http://www.abahe.com.uk/encyclopedia-of-leadership/le 04/ 07/ 2016 a 12:13>
3. <http // alyaseer. Net /vb /show thread .php ?t=9739/ le 04/07/2016 a 12:36>

ثانيا - المراجع الأجنبية:

1. Aoumeur Akkialouani, tidjiani berregui: l'excellence organisationnelle passe par un system d'information excellent, conférence scientifique inter notionnelle sur la performance exceptionnelle des organisations et des gouvernement, université Ferhat Abbas, Algérie 2008.
2. Céline Mansencal, Didier Michel: Théories des organisations(module de formation management), Académie de Versailles.

الملاحق

- ملحق رقم (01) خاص بجداول وصف خصائص العينة
- ملحق رقم (02) خاص ببعض الجداول الخاصة بإجابات عمال التنفيذ
- ملحق رقم (03) خاص بالاستمارة النهائية الموجهة للقيادة الإدارية
- ملحق رقم (04) خاص بالاستمارة النهائية الموجهة
- ملحق رقم (05) خاص بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (06) خاص بصدق استمارة القيادة الإدارية الموجهة للمحكمين
- ملحق رقم (07) خاص بصدق استمارة العمال الموجهة للمحكمين
- ملحق رقم (08) خاص دليل المقابلة
- ملحق رقم (09) خاص بجدول كا²
- ملحق رقم (10) خاص شهادة الإيزو الخاصة بالشركة الإفريقية للزجاج
- ملحق رقم (11) خاص الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

- الملحق رقم (01) خاص بجداول وصف خصائص العينة

- الجداول الخاصة بالقيادة الإدارية:

- الجدول رقم (03): توزيع القيادة الإدارية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	31	83.8
أنثى	6	16.2
المجموع	37	100

- الجدول رقم (04): توزيع القيادة الإدارية حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	3	8.1%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	12	32.4%
من 35 سنة إلى أقل من 45	9	24.3%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	13	35.1%
أكثر من 55 سنة	0	0%
المجموع	37	100%

- الجدول رقم (05): توزيع القيادة الإدارية حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	14	%37.8
متزوج	22	%59.5
مطلق	0	%0
أرمل	1	%2.7
المجموع	37	%100

- الجدول رقم (06): توزيع القيادة الإدارية حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي	0	%0
متوسط	1	%27
ثانوي	20	%54.1
جامعي	16	%43.2
المجموع	37	%100

- الجدول رقم (07): توزيع القيادة الإدارية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
إطار	21	%56.8
عون تحكم	16	%43.2
المجموع	37	%100

- الجدول رقم (08): توزيع القيادة الإدارية حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	10	%27
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	07	%18.9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	02	%5.4
من 15 إلى أقل من 20 سنة	02	%5.4
أكثر من 20 سنة	16	%43.2
المجموع	37	%100

- الجداول الخاصة بالعمال:

- الجدول رقم (09): توزيع عمال التنفيذ حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	22	%100
أنثى	0	%0
المجموع	22	%100

- الجدول رقم (10): توزيع عمال التنفيذ حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	3	%13.6
من 25 إلى أقل من 35 سنة	9	%40.9
من 35 إلى أقل من 45 سنة	4	%18.2
من 45 إلى أقل من 55 سنة	6	%27.3
أكثر من 55 سنة	0	%0
المجموع	22	%100

- الجدول رقم (11): توزيع عمال التنفيذ حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	10	45.5%
متزوج	12	54.5%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	22	100%

- الجدول رقم (12): توزيع عمال التنفيذ حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي	2	9.1
متوسط	10	45.5
ثانوي	09	40.9
جامعي	1	4.5
المجموع	22	100

- الجدول رقم (13): توزيع عمال التنفيذ حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	8	%36.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	%27.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0	%0
من 15 إلى أقل من 20 سنة	1	%4.5
أكثر من 20 سنة	7	%37.8
المجموع	22	%100

الملحق رقم (02): خاص ببعض الجداول الخاصة بإجابات عمال التنفيذ

- الجدول رقم (15): تقبل العمال التغييرات التي يقترحها القائد الإداري

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	7	%31.8
أحياناً	13	%59.1
أبداً	2	%9.1
المجموع	22	%100

- الجدول رقم (27): الدعم الذي يتلقاه العمال من رئيسهم في العمل

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	4	%18.2
أحياناً	17	%77.3
أبداً	1	%4.5
المجموع	22	%100

- الجدول رقم (40): وقت الفراغ الذي يمتلكه العمال

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	1	%4.5
أحياناً	18	%81.9
أبداً	3	%13.6
المجموع	22	%100

- ملحق رقم (03) خاص بالاستمارة النهائية الموجهة للقيادة الإدارية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة
الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح- الطاهير.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 2 في علم إجتماع العمل والتنظيم.

