

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

- لزرقي بشرى
- حمزاوي مليكة

تحت عنوان:

دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة -كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير-تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. شداد محمد	(أستاذ محاضر - جامعة ابن خلدون)	رئيسا
أ. قوادري رشيد	(أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون)	مشرفا ومقررا
أ. برازوم حكيمة	(أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون)	مناقشا

السنة الجامعية: 2025\2024



الإهداء

وأنا أجنّي ثمار جهدي أهديه إلى:
إلى من غرسا في نفسي القيم والمبادئ، وكانا
لي خير سند في دروب الحياة
إلى نبض قلبي وسر سعادتي ... إلى أمي
وأبي؛

شكرا لكما على كل دعم، وكل دعاء، وكل
لحظة حب واحتواء.

إلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا النور الذي
أضاء دربي، واليد التي تمتد لي دوما حين
أتعثر، لكم كل الحب والإمتنان.

إلى رفيقة دربي، وصديقتي الغالية، من تشاركنا
معاً لحظات التعب والجهد، فرح الإنجاز ومرارة

العقبات، أهديك هذه اللحظة كما عشنا
تفاصيلها معاً، شكرا لصدقك ووفائك.

وإلى كل من ساندني يوما بكلمة، بدعاء،
بإتسامة، أو حتى بصمت صادق...

لكم جميعاً أقول: شكرا من القلب، دمتم في
حياتي نورا لا ينطفئ.

بشرى

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من علمني، إلى من ساندني، إلى عائلتي، سند
قلبي، ونور دربي... أهديكم ثمرة تعب السنين.
أهدي هذا العمل المتواضع إلى اليد التي ربتني،
ودعمتني لتحقيق حلمي ...

إلى رفاق دربي، من شاركوني لحظات الدراسة
والسهر، ومن لم يخلوا بجهد أو نصيحة...
أهديكم هذا النجاح.

لكل من أضاء دربي بنصيحة، أو دعمني بكلمة، أو
آمن بقدراتي... هذا الإهداء لكم من القلب.

إلى من لم يكتمل نجاحي إلا بهم، عائلتي الكريمة،
والى كل من رسم البسمة على وجهي خلال هذه
الرحلة.

مليكة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أتقدم بوافر

الشكر والإمتنان لكل من كان له بصمة في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف الفاضل الأستاذ قوادري رشيد، على توجيهاته السديدة، علمه الغزير، وصبره اللامتناهي، والذي كان له الأثر الأكبر في صقل هذا البحث ودفعه نحو التميز.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي الكرام في قسم علوم التسيير، الذين لم ييخلوا بجهدهم وعلمهم، وكانوا نبراسا يضيئ لنا دروب العلم.

أما بعد، فإن أسمى آيات الشكر والعرفان أقدمها إلى كل من كانوا مصدر قوتي ودعمي، الذين ساندوني وقدموا لي كل أشكال الدعم المعنوي والمادي، فهذا الإنجاز ماهو إلا ثمرة دعواتكم وتضحياتكم.

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وعرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....أ-د

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والتميز المؤسسي

تمهيد.....6

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....7

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها.....7

أولاً- تعريف القيادة الإدارية.....7

ثانياً: مكونات العملية القيادية.....8

ثالثاً: أهمية وخصائص القيادة الإدارية.....10

رابعاً: أهداف القيادة الإدارية.....12

المطلب الثاني: صفات ومهارات القيادة الإدارية.....12

أولاً: صفات القائد الإداري.....12

ثانياً: مهارات القائد الإداري.....13

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.....15

أولاً: القيادة التسلطية.....15

ثانياً: القيادة الديمقراطية.....16

ثالثاً: القيادة البيروقراطية.....17

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي.....18

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز المؤسسي.....18

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي.....18

ثانياً: نماذج التميز المؤسسي.....19

ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي.....23

رابعاً: أهمية التميز المؤسسي.....23

24	خامسا: أهداف التميز المؤسسي.....
24	المطلب الثاني: مبادئ والمحددات الأساسية للتميز المؤسسي
24	أولا: المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي.....
25	ثانيا: محددات التميز المؤسسي
28	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية و التميز المؤسسي
30	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت.

32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية.....
33	المطلب الأول: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة
33	أولا: إعداد وتصميم الاستبيان
34	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة و دراسة صدق وثبات أداة القياس
34	أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية
35	ثانيا: صدق وثبات أداة القياس
37	المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات.....
39	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحاو الدراسة " القيادة الإدارية والتميز المؤسسي"
39	أولا- المحور الأول (القيادة الإدارية)
40	ثانيا- المحور الثاني (التميز المؤسسي).....
42	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
44	خلاصة الفصل
45	خاتمة.....
47	قائمة المراجع.....
50	قائمة الملاحق.....
57	الملخص.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	الجدول رقم (01): توزيع عبارات الإستبانة على محاورها	33
(2-2)	الجدول رقم (02): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي	34
(3-2)	الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ	35
(4-2)	الجدول رقم (04): اختبار الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية	36
(5-2)	الجدول رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لمحور التميز المؤسسي	37
(6-2)	الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	37
(7-2)	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة بناءا على متغير العمر	38
(8-2)	الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	38
(9-2)	الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	39
(10-2)	الجدول رقم (10): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإدارية	40
(11-2)	الجدول رقم (11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور التميز المؤسسي	41-40
(12-2)	الجدول رقم (12): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة	42
(13-2)	الجدول رقم (13): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر القيادة الإدارية على التميز المؤسسي	43

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	الشكل رقم (01): مخطط توضيحي لمكونات القيادة الإدارية	10
(2-1)	الشكل رقم (02): مخطط يبرز صفات القائد الإداري	13
(3-1)	الشكل رقم (03): مخطط توضيحي لمهارات القائد الإداري	15
(4-1)	الشكل رقم (04): نموذج تقييم جائزة ديمينج	20
(5-1)	الشكل رقم (05): مخطط توضيحي لمعايير مقومات ونتائج التميز المؤسسي	22

مقدمة

مقدمة:

في عالم الأعمال المعاصر، تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق التميز والبروز في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتطور المستمر وكذا التحديات المتزايدة التي تواجهها بمختلف أنواعها وأحجامها، حيث يعتبر التميز المؤسسي هدف إستراتيجي وضرورة حتمية تسعى إليه المنظمات الطموحة لتحقيق نتائج إستثنائية وبلوغ الريادة والإستدامة إذ لم يعد النجاح يقتصر على تحقيق الأهداف الآنية، بل إمتد ليشمل بناء قدرات مؤسسية مستمرة تضمن التفوق على المدى الطويل. فيعتبر التميز المؤسسي في أبسط صوره طموحا مشتركا للمنظمات التي تسعى للحفاظ على مكانتها في سوق الأعمال. ولاشك أن القيادة الإدارية لها أهمية بالغة فهي وتعد عنصر حاسم وموجه، فالقائد الإداري الفعال هو المهندس الذي يصمم ثقافة التميز، يحفز الإبتكار، يعزز التعاون، ويتخذ القرارات الإستراتيجية التي تسير المنظمة نحو آفاق جديدة من النجاح. كما هو الشخص الذي يملك القدرة على رسم رؤية واضحة وتحفيز الفريق وتوجيه جهوده نحو أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وفي هذا السياق يتبوأ مفهوم القيادة الإدارية مكانة مركزية تعتبر قوة دافعة ومحفزة لتحقيق التميز المنشود. إذ أن القيادة ليست وظيفة وفقط بل هي إمكانية التأثير والإلهام، وتوجيه جهود الفرق والجماعات لبلوغ أهداف مشتركة.

إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق ذكره ومن أجل تبيان وإستكشاف العلاقة الوثيقة بين القيادة الإدارية ومدى فعاليتها في تحقيق تميز المؤسسة نطرح الإشكالية الموالية:

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - تيارت - ؟

الأسئلة الفرعية:

فمن خلال الإشكال المطروح ينطوي ضمنه العديد من التساؤلات المتمثلة في:

- ما مفهوم القيادة الإدارية؟
- ماهي العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالتميز المؤسسي؟
- كيف تؤثر القيادة الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة يمكننا إقتراح الفرضيات التالية:

- يوجد إرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

مقدمة

- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على التميز المؤسسي في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

أهمية الدراسة:

يعد موضوع القيادة الإدارية وعلاقته بالتميز ضرورة حتمية وعنصر حاسم للمنظمات على اعتبار أن القيادة الإدارية حضت ولا زالت تحظى باهتمام المختصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، كونها المحرك الأساسي للقدرات لبلوغ رؤية المؤسسة والتوصل للتميز بها.

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم أهم مداخل الرئيسية للقيادة الإدارية والتعرف على المهارات والصفات القيادية الحديثة التي بات القائد الإداري يتحلى بها.
- التعريف بمصطلح التميز داخل المؤسسة.
- تبيان أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التميز.
- توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة القيادة الإدارية والتميز المؤسسي.

أسباب إختيار الموضوع:

- من بين أهم الدوافع التي حفزتنا لإختيار هذا الموضوع ما يلي:
- ❖ موضوع البحث يصب في مجال إختصاصنا.
- ❖ الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع.
- ❖ المعاشية لواقع المؤسسات وبيئتها الخارجية جعلنا ندرك أهمية أن تكون القيادة الإدارية فعالة لتعكس بالإيجاب على أداء المؤسسات وبالتالي تحقيق التميز.

حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود، بحيث تكمن حدود دراستنا في ما يلي :

- ❖ **الحدود المكانية:** دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -إبن خلدون -تيارت .
- ❖ **الحدود الزمانية:** تزامنت فترة إجراء دراستنا مع السداسي الثاني للسنة الجامعية 2024-2025م .

منهج الدراسة:

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

❖ **دراسة (أبو عجيبة، 2015 م):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التساهلي)، وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين. ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط الأوتوقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي (إتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، الرقابة الإدارية) وهذه العلاقة ذات إتجاه سلبي، وكذلك وجود تأثير أو علاقة بشكل عام بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيمي. أوصت الدراسة: إعطاء مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تمكنه من ممارسة الأنماط القيادية ذات الفعالية العالية.

❖ **(دراسة آمنة، 2018 م) :** هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة الإدارية والأنماط القيادة السائدة في المؤسسة، وكذلك التعرف على مدى العلاقة بين الأنماط القيادية وعملية إتخاذ القرارات. ومن نتائج الدراسة: أن الأنماط القيادية لها أثر كبير على إتخاذ القرارات الإدارية التوافقية في المنظمات، وأن النمط القيادي له دور كبير في إتخاذ القرارات التوافقية. أوصت الدراسة بأن يتم عمل دورات تدريبية للمعلمين في إتخاذ القرارات التوافقية، وكذلك الإهتمام بالبيئة المؤسسية وتهيئتها لتواكب التطور العمراني والتقنية.

❖ **دراسة شادية إبراهيم علي، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي"،** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم، السودان، 2019، حيث توصلت الباحثة إلى حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين ساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتشجيع المنظمة للعاملين وتحفيزهم على التدريب ساهم في إكتساب مهارات جديدة، وكذا حرص المنظمة على تحقيق الأهداف التسويقية بأقل تكلفة ممكنة ساعد في زيادة الربحية للمؤسسة.

❖ **دراسة (أسماء النور 2010):** جاءت تحت عنوان أثر خصائص المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط بالأردن. إذ هدفت الباحثة في دراستها إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، العمليات، المعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد توصلت الباحثة إلى أن مستوى إمتلاك خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الوزارة كان متوسط.

التعليق على الدراسات السابقة:

قام الباحثين بالرجوع والإطلاع على عدد من أدبيات الدراسة التي لها صلة بموضوع البحث، حيث لاحظ أن معظم الدراسات السابقة تتفق مع البحث الحالي في التركيز على القيادة الإدارية بصورة عامة من خلال تناول المفاهيم والنظريات والأنماط القيادية، وكذلك إستخدام المنهج الوصفي التحليلي. بينما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية بالتميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة إبن خلدون - كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بتيارت-.

صعوبات الدراسة:

من بين ما واجهنا من عراقيل وصعوبات خلال بحثنا هذا ما يلي:

- صعوبة حصر المعلومات المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية وهذا بسبب كثرتها.
- واجهنا مشاكل عديدة في دراسة الحالة أين واجهنا الرفض في بعض المؤسسات أو عدم إستقبالنا بحجج عديدة.
- ساعات عمل المكتبة المضبوط والذي حصرنا في البحث عن المراجع.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين حيث نحاول من خلالهما معالجة إشكالية الدراسة، حيث تضمن الفصل الأول المعنون بالإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والتميز المؤسسي حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإدارية، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار النظري للتميز المؤسسي.

الفصل الثاني المتعلق بدراسة حالة دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير-تيارت-، وهو مكون من مبحثين حيث تضمن المبحث الأول الإجراءات الأولية للدراسة، والمبحث الثاني عبارة عن عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية وإختبار الفرضيات .

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

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الإدارية

والتميز المؤسسي

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من الركائز الأساسية ومن الأمور المهمة في أي منظمة وأي عمل إداري والتي لها أثر كبير ومباشر على الأداء المؤسسي، بحيث التي تتجلى أهميتها في قدرتها على تحديد الرؤى الاستراتيجية وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهي الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يستطيع القائد بث روح التعاون بين العاملين في المنظمة سعياً لبلوغ أهدافهم وأهداف المنظمة. فمن الناحية العلمية هي مفهوم حديث الولادة والتكوين لهذا تعددت مفاهيم القيادة الإدارية باختلاف العلماء والمؤرخين. أما التميز المؤسسي فهو نتيجة تكامل الجهود التنظيمية والفكرية، ولا يحدد بمكان أو زمن، بل يتأثر بالظروف الخارجية. ولا يقتصر على الفرد أو المنظمة بل يظهر من خلال تفاعل بين الفرد وما يحيط به. وعند الحديث عنه في المنظمات نلاحظ تأثيره في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد، مما يجعل هذا التغير يرتبط أساساً بالقيادة. وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من ذلك من خلال ما يلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

يهدف هذا المبحث إلى تبيان الأسس النظرية والمفاهيم التي تقوم عليها القيادة الإدارية، مما يمهد لهم فهم أعمق لدورها في دعم الأداء المؤسسي، ومن خلال فهم ماهية القيادة الإدارية نتعرف على خصائصها، أنماطها مهاراتها، وأهميتها في بناء منظمات قادرة على التكيف مع التحديات وإستثمار الفرص بفعالية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها

أولاً- تعريف القيادة الإدارية:

تعددت واختلفت التعاريف باختلاف الباحثين في ضبط تعاريف وشرح لما تعنيه القيادة في الإطار الإداري والتي نذكر منها:

-عرفت القيادة الإدارية بأنها: " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع بهذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية والتأثير على الآخرين وإستمالتهم لتحقيق الهدف " (علي، 2023، صفحة 517).

- كما يشير بليك وموصون إلى أن " القيادة الإدارية ما هي إلا نشاط إداري يهدف إلى تعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا، وهذا يؤكد أهمية دور القائد في المنظمات لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق أقصى العوائد من خلال كسب رضا لعاملين ورفع روحهم المعنوية " (هشام، صفحة 394).

- عرفها ستوغديل: " عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف " (عمار، 2015، صفحة 7). ويعتبر أحد الباحثين أن القيادة هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال، والتي تنصب أساساً على الإتصالات التي تحدث بين الأفراد، والتي يمكن أن يؤثر من خلالها الرئيس أو المسير في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي للأهداف، وما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة " (هشام، صفحة 394).

- يعرفها هانت بأنها " نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال من أجل انجاز الأهداف " (عمار، 2015، صفحة 8).

- أما تيد: " هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " (أحمد، 2008، صفحة 138).

- أما آلن فقال: " هي النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " (أحمد، 2008، صفحة 138).

- يرى ليكرث أن القيادة هي: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " (أحمد، 2008، صفحة 139).

نستخلص من خلال التعريفات المتعددة للقيادة الإدارية لمختلف الباحثين أنها القدرة على تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية بشكل فعال لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. بحيث يتوجب على القائد الإداري هنا أن يمتلك مهارات في اتخاذ القرارات تشجيع الفريق وتحفيزه وخلق بيئة عمل إيجابية تساعد على الإبداع والتعاون والتطوير وهذا بهدف رفع مستوى الأداء وضمان التميز في النتائج.

ويمكن القول أنها عملية إتصالية بين القائد وموظفيه (المروسين) والتي تؤثر على أداء الأفراد في الجماعة وتوجه سلوكهم تحقيقاً للأهداف المشتركة فيما بينهم. كما نرى أن متطلبات القيادة تركز على أربعة عناصر أساسية هي (السكران، 2014، صفحة 19):

- القائد بموهبته ومهارته القيادية.
 - التابعين: أو ما يشاع عنهم المروسين أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الغاية من خلال تأثير القائد عليهم.
 - الرؤية والهدف المشترك المراد بلوغه وتحقيقه.
 - المواقف التي تمارس فيهم المجموعة أي الأفراد أعمالهم.
- كما يتجلى لنا من خلال التعاريف بأن القيادة الإدارية عبارة عن نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وعلى النحو التالي توضيح لهذه العناصر (بوصوار يمينه، 2024، صفحة 13):
- **المدخلات:** يمكن أن تضم خصائص القائد وسماته الموظفين والأنشطة المسؤول عنها.
 - **العمليات:** والتي نقصد بها التواصل، الأنظمة الإدارية في الحوافز والمكافآت وغيرها.
 - **المخرجات:** وهي تلك الرؤية والغاية وما ينتج عنها من إنجاز لبلوغها.

ثانياً: مكونات العملية القيادية

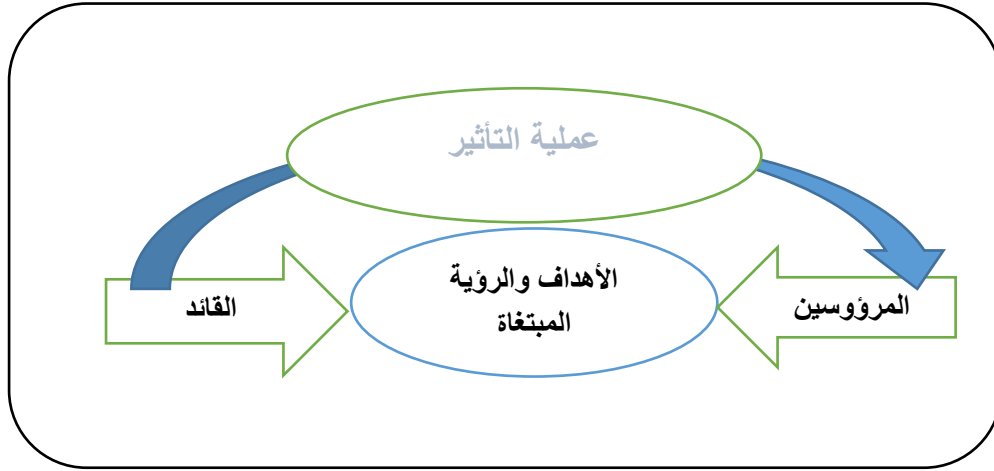
يمكن أن مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات فيما يلي (بوشريط أسماء و عقون نادية، 2023، صفحة 39):

1. **القائد:** أو ما يطلق عليه بالمدير والذي يعد أهم متغير في العملية القيادية، فهو الشخص الذي له مجموعة من الصفات والمهارات والقدرات تمكنه في التأثير على التابعين له وتحفيزهم بغية الوصول للأهداف المراد تحقيقها.
2. **الأتباع:** وهم مجموعة من الأفراد لهم إحتياجات وقدرات، يدينون بالولاء لقائدهم، فهم الذين يحددون مدى فعاليته وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الغاية، وبالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في فرق فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات حيث تقاس القيادة الناجحة بمدى كفاءة أداء الفرق و بطبيعة العلاقة المبنية بين القائد ومروسيه.
3. **عملية التأثير:** وهو التأثير الذي يمارسه القائد على الموظفين ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية التي أساسها المركز الوظيفي للقائد المتمثلة في:

- قوة تتجم عن الحق القانوني (السلطة الشرعية)، التي يتمتع بها القائد بناء على إتفاق معين يفرض من خلاله سلوكا معيناً على الآخرين.
 - قوة مصدرها توقعات الفرد من إنجاز لهامه على أتم وجه، وأن إتباعه لأوامر رئيسه سيعود عليه بالمكافأة سواء مادية أو معنوية كانت من طرف قائده.
 - قوة أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تماطله أو تقصيره في أداء واجباته أو عدم الإمتثال لأوامر رئيسه سيؤدي به للعقاب المادي أو المعنوي من قبل مديره، وهي الأشد من بين هذه القوى لأنها قد تصل للحرمان من الحوافز المادية إلى فرض العقوبة (كقطع أو خفض الراتب، التوقيف من العمل وغيرها).
- ومصادر غير رسمية أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من مؤهلات فردية تمكنه من التأثير في أتباعه وتبنيهم في:
- قوة مستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة الرئيس في وظيفته.
 - قوة تأثير القائد لتي أساسها إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته فيصبح مرجعاً لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، وكذا طريقة القيام بمهامهم.
 - قوة إقناع القائد لمرؤوسيه من خلال إستمالتهم بأن ما يكلفهم به من مهام ومسؤولية هو الأصلح لإشباع حاجاتهم والوصول لطموحاتهم وبلوغ رؤية المنظمة.
4. **الموقف:** حيث يتم من خلاله التفاعل بين القائد ومرؤوسيه للإتفاق حول غاية مشتركة، كما يسعى لتحقيق التوافق بين بيئة العمل وبينه وبين التابعين له إذ يتوضح هذا التوافق بتحقيق علاقة متسقة ومنسجمة نسبياً بين الفرد والمجتمع لما يساعد في تحقيق الأهداف وكذا التوازن بين الطرفين بحيث يتطلب هذا التوافق إحداث تغيير مستمر في كل من الإنسان وبيئته بالتلائم فيما بينهم.
5. **الأهداف المشتركة:** إن الغاية المراد الوصول لها في توزيع محدد وواضح للمهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق متعددة فهناك أهداف القائد وأهداف الفريق وأهداف خاصة بكل فرد من الجماعة، ذكرت ماري فوليت من خلال ما سمته **بمبدأ التعارض** "إن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وبالتالي تتحقق الأهداف المرغوبة.

الشكل الموالي يوضح مكونات القيادة الإدارية كما يلي:

الشكل رقم (1-1): مخطط توضيحي لمكونات القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطلبتين إعتقادا على المراجع المستخدمة.

ثالثا: أهمية وخصائص القيادة الإدارية

1. أهمية القيادة الإدارية: تبرز أهمية القيادة في الإدارة عند الموظفين والجماعات، كما هي مهمة أيضا

للمؤسسة وتتمثل في (بوصوار يمينه، 2024، صفحة 14):

أ- أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للأفراد و الجماعة:

- تعد القيادة الإدارية عاملا أساسيا في تحفيز الأفراد والجماعات داخل المنظمة . فهي تعمل على رفع الروح المعنوية، من خلال تقديم الدعم والتشجيع المستمر مما يعزز الثقة بالنفس ويحفز العاملين لتحقيق أداء أفضل. كما تساعد القيادة في خلق جو مفعم بالتعاون والتفاهم بين الأفراد وفرق العمل، وهذا ما يسهم في بناء بيئة عمل متكاملة تقوم على الإنسجام والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعمل القيادة أيضا على تنمية المهارات وتطوير القدرات الفردية والجماعية، من خلال التدريب المستمر والتوجيه المناسب، مما يمكن الأفراد من تحسين أدائهم وتقديم مساهمات فعالة للمنظمة. وتحرص القيادة على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من رضاهم عن العمل ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- بالإضافة إلى ذلك، تسهم القيادة في تحقيق الأهداف المشتركة للأفراد والجماعة، حيث تعمل على تحقيق التوازن بين المصالح الفردية والمصالح التنظيمية، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة للمنظمة وأعضائها. ومن خلال تقدير جهود الأفراد والإشادة بأدوارهم، تعزز القيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وبقيادتهم، مما يدفعهم للعباء والعمل بإخلاص وولاء.

ب- أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمنظمة:

- تلعب القيادة الإدارية دوراً حيوياً في نجاح المنظمة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية فهي تضع إستراتيجيات فعالة لإستغلال الموارد بأعلى كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة. كما أن القيادة القوية تساهم في تحسين الأداء العام، إذ يؤدي رفع أداء الأفراد والجماعات إلى تحسين أداء المنظمة ككل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النجاح.
- تساعد القيادة على معالجة المشكلات التي قد تواجه المنظمة وتقليل الصراعات الداخلية، من خلال إتخاذ قرارات حكيمة وحل النزاعات بشكل فعال، مما يضمن إستمرار العمل دون انقطاع. وتعمل القيادة أيضاً على بناء شعور بالولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه المنظمة، من خلال التحفيز المستمر وإشراك الأفراد في صنع القرار.
- تعتبر القيادة أساساً لوظائف الإدارة الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، إذ أن غياب القيادة الفعالة يؤدي إلى تراجع أداء المنظمة وتعطل عملياتها. كما تساهم في تشجيع الإبداع والابتكار من خلال توفير بيئة محفزة وداعمة حيث يتم تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التفوق في السوق.

- إضافة إلى هذا هناك من أعطى أهمية للقيادة والتي نلخصها العناصر الآتية (علي، 2023، صفحة 518):

- أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها.
- تدعم القوى الإيجابية وتقلص الجوانب السلبية إلى حد أقصى.
- تعزيز التدريب والتطوير باعتبارهم مورد أساسي للمنظمة.
- تنمية روح الإبداع والابتكار للأفراد العاملين وقائدهم لمواكبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- تساهم القيادة الفعالة في حل المشكلات والعمل على حسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنفيذ والرقابة تأثيرها على بلوغ غاية المؤسسة.

2. خصائص القيادة الإدارية:

يعتمد نجاح المؤسسات على مجموعة من الصفات التي يتحلى بها القائد والتي نلخصها كآلاتي (سمية منصوري و دنيدي الربيع، 2017، الصفحات 6-7):

- **التفاعل الإجتماعي:** حيث يتميز القائد الناجح بقدرته على التواصل الفعال مع الموظفين وزملائه وتكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة وموظفيها ويعزز بيئة العمل التعاونية بينهم.

- **اليقظة والإستعداد:** يجب أن يكون القائد دائم الحذر وجاهزا لمواجهة التحديات أو الطوارئ التي قد تواجهه مستقبلا، مع القدرة على إتخاذ القرارات السريعة لضمان سير العمل بكفاءة.
- **قوة الشخصية:** يتمتع القائد الجيد بالثقة في النفس، وبعد النظر، وحسن الأخلاق، مما يمنحه القدرة على التخطيط والتنظيم، قوة التحمل والحكمة والذكاء وكذا التأثير في الآخرين وتحفيزهم للوصول إلى الأهداف .
- **الابتكار والمبادرة:** تتطلب القيادة القدرة على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات، إضافة إلى الطموح المستمر لتطوير الإدارة وتحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً: أهداف القيادة الإدارية:

لكل من الفرد والمنظمة مبتغى ورؤية يسعى لبلوغها وتحقيقها بكفاءة وفعالية حيث نبين من هذه الأهداف ما يلي (علي، 2023، صفحة 518):

- تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال ضمان الوصول إلى الأهداف المحددة بفعالية؛
- تحفيز الموظفين بتوفير بيئة عمل تخدم الإبداع والتعاون وزيادة رضاهم الوظيفي؛
- تحقيق التواصل الفعال في مختلف مستويات المؤسسة لتحقيق الإنسجام وتشجيع العمل الجماعي؛
- استخدام الموارد بشكل مثالي لتحقيق رؤية المنظمة بأقل تكلفة وجهد؛
- تحسين كفاءة العاملين وتوجيههم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة؛
- التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية مع ضمان إستمرارية المؤسسة ومواكبتها للتطورات الحادثة.