تحية طيبة:

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، مع العلم أننا نتعهد ببقاء المعلومات المحصل عليها سرية، وألا يتعدى استخدامها غرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ / د:

بوالفلفل إبراهيم

إعداد الطالبة :

طيار عبلة

السنة الجامعية: 2015-2016.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة
من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 55 سنة
أكثر من 55 سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج
مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي

5- الفئة المهنية:

إطار عون تحكم

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة
أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: القيادة الإدارية.

7- تتقبل أي تغيير يقترحه العمال على أسلوب العمل.

دائماً أحيانا أبدا

8- تحاول إرضاء الأطراف المحاورة لك.

دائماً أحيانا أبدا

9- تطبق قواعد العمل بمرونة.

دائماً أحيانا أبدا

10- تصرفك عند مواجهة مختلف المواقف.

الهدوء بطئ الانفعال العصبية العدوانية

11- لديك ثقة في قدرة عمالك على إنجاز الأعمال.

دائماً أحيانا أبدا

12- هل تراعي قدرات العمال عند توزيع المهام عليهم؟

نعم لا

13- تقوم بتقييم أداء عمالك.

دائماً أحيانا أبدا

14- تقوم بتدريب عمالك.

دائماً أحيانا أبدا

15- تدعم الأفكار الجديدة في العمل.

دائماً أحيانا أبدا

16- تشجع العمال على تقديم اقتراحات في مجال العمل.

دائماً أحيانا أبدا

17- تطلب من العمال انجاز أعمالهم في الأوقات المحددة.

دائماً أحيانا أبدا

18- علاقتك بالعمال علاقة:

حسنة مقبولة سيئة

19- هل سيغير العمال مكان عملهم. إن أتاحت لهم فرصة عمل أفضل؟

نعم لا

20- تمنح الحرية لعمالك في انجاز أعمالهم.

دائماً أحيانا أبدا

21- تشجع العمال على إبداء آرائهم.

دائماً أحيانا أبدا

22- هل سبق أن أشركت العمال في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم: كان ذلك يتعلق ب:

مشكلات العمل أساليب العمل الحوافز العقوبات

23- هل تفوض السلطة لعمالك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم. يعود ذلك إلى:

<input type="checkbox"/>	كثرة الأعمال	<input type="checkbox"/>	الثقة بالمرؤوسين
<input type="checkbox"/>	تدريب المرؤوسين	<input type="checkbox"/>	خبرة المرؤوسين

24- تحث العمال على مبدأ التعاون في انجاز العمل.

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

25- تقوم بمتابعة عمليات الإنتاج.

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

المحور الثالث: التميز التنظيمي.

26- تعمل على التحسين المستمر للعمل.

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

27- تهتم بطلبات الزبائن.

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

28- تعمل على تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة.

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

29- تشعر أثناء تأديتك للعمل بالملل.

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

30- تلتزم بمواعيد التسليم للزبائن.

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

31- تتلقى شكاوي من الزبائن بخصوص السلع المقدمة لهم.

دائماً أحيانا أبدا

32- تتلقى شكاوي من العمال بخصوص العمل.

دائماً أحيانا أبدا

33- يرتكب عمالك أخطاء في العمل.

دائماً أحيانا أبدا

34- هل عمالك راضون عن العمل في المؤسسة؟

نعم لا

- ملحق رقم (04) خاص بالاستمارة النهائية الموجهة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة
الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح- الطاهير.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ا لماستر2 في علم إجتماع العمل والتنظيم.

تحية طيبة:

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، مع العلم أننا نتعهد ببقاء المعلومات المحصل عليها سرية، وألا يتعدى استخدامها غرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ / د:

بوالفلفل إبراهيم

إعداد الطالبة :

طيار عبلة

السنة الجامعية:2015-2016.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 55 سنة

أكثر من 55 سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج

مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: القيادة الإدارية.

6- يطبق رئيسك قواعد العمل بمرونة.

دائماً أحيانا أبداً

7- يتسم رئيسك ب:

الهدوء العصبية العدوانية

8- يثق رئيسك في قدرتك على انجاز الأعمال بإتقان.