المطلب الثاني: صفات ومهارات القيادة الإدارية

حتى يستطيع القائد القيام بمهامه ودوره القيادي لزيادة فعالية المؤسسة لابد من توفر صفات وكفايات ومهارات قيادية وفنية تجعله قادر على التأثير في سلوك العاملين. وأيضاً أن يكون له رؤية مستقبلية واضحة تمكنه من التواصل والتعاون وكذا الابتكار والسعي إلى التجديد ومواجهة التحديات بفعالية.

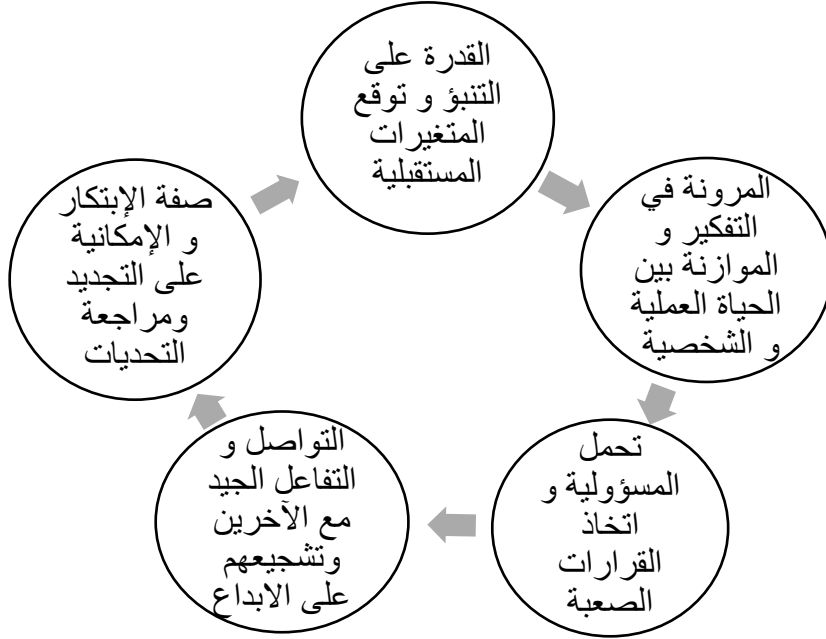
أولاً: صفات القائد الإداري:

أجرى كلا من الباحثين داني كوكس وجون هوفر دراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المؤسسات حيث قاموا بتلخيص من خلالها صفات القائد الإداري في عشرة صفات وهي (بوصار يمينه، 2024، صفحة 14):

- يوازن بين حياته الشخصية والعملية، بحيث تتوافق قراراته المهنية مع أخلاقياته الشخصية؛
- يهتم بالقضايا المهمة، ويتجنب الانشغال بالتفاصيل غير الضرورية؛
- يمتلك الرؤية الواضحة، ويقود فريقه نحو تحقيق الأهداف رغم التحديات؛

- يعمل بجد والتزام واضح مع تحمله للمسؤولية الكاملة عن الأعمال والنتائج؛
- يشجع على الإبداع والإبتكار داخل الفريق؛
- يحدد أهدافا واضحة، ويساعد الآخرين على التركيز لتحقيقها؛
- يساعد الآخرين على التطور والنمو ولا يحتكر النجاح لنفسه؛
- يتخذ قرارات صعبة بثقة، بناء على تقييم دقيق للموقف؛
- يمتلك الحكمة التي تساعده في تنظيم الفوضى والمواقف المعقدة.

الشكل رقم (1-2): مخطط يبرز صفات القائد الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على المراجع المستخدمة .

كما تمكنه توافر هذه الصفات من أن تكون له رؤية مستقبلية واضحة تمكنه من التواصل والتعاون وكذا الابتكار والسعي إلى التجديد ومواجهة التحديات بفعالية. والتي وضح الباحثين والعلماء في القيادة العديد من المهارات التي نصنفها كما يلي (أحمد، 2008، صفحة 142):

ثانيا: مهارات القائد الإداري

1. **المهارات الفنية:** تعرف المهارات الفنية بأنها الإمكانات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في علوم المعرفة، أي أن يكون ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها كذلك أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلي (حلاق، القيادة الادارية، 2020، صفحة 88):
- يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة أي أنها واضحة من خلال أداء عمله.

- تتميز بالقدرة العالية على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة لإستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها مألوفة في عصر التخصص.
- هي أسهل في إكتسابها و تتميتها.
- كما لها سمات متعددة مرتبطة بهذه المهارة منها:
- القدرة على تحمل المسؤولية الفهم العميق للأمور.
- الإيمان بالهدف.

2. المهارات الإنسانية: حيث تتعلق المهارات الإنسانية بطريقة تعامل رجل الإدارة مع الآخرين والتنسيق بينهم وتنمية إخلاصهم في العمل، حيث تستطيع هذه المهارة أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقيق الرضا النفسي لديهم وتوليد الثقة والاحترام فيما بينهم (حلاق، القيادة الادارية، 2020، الصفحات 88-89).

تمكن المهارة الإنسانية القائد من مساعدة أعضاء الفريق من العمل بشكل تعاوني كفريق لإنجاز أهداف مشتركة. وتعني هذه المهارة أن تكون واعيا لتوجيهاتك حيال القضايا المطروحة، وفي الوقت ذاته مدركا لتوجيهات الآخرين (المعيوف، 2018، صفحة 73).

من أهم السمات المرتبطة بالمهارة الإنسانية المتمثلة في:

- توفر بيئة تتسم بالثقة والأمان؛
- التكيف مع التغيرات وإختلاف الشخصيات وظروف العمل؛
- الفهم الصحيح لجوانب التي تؤثر على مرؤوسيه والتعاطف معهم؛
- القدرة على تحفيز العاملين والتفاعل الإيجابي معهم والعمل بفاعلية مع التابعين لبلوغ الأهداف.

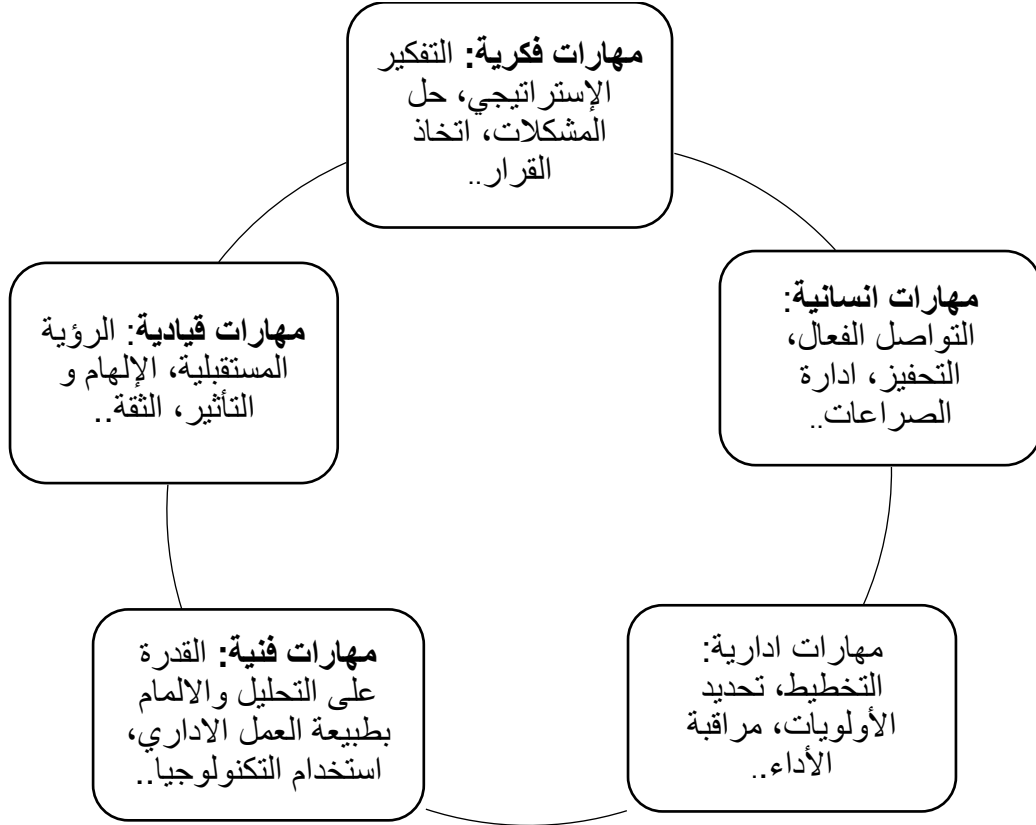
3. المهارات الفكرية: وهي القدرة على التعامل مع الأفكار والمفاهيم. فإذا كانت المهارات الفنية مرتبطة بالأشياء، والمهارات الإنسانية متعلقة بالناس، فإن المهارة الفكرية مرتبطة بالتعامل مع الأفكار. حيث تعد هذه المهارة ركيزة أساسية لوضع الرؤية والخطة الإستراتيجية للمنظمة. حيث أن القائد الذي يمثل القدرة الفكرية يشعر بإرتياح في الحديث عن أفكار والتعقيدات المرتبطة بالمنظمة كما يمكنه صياغة أهدافها بكلمات بسيطة، وقادر على توضيح وفهم الأسس الإقتصادية التي تؤثر بالمؤسسة (المعيوف، 2018، صفحة 74).

من أهم السمات لهذه المهارة ما يلي:

- القدرة على التحليل لتحديد أفضل الحلول؛
- الإبداع والإبتكار المستمر؛
- التخطيط الإستراتيجي والقدرة على إتخاذ القرارات؛

- المرونة الفكرية والتكيف مع الظروف المتغيرة.

بالإضافة إلى ما سبق يمكننا توضيح أهم المهارات التي يمتلكها القائد الإداري في المخطط التوضيحي الموالي:
الشكل رقم (1-3): مخطط توضيحي لمهارات القائد الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على المراجع المستخدمة .

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

أولا: القيادة التسلطية

مفهومها: هي القيادة التي يملك فيها القائد الأوتوقراطي سلوكا تسلطي ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون إستشارة أفراد المؤسسة. ويقوم هذا النمط على مبادئ أساسية منها (عمار، 2015، الصفحات 44-45):

- إتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ رئيسي في القيام بالمهام داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض المهام والمسؤوليات مهما كانت بسيطة والعمل على توسيع صلاحياته.
- التركيز على العمل وعدم الإهتمام بالعاملين وإنشغالاتهم ورغباتهم.

- إصدار القرارات والتخطيط وتحديد طرق العمل.
- استخدام السلطة المخولة له بموجب القانون والهيئة الإدارية للضغط على الموظفين لإجبارهم على أداء المهام.

تقوم هذه القيادة على إفتراض أنها حق يعطي الفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. حيث يعتقد القائد هنا أنه بإمكانه أن يقرر أفضل من غيره حول ما ينبغي عمله وكذلك من النادر أن يعطي أسباب لقراراته وتصرفاته، رافضا إيضاح أوامره وتوجيهاته، ولهذا فإن القائد الدكتاتوري هنا ينفرد بوضع السياسات وإتخاذ الإجراءات وتوجيه مباشر للأعمال (حلاق، القيادة الادارية، 2020، صفحة 68).

إذ ينظر القائد المتسلط للزمن على أن الغاية بالنسبة له محدودة بالزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة، ويحدد البرامج الزمنية تحديدا دقيقا، ولا يحب الحديث الطويل لإعتباره مضيعة للوقت بالنسبة له كما يقدم تعليمات شفوية بإختصار، ويفضل التقارير المختصرة والتي تبرز المطلوب. كما أنه يعتقد أن أهداف الأفراد لا تتوافق مع أهداف المنظمة وفي حال تحقيق الأهداف تحقق إحداهما على حساب الأخرى (حلاق، القيادة الادارية، 2020، صفحة 69).

ثانيا: القيادة الديمقراطية

مفهومها: هو أسلوب من أساليب القيادة يعتمد على المشاركة والتشاور بين القائد وأعضاء الفريق. لا يتخذ القائد القرارات بشكل فردي، بل يشجع الجميع على إبداء آرائهم والمساهمة في صنع القرار. كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية (عمار، 2015، الصفحات 48-49):

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛
- عندما يكون المرؤوسين لهم مهارات عالية؛
- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛
- عندما تكون للتابعين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها الرئيس؛
- عندما يكون هناك إتفاق في الأهداف.

يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويل الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الإعتقاد لدى المرؤوسين على أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد على قوة الإستشارة وتحفيزهم على العمل وروح لفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد من رضاهم ودافعيتهم في الإنجاز وتحقيق الأهداف بتعاون الجماعي (لمين، 2019، صفحة 302).

حيث للقائد الديمقراطي عدة إفتراضات يعتبرها أساسية كفرضية أن العمل مرغوب لدى الناس، وأن العاملين في المنظمة لديهم رغبة لتحمل المسؤولية وأغلبهم طموحين، معظم الأشخاص لهم قدرة على الابتكار، وأيضا لابد من الرقابة المباشرة على العاملين لتحقيق رؤية المؤسسة (لمين، 2019، صفحة 302).

ثالثاً: القيادة البيروقراطية

يعرف هذا النمط القيادي بإعتماده على النظام الصارم، القوانين، والتعليمات الرسمية يقوم هذا النمط على التقيد بحرفية القانون وإتباع القواعد بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج. هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة والمشاركة بل يفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفقها (حلاق، القيادة الادارية، 2020، صفحة 73).

حيث للقائد البيروقراطي إفتراضات أساسية، كافتراض أن ليس من مسؤوليته التحفيز فمن أراد شيئاً سعى إليه، وأنه ليس بالضرورة أن تراقب الناس لعدم وجود فائدة في ذلك، وإفتراضه أن العمل شر أو لا يوجد فائدة فيه على أحسن تقدير، وأيضاً أن في البعد عن الناس غنيمة (حلاق، القيادة الادارية، 2020، صفحة 73) . ومن بين أهم مبادئ هذا النمط البيروقراطي:

- وجود تسلسل إداري واضح، حيث يخضع كل موظف لسلطة أعلى منه والذي يطلق عليه بالتنظيم الهرمي.
- تقسيم المهام بدقة، بحيث يكون لكل مرؤوس عمل محدد وواضح؛
- إعتماذ الإدارة على أنظمة وتعليمات رسمية مكتوبة تطبق على الجميع؛
- إتخاذ القرارات بناء على القواعد وليس على العلاقات أو العواطف الشخصية؛
- إختيار الموظفين على أساس المؤهلات والخبرة، وليس على المحسوبية؛
- يتم ترقية الأفراد حسب الأداء والكفاءة، وليس لأسباب شخصية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات في حاجة لتحقيق الأداء فقط، بل أصبح من الضروري التميز فيه حتى تبقى وتستمر، غير أن ظهور فكر التميز المؤسسي في الأداء صفة أساسية في الإدارة الحديثة، وقد إكتسب هذا المفهوم أهمية كبيرة وانتشارا واسعا، حيث أصبح الوسيلة الأساسية لبقاء المؤسسات وضمان إستمراريتها، ولتناول جميع جوانب هذا الموضوع سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطلب أول يتناول ماهية التميز المؤسسي التي يشمل تعريفه وأهم ما جاء فيه ومطلب ثاني يتناول المبادئ والمحددات الأساسية للتميز المؤسسي ومطلب ثالث يتناول العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز المؤسسي

أولا: مفهوم التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية التي شهدت إهتماما كبيرا من الباحثين في علوم الإدارة حيث بدأ التركيز على هذا بداية المصطلح التميز في أواخر القرن العشرين، كما ينظر إليه على أنه عامل أساسي في تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسات بسبب علاقته المباشرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية والتعليمية. حيث يساهم التميز المؤسسي في تعزيز مستوى الأداء من خلال تبني أساليب إدارية فعالة تساهم في تحسين كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، والتي تعكس بشكل إيجابي على أدائهم العام (السيد، 2022).

- يتم تعريف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تؤدي إلى تحقيق مستويات أداء وتنفيذ إستثنائية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى نتائج تفوق المعايير السابقة للإنجاز، والمساهمة في تحقيق رضا أصحاب المصلحة (الزهراني، 2023، صفحة 420).

- يمكن وصف التميز المؤسسي بأنه الطريقة التي يتم بها تنسيق الجهود والأنشطة المختلف لتحقيق أهداف معينة. يشمل ذلك تطبيق مبادئ التنظيم مثل تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات، بالإضافة إلى الإشراف والتوجيه. كذلك يتطلب الأمر وجود هدف واضح وأنشطة ضرورية لتحقيق تلك الأهداف المميزة، كما يرتبط هذا أيضا بتوافر أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ هذه المهام. (علاوي وبن دحيس، 2022، صفحة 306)

- التميز المؤسسي هو خطوة تتخذها المؤسسات لإستغلال الفرص الموجودة لديها، هذه العملية تتطلب التخطيط والتركيز على الأداء. نتيجة لذلك يؤدي التميز المؤسسي إلى تحسين كبير في جودة المنتجات والخدمات، كما يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل تكاليف الأداء، بالإضافة إلى تقليص نفقات الوقاية من الأخطاء والعيوب والهدر وإعادة الأعمال. (المليجي، 2012، صفحة 10)

ومن ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن التميز المؤسسي هو نشاط وعملية هادفة تسعى من خلالها المؤسسة على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، عبر تطبيق إستراتيجيات مبتكرة ومنهجيات فعالة، لتحقيق

التفوق في تقديم الخدمات، مع تلبية إحتياجات جميع أصحاب المصلحة وتعزيز رضاهم وضمان إستدامة النجاح على المدى الطويل.

ثانيا: نماذج التميز المؤسسي

تعد نماذج التميز المؤسسي أدوات منهجية تساعد المؤسسات على تقييم أدائها وتحديد مجالات التحسين، بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المستدام، وهي تشمل مجموعة من النماذج المعتمدة عالميا، من أبرزها ما يلي: (زروخي، 2018)

1. نموذج اليابان للتميز (جائزة ديمينغ):

يعتبر أحد أقدم وأشهر النماذج العالمية للتميز في الجودة والذي أطلق في اليابان تكريما للعالم الأمريكي ويليام إدوارد ديمينغ، الذي ساعد في تطوير الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية من خلال مبادئ الجودة الشاملة، حيث إرتبط إسم ديمينج بجودة المنتجات في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي في عام 1591 حيث قام إتحاد المهندسين والعلماء في اليابان بتأسيس معايير هذه الجائزة، كإعتراف بمساهمات ديمينج في تطوير الأساليب الإحصائية لجودة المنتجات. ففي البداية، كانت الجائزة تمنح فقط للمؤسسات اليابانية المتميزة، ثم تم فتحها أمام الشركات الأجنبية. والذي يعرف على أنه إطار لتقييم الأداء المؤسسي الذي يركز على إدارة الجودة الشاملة ويستخدم لتقييم المؤسسات الخدمية والصناعية. النموذج الذي تقدمه الجائزة يركز على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة بدلا من النتائج الناتجة عنها. إذ تمنح جائزة ديمينج لثلاث فئات وهي:

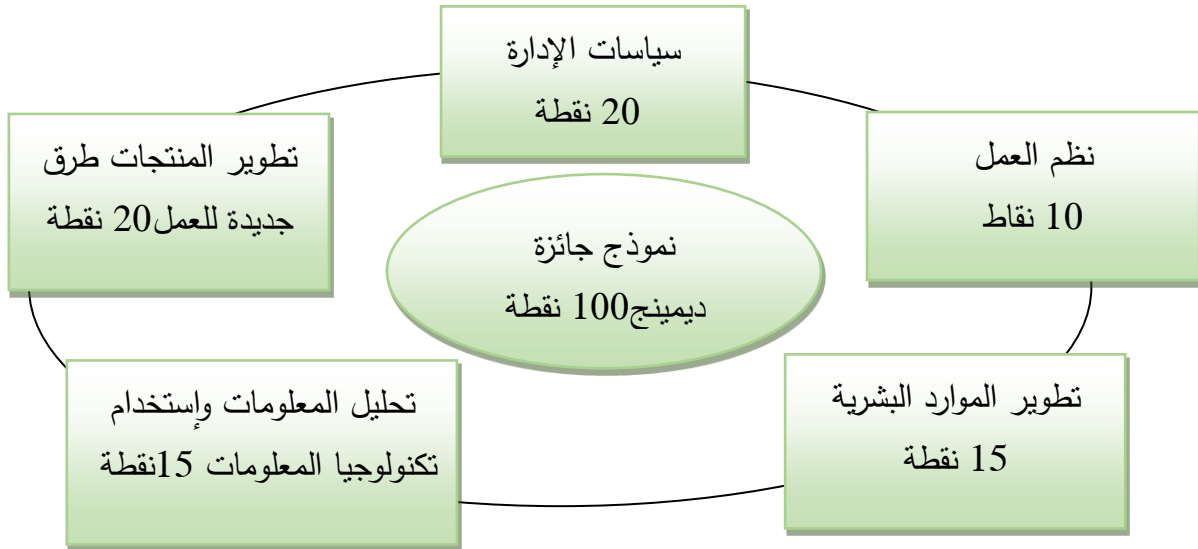
- **جائزة ديمينج للأفراد:** تعطى للأشخاص أو الجماعات التي عملت على تطوير ونشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- **جائزة ديمينج للتطبيقات:** تمنح للمؤسسات التي تحقق أعلى معايير التميز في الأداء، وذلك وفقا للمعايير التي تصدر سنويا من قبل هيئة الجائزة.
- **جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات:** هي جزء من جائزة ديمينج وتمنح للأقسام أو الإدارات في المؤسسات التي نالت أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة والمبادرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

سنستعرض الآن المعايير المعتمدة لتقييم الجائزة، والتي تعطى نقاطا تصل إلى 100 نقطة موزعة كما يلي:

- سياسات الإدارة (20 نقطة)
- تطوير المنتجات وإبتكار طرق جديدة للعمل (20 نقطة).
- الصيانة، وتحسين المنتجات والعمليات التشغيلية (20 نقطة).
- نظم العمل (10 نقاط).
- تحليل المعلومات وإستخدام تكنولوجيا المعلومات (15 نقطة).

- تطوير الموارد البشرية (15 نقطة).
والتي نوضحها في المخطط الآتي:

الشكل رقم (1-4): نموذج تقييم جائزة ديمينج



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على المراجع المستخدمة .

2. النموذج الأمريكي للتميز: (جائزة مالكوم بالدريج)

تم إنشاء هذه الجائزة في عام 1987 مع الهدف من تعزيز المفاهيم التي تتعلق بعناصر تساهم في تميز المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى تبادل تجار بالمؤسسات التي استطاعت تحقيق مستويات عالية من التميز. وتسمى الجائزة بهذا الاسم تقدير المالكوم بالدريج، الذي شغل منصب وزير التجارة في الولايات المتحدة من عام 1981 حتى وفاته في عام 1987، وذلك تمشين لجهوده من أجل تحسين كفاءة وفاعلية الخدمات الحكومية خلال فترة خدمته. تعتمد الجائزة على سبعة معايير رئيسية وهي:

❖ **القيادة:** يركز هذا المعيار على درجة تأثير القادة في توجيه المؤسسة وإستمراريتها، وكذلك الإلتزام

بالمتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

❖ **التخطيط الإستراتيجي:** يعالج هذا المعيار النقاط التالية: تحديد الأهداف الإستراتيجية، وضع خطط

العمل، متابعة أداء المؤسسة.

❖ **التركيز على العملاء:** يشمل هذا المعيار النقاط التالية: تلبية إحتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، قياس

مستوى رضا العملاء، جمعا لملاحظات، بناء ثقافة تنظيمية داعمة.

- ❖ **القياس، التحليل وإدارة المعرفة:** يتناول هذا المعيار كيفية قياس المؤسسة لأدائها وتحليله، بالإضافة إلى إدارة المعلومات والمعرفة وتعاملها مع التكنولوجيا.
 - ❖ **الاهتمام بالعاملين:** يتعلق بكيفية إدارة المؤسسة للموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة عبر: زيادة رضا العاملين، تدريب وتطوير القادة، التعرف على إحتياجات ومتطلبات العاملين، تقييم الإحتياجات من الموارد البشرية.
 - ❖ **إدارة العمليات:** يتصل بكيفية تصميم وتطوير نظم العمل داخل المؤسسة وكيفية تبسيط العمليات لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها وإستمراريتها.
 - ❖ **النتائج:** يغطي هذا المعيار كل من جودة المنتجات والخدمات، نتائج العملاء، الأداء المالي والأسواق، نتائج العاملين، كفاءة العمليات، الأداء المؤسسي.
- وتجدر الإشارة إلى أن المعايير المذكورة سابقا تم تقييمها لتصل إلى مجموع نقاط قدره 1000 نقطة، حيث تأخذ كل معيار وزنه النسبي في التقييم، ويمكن توزيع النقاط كما يلي:

- القيادة (100 نقطة)
- التخطيط الإستراتيجي (50 نقطة)
- التركيز على العملاء (50 نقطة)
- القياس، التحليل وإدارة المعرفة (30 نقطة)
- الإهتمام بالعاملين (50 نقطة)
- إدارة العمليات (50 نقطة)
- النتائج (200 نقطة)

النموذج الأوروبي للجودة (جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1989 كمؤسسة غير ربحية، بتوجيه من 41 مؤسسة رائدة في أوروبا، بهدف أن تكون القوة المحركة لتحقيق التميز في المؤسسات الأوروبية والحفاظ عليه. في بداية عام 2002، إرتفع عدد الأعضاء إلى 800 من مختلف الدول الأوروبية، تشمل معظم مجالات الأعمال.

يعتمد النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها ترتبط بنظم العمل والطرق المتبعة من قبل المؤسسة، وهذه يمكن إعتبارها كوسائل مساعدة. والأربعة الباقية ترتبط بالنتائج، حيث تعبر نظم العمل عن أنشطة المؤسسة، بينما تعكس النتائج ما حققته المؤسسة نتيجة تطبيق نظم المقومات، وهذه الأخيرة تتطور من خلال الإستفادة من التغذية الراجعة الجيدة المستمدة من النتائج. حيث تعمل على تحقيق نتائج بارزة من خلال التركيز على معايير المقومات والمتمثلة في:

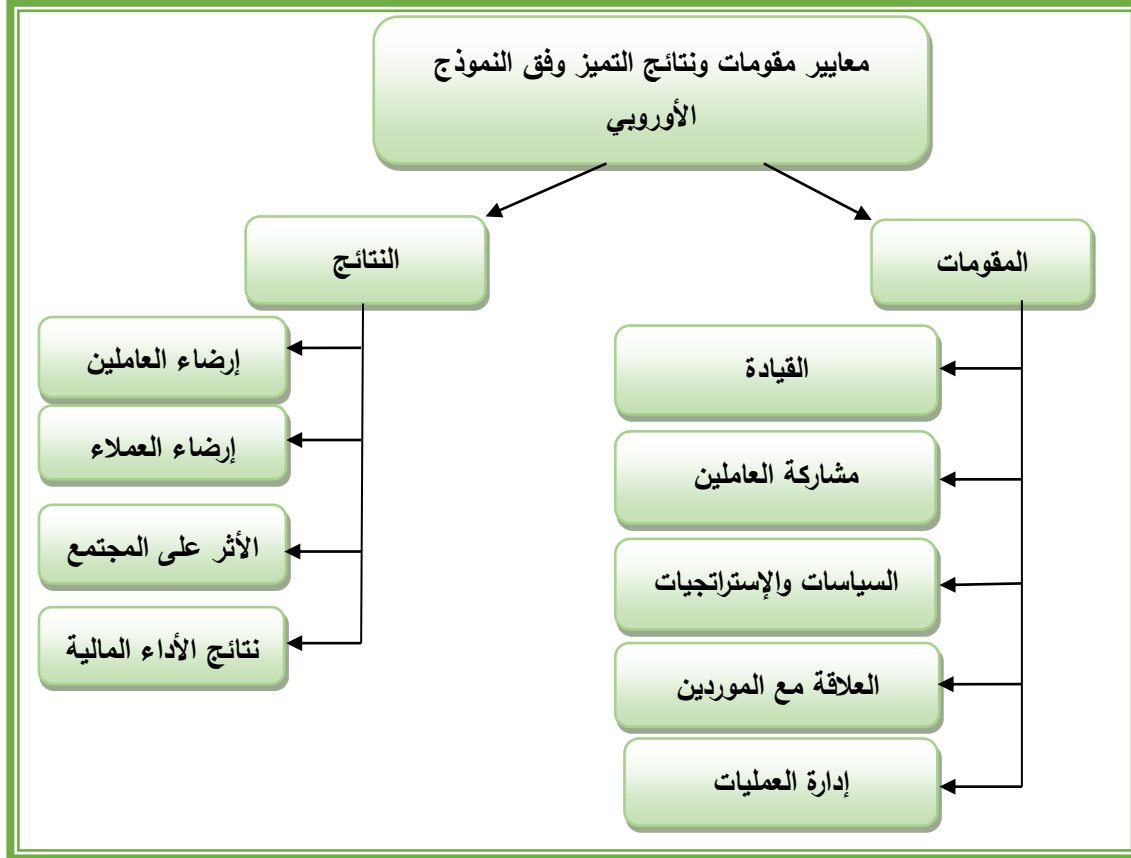
- ❖ **القيادة:** (10%) برؤية واضحة وخطة إستراتيجية تساهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز ولائهم.
- ❖ **مشاركة العاملين:** (9%) تعنى بزيادة مشاركة العاملين وتمكينهم من تطوير مهاراتهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والتميز المؤسسي