دائماً أحيانا أبداً

9- يتقبل رئيسك أي تغيير تقترحه على أسلوب العمل.

دائماً أحيانا أبداً

10- هل تخضع للتدريب في العمل؟

نعم لا

11- يسمح لك رئيسك بإعطاء رأيك في العمل.

دائماً أحيانا أبداً

12- تتلقى الدعم من رئيسك في العمل.

دائماً أحيانا أبداً

13- تتقبل أي تغيير يقترحه رئيسك في العمل.

دائماً أحيانا أبداً

14- العلاقة بينك وبين رئيسك هي علاقة:

تعاون عمل صداقة

15- تتعرض للتدخل من رئيسك في شؤون العمل.

دائماً أحيانا أبدا

16- تعطى لك الفرصة للتعبير عن رأيك.

دائماً أحيانا أبدا

17- تحرص على الالتزام بالوقت المطلوب في انجاز عملك.

دائماً أحيانا أبدا

18- تتلقى الدعم من زملائك في العمل.

دائماً أحيانا أبدا

19- عندما تواجه مشكلة في العمل. تتصل عادة ب:

رئيسك زملائك تتصرف بحرية

المحور الثالث: التميز التنظيمي.

20- يحتك رئيسك على تحسين العمل باستمرار.

دائماً أحيانا أبدا

21- تحقق مؤسستك الجودة في السلع المنتجة.

دائماً أحيانا أبدا

22- يلبي رئيسك في العمل احتياجات الزبائن.

دائماً أحيانا أبدا

23- تتلقى المؤسسة شكاوي من الزبائن بشأن السلع المقدمة لها.

دائماً أحيانا أبدا

24- تغيير المؤسسة آلات العمل.

دائماً أحيانا أبدا

25- تشعر بالملل في عملك.

دائماً أحيانا أبدا

26- لديك وقت للفراغ في العمل.

دائماً أحيانا أبدا

27- ترتكب أخطاء عند قيامك بالعمل.

دائماً أحيانا أبدا

28- هل أنت راض عن عملك في المؤسسة؟

نعم لا

29- إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل، هل ستغير المؤسسة؟

نعم لا

- ملحق رقم (05) خاص بأسماء المحكمين

الجامعة	أسماء المحكمين
جيجل	كعبار جمال
جيجل	شربال مصطفى
جيجل	غراز الطاهر

- ملحق رقم (06) خاص بصدق استمارة القيادة الإدارية الموجهة للمحكمن

- الاستمارة الموجهة للقيادة الإدارية:

- الرقم 0: لا يقيس

- الرقم 1: يقيس

Item	3	2	1	المحكمن البنود	Item	3	2	1	المحكمن البنود
1	1	1	1	15	1	1	1	1	1
0.33	1	1	0	16	1	1	1	1	2
1	1	1	1	17	1	1	1	1	3
0.33	1	0	1	18	1	1	1	1	4
0.33	1	0	1	19	1	1	1	1	5
1	1	1	1	20	-0.33	1	0	0	6
1	1	1	1	21	1	1	1	1	7
-0.33	1	0	0	22	1	1	1	1	8
0.33	1	1	0	23	1	1	1	1	9
1	1	1	1	24	1	1	1	1	10
1	1	1	1	25	0.33	1	0	1	11
-0.33	0	0	1	26	1	1	1	1	12
1	1	1	1	27	1	1	1	1	13
1	1	1	1	28	1	1	1	1	14

- ملحق رقم (07) خاص بصدق استمارة العمال الموجهة للمحكّمين

- صدق الاستمارة الموجهة لعمال التنفيذ:

Item	3	2	1	المحكّمين البنود	Item	3	2	1	المحكّمين البنود
0.33	1	1	0	11	1	1	1	1	1
0.33	1	0	1	12	1	1	1	1	2
1	1	1	1	13	1	1	1	1	3
0.33	1	0	1	14	1	1	1	1	4
1	1	1	1	15	1	1	1	1	5
1	1	1	1	16	-0.33	1	0	0	6
1	1	1	1	17	1	1	1	1	7
1	1	1	1	18	1	1	1	1	8
1	1	1	1	19	1	1	1	1	9
1	1	1	1	20	1	1	1	1	10

- ملحق رقم (08) خاص دليل المقابلة

- بالنسبة لأسئلة العمال:

- هل أنت راض عن العمل في المؤسسة؟

- هل تخضع للتدريب في المؤسسة؟

- هل توجد جودة في المؤسسة؟

- هل يحثك رئيسك في العمل على الإتقان؟

- هل تتلقون شكاوي من الزبائن؟

- هل تلبون احتياجات الزبائن حسب المواصفات المطلوبة؟

- هل يسمح لك رئيسك بالتعاون مع الزملاء لإنجاز الأعمال؟

- بالنسبة لأسئلة رؤساء العمال:

- فيما تتمثل أهداف المؤسسة والقيادة الإدارية فيها؟

- ماهي المهام التي تقوم بها باعتبارك مسؤولا عن إدارة الجودة في المؤسسة؟

- ماهي السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق الجودة في العمل؟

- كيف تعمل على نشر سياسة الجودة في المؤسسة؟

- كيف تحصلتم على شهادة الإيزو (2008:9001)؟

- هل تتلقون شكاوي من العمال؟

- هل تتقبل اقتراحات العمال بخصوص العمل؟

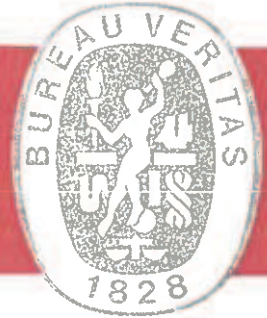
- هل تحثون العمال على التعاون فيما بينهم؟

الملحق رقم 09 خاص بجدول كا²

ل	١00	١05	١02	١01	١001
1	2,786	3,841	5,412	6,635	10,827
2	4,605	5,991	7,824	9,210	13,815
3	6,251	7,815	9,837	11,341	16,268
4	7,779	9,488	11,668	13,277	18,465
5	9,286	11,070	13,388	15,086	20,517
6	10,645	12,592	15,033	16,812	22,457
7	12,017	14,067	16,622	18,475	24,322
8	13,362	15,507	18,068	20,090	26,125
9	14,684	16,919	19,679	21,666	27,877
10	15,987	18,307	21,161	23,209	29,588
11	17,275	19,675	22,618	24,725	31,264
12	18,549	21,026	24,034	26,217	32,909
13	19,812	22,362	25,472	27,688	34,528
14	21,064	23,685	26,873	29,141	36,123
15	22,307	24,994	28,259	30,578	37,697
16	23,542	26,296	29,633	32,000	39,252
17	24,769	27,587	30,995	33,409	40,790
18	25,989	28,869	32,346	34,805	42,312
19	27,204	30,144	33,687	36,191	43,820
20	28,412	31,410	35,020	37,566	45,315
21	29,615	32,674	36,343	38,932	46,797
22	30,813	33,924	37,659	40,289	48,268
23	32,007	35,172	38,968	41,638	49,728
24	33,196	36,415	40,270	42,980	51,179
25	34,382	37,652	41,566	44,314	52,620
26	35,563	38,885	42,856	45,642	54,052
27	36,741	40,113	44,140	46,963	55,476
28	37,916	41,337	45,419	48,278	56,893
29	39,087	42,557	46,693	49,588	58,302
30	40,256	43,773	47,962	50,892	59,703

جدول كا² مربع

BUREAU VERITAS
Certification



AFRICAVER

**zone industrielle d'Ouled Salah Commune Emir Abdelkader
18000 Jijel**

Algérie

Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DES PRODUITS EN VERRE :

- **INDUSTRIE AUTOMOBILE : PARE BRISES ; VITRES LATÉRALES ; DÉFLECTEURS**
- **BÂTIMENT : VERRE IMPRIME ; VERRE DE SÉCURITÉ FEUILLETÉ ET TREMPÉ**
- **INDUSTRIE DES DÉTERGENTS : SILICATE DE SODIUM (SOLIDE ET LIQUIDE)**

Date de début du cycle de certification: **13 Juin 2014**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: **12 Juin 2017**

Date originale de certification : **13 Juin 2014**

Affaire n° : **DZ.1443375**

Date : **23 Juin 2014**

Omar BENAICHA
Directeur Général

Patrick LIBIHOUL
Vice-Président Nord-Ouest
Afrique Centrale

Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Maroc – 7, boulevard de la résistance,
20.310 Casablanca - Maroc

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme. Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 212 522 813 549.

cofrac



**CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS**
ACCREDITATION
N° 4-0535
PORTEE
DISPONIBLE SUR
WWW.COFRAC.FR



ملحق رقم 11 خاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