- ❖ السياسات والإستراتيجيات: (8%) تعبر عن الرؤية والخطط التنفيذية وسياسات الجودة.
- ❖ العلاقة مع الموردين والشركاء: (9%) تتعلق بتطوير علاقات طويلة الأمد تقوم على التعاون والنجاح المشترك.
- ❖ إدارة العمليات: (41%) تركز على تحسين سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية.
- ❖ معايير النتائج: وهي أربعة معايير، والتي تعكس نتائج الأداء بسبب التطبيق الفعال لمعايير المقومات وتتمثل في:
 - إرضاء العاملين: (9%) وإرتباطهم بالمؤسسة وإحساسهم بالمسؤولية.
 - إرضاء العملاء: (20%) من خلال فهم إحتياجاتهم وتلبية متطلباتهم.
 - الأثر على المجتمع: (6%) نتائج الإلتزام بالمعايير البيئية ومساهمات المؤسسة في مجالات التعليم والخدمات.
 - نتائج الأداء المالية: (10%) تشير إلى تحقيق نتائج متميزة ترضي جميع الأطراف المعنية بنجاح المؤسسة، من مساهمين وعملاء.

فيما يأتي شكل توضيحي لأهم المعايير المعتمدة في مقومات ونتائج التميز تبعا للنموذج الأوروبي:

الشكل رقم (1-5): مخطط توضيحي لمعايير مقومات ونتائج التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على المراجع المستخدمة.

ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي

خصائص التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) والتي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية

لتحقيق التميز المستدام لأية منشأة فيما يلي: (المفرج، 2021، صفحة 150)

1. **القيمة المضافة للمتعاملين:** تقوم المؤسسات الرائدة بشكل منتظم بإعطاء قيمة إضافية للعملاء من خلال فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وتبليتها. يتم ذلك من خلال التواصل الفعال مع العملاء، ودراسة حالاتهم واحتياجاتهم، والتعرف على توقعاتهم من المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة مع عملائها وزبائنهم.

2. **خلق مستقبل مستدام:** تؤثر المؤسسات الرائدة بشكل إيجابي على البيئة المحيطة بها عن طريق تحسين الأداء، وتعزيز الاقتصاد، وتحسين الظروف البيئية والاجتماعية في المجتمعات التي تتعامل معها. يتم ذلك من خلال وضوح إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وكذلك من خلال قياس دائماً مؤشرات النجاح والأداء بدقة.

3. **تطوير القدرة المؤسسي:** تقوم المؤسسة الرائدة بتحسين مهاراتها من خلال إدارة التغيير بشكل فعال داخل وخارج حدودها. يتم ذلك من خلال ورش العمل، المؤتمرات، والنقاشات المستمرة التي تعزز من قدرتها المؤسسية من خلال ما يلي:

- شرح رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها للعاملين، خاصة الجدد منهم.
- إنشاء قناة لدى الموظفين بأهمية التطوير.
- التحفيز المستمر.

4. **دعم الإبداع و الابتكار:** تخلق المؤسسات المتميزة قيمة إضافية بشكل متزايد من خلال تحسين الأداء عبر التحديث المستمر، وتعزيز الإبداع من خلال دعم الابتكار لكافة المعنيين. ويعتبر دعم الإبداع والابتكار عاملاً أساسياً في رفع حماس الموظفين للمساهمة بشكل إيجابي في أعمالهم، حيث يظهر دعم الإبداع والابتكار تقديراً إنسانياً حضارياً للموظف المبدع.

رابعاً: أهمية التميز المؤسسي:

تتبع أهمية التميز من خلال ما يلي: (الزهراني، 2023، صفحة 421)

- يعد عاملاً مهماً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال فاعلية القيادة وتحسين الأداء ويسمح للمنظمة قياس مدى التحسن والنقد من طريق التقييم الذاتي للمنظمة وتسهيل إجراء المقارنة مع المنظمات المماثلة ويركز على النتائج ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.
- يعبر التميز المؤسسي عن القدرات المتميزة لتحقيق نتائج ترضي أصحاب المصالح، وعن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال التغيير والتطوير المستمر.
- والقدرة على التكيف التي تشكل تحقيق التميز والنجاح التنافسي.

- تحسين العمليات التشغيلية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وتمكين الموظفين من المشاركة الفاعلة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها ومواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- للتميز المؤسسي العديد من الدوافع والمبررات التي جعلت المنظمات تلجأ إليه بشكل كبير وأهمها: التغير والتطوير السريع نتيجة التغيرات السريعة التي تحدث على المنظمات التخطيط للمستقبل لضمان الإستمرارية، وكذلك المنافسة العالمية في السوق العالمي، والمحافظة على مكانة المنظمة من خلال تطوير أعمالها وأدائها.

خامساً: أهداف التميز المؤسسي:

- تهدف إدارة التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية (علي، 2023، الصفحات 522-523):
1. الإهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال؛
 2. التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي؛
 3. ثبات القيادة والهدف على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري؛
 4. السعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي؛
 5. العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في إتخاذ القرار؛
 6. تحقيق النتائج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات وإستثمارها في تطوير المنظمة؛
 7. الإهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة؛
 8. العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

المطلب الثاني: مبادئ والمحددات الأساسية للتميز المؤسسي

أولاً: المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي

- هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي ومنها: (المليحي، 2022، صفحة 20-21)
1. مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة إتخاذ القرار، والإهتمام بالإتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
 2. مبدأ القابلية للتغيير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتل التنافس الإيجابي البناء.

3. مبدأ الإستقلالية: وهو الإستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق والإستمرار عليه كما تعي إعتداد المنهج الإداري واللامركزية وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.
 4. مبدأ الإقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
 5. مبدأ الإنتاجية: بمعنى تركيز الإهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
 6. مبدأ المستقبلية: ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف والبرامج مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
 7. مبدأ الابتكارية: وتعني إبتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
 8. مبدأ التعددية في مصادر المعرفة ووظيفتها: ويعني الحرص الشديد على إمتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنية التحتية لها وتوظيفها وإنتاجها.
 9. مبدأ البساطة و التسهيل: إن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في الشركات المميزة التي تعتمد الأشكال السهلة للمهام، إذ أن الحجم الكبير لمؤسسة ما أو مهمة ما يؤدي عادة إلى التعقيد.
 10. مبدأ المركزية و اللامركزية: وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الإستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة.
 11. مبدأ التنافسية: هو سعي المؤسسة لتحقيق التفوق على المنافسين من خلال الإبتكار وتقديم قيمة مميزة.
 12. مبدأ الشراكة المجتمعية: هو التزام المؤسسة بالتعاون مع المجتمع وأصحاب المصلحة لتحقيق تنمية مستدامة ومنفعة متبادلة.
- بالإضافة إلى هذه المبادئ هناك من يضيف غيرها التي نذكر منها: التركيز على العملاء، والقيادة والثبات على الأهداف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتنمية العاملين وإشراكهم، والإبداع والإبتكار والتحسين المستمر وتطوير الشراكة مفهومًا وممارسة، والتعلم المستمر، والمسؤولية المجتمعية، والاهتمام بالنتائج.

ثانياً: محددات التميز المؤسسي

يتوقف التميز على عدة عوامل ومحددات يأتي في مقدمتها: الإلتزام بمبادئ الإدارة، والتوجه لتحقيق وظائف الإدارة، وقد إتفق الكتاب والباحثين حول مجموعة من محددات التميز المؤسسي. حيث تعد القيادة من أبرز محددات التميز المؤسسي، نظراً لدورها في توجيه الموارد وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف (السلام، 2022، صفحة 38) :

1. القيادة: القيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتماءهم، وطاعتهم ويدعم تعاونهم، وثقتهم وإحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. وللقيادة دور إجتماعي (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة (المروسين) يقوم

فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها وتوجيه أعمالهم. والقيادة بهذا المعنى لها جوانب اجتماعية وتفاعلات ديناميكية ومحددات السلوكية، فهي أولاً سمة تبدو فيما يتصف به القائد من إمكانيات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين، وثانياً هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها وإحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها، وثالثاً دور اجتماعي يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التعاون الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته.

وتعتمد القيادة على أبعاد لا بد من تواجدها وتتمثل في:

- خصائص القائد (الشخصية، المهنية، الوظيفية).
 - خصائص المرؤوسين التابعين (صفاتهم الشخصية والمهنية و الوظيفية).
 - عوامل موقفه (طبيعة العمل ونظم الأجور والحوافز وخصائص المشكلة والموارد المتوفرة والوقت المتاح)
 - أهداف المنظمة.
 - المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية والتي يترتب عليها تغير سلوك القائد والمرؤوسين ومتطلبات الموقف وفقاً لطبيعة نتائج التفاعل بين القائد ومرؤوسيه.
- كما أشار عدد من الباحثين، فإن التميز المؤسسي يتحقق من خلال مجموعة من المحددات، منها ما يلي: (جريو، 2022)

2. الممارسات الإدارية: وتشير إلى بعض السلوكيات الإدارية التي تمارسها الإدارة الخاصة بالمؤسسة.

3. الأهداف والرؤية: وتشير إلى المدى الذي تعمل عنده المؤسسة على تحديد أولويات وأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها:

- الثقافة: وتشير الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة سيادة جو من الحب والألفة، والثقة المتبادلة وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتقدير للآخرين.
- المحاكاة الفكرية/ المعرفية: وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على إدراك ما يحاولون تحقيقه.

- المساندة الشخصية: وتوضح الحد الذي توفر فيه المؤسسة الدعم المعنوي للأفراد العاملين.

4. توقعات الأداء: وتشير إلى المدى الذي يتكون لدى المؤسسة توقعات عالية إتجاه الأفراد العاملين.

5. ثقافة المؤسسة: وهي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والطقوس الثقافية التي تسود بالمؤسسة ويحميها الأفراد العاملين، وتؤثر في سلوكهم، ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات التميز المؤسسي، وعباً على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير الثقافية السلبية، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة إيجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين.

6. **الموارد البشرية:** يعد حيث العنصر البشري المورد الحقيقي لأي منظمة في المجتمع، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر، وينظم ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات، وما يتمتع بت من دافعية في العمل هو العنصر الحاسم في رفع كفاءة المنظمات، إن العنصر البشري يعتبر مصدرا للتميز وأساسا لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات.
7. **إدارة المعرفة:** تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية وإستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل: الابتكار، الجودة، التميز والفاعلية، إن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار.
8. **ديموغرافيا التنظيم:** وهي الكل الذي يشمل بعض متغيرات الديموغرافيا مثل: العمر، الأصول العرقية، النوع عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم الذي يؤثر على مستوى أداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها. ويؤثر مدى التوحد أو التنوع في هذه العوامل على كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات.
9. **المناخ المؤسسي:** ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم وتختلف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث إتساقها مع أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.
10. **طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة:** ويشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحتومة لكل فرد في المؤسسة. ويؤثر الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يحدد طبيعة توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين داخل المنظمة. كما يحدد العلاقات الرسمية بينهم، وعدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد معا في تقسيمات رسمية.
11. **تكنولوجيا المعلومات:** حيث أصبح إستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها وإستمرارها وتساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي حيث تعنتي بتحليل المشكلات و التنسيق الإداري.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية و التميز المؤسسي

تعتبر العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي علاقة متكاملة، حيث تساهم القيادة الفعالة في تحقيق التفوق المؤسسي من خلال توجيه الأداء وتعزيز ثقافة التميز: (عبله، 2016، الصفحات 68-70)

يمكن القول إنه مع التغيرات التي حدثت في القرن العشرين بسبب العولمة وانتشارها في جميع المجالات، أصبح من الضروري أن تتكيف المؤسسات مع هذه التغيرات، خصوصاً في ظل فكر الإداري الحديث الذي يسعى لتطبيق الصفات الثقافية اليابانية كنموذج يحتذى به في النمو والنجاح. ومع ذلك، تظل المؤسسات بحاجة إلى القيادة الإدارية لنشر هذه المبادئ المختلفة وتطوير إستراتيجيات وسياسات تدعمها في تحقيق أهدافها، لذا تبرز أهمية القيادة الإدارية كعنصر جوهري في المؤسسة، نظراً للدور التي تتحملها، لكنها لا تستطيع أداء المهام بفعالية وكفاءة بمفردها، بل تحتاج إلى تعزيز الجهود داخل المؤسسة في إطار تعاوني يسهل الأعمال، مستفيدة من الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية التي تدعم تنفيذ سياساتها على أرض الواقع. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التركيب الثقافي السائد في مكان العمل دوراً مؤثراً، حيث أن البيئات التي تعزز التعاون وتعمل في فرق تساعد على الابتكار والإنتاجية.

تقوم القيادة الإدارية في المؤسسة بإستغلال كل الموارد المتاحة لتحقيق نتائج أفضل، فالقيادة تحتاج إلى تطوير مهارات عمالها من خلال التدريب المستمر حتى يتمكنوا من التكيف مع التغيرات. وهذا يعزز من ولائهم وإهتمامهم بالمؤسسة. حيث يختلف نمط القيادة من مؤسسة لأخرى، مما يعكس الأنماط السائدة وأدوار كل نمط من حيث الإهتمام بالمهمة والعاملين. وفقاً للنظريات المتعلقة بالقيادة، يتميز النمط الديمقراطي بالتشجيع على الإبداع وتفويض السلطة ومرونة التعامل مع العمال، بينما تميل البيروقراطية إلى فرض الرقابة المركزية والحد من حرية العمال مع الإلتزام بالسلم الإداري. مما يعني أن أسلوب القيادة له تأثير بارز على نشر ثقافة العمل الفعال. يحتاج العمال إلى نوع من المرونة والإستقلالية في أدائهم لتفجير طاقاتهم وطرح أفكار جديدة.

تعد الكفاءة القيادية اليوم مهمة لتنفيذ الأعمال وتحقيق النتائج، وكذلك لتطوير مهارات العمال وإكتساب كفاءات قيادية مستقبلية. هنا يتجلى تأثير القيادة على المرؤوسين بأقل جهد ممكن، مما يشير إلى مستويات الثقة بين القيادة والعمال، حيث تثق القيادة بقدرتهم على إتمام مهامهم وإمدادهم بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم. أيضاً تشمل كفاءة القائد مجموعة من الصفات الشخصية مثل الوعي الذاتي والإستقرار والقدرة على إستغلال نقاط القوة والضعف لصالح المؤسسة، فضلاً عن مهارات التواصل مع العمال والزبائن والموردين. خاصة في الوقت الحالي الذي أصبحت فيه الجودة أساسية لنجاح المؤسسة وتميزها في الأداء، كما يجب على المؤسسات أن تهتم بزبائنهم لتلبية إحتياجاتهم وفق المواصفات المطلوبة.

يتضح أن دور القيادة الإدارية في المؤسسات لا يقتصر على التأثير على العمال وإصدار الأوامر وتنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف، بل يتعدى ذلك إلى الإهتمام بعناصر الإنتاج والزبائن، وخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار وتطوير المهارات، وتعزيز التعاون بين العاملين، وتقدير إقتراحاتهم الجديدة. لذا تعد القيادة من أبرز العناصر التي تسهم في تحقيق التميز في أداء المؤسسات، من خلال تشكيل رؤى وأهداف مستقبلية للمؤسسة،

والعمل على نشرها بين جميع المستويات الإدارية. كما تساعد أيضا في تعزيز قيم التميز وتطبيق إستراتيجيات تنتهي للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى بناء هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التكيف مع التغيرات وتحديث نفسها باستمرار.

وفي الأخير نستنتج أن القيادة الإدارية أحد العوامل الأساسية للوصول إلى التميز المؤسسي. حيث تلعب القيادة دورا مباشرا في تطوير الرؤية والإستراتيجية، فضلا عن إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والجودة. عندما تكون القيادة قادرة على توجيه الموارد بشكل فعال، وتحفيز الموظفين، واتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على الكفاءة، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء المؤسسة وقدرتها على الوصول إلى التميز في شتى المجالات. لذلك تظهر العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي تكاملا وتأثيرا مباشرا، إذ تشكل القيادة الفعالة الأساس الذي يبنى عليه التميز المستدام.

خلاصة الفصل الأول:

عالجنا من خلال هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، حيث يعتبران من العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. تم التطرق في البداية إلى مفهوم القيادة الإدارية كعملية شاملة تتضمن القائد، الأفراد، والموقف، مع التأكيد على ميزات وأهميتها في توجيه الموارد وتحفيز الموظفين. كما تم توضيح أبرز العناصر في العملية القيادية ودورها في تعزيز فعالية المنظمة. ثم تم إستعراض أهم الصفات والقدرات اللازمة للقائد الإداري، خصوصاً المهارات الفنية والاجتماعية والمعرفية، بالإضافة إلى قدرته على إتخاذ القرارات وتحفيز فريق العمل. كما تم التطرق إلى أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على سلوك الأفراد وأداء المؤسسة. أما بخصوص التميز المؤسسي، تم شرح مفهومه كنموذج لتحسين الأداء ورفع مستوى جودة الخدمات، مشيرين إلى أبرز خصائصه وأهدافه الاستراتيجية، بالإضافة إلى نماذج التميز المعترف بها دولياً. كما تم التطرق أيضاً إلى المبادئ والمحددات الأساسية التي يقوم عليها التميز، مثل القيادة، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر. وفي الأخير، تم تسليط الضوء على العلاقة المتكاملة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي، حيث تسهم القيادة الفعالة في تجسيد معايير التميز من خلال إعتناء رؤية واضحة، وتعزيز ثقافة الأداء، وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بتيارت.

تمهيد:

تعتبر الجامعة مؤسسة ذات طابع معنوي لكونها مركز لإستقطاب الثقافات والحضارات التي تهدف إلى تغطية إحتياجات البلاد من الكفاءات والإطارات والمساهمة في إنتاج ونشر المعرفة في المجتمع، حيث تضمن مفهومها كل الأجهزة الإدارية، والمالية التي تتطلبها العملية التعليمية، ولإحاطة بالموضوع إهتم هذا الفصل بالجانب الميداني للدراسة والذي يشمل توضيح دور القيادة الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي من الجاني التطبيقي، بالإضافة إلى أنه تضمن الإجابة على فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها، وفيما يلي توضيح للأقسام التي تم التطرق إليها من أجل الوصول إلى ما تصبو إليه هذه الدراسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين نوضحهما كما يلي:

المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

تضمن هذا المبحث كافة الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية، فقد شمل إعداد وتصميم الاستبانة، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى كافة الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم صدق وثبات الاستبانة، وأخيرا قمنا بتحليل خصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: إعداد وتصميم الاستبيان

تم بناء وتصميم الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب نذكر منها:

- المسح المكتبي: من خلال الكتب والمقالات ذات الصلة بالموضوع.
- الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- استشارة المتخصصين في الميدان.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، المنهج المتبع في الدراسة والفرضيات المطروحة، تم تصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- عرض الاستبانة في صيغتها الأولية على المشرف على المذكرة لإبداء الملاحظات الأولية عليها.
 - ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان، بالإضافة إلى أساتذة الإحصاء.
- وقد استخرجت عبارات الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من المراجع منها: وهذا البناء تم بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها: دراسة أحمد سالم الربيعات (2022)؛ دراسة محمد موسى (2021)؛ دراسة أيمن ميرغني إبراهيم علي، (2013)، دراسة بوصوار يمينة (2024).

وتكونت الاستبانة من الأقسام الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-1): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها

عدد الفقرات	المحور
10	القيادة الإدارية
10	التميز المؤسسي
20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (أساتذة إداريين)، حيث تم أخذ عينة الدراسة والتي تمثل مجموعة جزئية من المجتمع تحمل نفس خصائصه، وقد تم توزيع 60 إستبانة، إسترجع منها 33 وتم إستبعاد ثلاثة منها غير صالحة للتحليل.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة و دراسة صدق وثبات أداة القياس

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

وفقا لطبيعة الدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة والفرضيات المطروحة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25، وفيما يلي ذكرها:

➤ تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرا لإعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1-5) الذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (0,80=5/4)، ومنه فإن طول الفئة كان كالآتي:

الجدول رقم (2-1): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة (التبني)
1.00	1.80	منخفضة جدا
1.81	2.60	منخفضة
2.61	3.40	متوسطة
3.41	4.20	مرتفعة
4.21	5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور.
- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وذلك لإختبار الإتساق الداخلي لأداة القياس.
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لإختبار ثبات أداة القياس.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تم تقدير الإنحدار الخطي البسيط لإختبار طبيعة ومدى تأثير القيادة الإدارية على التميز المؤسسي.

- تم حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح لتحديد درجة تأثير القيادة الإدارية على التميز المؤسسي.
- قياس معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي.

ثانياً: صدق وثبات أداة القياس

لقد خضعت الإستمبانة قبل التوزيع إلى التحكيم من قبل مجموعة من المتخصصين، إضافة إلى إختبار ثباتها باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ " .

- **صدق المحكمين:** تم عرض الإستمبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول العبارات المدرجة وغيرها، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعضها، إضافة بعض العبارات، حيث تم إستخلاص الإستمبانة في شكلها النهائي قبل التوزيع والموضح في الملحق رقم (01).
- **ثبات أداة القياس:** تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كمؤشر لإختبار ثبات الإستمبانة، حيث إستخلصنا النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-3): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة المعامل
القيادة الإدارية	10	0,846
التميز المؤسسي	10	0,914
إجمالي الإستمبانة	20	0,927

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أعلاه أن معامل الثبات لمحور القيادة الإدارية قد بلغ 0,846، وأما بالنسبة للمحور الثاني " التميز المؤسسي" فكانت قيمته "0,914"، وكلها قيم أكبر من "0.70" ومنه فإن أداة القياس تتحلى بدرجة عالية من الثبات وهي قابلة للدراسة والتحليل.

- **الاتساق الداخلي:** إن الاتساق الداخلي يتعلق بدرجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" وإختبار دلالاته الإحصائية كالاتي:

المحور الأول: القيادة الإدارية

الجدول رقم (2-4): اختبار الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية

محور القيادة الإدارية					
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,814**	0,000	6	0,819**	0,000
2	0,885**	0,000	7	0,347	0,061
3	0,738**	0,000	8	0,621**	0,000
4	0,798**	0,000	9	0,567**	0,001
5	0,737**	0,000	10	0,234	0,214

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نجد معاملات الارتباط لمحور القيادة الإدارية دالة إحصائياً مما يشير إلى وجود إتساق داخلي قوي بين فقرات المحور، ومنه فهي تقيس المحور الذي تنتمي إليه، باستثناء الفقرة السابعة والعاشره نجد أن معاملات الارتباط أقل من 0,4 مما يوضح أنها أقل اتساقاً مع المحور.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

الجدول رقم (2-5): اختبار الاتساق الداخلي لمحور التميز المؤسسي

المحور الثاني: التميز المؤسسي								
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,844**	0,000	5	0,804**	0,000	9	0,781**	0,000
2	0,637**	0,000	6	0,676**	0,000	10	0,864**	0,000
3	0,830**	0,000	7	0,645**	0,000			
4	0,716**	0,000	8	0,717**	0,000			
** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0,01 (1%)								
* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0,05 (5%)								

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "التميز المؤسسي" تراوحت بين 0,637 و 0,864 وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وهذا يدل على إتساق داخلي قوي لفقرات هذا المحور.

المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة

يعتمد تحليل خصائص العينة بالدرجة الأولى على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك إعتقاداً على البيانات الشخصية المطلوب تعبئتها في الإستبانة وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	16	53,3%
2	أنثى	14	46,7%
المجموع	/	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال النتائج نجد أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الذكور (16 ذكر) ونسبة مئوية 53,3 %، في حين قدرت فئة الإناث بنسبة 46,7 % (14 أنثى).

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة بناء على متغير العمر

الرقم	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 30 سنة	-	-
2	من 30 إلى 40 سنة	14	46,7%
3	أكثر من 40 سنة	16	53,3%
المجموع	/	30	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن الفئة العمرية السائدة هي فئة أكثر من 40 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 53,3 %، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 46,7 %، وأخيراً لم نسجل أي فرد ينتمي للفئة أقل من 30 سنة.

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	ثانوي	4	13,3 %
2	جامعي	12	40%
3	دراسات عليا	14	46,7%
	المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ أن الفئة السائدة هي فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي "دراسات عليا" بتكرار 14 وبنسبة مئوية 46,7%، تليها فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي "جامعي" بنسبة تقدر بـ 40 %، وأخيراً فئة ثانوي وعددهم أربعة أفراد وبنسبة تقدر بـ 13,3 %.

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	4	13,3 %
2	من 5 إلى 10 سنوات	7	23,3 %
3	أكثر من 10 سنوات	19	63,3 %
	المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

تشير النتائج أعلاه أن 63,3% تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات وعددهم 19 فرداً، تليها 23,3 % من العينة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات والبالغ عددهم 7 أفراد، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 13,3% وعددهم 4 أفراد.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات

بعد ما أنهينا الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية إنتقلنا مباشرة إلى عرض وتحليل النتائج الوصفية لها، مع إختبار الفرضيات والإجابة عليها وأخيرا تقديم إقتراحات إعتقادا على ذلك.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحاور الدراسة " القيادة الإدارية والتميز المؤسسي "

يهدف هذا التحليل إلى دراسة إستجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات محاور الدراسة إعتقادا على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة بناء على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

أولاً- المحور الأول (القيادة الإدارية): تضمن هذا المحور 10 عبارات وكان تحليلها كما يلي:

الجدول رقم (2-10): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإدارية

الترتيب	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
1	مرتفعة	0,718	3,97	5	21	2	2	0	ت	1. يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات.
				16,7	70	6,7	6,7	0	%	
5	مرتفعة	1,028	3,67	4	19	1	5	1	ت	2. القائد يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير
				13,3	63,3	3,3	16,7	3,3	%	
2	مرتفعة	0,950	3,83	6	17	4	2	1	ت	3. يرحب القائد بأراء وأفكار العاملين و استفساراتهم.
				20	56,7	13,3	6,7	3,3	%	
6	مرتفعة	1,040	3,57	4	15	7	2	2	ت	4. يشجع القائد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
				13,3	50	23,3	6,7	6,7	%	
8	متوسطة	1,061	3,33	2	15	6	5	2	ت	5. يتحكم قائدك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة و ضغوط العمل.
				6,7	50	20	16,7	6,7	%	
4	مرتفعة	1,165	3,77	7	16	3	1	3	ت	6. يدعم القائد العمل الجماعي.
				23,3	53,3	10	3,3	10	%	
2	مرتفعة	0,950	3,83	6	17	4	2	1	ت	7. يفوض القائد بعض صلاحياته إلى العاملين.
				20	56,7	13,3	6,7	3,3	%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3	مرتفعة	1,053	3,83	7	16	4	1	2	ت	8. تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.
				23,3	53,3	13,3	3,3	6,7	%	
7	مرتفعة	1,008	3,47	3	15	6	5	1	ت	9. يخبرك القائد بالتغيرات المستحدثة قبل بدء العمل.
				10	50	20	16,7	3,3	%	
9	متوسطة	1,119	3,30	4	10	9	5	2	ت	10. يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.
				13,3	33,3	30	16,7	6,7	%	
–	مرتفعة	–	3,657	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أعلاه أن العبارة " يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات " إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,97 وانحراف معياري 0,718 وبدرجة موافقة مرتفعة، تليها العبارة رقم 3 و 7 بمتوسط حسابي 0,950، مما يدل على أن القياديين يسمحون بتفويض بعض من صلاحياتهم للمرؤوسين كما أنهم يرحبون بأرائهم. بعدها أتت الفقرة رقم 8 ثم الفقرة 6 بمتوسطات حسابية على التوالي (3,83، 3,77) وكلها بدرجة تبني مرتفعة. أما العبارة رقم 10 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 1,119 وبدرجة تبني متوسطة وهي تشير إلى أن القائد لا يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين وهذا أمر ايجابي.

ثانياً- المحور الثاني (التميز المؤسسي): تضمن هذا المحور 10 عبارات توضح بشكل عام مدى سعي الكلية للتميز المؤسسي وفيما يلي تحليل لإستجابات المبحوثين حولها.

الجدول رقم (2-11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور التميز المؤسسي

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
3	مرتفعة	0,860	3,47	1	17	8	3	1	ت	11. تعمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز.
				3,3	56,7	26,7	10	3,3	%	
9	متوسطة	1,033	2,97	3	4	14	7	2	ت	12. لدى المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
				10	13,3	46,7	23,3	6,7	%	
2	مرتفعة	1,133	3,60	6	14	3	6	1	ت	13. تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز.
				20	46,7	10	20	3,3	%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1	مرتفعة	1,020	3,83	8	13	6	2	1	ت	14. تنتظر القيادة الإدارية إلى العاملين كمورد ثمين يساهم في تحقيق التفوق.
				26,7	43,3	20	6,7	3,3	%	
8	متوسطة	1,098	2,97	2	7	13	4	4	ت	15. تعمل المؤسسة على منح مكافآت لمستويات الأداء المتميزة التي حققها العاملون والقيادة الإداريون.
				6,7	23,3	43,3	13,3	13,3	%	
4	متوسطة	0,968	3,40	2	14	10	2	2	ت	16. يمتلك قادة المؤسسة المهارات لحل المشاكل.
				6,7	46,7	33,3	6,7	6,7	%	
5	متوسطة	0,999	3,37	2	14	9	3	2	ت	17. تشجع القيادة الإدارية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم لحل المشاكل.
				6,7	46,7	30	10	6,7	%	
6	متوسطة	0,887	3,20	1	11	12	5	1	ت	18. تحرص المؤسسة على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات الأخرى.
				3,3	36,7	40	16,7	3,3	%	
10	متوسطة	0,907	2,93	0	9	12	7	2	ت	19. تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة.
				0	30	40	23,3	6,7	%	
7	متوسطة	0,923	3,10	0	11	14	2	3	ت	20. هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز.
				0	36,7	46,7	6,7	10	%	
-	متوسطة	-	3,284	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

تشير النتائج أن العبارة رقم 14 " تتنظر القيادة الإدارية إلى العاملين كمورد ثمين يساهم في تحقيق التفوق " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,83 وإنحراف معياري 1,020 بدرجة موافقة مرتفعة، بعدها أتت العبارة رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,60 وإنحراف معياري 1,133 والتي تشير إلى أن القيادة الإدارية تعمل على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز، تليها العبارة رقم 11 بدرجة مرتفعة من الموافقة، ثم العبارة رقم 16 بمتوسطات حسابية على التوالي (3,47، 3,40) وهذه الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة. أما العبارات التي رتبت في المراتب الأخيرة فتتمثلت في العبارة رقم 11 التي تقول "لدى المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين" بمتوسط حسابي 2,97، وأخيرا عبارة "تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة" بمتوسط حسابي 2,93 وكلاهما جاءت بدرجة تبني متوسطة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعالج هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في الفرضية الارتباطية بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي، إضافة إلى فرضية التأثير لتحديد أثر القيادة الإدارية على التميز المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد ارتباط دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-12): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة المعامل	مستوى الدلالة المعنوية
القيادة الإدارية والتميز المؤسسي	0,725**	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 (1%)		
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 (5%)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,725 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أنه يوجد ارتباط موجب وقوي بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على التميز المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

تم معالجة هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-13): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر القيادة الإدارية على التميز

المؤسسي

المتغير التابع: التميز المؤسسي									
	المعامل β	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	VIF
الثابت	0,310	-	3,572	0,572	0,725	0,526	31,072	0,000	-
معامل المتغير المستقل	0,813	0,725	5,574	0,000					1.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أن هناك علاقة موجبة قوية بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بـ $R = 0,725$ ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,526$) وهذا يشير إلى أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (52,6%) من التغير الحاصل في التميز المؤسسي والنسبة الباقية ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في الدراسة. كما أن أثر القيادة الإدارية على التميز المؤسسي هو أثر دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 31,072$ ومستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) ومنه نموذج الانحدار معنوي. نلاحظ أيضاً أن قيمة معامل β للمتغير المستقل قدرت بـ (0,813) وهي تشير إلى درجة التأثير فالتغير بوحدة واحدة في القيادة الإدارية سيؤدي إلى التغير في التميز المؤسسي بـ 0,813 وحدة أي بنسبة (81,3%) وبالتالي تصبح المعادلة كما يلي: $y = 0,310 + 0,813x$

مما سبق فإن الفرضية الرئيسية القائلة "يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على التميز المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير" صحيحة.

خلاصة الفصل:

ختاماً فقد حاولنا في هذا الفصل توضيح كافة الإجراءات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية ودراسة مدى صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لبيرسون لمعرفة الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة، ثم قمنا بتحليل إستجابات أفراد العينة لتحديد درجة الموافقة عليها، وأخيراً تطرقنا إلى تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة يليها اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، حيث كان لدينا فرضيتين رئيسيتين هما الفرضية الارتباطية والسببية، إذ تم قبول جميع فرضيات الدراسة، ووجدنا بأن القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً وحاسماً في تحقيق التميز المؤسسي عموماً وفي كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بشكل خاص.

خاتمة:

شملت الدراسة دور القيادة الإدارية على التميز المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، حيث إستعنا بالإستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من الوصول إلى ما تصبو إليه الدراسة من إختبار للفرضيات ووضع إقتراحات من شأنها تفعيل التميز المؤسسي في الكلية، وقد توصلنا لعدة نتائج يمكننا توضيحها كما يلي:

أولاً: نتائج تحليل محاور الدراسة

نتائج نظرية:

- جاءت درجة تبني هذا المحور مرتفعة، فقد إتضح أن المسؤول المباشر يتعامل مع الموظفين بشكل رسمي وفقاً للوائح والإجراءات واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,97 وإنحراف معياري 0,718 وبدرجة موافقة مرتفعة، كما وجدنا أن القياديين يسمحون بتفويض بعض من صلاحياتهم للمرؤوسين كما أنهم يرحبون بآرائهم ويساهمون في رفع أداء العاملين، وتبين أيضاً أن القائد يدعم العمل الجماعي ويثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير، حيث أنه لا يهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالعاملين وهذا أمر إيجابي.
- جاءت درجة تبني هذا المحور متوسطة بمتوسط حسابي مرجح قيمته 3,284، إذ تبين أن القيادة الإدارية تعتبر العاملين مورداً ثميناً يساهم في تحقيق التفوق، كما أنها تعمل على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز، والملاحظ أيضاً أن الكلية ليس لديها الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل منافسيها فقد كانت موافقة الموظفين على هذا الرأي متوسطة هي الأخرى بمتوسط حسابي 2,97، كما أنها لا تقوم بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة لها.

نتائج تطبيقية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد ارتباط موجب وقوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على التميز المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

الاستنتاجات:

- (1) إتضح أن المسؤول المباشر يتعامل مع الموظفين بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات، ووجدنا أن القيايين يسمحون بتفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويرحبون بآرائهم ويعملون على رفع أدائهم، وتبين أيضا أن القائد يدعم العمل الجماعي ويثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير، حيث أنه يهتم بالعاملين أكثر من إهتمامه بالعمل مما يدل على القيادة الجيدة.
- (2) إتضح أن القيادة الإدارية تعتبر العاملين موردا ثميناً يساهم في تحقيق التفوق، كما أنها تعمل على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز، والملاحظ أيضا أن الكلية ليس لديها الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل منافسيها فقد كانت موافقة الموظفين على هذا الرأي متوسطة هي الأخرى بمتوسط حسابي 2,97، كما أنها لا تقوم بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة لها.
- (3) يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- (4) يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على التميز المؤسسي في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

التوصيات:

قمنا في الأخير بتقديم جملة من الإقتراحات التي يمكن أن تساعد الكلية أكثر لتحقيق التميز المؤسسي نوردتها كالتالي:

- لابد على القائد أن يشجع الموظفين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
- على القائد إخبار العاملين بالتغيرات المستحدثة قبل بدء العمل.
- على القائد التحكم في إنفعالاته في حالة المواقف الصعبة و ضغوط العمل.
- على الكلية الحرص على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات الأخرى.
- الإهتمام أكثر بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز.
- على المؤسسة أن تعمل على منح مكافآت لمستويات الأداء المتميزة التي حققها العاملون والقادة الإداريون.

أفاق الدراسة:

في خضم هذه الدراسة واجهتنا مواضيع عديدة سنقدمها كأفاق دراسية مستقبلية وهي كما يلي:

- دور التمكين في تحقيق الأداء المتميز؛
- أثر الأنماط القيادية في أداء المؤسسة؛
- أثر تنمية القيادة الإدارية في ريادة الأعمال؛
- علاقة الأساليب القيادية بالسلوك التنظيمي؛
- دور الأداء المتميز في ريادة الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم جابر السيد. (2022). *كفاءة التميز في تحليل وتشخيص المشكلات واتخاذ القرارات* (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: تزويد ناشرون وموزعون.
2. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد. (2008). *القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري*. عمان_ الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
3. بلال خلف السكارنه. (2014). *القيادة الادارية الفعالة*. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
4. رضا ابراهيم المليحي. (2022). *ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار النشر (عالم الكتب).

ثانياً: الأطروحات والرسائل والمذكرات العلمية

1. بلقاسم يعقوب، محمد يزيد بن جريو. (2022). *ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي*، مذكرة ماستر، ورقلة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
2. بوشريط أسماء، و عقون نادية. (2023). *تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين*. قالمة: جامعة 8ماي 1945.
3. بوصوار يمينه. (2024). *دور القيادة الادارية في تحقيق الميزة التنافسية*، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيارت.
4. سمية منصوري، و دنيدي الربح. (2017). *دور القيادة الادارية في تحقيق التميز للمؤسسة*، مذكرة ماستر، المدية: جامعة يحيى فارس بالمدية.
5. طيار عبلة. (2016). *القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية*، مذكرة ماستر، جيجل: كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي.
6. عباد ياسين؛ مشتي عبد السلام. (2022). *تطوير الكفاءات كإستراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالجزائر*، مذكرة ماستر، الجزائر: جامعة ابن خلدون تيارت.
7. كيرد عمار. (2015). *تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية*، مذكرة ماستر، البويرة: جامعة اكلي محند أوحاج.

قائمة المراجع

ثالثا: المقالات العلمية:

1. أحمد بن علي الزهراني. (2023). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي مركز الوطني للأرصاد بجدّة)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4، الصفحات 444-411.
2. أماني تركي المفرج. (2021). دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء بمنطقة الجوف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، الصفحات 166-140.
3. أيمن مير غني إبراهيم علي. (01 01, 2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، صفحة 517.
4. برو هشام. (بلا تاريخ). دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، صفحة 394.
5. عايض مسعود بريك الأكلبي. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي(35)، 329-306.
6. عروس محمد لمين. (23 جوان, 2019). الانماط القيادية المتبعة في الادارة. مجلة سوسولوجيا- الجزائر، صفحة 302.
7. فيروز زروخي. (2018). نماذج عالمية من الأداء المتميز. مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، الصفحات 177-170.
8. نصيرة علاوي، عبد الكريم بن دخيل. (2022). دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس. مجلة مجاميع المعرفة.
9. نصيرة علاوي، عبد الكريم بن دخيل. (2022). دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس. مجلة مجاميع المعرفة.

قائمة المراجع

رابع: المنشورات العلمية

1. بطرس حلاق. (2020). القيادة الادارية، القيادة الادارية (صفحة 89.88). الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
2. بيتر ج. نورث هاوس ترجمة: صالح بن معاذ المعيوف. (2018). القيادة الادارية - النظرية والتطبيق. تأليف بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الادارية - النظرية والتطبيق - (الصفحات 73-74). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الملحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: الإستبانة

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير

التخصص إدارة الأعمال.

استبيان

تحية طيبة وبعد

من خلال دراستنا لدور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير بتيارت- يرجى من سيادتكم قراءة كل عبارة بعناية وتحديد مدى موافقتك عليها بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك .

إجاباتكم في منتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المعلومات الشخصية:

☐

أنثى

☐

الجنس : ذكر

☐

أكثر من 41 سنة

☐

من 30 إلى 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

العمر:

المؤهل أو الشهادة العلمية:

☐

دراسات عليا

☐

جامعي

☐

ثانوي

الخبرة المهنية:

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

تذكير:

يقصد بالقيادة الإدارية: هي عملية التأثير التي يمارسها القائد على التابعين لتحفيزهم وتوجيههم لأداء النشاط التعاوني داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المقصود بالتميز المؤسسي: هو الوصول إلى أعلى مستويات الأداء و الجودة في جميع مجالات العمل، وهذا بتطبيق ممارسات متفوقة لتحقيق رضا المستفيدين واستدامة النتائج.

الملاحق

غير موافق	غير موافق تماماً	محايد	موافق	موافق تماماً	المحور الأول: القيادة الإدارية
					1- يتعامل معك المسؤول المباشر بشكل رسمي وفقاً للوائح والإجراءات.
					2- القائد يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.
					3- يرحب القائد بآراء وأفكار العاملين و استفساراتهم.
					4- يشجع القائد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
					5- يتحكم قائدك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة و ضغوط العمل.
					6- يدعم القائد العمل الجماعي.
					7- يفوض القائد بعض صلاحياته إلى العاملين.
					8- تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.
					9- يخبرك القائد بالتغيرات المستحدثة قبل بدء العمل.
					10- يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.

غير موافق	غير موافق تماماً	محايد	موافق	موافق تماماً	المحور الثاني: التميز المؤسسي
					11- تعمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز.
					12- لدى المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
					13- تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز.
					14- تنظر القيادة الإدارية إلى العاملين كمورد ثمين يساهم في تحقيق التفوق.
					15- تعمل المؤسسة على منح مكافآت لمستويات الأداء المتميزة التي حققها العاملون والقادة الإداريون.
					16- يمتلك قادة المؤسسة المهارات لحل المشاكل.
					17- تشجع القيادة الإدارية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم لحل المشاكل.
					18- تحرص المؤسسة على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات الأخرى.

الملاحق

					19- تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المنافسة.
					20- هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز.

الملحق رقم (02): أسماء المحكمين للإستبانة

الاسم واللقب	مكان العمل
قوادري رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
روابة محمد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بن حليلة هوارية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (03): جدول كريجسي ومورغان المتعلق بتحديد حجم العينة بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
10	10	220	140
15	14	230	144
20	19	240	148
25	24	250	152
30	28	260	155
35	32	270	159
40	36	280	162
45	40	290	165
50	44	300	169
55	48	320	175
60	52	340	181
65	56	360	186
70	59	380	191
75	63	400	196
80	66	420	201
85	70	440	205
90	73	460	210
95	76	480	214
100	80	500	217
110	86	550	226
120	92	600	234
130	97	650	242
140	103	700	248
150	108	750	254
160	113	800	260

الملحق

170	118		850	265
180	123		900	269
190	127		950	274
200	132		1000	278
210	136		1100	285

الملحق رقم(04):معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité			Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés		
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,927	20	,846	,853	10	,912	,914	10

الملحق رقم (05): اختبار الإتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية

Corrélations												X
		1- يتعامل معك المسؤول المبادئ بشكل رسمي وهذا لوائح والإجراءات.	2- القائد يثق في قدرات مرويجه بشكل كبير.	3- يرحب القائد بأراء وأفكار الماملين و استفساراتهم.	4- يشجع القائد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	5- يحكم قائدك في افعاليته في حالة المواقف الصعبة و صعوبات العمل.	6- يدعم القائد العمل الجماعي.	7- يوضح القائد محض مساهماته إلى الماملين.	8- مساهم القيادة الإدارية في رفع أداء الماملين.	9- يثيرك القائد بالمثيرات السعديه قبل بدء العمل.	10- يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بالماملين.	
1- يتعامل معك المسؤول المبادئ بشكل رسمي وهذا لوائح والإجراءات.	Corrélation de Pearson	1	,685**	,699**	,626**	,558**	,691**	,194	,539**	,451*	,013	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000	,305	,002	,012	,946	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
2- القائد يثق في قدرات مرويجه بشكل كبير.	Corrélation de Pearson	,685**	1	,577**	,731**	,674**	,825**	,294	,520**	,554**	-,060	
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000	,000	,115	,003	,001	,753	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
3- يرحب القائد بأراء وأفكار الماملين و استفساراتهم.	Corrélation de Pearson	,699**	,577**	1	,692**	,433*	,493**	,006	,557**	,300	,146	
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,017	,006	,973	,001	,107	,441	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
4- يشجع القائد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	Corrélation de Pearson	,626**	,731**	,692**	1	,573**	,597**	,064	,530**	,331	,086	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,001	,737	,003	,074	,652	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
5- يحكم قائدك في افعاليته في حالة المواقف الصعبة و صعوبات العمل.	Corrélation de Pearson	,558**	,674**	,433*	,573**	1	,623**	,194	,514**	,269	-,029	
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,017	,001		,000	,305	,004	,151	,879	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
6- يدعم القائد العمل الجماعي.	Corrélation de Pearson	,691**	,825**	,493**	,597**	,623**	1	,400*	,304	,390*	,029	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,001	,000		,029	,102	,033	,879	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
7- يوضح القائد محض مساهماته إلى الماملين.	Corrélation de Pearson	,194	,294	,006	,064	,194	,400*	1	,006	,084	,049	
	Sig. (bilatérale)	,305	,115	,973	,737	,305	,029		,976	,659	,798	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
8- مساهم القيادة الإدارية في رفع أداء الماملين.	Corrélation de Pearson	,539**	,520**	,557**	,530**	,514**	,304	,006	1	,141	-,015	
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,001	,003	,004	,102	,976		,458	,939	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
9- يثيرك القائد بالمثيرات السعديه قبل بدء العمل.	Corrélation de Pearson	,451*	,554**	,300	,331	,269	,390*	,084	,141	1	,208	
	Sig. (bilatérale)	,012	,001	,107	,074	,151	,033	,659	,458		,270	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
10- يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بالماملين.	Corrélation de Pearson	,013	-,060	,146	,086	-,029	,029	,049	-,015	,208	1	
	Sig. (bilatérale)	,946	,753	,441	,652	,879	,879	,798	,939	,270		
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
X	Corrélation de Pearson	,814**	,885**	,738**	,798**	,737**	,819**	,347	,621**	,567**	,234	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,061	,000	,001	,214	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق

الملحق رقم (06): اختبار الإتساق الداخلي لمحور التميز المؤسسي

Corrélations												
		1- يتعامل معك المسؤول المتدبر بشكل رسمي وفقاً للوائح والإجراءات.	2- القائد يثق في قرارات مروتوسيه بشكل كبير.	3- يرحب القائد بأراء وأفكار العاملين و استفساراتهم.	4- يشرح القائد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	5- يمتكف القائد في انصلااته في حالة المواقف الصعبة و صمود الممثل.	6- يدعم القائد الممثل الجماعي.	7- يفرص القائد بعض صانحيه إلى العاملين.	8- يساهم القادة الإدارية في رفع أداء العاملين.	9- ينجرك القائد بالمحبرات المستحدثة قبل بدء العمل.	10- يهتم القائد بالممثل أكثر من اهتمامه بالماملين.	X
1- يتعامل معك المسؤول المتدبر بشكل رسمي وفقاً للوائح والإجراءات.	Corrélation de Pearson	1	,685**	,699**	,626**	,558**	,691**	,194	,539**	,451*	,013	,814**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000	,305	,002	,012	,946	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2- القائد يثق في قرارات مروتوسيه بشكل كبير.	Corrélation de Pearson	,685**	1	,577**	,731**	,674**	,825**	,294	,520**	,554**	-,060	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000	,000	,115	,003	,001	,753	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3- يرحب القائد بأراء وأفكار العاملين و استفساراتهم.	Corrélation de Pearson	,699**	,577**	1	,692**	,433*	,493**	,006	,557**	,300	,146	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,017	,006	,973	,001	,107	,441	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4- يشرح القائد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	Corrélation de Pearson	,626**	,731**	,692**	1	,573**	,597**	,064	,530**	,331	,086	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,001	,737	,003	,074	,652	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5- يمتكف القائد في انصلااته في حالة المواقف الصعبة و صمود الممثل.	Corrélation de Pearson	,558**	,674**	,433*	,573**	1	,623**	,194	,514**	,269	-,029	,737**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,017	,001		,000	,305	,004	,151	,879	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6- يدعم القائد الممثل الجماعي.	Corrélation de Pearson	,691**	,825**	,493**	,597**	,623**	1	,400*	,304	,390*	,029	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,001	,000		,029	,102	,033	,879	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
7- يفرص القائد بعض صانحيه إلى العاملين.	Corrélation de Pearson	,194	,294	,006	,064	,194	,400*	1	,006	,084	,049	,347
	Sig. (bilatérale)	,305	,115	,973	,737	,305	,029		,976	,659	,798	,061
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
8- يساهم القادة الإدارية في رفع أداء العاملين.	Corrélation de Pearson	,539**	,520**	,557**	,530**	,514**	,304	,006	1	,141	-,015	,621**
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,001	,003	,004	,102	,976		,458	,939	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
9- ينجرك القائد بالمحبرات المستحدثة قبل بدء العمل.	Corrélation de Pearson	,451*	,554**	,300	,331	,269	,390*	,084	,141	1	,208	,567**
	Sig. (bilatérale)	,012	,001	,107	,074	,151	,033	,659	,458		,270	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
10- يهتم القائد بالممثل أكثر من اهتمامه بالماملين.	Corrélation de Pearson	,013	-,060	,146	,086	-,029	,029	,049	-,015	,208	1	,234
	Sig. (bilatérale)	,946	,753	,441	,652	,879	,879	,798	,939	,270		,214
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X	Corrélation de Pearson	,814**	,885**	,738**	,798**	,737**	,819**	,347	,621**	,567**	,234	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,061	,000	,001	,214	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (07): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

		عمر الموظف			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 إلى 40 سنة	14	46,7	46,7	46,7
	أكثر من 41 سنة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		جنس الموظف			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5 إلى 10 سنوات	7	23,3	23,3	36,7
	أكثر من 10 سنوات	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق

الملحق رقم (08):نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإدارية

Statistiques

		1- يتعامل معك المسؤول المبادر بشكل رسمي وفقا للوائح والإجراءات.	2- القائد يثق في قدرات مروضيه بشكل كبير.	3- يرحب القائد بأراء وأفكار الماملين و استفساراتهم.	4- ينجح القائد على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	5- يتحكم قائدك في انفعالاته في حالة المواقف الصعبة و ضغوط العمل.	6- يدعم القائد العمل الجماعي.	7- يفوض القائد بعض صلاحياته إلى الماملين.	8- تساهم القيادة الإدارية في رفع أداء الماملين.	9- ينجحك القائد بالفتنرات المسعدنه قبل بدء العمل.	10- يهتم القائد بالممل أكثر من اهتمامه بالماملين.
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,97	3,67	3,83	3,57	3,33	3,77	3,83	3,83	3,47	3,30
Ecart type		,718	1,028	,950	1,040	1,061	1,165	,950	1,053	1,008	1,119

الملحق رقم (09): نتائج الدراسة الوصفية لمحور التميز المؤسسي

Statistiques

		عمل المؤسسة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز.	2- لدى المؤسسة الإمكانيات التي يصعب تقليد ها من قبل المنافسين.	3- تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة مائمه لتحقيق التميز.	4- ينظر القيادة الإدارية إلى الماملين كمورد ثمين يساهم في تحقيق الغرض.	5- تعمل المؤسسة على منح مكافآت لمساهمات الأداء المتميزة التي حققتها الماملون والقادة الإداريون.	6- يمتلك قادة المؤسسة المهارات لحل المشاكل.	7- ينجح القيادة الإدارية على إقامة العلاقات القاتنيه بين الماملين لاستثمار طاقاتهم لحل المشاكل.	8- تحرص المؤسسة على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات الاخرى.	9- تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المماثه.	10- هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لأعم مواصلة التميز.
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,47	2,97	3,60	3,83	2,97	3,40	3,37	3,20	2,93	3,10
Ecart type		,860	1,033	1,133	1,020	1,098	,968	,999	,887	,907	,923

الملحق رقم (10): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,725**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,725**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق

الملحق رقم (11): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر القيادة الإدارية على التميز المؤسسي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,725 ^a	,526	,509	,51688	,526	31,072	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,301	1	8,301	31,072	,000 ^b
	de Student	7,481	28	,267		
	Total	15,782	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,310	,542		,572	,572	-,800	1,419		
	X	,813	,146	,725	5,574	,000	,514	1,112	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

ملخص الدراسة

الملخص:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة التنافس بين المؤسسات، أصبح لزاماً على هذه الأخيرة تبني أنماط قيادية فعالة تواكب هذه التحولات وتساهم في تحقيق الأداء المتميز. وتُعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي تُسهم في دعم بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما تمتلكه من مهارات وصفات قيادية، وقدرتها على توجيه الأفراد وتحفيزهم. ويُعد التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الحديثة لضمان الاستمرارية والتفوق، ويتجلى ذلك من خلال نماذج عالمية متعددة (يابانية، أمريكية، أوروبية) تعكس أفضل الممارسات. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع القيادة الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت، ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي، اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير دال إحصائياً بين متغيري الدراسة، مع تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز الممارسات القيادية الفعالة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التميز المؤسسي، القائد الإداري، القيادة الفعالة، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم

Abstract:

In light of the accelerating changes in the business environment and the increasing intensity of competition among institutions, it has become imperative for these institutions to adopt effective leadership styles that keep pace with these transformations and contribute to achieving distinguished performance. Administrative leadership is considered one of the most prominent factors that contribute to supporting the work environment and achieving organizational goals through its possession of leadership skills and qualities, and its ability to guide and motivate individuals. Organizational excellence is a strategic goal pursued by modern institutions to ensure continuity and superiority, and this is manifested through various global models (Japanese, American, European) that reflect best practices. Hence, this study aimed to shed light on the reality of administrative leadership at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Tiaret, and its contribution to achieving organizational excellence, relying on the descriptive-analytical approach. The study concluded that there is a statistically significant correlation and impact between the two study variables, along with the presentation of a set of recommendations to enhance effective leadership practices.

key words:

Administrative leadership, Organisational excellence institution, Administrative leader, Effective leadership, Ibn khaldoun university of Tiaret, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences .