

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبتين:

❖ الاسم واللقب: رمال خليف

❖ الاسم واللقب: إيمان خليف

بغنوان:

أثر أنماط القيادة على تحقيق الأداء المتميز
(دراسة حالة المؤسسة الفندقية بني حماد برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الاسم واللقب: بحري بسمة

مشرفا

الرتبة: أستاذ

الاسم واللقب: مهديد فاطمة الزهراء

مناقشا

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الاسم واللقب: بلقايد فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2024-2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

قال الله تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
عَالِمًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

الحمد لله حتى ترضى، والحمد لك إذا رضيت، والحمد لك بعد الرضا أن وفقتنا لإتمام هذا العمل
المتواضع الذي نهدي ثمرته إليك:

الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق
إلى أُمِّ ما أملك في الدنيا، الحبيبة الطاهرة الوافية، والملاك الصافي القريب الله سبحانه
وتعالى، ومعلمتي في الحياة، التي يهواها القلب وأسأل الله أن يرعاها، "**أمي الحبيبة**".

ومن نازل من أجلي لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح الذي سعى جاهداً إلى
تربيتي وتعليمي الذي لطالما رأيتني أنخطى درجات العلم والنجاح، "**أبي العزيز**"، أسأل الله أن يحفظه
ويرعاها.

إلى عائلتي الكريمة وكل من تجمعني معهم صلة الرحم والقرابة.

إلى زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي نعم الصحة ورفقاء الدرب كل باسمه خديجة، دعاء،
وامينة.

إلى من شاركوني هذا العمل لهم إهداء خاص.

وإلى كل من ملأ قلبي ولم يسعه قلبي، إلى قارئ الأسطر وكل من أعرفهم

شكر وعرّفان

بسم الله الرحمن الرحيم

(ولئن شكرتم أزدنكم) صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"لَا يَفْخَرُ اللَّهُ مِنْ لَا يَفْخَرُ النَّاسُ"

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه المصطفى وعلى آله أجمعين، نحمد الله أولاً ودائماً، ونشكره كثيراً أن وفقنا لما نحن عليه الآن ونحمده أن رزقنا العقل والقوة وحسن التوكل عليه،

نتقدم بعظيم شكرينا إلى أستاذتنا المشرفة علينا السيدة: "**ممدية فاطمة الزمراء**" لقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى صبرها وتفهمها، وعدم بخلها بنصائحها القيمة وتوجيهاتها السانبة، وحضورها الدائم حفظها الله ورعاها.

ونتقدم بكل امتنانينا الى رئيس قسم إدارة الموارد البشرية ومساعدته في فندق بني حماد الذي بدوره أماننا كثيراً في تربصنا هناك ولم يبخل علينا ولو بمقدار ذرة. وإلى كل من مد العون في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد وخاصة أهلنا.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر أنماط القيادة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الفندقية بني حماد ببرج بوعريريج، ولتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة الدراسة التي بلغت 45 مفردة، وهي تساوي مجتمع الدراسة كون ان العدد الإجمالي لعمال فندق بني حماد هو 45 عامل وفي ضوء ذلك تم معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V25.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المتميز بنمطيهما (الاولتوقراطي، الديمقراطي) في فندق بني حماد ببرج بوعريريج، وخلصت الدراسة باقتراح مجموعة من التوصيات التي ستزيد من فعالية تأثير أنماط القيادة على الأداء المتميز. الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، الأداء المتميز، المؤسسة الفندقية بني حماد.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of leadership styles on achieving distinguished performance at the Beni Hammad Hotel in Bordj Bou Arréridj. To achieve the study's objectives, a questionnaire was distributed to a sample of 45 individuals. This number equals the study population, as the total number of employees at Beni Hammad Hotel is 45. Consequently, data was processed and analyzed using SPSS V25.

The study reached several key findings, most notably the existence of a statistically significant impact of leadership styles on distinguished performance, specifically with both autocratic and democratic styles, at the Beni Hammad Hotel in Bordj Bou Arréridj. The study concluded by proposing a set of recommendations aimed at increasing the effectiveness of leadership styles on distinguished performance.

Key words: Leadership Styles, Outstanding Performance, Beni Hammad Hotel.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الملخص
ب-هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري
7	تمهيد
	المبحث الأول: مدخل عام للقيادة
12-8	المطلب الأول: ماهية القيادة
15-12	المطلب الثاني: عناصر ووظائف القيادة
20-15	المطلب الثالث: أنماط القيادة
	المبحث الثاني: مدخل عام للأداء المتميز
26-21	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز
31-26	المطلب الثاني: ابعاد ومتطلبات الأداء المتميز
52-31	المطلب الثالث: نماذج ومعايير الأداء المتميز
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
57-53	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة
59-57	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء المتميز
61-60	المطلب الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة والأداء المتميز
63	المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية
64	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
66	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الفندقية بني حماد
69-67	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الفندقية بني حماد
71-69	المطلب الثاني: الخدمات المقدمة بالمؤسسة الفندقية بني حماد
74-71	المطلب الثالث: إدارة المؤسسة الفندقية بني حماد
	المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة في الدراسة
76-75	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
79-76	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
88-80	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
92-88	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
93	خلاصة الفصل الثاني
96-95	الخاتمة
103-98	قائمة المراجع
111-105	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	11
02	معايير جائزة بالدريج واوزانها النسبية	36
03	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز حسب النموذج الأوروبي	44
04	الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	77
05	اوزان سلم ليكارت	78
06	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي	79
07	توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي	80
08	توزيع افراد العينة حسب العمر	81
09	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	82
10	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	83
11	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول النمط الاوتوقراطي	84
12	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي	85
13	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول النمط الحر	86
14	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز	87-86
15	تحليل الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة على الأداء المتميز	88
16	تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الاوتوقراطي على الأداء المتميز	90
17	تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الديمقراطي على الأداء المتميز	91
18	تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الحر على الأداء المتميز	92

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
33	نموذج Deming للتميز	02
37	النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج	03
40	نموذج التميز الأوروبي	04
45	نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية	05
47	برنامج دبي للأداء الحكومي	06
48	فئات جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز	07
52	النموذج الجزائري للتميز	08
68	المجموعة الجبائية لكوندور	09
72	الهيكل التنظيمي لفندق بني حماد	10
80	نسبة افراد العينة حسب النوع الاجتماعي	11
81	نسبة افراد العينة حسب العمر	12
82	نسبة افراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
83	نسبة افراد العينة حسب الخبرة	14

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
107-105	الاستبانة	01
111-108	مخرجات برنامج SPSS	02



مقدمة عامة

تعد القيادة من المفاهيم الجوهرية التي تلعب دورا محوريا في تشكيل مسار المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، لا سيما في ظل بيئة تنظيمية تتسم اليوم بالديناميكية والتنافسية المتزايدة. ولم تعد القيادة تقاس فقط بالقدرة على إصدار التعليمات أو فرض القرارات، بل أصبحت مرتبطة بعمق بمدى القدرة على التأثير والإلهام، وبناء بيئة عمل تحفز على الإبداع والانتماء والعمل الجماعي. وفي خضم هذا الواقع، تظهر أنماط القيادة بوصفها أدوات فعالة تترجم شخصية القائد ونهجه في التعامل مع فريق العمل، سواء من خلال النمط الديمقراطي القائم على المشاركة، أو الأوتوقراطي المعتمد على الحزم والسيطرة، أو النمط الحر الذي يمنح حرية أكبر للمرؤوسين. هذه الأنماط لا تظل مجرد تصنيفات نظرية، بل تترك أثارا ملموسة على الأداء التنظيمي، وتسهم بدرجات مختلفة في تحقيق ما يعرف بالأداء المتميز داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير أنماط القيادة على تحقيق الأداء المتميز، من خلال فهم العلاقة التفاعلية بين أسلوب القيادة من جهة، وبيئة العمل، وفعالية الأفراد، وتحقيق الأهداف من جهة أخرى. فالمسألة لا تتعلق فقط باختيار النمط القيادي الأنسب، بل بفهم آليات تأثيره على الموارد البشرية، وعلى ديناميكية المؤسسة ككل. وهذا الطرح يفتح المجال لتساؤلات جوهرية حول دور القيادة كعامل استراتيجي في دعم التميز المؤسسي، وهو ما تحاول هذه الدراسة الإجابة عنه، انطلاقا من الواقع الميداني للمؤسسة الفندقية الاقتصادية التي تم اختيارها كنموذج للتحليل

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق أنماط القيادة في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الفندقية بني حماد؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية

التالية:

✓ هل هناك تأثير للنمط القيادي الاوتوقراطي على الأداء المتميز لدى فندق بني حماد؟

✓ هل هناك تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء المتميز لدى فندق بني حماد؟

✓ هل هناك تأثير للنمط القيادي الحر على الأداء المتميز لدى فندق بني حماد؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت

صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على الأداء المتميز بفندق بني حماد.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الاوتوقراطي على الأداء المتميز بفندق بني حماد.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء المتميز بفندق بني حماد.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على الأداء المتميز بفندق بني حماد.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ يعد موضوع القيادة والأداء المتميز موضوعا حيويا يتعلق بالتطورات التي تميز المؤسسات عن غيرها في الوقت الحالي.
- ✓ قياس مدى تطبيق أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ إلقاء الضوء على أهمية الأداء المتميز ومدى توفره بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها في محاولة إيجاد أثر لأنماط القيادة على الأداء المتميز.

أهداف الدراسة:

لموضوع دراستنا مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- ✓ تسليط الضوء على متغيرات الدراسة "أنماط القيادة والأداء المتميز" وتحديد مختلف جوانبها.
- ✓ معرفة العلاقة بين القيادة والأداء المتميز من خلال عدة أنماط للقيادة في المؤسسة الفندقية بني حماد.
- ✓ معرفة أثر أنماط القيادة في تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة الفندقية.
- ✓ تقديم إطار نظري مبسط لمفهوم القيادة وأنماطها والأداء المتميز.

منهج الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهو الأنسب للقيام بدراستنا، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية الاستبانة في معالجة الفصل التطبيقي من خلال منهج دراسة الحالة، أين

وقع الاختيار على المؤسسة الفندقية بني حماد، بحيث تم تصميمها كورقة موجهة لموظفي الفندق، من ثم تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على أثر أنماط القيادة (المتغير المستقل بأنماطه الثلاثة: الأوتوقراطي، الديموقراطي، الحر)، في تحقيق الأداء المتميز (المتغير التابع) بالمؤسسة الفندقية بني حماد ببرج بوعرييج.

ثانياً: الحدود الزمانية

تم إعداد الدراسة خلال السنة الجامعية 2024-2025، من اعداد الجزء النظري والتطبيقي الذي تم فيه توزيع الاستبانة على موظفي المؤسسة الفندقية بني حماد ببرج بوعرييج، ومن تحليل الاستبانة بمختلف الاختبارات الإحصائية للوصول إلى النتائج المحققة.

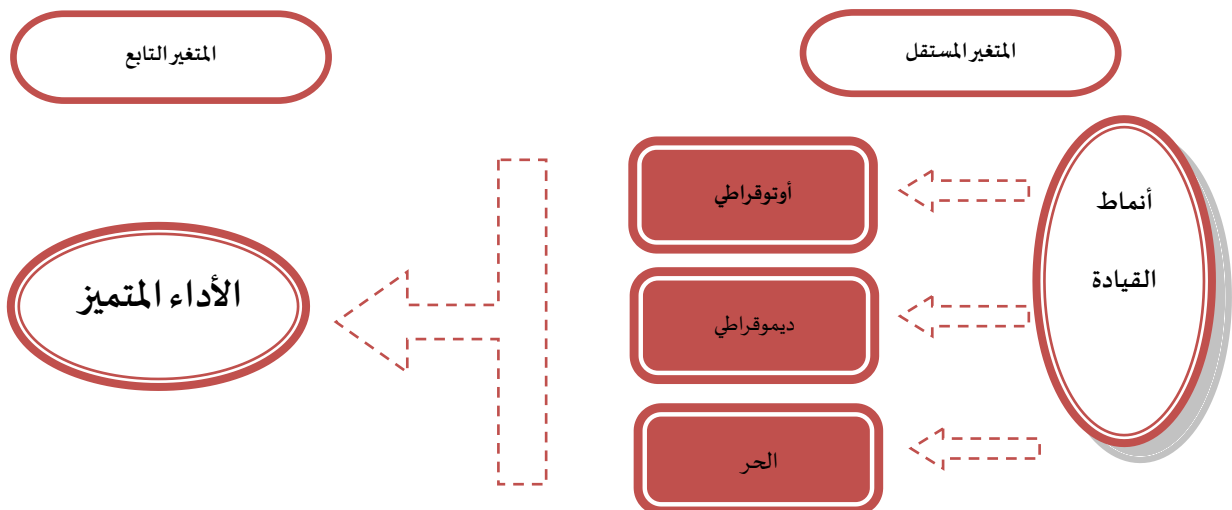
ثالثاً: الحدود البشرية

اشتملت الدراسة على موظفي المؤسسة الفندقية بني حماد ببرج بوعرييج.

نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم إعداد النموذج التالي:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وفصلين وخاتمة، وفقا لطريقة (IMRAD) المعتمدة في إنجاز البحوث حيث تم التطرق في الفصل الاول إلى الأدبيات النظرية للدراسة للتعرف على ماهية القيادة وأنماطها، وكذا إلى الاداء المتميز بمختلف ابعاده وأهم نماذجه، كما تم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وفي الفصل الثاني تمت دراسة أثر أنماط القيادة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم لمحة عن المؤسسة الفندقية بني حماد، وفي المبحث الثاني خصص للإجراءات والأساليب الإحصائية المتبعة والمستخدم، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى عرض كل من تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، ثم تليها الخاتمة التي تحتوي على نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية ثم اقتراحات وآفاق الدراسة.



الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الجوهرية التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري الحديث، لما لها من دور أساسي في تسيير الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتنوع أنماط القيادة باختلاف أساليب القادة وتوجهاتهم، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على طبيعة العمل ومستوى الأداء داخل المؤسسة. وانطلاقاً من هذا، يهدف هذا الإطار النظري إلى تقديم عرض مفاهيمي دقيق لمفهوم القيادة، أنماطها، ومفهوم الأداء المتميز، وذلك بغرض بناء أرضية معرفية لفهم العلاقة بين هذه المتغيرات.

سنقوم في هذا الفصل بدراسة متغيرات الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام للقيادة.

المبحث الثاني: مدخل عام للأداء المتميز.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل عام للقيادة

تعتبر القيادة عنصر أساسي في المنظمة وتلعب دورا مهما في نجاحها، وفي ظل عالم يتسم بالتعقيد والتغير المستمر لم تعد القيادة تقتصر على الإدارة والتوجيه فقط بل أصبحت مهارة تجمع بين الرؤية، التخطيط، التحفيز... الخ، ولهذا برزت الحاجة لفهم أعمق لمفهوم القيادة ووظائفها وانماطها. يهدف هذا المبحث الى تقديم نظرة عامة عن القيادة لذا قمنا بتقسيمه الى:

- ✓ **المطلب الأول:** ماهية القيادة.
- ✓ **المطلب الثاني:** عناصر ووظائف القيادة.
- ✓ **المطلب الثالث:** أنماط القيادة.

المطلب الأول: ماهية القيادة

سنبرز في هذا المطلب مفهوم القيادة للوقوف على اهميتها وتحديد خصائصها وإظهار الفرق بين القائد والمدير.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

سنتطرق في هذا الفرع لمفهوم القيادة لغة واصطلاحا.

أولاً: لغة

القيادة في اللغة العربية (القوم نقيض السوق)، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقوم من أمام، والسوق من خلفها، والقود من الخيل تقاد بمقاودها، وجمع قائد قادة وقواد، والانقياد معناه الخضوع، نقول قدته، فان قاد لي إذا أعطاك مقادته، والقيادة مصدر القائد والمفهوم اللغوي يقود الآخرين ويؤثر في الاتساع.¹

ثانياً: اصطلاحاً

هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.²

ويرى كل من Contez & Odel أن القيادة هي القدرة على احداث تأثير في الاشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.³

¹ مزيان بشرى، العلاقة بين اساليب القيادة وانماط الاتصال لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر الاساتذة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، 2011، ص16.

² ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص19.

ويرى الشماع وآخرون: أن القيادة هي القدرة على فرض إرادة القائد على تابعيه وحفزهم على التعاون والإخلاص له.¹

ويشاركهما Hayman & Hilgert في تعريف القيادة على أنها: القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني ان اي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فانه يقوم بمهمته كقائد.²

كما عرف Lover & Wills القيادة بأنها: السلوك الذي يؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم وشعورهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها.³

وتعرف القيادة بأنها: القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أنه لا يوجد تعريف موحد للقيادة، ولكن جميع التعاريف تتفق بأنها القدرة على التأثير في الناس لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه، أو بأنها القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال ايجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه، يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين.⁵

الفرع الثاني: أهمية القيادة

للقيادة دور مهم في بناء فرق قوية، وتحفيز الأفراد، وضمان التقدم والاستمرار في طريق النجاح ويمكن ابراز أهميتها من خلال النقاط التالية:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية مما يسهل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرجوة.

³ جعلاب الزهرة، القيادة والتغيير الثقافي، ط1، دار الباحث، برج بوعريبيج، الجزائر، 2022، ص15

¹ رداح محمود الخطيب واحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 17.

² جعلاب الزهرة، مرجع سابق، ص15

³ رداح محمود الخطيب واحمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص19.

⁴ ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص19.

⁵ محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص16.

2. السيطرة على مشكلات العمل بروح قيادية، وحسم الخلافات وحل الاختلاف في الآراء بشكل عادل ومتوازن.
3. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.¹
4. قدرة القيادة على توجيه الكوادر الإنتاجية نحو تحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة.
5. الميل إلى الاستقلالية، والتميز، وعدم الالتزام بآراء الآخرين.²

الفرع الثالث: خصائص القيادة

تعتبر القيادة عملية تفاعلية معقدة تتطلب مجموعة من الخصائص والمهارات التي تمكن القائد من التأثير في الآخرين ومن بين هذه الصفات ما يلي:

1. **مهارة التعامل مع الناس:** وترتبط هذه المهارة بذكاء القائد وحكمته العملية وفهمه أتباعه أو مرؤوسيه فالقائد الإداري يجب أن يكون على دراية كاملة بالناس الذين يقودهم وحوافزهم والقدرة على الثناء في وقته المناسب.
2. **الاستعداد(الحماس) لتحمل المسؤولية:** وتتجلى هذه الخاصية من خلال استعداد القائد لتحمل المسؤولية والقدرة على تحمل عبء اتخاذ القرار، والسير إلى الأمام في الوقت الذي يتقاعس فيه الآخرون عن تحمل هذا العبء.³
3. **اليقظة والشجاعة:** ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، وإدارة المنظمة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الاهداف.
4. **قوة الشخصية:** ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيعهم على تحقيق الاهداف.

¹ سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسن، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017-2018، ص 10.

² محمد مبيض وميس مهيوب، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية-، المجلد 43، العدد 02، سوريا، 2021، ص283.

³ رداح محمود الخطيب واحمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص27-28.

5. قدرة التحمل والحكمة والذكاء: من خلال سلامة البدن والقدرة على تقدير الامور وسرعة التفكير.¹
6. الروح المرحة: ويكون من خلال اشاعة جو من المرح بين العاملين مما ينعكس ايجابا على العمل.
7. القدرة على الانتاج: ويكون من خلال تشجيع التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات العاملين.
8. الثقافة: وتكون من خلال القيم والافكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع اهداف وثقافة المنظمة.
9. القدرة على التنظيم والتخطيط: حيث من خلالها يقوم القائد بالاشتراك مع الأفراد الذين يقومون بمهمة التخطيط، وذلك لتخطيط السلوك الجماعي، وتنظيمه، وتنسيقه، وتوجيهه ومن خلاله يتم توجيه تركيز الموظفين على الأهداف المراد تحقيقها.²

الفرع الرابع: الفرق بين القائد والمدير

دائماً ما نسمع مصطلحي المدير والقائد والكثيرين يظنون انهما نفس الشيء وفي الجدول الموالي سنظهر الفرق بين المصطلحين:³

الجدول رقم 01: الفرق بين القائد والمدير

أوجه الاختلاف	المدير	القائد
التوجه	يركز على الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف.	الالهام والتحفيز وتحقيق الأهداف من خلال القيادة.
القدوة	يحاول إدارة فريق العمل بدقة وكفاءة دون الاهتمام كثيرا بتتمية مهاراتهم	يسعى لان يكون قدوة حسنة لفريق العمل ويعمل على صقل مهاراتهم وتحفيزهم وتوجيههم الى الطريق الصحيح
العلاقات	يركز على بناء العلاقات بين أعضاء الفريق لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف	يركز على بناء العلاقات بين الأعضاء من خلال التواصل والالهام والتحفيز ما يؤدي الى رفع مستوى الروح المعنوية والإنتاجية
التفكير	يتميز بالتفكير الإداري والذي يتمحور حول تحقيق الأهداف والحفاظ على الإنتاجية	يتميز بالتفكير الإبداعي والذي يهدف الى تحقيق الأهداف وإيجاد حلول جديدة للمشكلات المختلفة

¹ محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانة، مرجع سابق، ص 24-25.

² وسام أديب خالد عودات، أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2024، ص25.

³ بعجي سعاد: محاضرة بعنوان ماهية القيادة الإدارية، سنة ثانية ماستر، مقياس القيادة الإدارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2024-2025، ص6-7.

يركز على تحليل الأخطاء وتحديد الأسباب وتطبيق الحلول المناسبة دون ادخال تغييرات جذرية	يتمتع بالقدرة على التعامل مع الأخطاء واجراء التغييرات اللازمة لتحسين الأداء	التعامل مع الأخطاء
يهتم بالتفاصيل الدقيقة وإدارة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف	يتمتع بالقدرة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل ووضع استراتيجيات لتحقيقها	الاستراتيجية
يركز على تحقيق الأهداف من خلال وضع الخطط وتنفيذها بدقة	يتميز بالقدرة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل وتحفيز أعضاء الفريق للوصول الى هذه الرؤية	الرؤية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على محاضرات بعجي سعاد: محاضرة بعنوان ماهية القيادة الإدارية، سنة ثانية ماستر، مقياس القيادة الإدارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد النشير الابراهيمي، برج بوعرييج، 2024-2025، ص6-7.

من خلال الجدول نستخلص ان لكل من القائد والمدير مهام مختلفة يقوم بها ولكلاهما دور مهم واساسي في المؤسسة فالمدير دائما ما يهتم بإدارة العمل ككل وتحقيق الأهداف، بينما القائد هو من يحفز ويقود ويوجه المرؤوسين لتحقيق الأهداف. أي انهما مكملين وبجاجة لبعضهما البعض.

المطلب الثاني: عناصر ووظائف القيادة

سنتطرق في هذا المطلب الى ابراز كل من عناصر ووظائف القيادة.

الفرع الأول: عناصر القيادة

تعتبر القيادة من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات ولكي نفهم جوهر هذه القيادة بشكل أعمق، من الضروري أن نستعرض العناصر الرئيسية التي تقوم عليها ومن بين هذه العناصر ما يلي:

1. **وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء

المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدوداً، يصبح هناك حاجة للقيادة.

2. **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.

3. **التناسق والانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنتاج القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح

العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو

تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.¹

¹ بطرس حلاق، القيادة الادارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص22.

4. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تقوم على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الاهداف المطلوبة. وكلما كانت عملية التأثير قوية وفعالة كلما زادت استجابة المرؤوسين وتكون القيادة ناجحة.
5. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: من المعروف أن المرؤوسين يختلفون من عدة وجوه كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير الناجح برغم من هذه الفروقات يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فرقا متعاونة، ولتحقيق ذلك على المدير ان يدرس ويتقهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة، ومن هذه القوى التقارب الجغرافي واشراك العاملين، وتمكينهم من تحقيق الهدف، وتعرضهم لمواقف المنافسة مع العاملين في الادارات الاخرى مما يخلق عندهم روح التنافس ويخلق عندهم الابداع، ويدفعهم للتعاون مع مجموعة العمل في سبيل تحقيق ميزة على العاملين في الادارات الأخرى، وهذا كله لا يتحقق الا بفضل جهود القائد وقدراته.¹

الفرع الثاني: وظائف القيادة

تعتبر القيادة من اهم العناصر التي تساهم في نجاح المؤسسات وتشمل عدة وظائف كالتالي:

1. **التنظيم:** يكمن دور التنظيم في تحديد الوسائل التي تمكن الافراد من العمل جماعيا لتحقيق الأهداف المخططة، لذا لا بد على القائد ان يحدد الاعمال الواجب القيام بها، ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل كما يجب أن يكون القائد على دراية تامة بالإطار التنظيمي العام الذي يعمل ضمنه، وأن يعرف موقعه فيه، وآليات التواصل المتاحة. ومن جانب آخر، يجب على المرؤوس أن يكون على دراية بطبيعة وظيفته، ومسؤولياته، وعلاقته برئيسه.²
2. **التخطيط:** اي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آراءهم والتعرف على أهدافهم الشخصية، فالقيادة الناجحة تقوم على بناء قناعات داخلية للأفراد بما يحقق

¹ محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانة، مرجع سابق، ص38-40.

² بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص39-40.

رضاهم ويضمن تعاونهم بإرادتهم وهذا يتحقق عندما يشعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.¹

3. **التوجيه:** وهو من المهام المستمرة التي يقوم بها القائد، حيث يتمثل في إرشاد المرؤوسين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بالشكل الصحيح، ومتابعة تنفيذها كما هو مطلوب. كما يشمل توجيههم نحو المسار السليم في العمل، والحرص على تجنب أي سلوك قد يسيء إلى المنظمة أو يؤثر سلباً على بيئة العمل.

4. **التحفيز:** يسعى القائد دائماً إلى تحفيز مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ولهذا، يحرص على توفير نظام عادل يشمل الحوافز المادية والمعنوية. فحتى وإن توفرت لدى المرؤوسين القدرة على العمل والمعلومات الكافية، فإن ذلك وحده لا يكفي لتحقيق أداء متميز ما لم يكن هناك دافع قوي يدفعهم لبذل أقصى جهد وتحقيق الأهداف المطلوبة.²

5. **الرقابة:** من خلالها يتمكن القائد من التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المرسومة وعند ممارسة الرقابة، ينبغي على القائد أن يعتمد على معايير موضوعية بعيدة عن التحيز، ويحاول كشف الأخطاء أو المعوقات التي قد تؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة والعمل على معالجتها.³

6. **التنسيق:** يقوم القائد بتنسيق العمل بين أعضاء المنظمة ووحداتها المختلفة، ويوجه جميع الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، بكفاءة وفعالية، ويعمل باستمرار على معالجة الاختلاف بين الحاجات المختلفة بما يحقق مصالح الجميع، على أن يتم ذلك في جو من المشاركة التي تتيح إلى الجميع أن يعبروا عن آرائهم، ويسهموا في تحقيق الهدف.

7. **المشاركة:** يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة، ويتعدى عن الأسلوب الاستبدادي، ويحرص على عدم تركيز السلطة في يده، ويعمل على تفويض أكبر قدر منها.

8. **اتخاذ القرارات:** يتخذ القائد القرارات المختلفة، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف، أم بطريقة تنفيذها، بالإضافة لوضع استراتيجية التغيير في المنظمة، وتهيئة المناخ لقبولها.

¹ محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينية، مرجع سابق، ص 26.

² حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، ط 1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية -، الجزائر، 2015، ص 164.

³ بن معتوق حمزة، مرجع سابق، ص 41.

9. **الاتصالات:** يهتم القائد بإقامة اتصالات مستمرة، ومتعددة، وشاملة، لكل وحدات التنظيم، ويتحقق ذلك بتنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل، لإصدار التعليمات والتوجيهات والأوامر المتعلقة بإنجاز العمل، ومن أسفل إلى أعلى لتلقي البيانات والمعلومات، كما يعمل القائد، على تنظيم الاتصال مع المنظمات الأخرى، التي تتصل أهدافها بأهداف المنظمة.
10. **العلاقات العامة:** يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها، ومعاونة الجماعة، التي تعمل تحت قيادته، وتمثيل الجماعة رسمياً، والتعبير عنها أمام الآخرين.
11. **إدارة الموارد البشرية:** يهتم القائد بكل ما يتصل بشؤون العاملين الذين يعملون معه، من ترقية ونقل وعقاب، ويهتم بتدريبهم سواء كان ذلك أثناء العمل، أو في مراكز التدريب المتخصصة.
12. **النشاط المالي:** القائد مسؤول عن أداء واجباته، وهو يحسن إدارة ما لديه من اعتمادات، ويحدد أوجه صرفها بدقة.¹

المطلب الثالث: أنماط القيادة

تعتبر القيادة الأسلوب الذي يتبعه القائد في استخدام صلاحياته لقيادة الآخرين، وبناء على ذلك سنتطرق في هذا المطلب لتمييز بين ثلاثة أنماط من القيادة وهي على النحو الآتي:

الفرع الأول: النمط الأوتوقراطي

يتبنى هنا القائد أسلوباً مركزياً في إدارة السلطة، حيث يحتفظ بها لنفسه ولا يمنح رؤوسه أي صلاحيات حقيقية، ويتوقع منهم الامتثال الكامل لتعليماته مع تهميش دورهم في اقتراح حلول للمشكلات.²

وقد اثبتت الدراسات التي اجريت في مجال الادارة ان القائد الاوتوقراطي يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وكثيراً ما يضيق وقته عن ذلك فيتسبب في تعطيل العمل، وإذا حدث واضطر إلى التغيب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل، ثم هو فوق ذلك يتسبب في جمود المرؤوسين بسبب اتكالهم التام عليه في كل شيء، وعادة ما يلجأ مثل هذا القائد إلى المزيد من الحوافز السلبية، وإلى اتخاذ وسائل الردع والارهاب، فيؤدي إلى تولد روح الكراهية والحقد بين العاملين.

كما أن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال اصدار القرارات والاشراف على تنفيذها وتطوير الاستراتيجيات، فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية، ويميل القادة هنا إلى حصر

¹ حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص164.

² جعلاب الزهرة، مرجع سابق، ص19-20.

السلطة فيهم، والانفراد في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات، اي ان القائد الاوتوقراطي يتخذ القرارات بمفرده ويفرضها على الجماعة، ويتوقع من الجماعة ان تقوم بتنفيذ هذه القرارات. الهدف من هذه النمط هو تقييم مدى نجاح وفعالية الاستراتيجيات لممارسة دور القيادة.¹

أولاً: المميزات

يكون القائد الاوتوقراطي فعال في المواقف التالية:²

1. في الازمات يتخذ قرارات سريعة وحاسمة وتوجيه مركزي للسيطرة على الوضع.
2. إذا غابت روح المسؤولية عند المرؤوسين يفرض الرقابة والتوجيه المباشر لضمان إنجاز المهام.
3. عندما يكون المرؤوسين مستجدين وقدراتهم بسيطة يقوم بإعطائهم تعليمات واضحة ومفصلة وتوجيه مستمر.
4. عندما يكون الاتصال على درجة عالية من الأهمية يتأكد من وصول المعلومات بدقة وفهمها بشكل صحيح من الجميع.

ثانياً: السلبيات

تنشأ معيقات نمط القيادة الأوتوقراطي من طبيعته القائمة على التفرد بالسلطة وعدم إشراك الفريق، مما يؤدي إلى تحديات تتعلق بالروح المعنوية، والابتكار، والتعاون، وفي نهاية المطاف، فعالية الأداء ومن هذه المآخذ ما يلي:³

1. اعتقاد العاملين الدائم على أنه هو من يقوم بجميع الأعمال ويتصرف بجميع المواقف مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم، ويحمل الموقف ضغطاً نفسياً لحل بعض المشكلات ومواجهة الصعاب.
2. إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يريد من التنظيم التدخل الدائم في كل ما يخصه.
3. استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الدائمين على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم، وقتل روح المبادرة والابتكار لديهم.

¹ ربا صاحب عبد، القيادة ودورها في الأداء الإستراتيجي للدولة، مجلة المعهد، جامعة بغداد، العراق، العدد2، 2020، ص291.

² بلغيث حمد علي القوزي، أنماط القيادة الواردة في القران الكريم ومدى تطبيقها في الادارة المدرسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1995، ص36.

³ برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص111-112.

4. يعتمد القائد استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة والخصم كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب، وإنجازهم للعمل بالشكل المطلوب.

الفرع الثاني: النمط الحر

يستند نمط القيادة الحر إلى افتراض مفاده أن الأفراد يتمتعون بالكفاءة والتحفيز الذاتي الكافيين لإدارة شؤونهم بأنفسهم، وبالتالي يرى القائد أن دوره يقتصر على الحد الأدنى من التدخل.

ويقوم أساسا هذا النمط على الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة أداء الأعمال وبالتالي فهي تقوم على القيادة الفوضوية، لأن عدم تدخل القائد يشجع نوع من اللاتناسق في الأعمال، بحيث أن دوره أصبح يقتصر على توصيل المعلومات للمرؤوسين، فالقائد في هذا النمط يتبع سياسة الباب المفتوح ويرى أن أسلوب الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لهم سبل الاتصال به وجعل لهم بابا مفتوحا يسهل عليهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ويكون مرد ذلك إما رغبة منه في ذلك أو عدم القدرة على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة والدراية.

كما أن القيادة الحرة، رغم اختلافها، تهدف كغيرها إلى توجيه جهود العاملين والتأثير في سلوكهم، لكنها تركز بشكل خاص على منحهم حرية كبيرة في أداء مهامهم.¹

أولاً: المميزات

من مميزات هذا النمط ما يلي:²

1. ثقة القائد في المرؤوسين ترفع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الانجاز.
2. يعتمد نجاح هذا النمط على وجود مرؤوسين يستطيعون ترجمة التوجيهات العامة إلى نتائج من خلال حسن استخدام السلطة المفوضة لهم.
3. يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية.
4. حسن اختيار المرؤوسين الذين تقوض لهم السلطة والقادرين على استخدامها تسهم في تحقيق نتائج أفضل.

¹ الاخضر صباحي، نمط القيادة الادارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص38.

² بعجي سعاد، محاضرة بعنوان أنماط القيادة، مقياس القيادة الإدارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريج، الجزائر، 2024 ص2.

فالقائد الحر يتميز بشخصية مرحة، يعطي الحرية لمن حوله من المرؤوسين فيؤدي العمل بالأسلوب الذي يروونه ملائماً وهو يستمع للآراء، ولا يصدر أي حكم.¹

ثانياً: السلبيات

من سلبيات هذا النمط ما يلي:²

1. الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى محاولة العاملين السيطرة على زملائهم لعدم وجود قيود.
2. تفكك المجموعة وفقدان روح التعاون والعمل الجماعي.
3. عدم تأدية العمل بشكل كامل.
4. ضياع معظم وقت القائد في الاستقبال والحفلات وحضور اللجان.
5. ضعف القدرة على توحيد جهود المجموعة مما يضعف قدرتها على الإنتاج.
6. يؤدي إلى إصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان.
7. انخفاض مستوى الأداء والابتكار.
8. عدم وجود حماسة وانخفاض الدافعية لدى الأفراد.

الفرع الثالث: النمط الديمقراطي

ظهر هذا النمط كرد فعل على القيادة الأوتوقراطية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة الحرة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. فجاءت القيادة الديمقراطية لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين.

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة. فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.³

¹ بلغيث حمد علي القوزي، مرجع سابق، ص 27.

² وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015-2016، ص 42

³ مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، سنة أولى ماستر، مقياس القيادة الإدارية والاتصال المؤسسي، قسم علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022، ص 43.

كما تعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى انهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.¹

إذا يعتمد نمط القيادة الديمقراطية على بث روح المسؤولية في المرؤوسين، وذلك عن طريق عملية صنع القرارات، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم، وتوكيد ذواتهم كأفراد، وعملا بهذا النمط فان القائد يعرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة، ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك.²

ان سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وابداء الراي في جو نفسي مريح، وانه عضو في الجماعة، وان العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة وفي جميع الاتجاهات.³

أولاً: المميزات

لقد تعددت مزايا القيادة الديمقراطية ويمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

1. تؤدي الى تحقيق الثقة المتبادلة وإقامة علاقات إنسانية جيدة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
2. تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين مما يسهل على القادة أداء مهامهم على أحسن وجه.
3. تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، لأنها تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد التعرف على كافة الآراء القيمة التي يمكنه من خلالها اختيار وتقييم البديل الملائم والمحقق للهدف.

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص182.

² احمد عوار عابر العنزي، أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص21.

³ الأخضر صياحي، نمط القيادة الادارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص37.

⁴ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص76.

4. ان اشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والاهداف وفي عملية صنع القرار، يتيح لهم المجال للتعبير عن آراءهم والاسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم او تمس نشاطاتهم او تؤثر في ظروف عملهم.

ثانيا: السلبيات

يمكن تحديد سلبيات القيادة الديمقراطية كالآتي:¹

1. المبالغة أحيانا في تفويض السلطة وتنازل القائد عن جزء من مهامه وواجباته.
2. استغناء وقت وجهد القائد في الاجتماعات والاتصالات مع العاملين.
3. قد لا يسمح الوقت المتاح للقائد بالمشاركة.
4. المشاركة تمثل تنازل المدير على جزء من صلاحياته.
5. تسبب بعض العاملين وعدم احساسهم بالمسؤولية.

¹ شروق احمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال، درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص23.

المبحث الثاني: مدخل عام للأداء المتميز

في ظل تزايد حدة المنافسة في عالم الأعمال، أصبح من الضروري تحقيق الأداء المتميز لضمان البقاء والاستمرار وليس خيارا. فهو يمثل منظومة متكاملة تشكل حلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي والتحقيق العملي وفي هذا المبحث سنتناول:

- ✓ **المطلب الأول:** ماهية الأداء المتميز.
- ✓ **المطلب الثاني:** ابعاد ومتطلبات الأداء المتميز.
- ✓ **المطلب الثالث:** نماذج ومعايير الأداء المتميز.

المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز

في هذا المطلب سنستعرض المفهوم الشامل للأداء المتميز ونتطرق الى أهميته وأهدافه

الفرع الأول: تعريف الأداء المتميز

قبل التطرق الى مفهوم الأداء المتميز يجب التطرق أولا لتعريف كلا من الأداء والتميز على حدا ثم تعريف الأداء المتميز.

أولاً: تعريف الاداء

هو تادية عمل وإنجاز نشاط او تنفيذ مهمة او بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة، ومن الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات او الواجبات وفقا للعمل المفروض ادائه من الموظف الكفاء المدرب، او قيام الموظف بواجباته على المقبول والمحدد للوظيفة التي يشغلها.¹ وهو سلوك او استجابة يحدث نتيجة لمهمة معينة سواء تم فرضها من الاخرين او يتم القيام بها من تلقاء الذات.²

¹ ابن احمد نادية وبن احمد فاطمة الزهراء، " دور الاستثمار في الراس المال البشري على الارتقاء بالأداء المؤسسي"، مجلة دفاتر، المجلد 19، العدد 1، سيدي بلعباس، الجزائر، 2023، ص232.

² محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط 1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتممية الإدارية -جامعة الدول العربية-، الجزائر، 2015، ص44.

ثانياً: تعريف التميز

يعرف التميز بأنه أسلوب منظم ودوري للمراجعة الشاملة لأنشطة ونتائج المنظمات المقارنة مع نموذج التميز، يستعمل كأداة لاختبار المصلحة العامة للمنظمة، ويساعد على وضع الأولويات وتوزيع الموارد والتخطيط الواقعي والعملي للمنظمة.¹

كما يشار للتميز بأنه محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به.²

يعرف بأنه عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة.³

ثالثاً: تعريف الأداء المتميز

يشير الأداء المتميز إلى القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.⁴

وعرف بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكلها، ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العاملون فيها.⁵

والأداء المتميز هو ممارسة إدارة حديثة ومتقدمة وهو الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء وتحقيق قيمة مضافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.⁶

¹ محمد احمد عيشوني وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، ط 01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص37.

² محمود حسين أبوجمعه، التميز المؤسسي عوامل النجاح، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص104.

³ سعد علي ربحان المحمدي، إدارتنا التميز والجودة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2023، ص20.

⁴ رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012، ص10.

⁵ علي فالح جبر السيلوي وآخرون، "سلوك القيادة البارعة وأثرها في تعزيز الأداء المتميز"، مجلة آداب الكوفة، المجلد1، العدد 61، 2023، ص350.

كما يمكن طرح الأداء المتميز بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، من خلال تفاعل عاملين أساسيين هما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، الكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة القياس.¹

ومنهم من يعتبره بأنه محصلة لمجموعة من الأعمال والقيم تتبناها المنظمة، وتحقق من خلالها الرضا لمختلف أطرافها داخليا، وبالتالي هو انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق التفوق والنجاح المتزايد من خلال امتلاكها لخاصية تجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى المنافسة لها.²

يعرف أيضا بأنه حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصالح في المنظمة.³

هو قدرة المنظمة على بلوغ مستويات عالية من الأداء والحفاظ عليها بفضل جهود العاملين فيها والتي تلبى او تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصالح وتتميز على منافسيها.⁴

وفي الأخير يمكننا القول ان الأداء المتميز يعكس تفوق وتفرد المنظمة على غيرها من المنظمات بتقديم أفضل الممارسات الإدارية مع وضع استراتيجيات تعكس تحقيق الانسجام والتكامل داخل المنظمة والتكيف السريع والمرن مع العوامل الخارجية (التفاعل بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة)، حيث يكون أدائها يخدم كل أطراف ذات المصلحة بشكل متوازن، مما يقودها الى التفرد والتميز عن باقي المنظمات.⁵

⁶ مهديد فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021، ص12.

¹ يوسف زدام وأسماء زينة، "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلد6، العدد10، 2017، ص256.

² سمير عماري، "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، المجلد 24، العدد 02، 2021، ص682.

³ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص10.

⁴ إسماء سعد عبد الجليل البهاش، "العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة ثلاثية الأبعاد والأداء المتميز، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18، العدد 04، 2022، ص142.

⁵ مهديد فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز، مرجع سابق، ص13.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المتميز

إن اعتناق المؤسسات لمنهج التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، ويمكن توضيح أهمية الأداء المتميز فيما يلي:

1. الحاجة الى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
 2. جمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب تربيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
 3. توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا ام جماعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
 4. تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة.¹
 5. المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح وفعالية وكفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
 6. يساعد التميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
 7. يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.²
- وهكذا نجد أن الأداء المتميز ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الادارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الافراد العاملين بأن المنظمة ملكا له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.³

¹ سمير سليمان الجمل وميسان عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية، للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 267-268.

² بوقرة رابح واخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 02، 2019، ص 104.

³ أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 33.

الفرع الثالث: اهداف الأداء المتميز

يمكننا ابراز اهداف الأداء المتميز فيما يلي:

1. ربط استراتيجيات المنظمة على مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة من خلال المبادرات المتميزة لرفع مستوى المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية.
2. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، ونقل المنظمات من مكانتها إلى وضع أفضل وتنافسي يتسم بالإبداع والابتكار والتميز.
3. تحقيق أهداف المنظمات ووضع الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بها وتحديد الحد الأدنى من التكاليف والجهود ودراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير بالشركات.
4. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كافة المستويات والعناصر وتحقيق التوافق الهيكلي والمساهمة في تحسين الأداء.
5. خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع لدى العاملين وتحسين جودة العمل والحياة المجتمعية التي تعمل على تفعيل دور الشركات في رفع أداء الأفراد.¹
6. القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
7. تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة الغير محدودة، وحفظ المكانة التنظيمية، لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
8. تبني إعادة هندسة العمليات، لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداء بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزا.
9. توفير القيادة الكفوة، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق التميز.

¹ وسام اديب خالد عودات، مرجع سابق، ص56-57.

10. توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.
11. الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام.¹
12. تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب وتقليل الشكاوى وتحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
13. تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
14. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء والحفاظ على الزبائن وإرضاءهم.
15. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين نوعية المخرجات.²

المطلب الثاني: ابعاد ومتطلبات الأداء المتميز

سننطلق فيها هذا المطلب لأبعاد الأداء المتميز ومتطلباته.

الفرع الأول: ابعاد الأداء المتميز

يتفق الكثير من الباحثين على أنه توجد مجموعة من الأبعاد للتميز المؤسسي التي تساهم في تقديم فهم أدق وأشمل لمفهومه وكل ما يتعلق به، وسوف نتطرق إلى أهم هذه الأبعاد والمتمثلة في: القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والمالية:

1. القيادة: التميز من خلال القيادة هو ممارسات متميزة يتم اتباعها في المؤسسة لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة وتساعد المؤسسة أن تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستمر للتغيير الذي يطرأ في بيئة العمل فتصبح فعالية وكفاءة المؤسسة مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام، والمؤسسات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات واضحة لمؤسساتهم ويحصلون على تقدير وثقة أصحاب المصلحة والتعاون مع المجتمع في أنشطة تحسين مشتركة.³

¹ مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل للإدارة التميز في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص19.

² أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021-2022، ص94-95.

³ بوقرة رايح واخرون، مرجع سابق، ص105-106.

كما يعتبر أيضا الوصول إلى أعلى مستويات الأداء في الممارسات الإدارية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية، كما يركز التميز الإداري على تطبيق أفضل الممارسات والإستراتيجيات والأدوات الحديثة لتحقيق الريادة والتفوق في مجال العمل.¹

2. **الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري مفتاح التميز فهو مصدر الثروة، وأعلى أصل مستدام من أصولها، حيث يتمثل التميز من خلال المرؤوسين في تشجيع القدرات الابداعية المتميزة بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.²

كما يتحقق الأداء المتميز من خلال الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم على السلوك الإبداعي والسعي إلى تحسين أوضاعهم وتوسيع قاعدة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، فالموارد البشرية ومساهماتها تعد مصدرا للتميز وأساسا لتكوين القيمة الخاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تشكل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات وذلك لما توفره من مرونة للمؤسسة، فالمؤسسات اليوم تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على عناصر الأداء التقليدية وبالتالي فهي مطالبة بتثمين رأس مالها المعرفي سواء ما يمتلكه المورد البشري أو ما تمتلكه المؤسسة مما يقود إلى توفير البنى الأساسية اللازمة لتكوين الأداء المتميز.³

3. **العمليات:** ويعبر عن المفهوم الأوسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية ويقاس بمؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم خدمات جديدة وبذلك ينتقل بمفهوم أداء المؤسسة إلى المجال الذي يعنى بتحقيق الأهداف المتعددة ذات العلاقة بمصالح الأطراف المرتبطة بها. ويدعم هذا التحول في مفهوم الأداء المؤسسي، كون المؤسسات كيانات عقلانية تحاول التوسع وحماية منافعها ومصالحها المتعددة.⁴

كما تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة، والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطة

¹ وسام أديب خالد عودات، مرجع سابق، ص53

² وردة حواطي وأحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد06، العدد03، 2020، ص169.

³ بوقرة رايح واخرون، مرجع سابق، ص105.

⁴ احمد اسعد فياض واخرون، "أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 34، العدد 01، بغداد، العراق، 2024، ص22.

الإستراتيجية المعتمدة،¹ وتتحقق ادارة التميز بفعل تكريس الترابط بين عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات، والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية الانتاجية بما يؤسس الكفاءة التنظيمية.²

4. المعرفة: تعتبر المعرفة هي تلك الإستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلومات عبر عمليات تكنولوجية تتعلق بتوليد جمع وتوزيع المعرفة بالشكل الذي يهدف إلى إيجاد قيمة جديدة، من أجل زيادة الابتكار ورفع القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة، بغية التكيف مع التغيرات ورفع قدرة المؤسسة على مواجهة واقتناص الفرص.³

5. المالية: المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى مدى استقرار مواردها المالية التي تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خطتها الإستراتيجية، كما يعبر عن النجاح المالي الذي تحققه المؤسسة، لتظهر بالصورة أمام المساهمين والمعنيين، وتتضمن الأهداف المالية رؤوسا قياسية، ومعنى ذلك أن مقاييس الأداء المالي تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمؤسسة.⁴

وفي فترات لاحقة اشارت العديد من الدراسات وواقع الحياة الفعلية لمنظمات الأعمال الى قصور وضعف المؤشرات المالية لوحدها في الحكم على صحة ودقة الاداء المالي، لذلك عرضت نظاما اكثر تطورا يأخذ بعين الاعتبار انعكاس اوجه العمل المختلفة على المؤشرات المالية ويتمثل في بطاقة الاداء المتوازن للتميز التي تعد أسلوب جديد في مجال التقييم المالي ومصدر الادوات الادارية المستخدمة لتقييم أنشطة واداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها بما يحقق التوازن بين الجوانب المالية و الجوانب الغير مالية للمؤسسة وحسب متطلبات التميز.⁵

¹ خيرة معمري، دور إدارة الأداء في منظمات الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 11، العدد 1، 2025، ص 22.

² بوقرة رايح واخرون، مرجع سابق، ص 105.

³ بوسنة نسرین وبوشريية محمد، أثر إستراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 1، 2020، ص 420-421.

⁴ رضا ابراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 30.

⁵ بوقرة رايح واخرون، مرجع سابق، ص 106.

الفرع الثاني: متطلبات الأداء المتميز

للوصول الى الأداء المتميز لابد على المنظمات تحقيق بعض المتطلبات وهي كالتالي:

1. **بناء استراتيجي متكامل:** يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ومبني على رؤية ورسالة واهداف استراتيجية واضحة ومدروسة وموضوعة بناءا على نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي وتعمل المنظمة على تحقيقها من خلال:

- وضع السياسات الواضحة والدقيقة.

- خطة كاملة للتنفيذ ذات علاقة استراتيجية بإدارة الجودة الشاملة.¹

2. **هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة:** هياكل تنظيمية مرنة وتتناسب مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتخذ التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في عين الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هذه الهياكل بدرجة عالية من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.²

3. **تأكيد إدارة الجودة الشاملة:** من خلال تكوين فريق للجودة والتميز يعمل على تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، التي تهدف الى:

- الالتزام برضا العملاء سواء داخل المؤسسة وخارجها.

- جودة المدخلات العمليات والمخرجات.

- تحديد شروط ومواصفات الجودة واليات الرقابة عليها وتصحيح الانحرافات.³

4. **نظام المعلومات المتكامل:** ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات

¹ صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص108.

² علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط 01، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص32.

³ مهدي فاطمة الزهراء، محاضرة بعنوان المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز، سنة ثانية ماستر، مقياس إدارة الأداء والتميز، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2023، ص1.

توظيفها لدعم اتخاذ القرار وقياس مدى قدرة المؤسسة على تحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار.¹

5. القيادة الفعالة: ان تتولى القيادة توفير مقومات إدارة التميز حيث تلعب دورا مهما في صياغة الرؤية والاهداف، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج خلال تمكين العاملين ودعم بيئة إدارة الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعززها ويرضي الزبائن، وإدارة عمليات المنظمة بفعالية، وبالتالي تحقيق التميز في المنظمة، كما تقوم بإدارة التغيير التنظيمي للوصول الى نتائج أفضل للمنظمة وتحقيق التميز.²

6. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: من خلال نظام متطور يبين القواعد والاليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وذلك عبر:

- تكوين هيكل الموارد البشرية.
- تمكين وتنمية وتوجيه الموارد البشرية.
- قواعد وآليات تقويم الأداء.
- أسس تعويض الموارد البشرية وفق نتائج الأداء والمحافظة على الموارد البشرية.³

7. نظام تقويم الأداء والتركيز على النتائج: توفير نظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة، لتحديد الاختلافات في الأداء والعمليات والأنشطة، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات، من خلال توفير: نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي وفرق العمل، والذي يهدف في الأخير الى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأداء المؤسسي الكفاء.

8. اعادة هندسة العمليات: هي إعادة التفكير في العمليات لتحقيق تحسين الأداء وتعني البدء من الصفر، وليس اصلاح وترميم الوضع القائم بل تعني إعادة تصميم العمليات بشكل جذري وتقوم على عدة مرتكزات أهمها:

¹ أحلام غريال، مرجع سابق، ص106.

² مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز، مرجع سابق، ص42.

³ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص109-110.

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: بتحويله من هيكل عمودي الى افقي بهدف تفعيل عملية التنسيق بين اعمال المنظمة واختصار قنوات الاتصال وسرعة نقل البيانات بين جميع مستويات المنظمة.
- إعادة تصميم أساليب التحفيز: تعطى الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل بأكمله.¹
- إعادة تصميم الاعمال والوظائف: وذلك بإعادة تصميم مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها وتحويلها من أدوار فردية الى جماعية على شكل فرق عمل، حيث يتاح لأعضائها المزيد من الاستقلالية والحرية والمرونة بما يمكنها من تطوير أدائها.
- إعادة تصميم معايير الأداء: بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي وفرق العمل في المنظمة، بدلا من معايير الأداء الموضوعية على أساس العمل الفردي.²

المطلب الثالث: نماذج ومعايير الأداء المتميز

في هذا المطلب سنتطرق الى أبرز النماذج العربية والعالمية لقياس الأداء المتميز مثل النموذج الأوروبي، الأمريكي، الياباني، وبالنسبة للنماذج العربية مثل النموذج الجزائري، جائزة الملك عبد الله وجائزة دبي.

الفرع الأول: النموذج الياباني

النموذج الياباني أو ما يعرف بنموذج Deming هو الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشئ في اليابان عام 1951م، وذلك تخليدا لدور وجهود W.E.Dming، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وتقوم مؤسسة Deming بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق انجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة، والتقنيات الإحصائية. وتستند جائزة ديمينج على المعايير العشرة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على تلك المعايير بواقع (100) نقطة (10%) لكل معيار على ألا يقل نتيجة كل معيار عن (50) نقطة وإلا نقل النتيجة الإجمالية لمجموع المعايير عن (70%) من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية والفرعية.³

¹ مهدي فاطمة الزهراء، المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز، مرجع سابق، ص 1-2.

² صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص 111-112.

³ محمد حسين أبو جمعه، مرجع سابق، ص 108-109.

أولاً: معايير نموذج Deming الياباني

لنموذج عشرة معايير يتم التقييم على أساسها ولها نفس الوزن وهي كالتالي:

1. سياسات الجودة: (10 نقاط) ويتناول هذا المعيار السياسات، العمليات المستخدمة، مدى وجود الأهداف والقيادة في المنظمة.¹
2. التنظيم وإدارة التنظيم: (10 نقاط) يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.²
3. جمع واستخدام معلومات الجودة: (10 نقاط) ويشمل ذلك جمع المعلومات الخارجية والداخلية، ويضمن سلامة المعلومات (المناسبة)، ومعالجة البيانات.³
4. التعليم والتدريب: (10 نقاط) يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.⁴
5. التحليل (للجودة والعمليات): (10 نقاط) يشير هذا المعيار الى تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.⁵
6. ضمان الجودة: (10 نقاط) يتصل هذا المعيار بعملية تأكيد الجودة، بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، المناولة، التسهيلات المادية، معايير رضا العملاء والمحافظة على البيئة.⁶
7. تأثيرات الجودة: (10 نقاط) وتشمل قياس النتائج الأساسية والنتائج الغير ملموسة بالنسبة للجهة والخدمات ووقت التسليم، والتكلفة، والأرباح، والسلامة والبيئة.⁷

¹ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص 270.

² محمد أحمد عيشوني، وآخرون، مرجع سابق، ص 87.

³ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2005، ص 269.

⁴ محمد أحمد عيشوني، وآخرون، مرجع سابق، ص 88.

⁵ ميلود زيد الخير، رشام كهينة، جوائز الجودة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي، مجلة معارف، المجلد 9، العدد 16، 2015، الجزائر، ص 284.

⁶ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص 270.

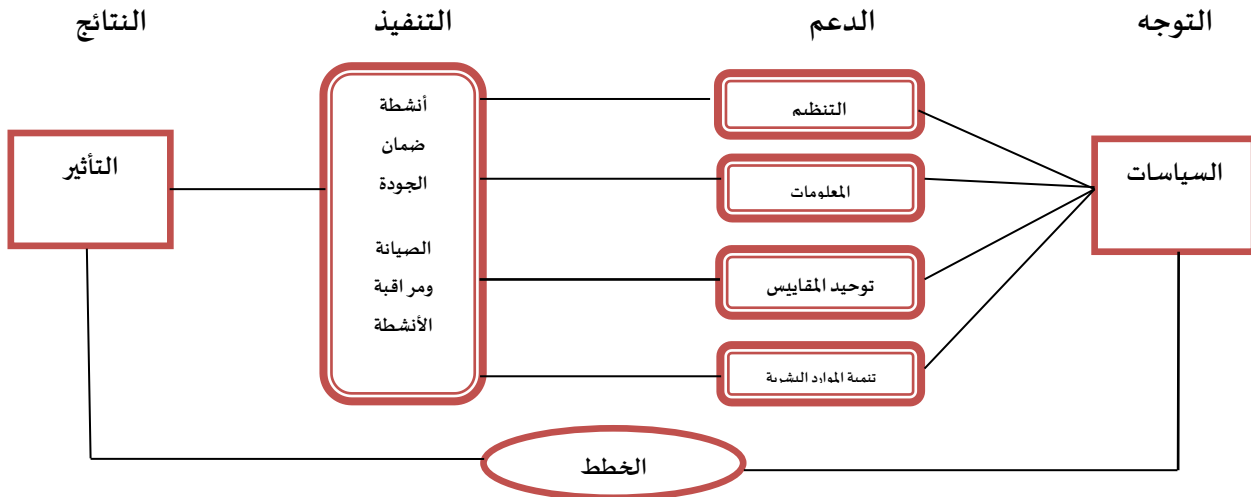
⁷ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 269.

8. التقييس: (10 نقاط) تتضمن الطرق المستخدمة لتبني وتحديث المعايير والمحتوى الفعلي لها مع استخدامها، فضلا عن حفظ السجلات.¹

9. التخطيط للمستقبل: (10 نقاط) يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.²

10. الضبط: (10 نقاط) يشمل تقييم الأنظمة المطبقة للسيطرة على الجودة، اعتمادا على الطرق الاحصائية، موقع نقاط السيطرة على العمليات، المواد الحرجة، حلقات الجودة ذات العلاقة بالسيطرة.³

الشكل رقم 02: نموذج Deming للتميز



المصدر: محمود حسين أبو جمعه، التميز المؤسسي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص109.

الفرع الثاني: النموذج الأمريكي

تعد جائزة مالكوم بالدريج للجودة نموذجا أمريكيا رائدا في مجال التميز المؤسسي، يشترك في مبادئه العامة وعناصر تقييمه مع النموذج الأوروبي. ادرجت الجائزة قانونيا عام 1987، وبدأ منحها في 1988 تكريما لوزير التجارة الأمريكي الراحل مالكوم بالدريج. تمنح الجائزة سنويا من طرف الرئيس الأمريكي، بعد عملية تقييم دقيقة تشمل تقديم المؤسسات المتقدمة تقارير مفصلة حول أنظمتها الإدارية ومدى توافقها مع

¹ مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص55.

² محمد أحمد عيشوني، وآخرون، مرجع سابق، ص87.

³ مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص55.

معايير الأداء المتميز. ويقوم فريق من الخبراء بمراجعة هذه التقارير وتقديم تغذية راجعة حول نقاط القوة وفرص التحسين، قبل أن تجري لجنة التحكيم زيارات ميدانية لاختيار الفائز النهائي.¹

أما عن المؤسسات التي تستفيد من الجائزة فهي ثلاث أنواع:² شركات التصنيع الكبيرة، منظمات الخدمة الكبيرة، وحدات الاعمال الصغيرة (500 عامل فأقل)، وقد تم عام 2000 توسيع الجائزة لتشمل المنظمات الغير ربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية.

اولا: اهداف النموذج الأمريكي

يهدف النموذج الأمريكي الى:³

1. الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات العملاء.
2. أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
3. ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
4. تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
5. أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولت في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
6. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
7. تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
8. تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

¹ فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2007، ص 85-86.

² مهدي فاطمة الزهراء، محاضرة بعنوان نموذج Baledrige الأمريكي للتميز، سنة ثانية ماستر، مقياس إدارة الأداء والتميز، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2023، ص 1.

³ دشه محمد علي، محاضرة بعنوان نماذج إدارة التميز، سنة ثانية ماستر، مقياس إدارة الأداء والتميز، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي محمد بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2024-2025 ص 12.

ثانيا: معايير النموذج الأمريكي

لنموذج الأمريكي 7 معايير هي كالآتي:

1. القيادة (120 نقطة): يتم التركيز في هذا المعيار على مدى توفر رؤية قيادية لإدارة المؤسسة، وكذا مدى سعي هذه الأخيرة إلى إيجاد قيم مشتركة والمحافظة عليها وكذلك في توجيه العاملين نحو بلوغ الأهداف المسطرة. بالإضافة إلى مدى تحلي إدارة المؤسسة بالبعد المجتمعي أثناء قيادتها للمؤسسة وذلك خدمة للمجتمع الذي تتواجد فيه.¹

2. القياس والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة): يتناول هذا المعيار كيف تقوم المنظمة باختيار، وجمع، وتحليل، وإدارة، وتحسين البيانات والمعلومات والأصول المعرفية، وفحص أدائها بصورة مستمرة. ويتضمن أيضا هذا المعيار العمليات اللازمة لقياس وتحليل، ومراجعة، وتحسين أداء المنظمة.²

3. التخطيط الاجرائي والتخطيط الاستراتيجي للجودة (85 نقطة): وتشمل عملية تخطيط إستراتيجية التميز، وخطط وأهداف التميز، والتطوير الإستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجيات، كما تتطرق لبعض الجوانب ومنها: وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على إرضاء العميل، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بدلا من المعمول بها حاليا، وإدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي، تهدف إلى تحقيق الرضا لدي العميل.³

4. إدارة العمليات (85 نقطة): ويختبر تصميم عمليات التركيز على الزبون، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات السائدة، وإدارة التجهيزات ذات العلاقة بوحدة العمل كافة وخصوصا البحث والتطوير، كما يتعامل مع تصميم العمليات الرئيسية وإدارتها بكفاءة وتحسينها للوصول إلى الأداء الأعلى.⁴

¹ مراد كواشي، "قياس الأداء المتميز من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 01، العدد 14، الجزائر، 2013، ص321.

² هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الاعمال، ط 01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص133.

³ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص213.

⁴ مهدي فاطمة الزهراء، نموذج Baledrige الأمريكي للتميز، مرجع سابق، ص2.

5. إدارة وتطوير الموارد البشرية (85 نقطة): هي تدرس كيفية قيام المؤسسة بتوظيف، إدارة وتطوير مواردها البشرية وذلك قصد تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم، وكذا مدى توفير البيئة المناسبة التي تسمح لتلك القوى بالمشاركة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.¹
6. التركيز على الزبون ورضاه (85 نقطة): من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية قيام المؤسسة بتحديد متطلباتها وتوقعات العملاء والسوق على المدى القريب والبعيد، وما إذا كانت المؤسسة قد عملت على تقوية العلاقات مع العملاء وحددت مدى رضاهم.²
7. نتائج العمل (450 نقطة): ويختبر أداء الشركة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، ومؤشرات الأداء الأخرى وفقا للمنافسين.³

الجدول رقم 02: معايير جائزة بالدريج واوزانها النسبية

المعيار	الوزن	المعايير الفرعية واوزانها
القيادة	120	قيادة تنظيمية 70
		المسؤولية المجتمعية ومواطنة الشركة 50
إدارة المعرفة وتحليل القياسات	90	قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي 45
		إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات 45
التخطيط الاستراتيجي للجودة	85	تطوير الاستراتيجية 40
		نشر الاستراتيجية 45
إدارة وتطوير الموارد البشرية	85	مشاركة قوى العمل 45
		بيئة العمل 40
نتائج العمل	450	نتائج المنتج والخدمة 75
		نتائج التركيز على العملاء 75
		نتائج الأداء المالي والسوق 75
		نتائج التركيز على القوى العاملة 75
		نتائج القيادة والمسؤولية الاجتماعية 75
		نتائج التأثير للعمليات التنظيمية 75
التركيز على الزبون ورضاه	85	مشاركة العاملين 40
		الاستماع للعاملين 45
إدارة العمليات	85	تصميم نظم العمل 35

¹ فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سابق، ص 87.

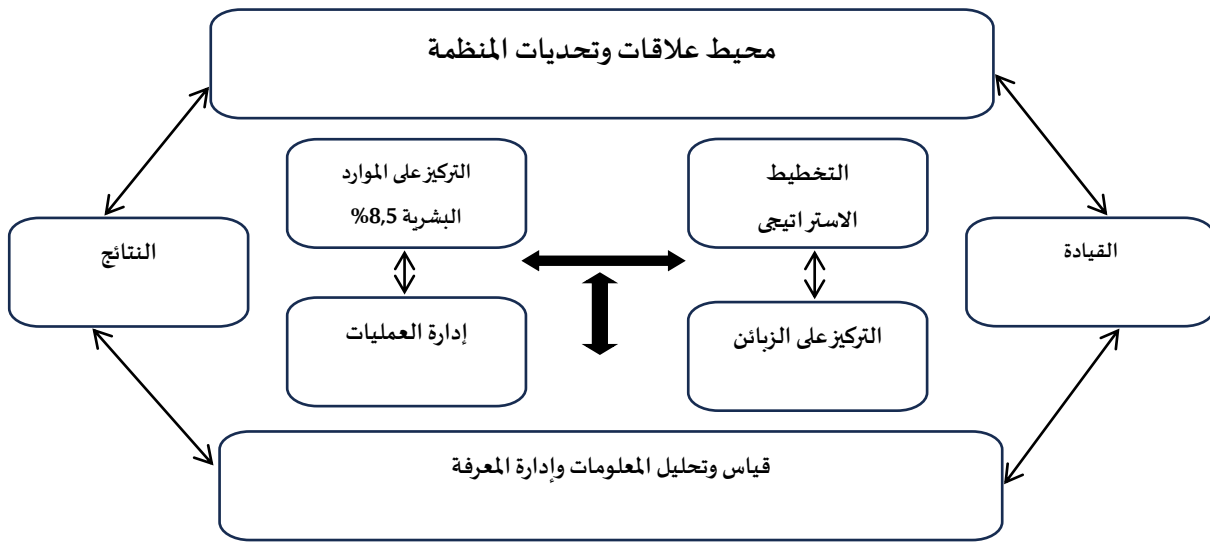
² دشه محمد علي، محاضرة بعنوان نماذج ادارة التميز، مرجع سابق، ص 13.

³ مهديد فاطمة الزهراء، نموذج Baledrige الأمريكي للتميز، مرجع سابق، ص 2-3.

50	تطوير إدارة عمليات العمل
----	--------------------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: مهديد فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2021، ص63-65.
 من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان كل معيار من معايير التقييم ينقسم بدوره الى عدة معايير أخرى وتتفاوت قيم التقييم على حسب أهمية كل عملية او معيار.

الشكل رقم 03: النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج



المصدر: محمد احمد عيشوني وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، ط 01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص85.

الفرع الثالث: النموذج الاوروبي

في عام 1988 وقعت 14 شركة أوروبية على ورقة عمل لتأسيس اتحاد أوروبي لإدارة الجودة يهدف لتعزيز تطبيق الجودة وعملياتها، وقد كانت تمثل معظم الشركات الرائدة في العالم. وبعد ذلك، رصدت جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management EFQM) في عام 1992. وتوجهت للشركات الأوروبية فقط، وهي تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظامًا توجهه القيادة الفاعلة، وترتكز على ثلاثة أهداف رئيسية: التركيز على تحقيق التميز في العمل، وتحفيز المؤسسات على تبني مبادراتها للتحسين والتطوير في عملها، وعرض النتائج المحققة في جميع المجالات لكل أنشطة المؤسسة. وتعتبر من الجوائز الهامة في العالم، تسعى إليها المؤسسات الأوروبية في مارس من كل عام ليتم تقييمها من طرف حوالي مائتي مدير وخبير في الجودة ثم تتأهل من كل أنحاء أوروبا.¹

¹ميلود زيد الخير، مرجع سابق، ص279.

ويعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة إدارة الجودة والتميز عندما نلتزم بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:¹

1. **التركيز على النتائج المستهدفة result orientation**: حيث أن إدارة الجودة والتميز تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة ومنهم الأفراد العاملين، والعملاء، والموردين، والمجتمع، وهذا هو في الأساس معيار الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

2. **التركيز على العملاء customer focus**: حيث يعد العميل في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات، ومنافع، وشروط الحصول عليها بالمقارنة، بتوقعاته وتفصيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب على إدارة الجودة والتميز، تنمية علاقات التعامل مع العملاء، والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة، ومنتجاتها، وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

3. **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة**: وتعتبر من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة المختلفة.

4. **إدارة العمليات والإدارة بالعمليات management by processes and facts**: حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

5. **تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة people development**: حيث يتحقق التميز من خلال تعظيم مساهمات الأفراد العاملين بالمؤسسة، حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية، وقدراتهم الفكرية، وخبراتهم، ومعارفهم، فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج، وبالتالي ينتج التميز إذا خلقت في المؤسسة بيئة الأفراد، والتعاون القائم على الثقة، وتكامل الأهداف.

6. **التعلم المستمر والابتكار والتجديد**: يعد التعلم شرط مهم لتحقيق إدارة الجودة والتميز، حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة، ومعارف العاملين فيها، ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الانتاجية والفعالية.

¹ رضا ابراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 219-221.

7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف **partnership development**: حيث تتوفر للمؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل وكل من تتعامل معهم المؤسسة، وتحصل منهم على منافع، ويقدمون لها الخدمات، كما أن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة **win-win relationship**.

أولاً: جوائز هذا النموذج

يتم منح جائزة هذا النموذج إلى أربع فئات هي:¹

1. المؤسسات الكبيرة.
2. الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
3. مؤسسات القطاع العام.
4. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: أهمية النموذج وأهدافه

يمكن هذا النموذج المنظمات مما يلي:²

1. تحديد مكانها أو مستواها على مسار التميز، وذلك من خلال مساعدتها على التعرف على نقاط القوة لديها وإدراك الفجوات المحتملة في سبيل تحقيق رؤيتها.
2. توفير لغة موحدة وطريقة تفكير متسقة بشأن المنظمة، الأمر الذي يسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المنظمة.
3. تحقيق التكامل بين الأنشطة المخططة، وإزالة التكرار وتحديد أوجه القصور.
4. توفير هيكل أساسي لنظام الإدارة بالمنظمة.

ثالثاً: معايير النموذج

المعايير الرئيسية للنموذج الأوروبي:³

¹ زرزار العياشي، النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد12، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2017، ص.364

² محمد أمين كروش والطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق ادارة متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد11، العدد02، الجزائر، 2020، ص44-47.

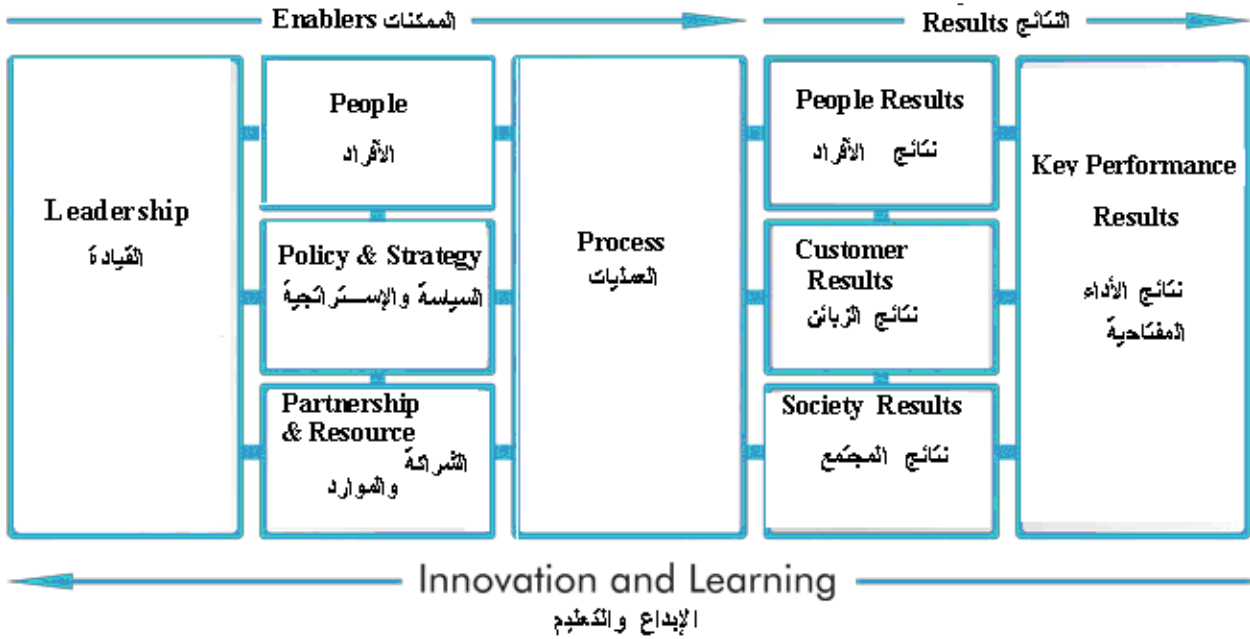
³ زرزار العياشي، مرجع سابق، ص366.

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة.

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المتمثل في الشكل أدناه بمثابة إطار عمل غير توصيفي ومبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكنات"، وأربعة هي "نتائج". وتؤكد الطبيعة الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

لتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية؛ وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة تتم ممارستها أو تطبيقها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم.

الشكل رقم (04): نموذج التميز الاوروبي



المصدر: محمد أمين كروش والطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 45.

يرتب النموذج معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين:

1. المجموعة الأولى: الممكنات

تعتمد المنظمات في سعيها نحو تحقيق النتائج على ما لديها من موارد ووسائل وآليات، ويقوم هذا النموذج بتقدير قيمة كل منها لتبيان أهميته في الوصول إلى التميز، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تعديل

هذه التقديرات بما يتلاءم مع وضع كل منظمة وطبيعة أنشطتها. وقد بين الجدول السابق الأهمية النسبية للعناصر التسعة التي يعتبرها النموذج أساسية للتمييز. وتضم هذه المجموعة العناصر التالية:

• **القيادة:** يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القيادة باعتبارهم الممثل الذي يسترشد به العاملون ويتبعونه،¹ ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:²

- تطوير الرؤية والرسالة
- المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل
- التعامل مع جميع فئات أصحاب المصالح
- أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وانجازاتهم.

• **السياسات والاستراتيجية:** يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تأخذ أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، بالإضافة إلى مدى توفر السياسات والخطوط المحددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- الاستراتيجية مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم في المنظمة.
- الاستراتيجية أعدت بناء على معلومات مستندة من مقاييس الأداء، والدراسات ومن أنشطة التفكير والتعليم والابتكار.

- تفعيل الاستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.
- تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.

• **الأفراد (الموارد البشرية):** يشير عنصر الأفراد إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وامكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة، ويتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون

¹ محمد أمين كروش والطاهر لحرش، مرجع سابق، ص 45

² مراد كواشي، مرجع سابق، ص 325.

الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجياتها وسياساتها وتوجيهاتها نحو رفع كفاءة العمليات،¹ وتقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:²

- يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.
 - يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.
 - يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة.
 - يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد وبين المنظمة.
 - يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.
- **الشراكة والموارد:** يبحث في تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والعمليات التشغيلية الفاعلة.³ ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:⁴

- إدارة واعية للعلاقات المنظمة الخارجية.
- إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة.
- إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة.
- إدارة المعلومات والمعرفة المتعلقة بالنتائج بأسلوب منظم.

- **العمليات:** يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراء تحسينات من أجل دعم ومساندة الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وأشباع رغباتهم.⁵ ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية:⁶

- كيفية تصميم وإدارة العمليات وفق نظام معين.
- كيفية تطوير العمليات وتشجيع الإبداع في تطويرها.
- التأكد من أن تصميم المنتج أو الخدمة متوافق مع حاجات وتوقعات العملاء.
- كيفية إدارة الإنتاج أو تقديم الخدمات.
- كيفية إدارة العلاقة مع العملاء وتحسينها.

¹ محمد أمين كروش والظاهر لحرش، مرجع سابق، ص46

² محمد أحمد عيشوني، وآخرون، مرجع سابق، ص74.

³ محمود حسين أبو جمعة، مرجع سابق، ص116.

⁴ محمد أحمد عيشوني، وآخرون، مرجع سابق، ص74.

⁵ محمد أمين كروش والظاهر لحرش، مرجع سابق، ص46.

⁶ مراد كواشي، مرجع سابق، ص327.

2. المجموعة الثانية: النتائج

تعتبر النتائج ما حققته المنظمة من انجازات ومعدلات التطور وتضم العناصر التالية: نتائج الافراد، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المفتاحية، وتتصف مجموعة النتائج التي تستهدف "ادارة التميز" بما يلي: انها تعكس اتجاهات ايجابية تسير في تصاعد مستمر. تتفوق على ما يحققه المنافسون، تعكس ابعاد الاداء الاربعة المتركزة على اساس الميزة التنافسية وهي: الوقت، التكلفة، الجودة، المرونة، ويتم تقويم هذه النتائج وفق المعايير التالية:

• **نتائج الزبائن:** يشير هذا العنصر الى ما تحققة المنظمة لعملائها، ويتم تقييمه حسب المعايير التالية:

- مقاييس ادارة الزبائن لما تحققة لهم المنظمة من منافع وتقدر اهميتها النسبية ب: 75%.
- مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة الزبائن وتقدر اهميتها ب: 25%¹.

• **نتائج الأفراد:** يقيس هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققتها المنظمة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

- مقاييس إدراك العاملين بما تحققة لهم المنظمة من منافع وتقدر ب: 75%.
- مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العاملين وتقدر اهميتها ب: 25%².

• **نتائج المجتمع:** يشير هذا العنصر إلى ما تحققة المنظمة للمجتمع المحلي أو الوطني أو العالمي، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

- مقاييس إدراك المجتمع المحلي أو الوطني أو الدولي للمنظمة وأهميتها النسبية التي تقدر ب 25%.
- مؤشرات أداء المنظمة في مجالات المجتمع وتقدر أهميتها ب: 75%³.

• **نتائج الأداء المفتاحية:** تعبر هذه النتائج عن كافة أداء المؤسسة من خلال قياس جودة المنتج⁴.

¹ محمد أمين كروش والظاهر لحرش، مرجع سابق، ص46.

² محمد أحمد عيشوني، وآخرون، مرجع سابق، ص76.

³ مراد كواشي، مرجع سابق، ص328.

⁴ رضا ابراهيم المليجي، مرجع سابق، ص225.

جدول رقم (03) : توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز حسب النموذج الأوروبي

الوزن النسبي	المجموع الفردي	عناصر إدارة التميز		
10%		القيادة	1	أ-الممكنات
9%		الأفراد	2	
8%		السياسات والاستراتيجيات	3	
9%		الشراكات والموارد	4	
14%		العمليات	5	
	50%			
9%		نتائج الأفراد	6	ب-النتائج
20%		نتائج الزبائن	7	
6%		نتائج المجتمع	8	
15%		نتائج الأداء المفتاحية	9	
	50%			

المصدر: محمد أمين كروش والطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 47.

نستخدم النسبة المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة من جانب آخر فإن السمة الأساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي باستخدام المعايير وآليات التقييم وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه المنظمة أنه مناسب لها.

الفرع الرابع: النموذج العربي

أولاً: جائزة الملك عبد الله الثاني

أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في عام 1999 كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني، تحصل عليها المؤسسات في القطاعين العام والخاص، وكذلك الموظف المتميز.¹

وفي عام 2002 أنشأت جائزة التميز في الأداء الحكومي والشفافية بهدف تعزيز القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز والمشاركة فيها إجبارية، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين

¹ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص 274.

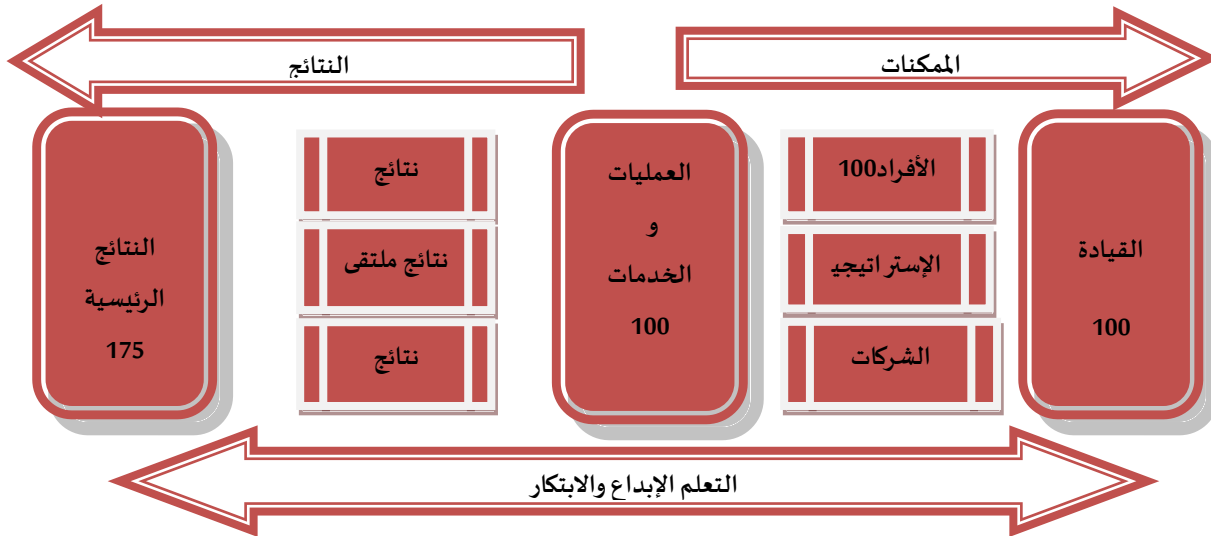
الأردنيين والمستثمرين.¹ كما تم تأسيس عام 2006 مركز المرجعية الوطنية للجودة والتميز في القطاع الخاص والعام والأهلي، يهدف إلى نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والابداع والجودة بما يتفق مع النماذج العالمية للتميز.²

وفي عام 2013 توسعت الجائزة لتشمل المؤسسات الغير ربحية والتي تعتبر أرفع جائزة للتميز لجمعيات الأعمال والمؤسسات الغير ربحية على المستوى الوطني.³

وتمنح الجائزة إلى خمس فئات محددة:⁴

1. المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
2. المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
3. المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفا).
4. المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 100 موظفا).
5. المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

الشكل رقم 05: نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية



المصدر: مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

2021، ص 82

¹ مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 79.

² محمد أحمد عيشوني، وآخرون، مرجع سابق، ص 109.

³ مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

⁴ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 273.

ثانياً: أهداف جائزة الملك عبد الله الثاني

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز إلى:¹

1. تعزيز ثقافة التميز لدى المؤسسات.
2. نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
3. نشر قصص التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع وقيمه يقود مسيرة النجاح العالمية للمنظمات.
4. إبراز جهود التميز للمؤسسات وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها.
5. تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية.
6. تطبيق التميز في جميع عمليات وأنشطة المؤسسات.
7. تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

ثالثاً: جائزة دبي للأداء الحكومي

قدم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية انطلاقته عام 1997، كنموذجاً لتميز الأداء الحكومي على مستوى إمارة دبي،² ويتضمن البرنامج (15) فئة للجائزة، لكل فئة منها معايير وعناصر تقييم منهجية متكاملة تحدد متطلبات التميز والتفوق في جميع مجالات العمل الحكومي على المستويين المنظمي والفردية،³ حيث يتم توزيع 1000 نقطة على المعايير الرئيسية للجائزة وهي القيادة 100 نقطة، والمبادرات الإبداعية 100 نقطة، والتخطيط الإستراتيجي 80 نقطة، وثقافة وخدمات الإنترنت 140 نقطة، والموارد البشرية 140 نقطة، وإدارة العمليات وتبسيط الإجراءات 120 نقطة، وإدارة الموارد 90 نقطة، وخدمة المتعاملين 140 نقطة، وخدمة المجتمع 50 نقطة. ولهذا النموذج عدة نتائج إيجابية منها:⁴

1. ساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين.
2. ساهم في نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة في القطاع الحكومي وفي تحفيز الموظفين.
3. أوجد هذا البرنامج آلية لقياس مدى التقدم في أداء القطاع الحكومي.

¹ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص 275.

² محمود حسين أبو جمعه، مرجع سابق، ص 119.

³ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 111.

⁴ محمود حسين أبو جمعه، مرجع سابق، ص 119.

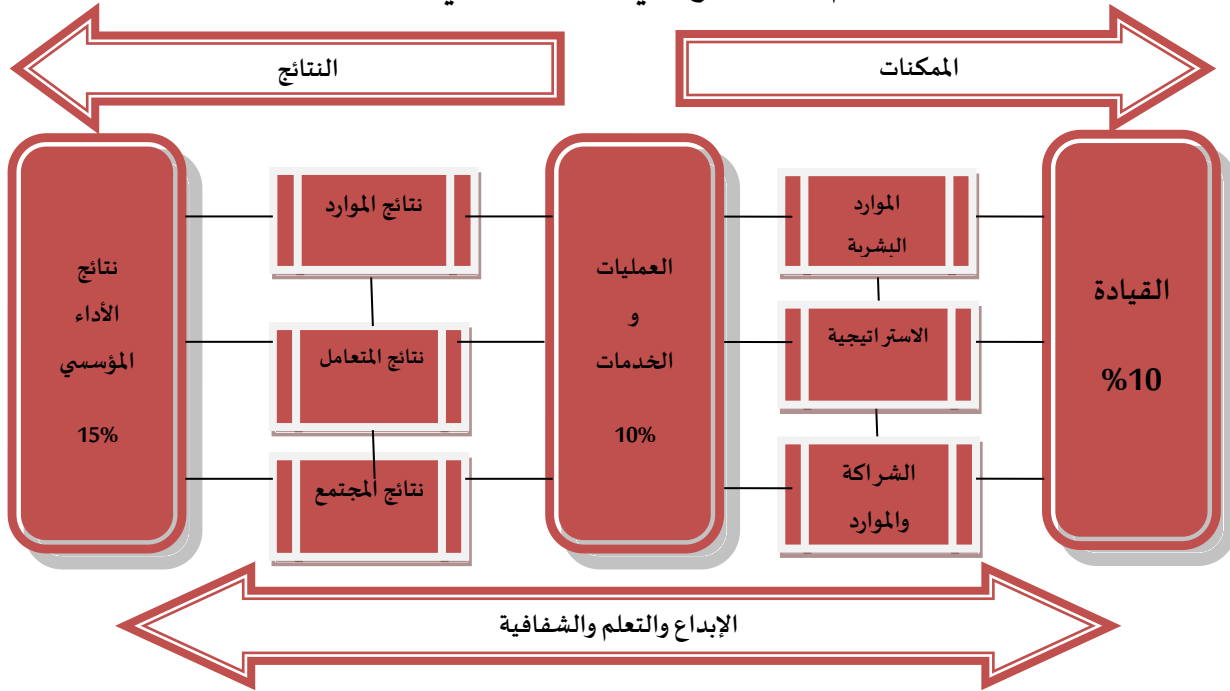
يحرص على عقد ندوات تدريبية يشارك فيها الموظفون الحكوميون لاكتسابهم معارف ومهارات.
5. ساعدت التقارير الفنية التي يعبها على تحديد نقاط ومجالات وفرص التحسين والتطوير، وتعد تلك التقارير بمثابة استشارات فنية مجانية متخصصة تساهم في التطوير المؤسسي المستمر.

رابعاً: فئات الجائزة

تنقسم جائزة دبي للأداء الحكومي إلى 4 فئات وهي:¹

1. فئات التميز المؤسسي.
2. فئات التميز الوظيفي.
3. التكريم الخاص.
4. مبادرة محمد بن راشد آل مكتوم للإبداع الحكومي.

شكل رقم 06: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

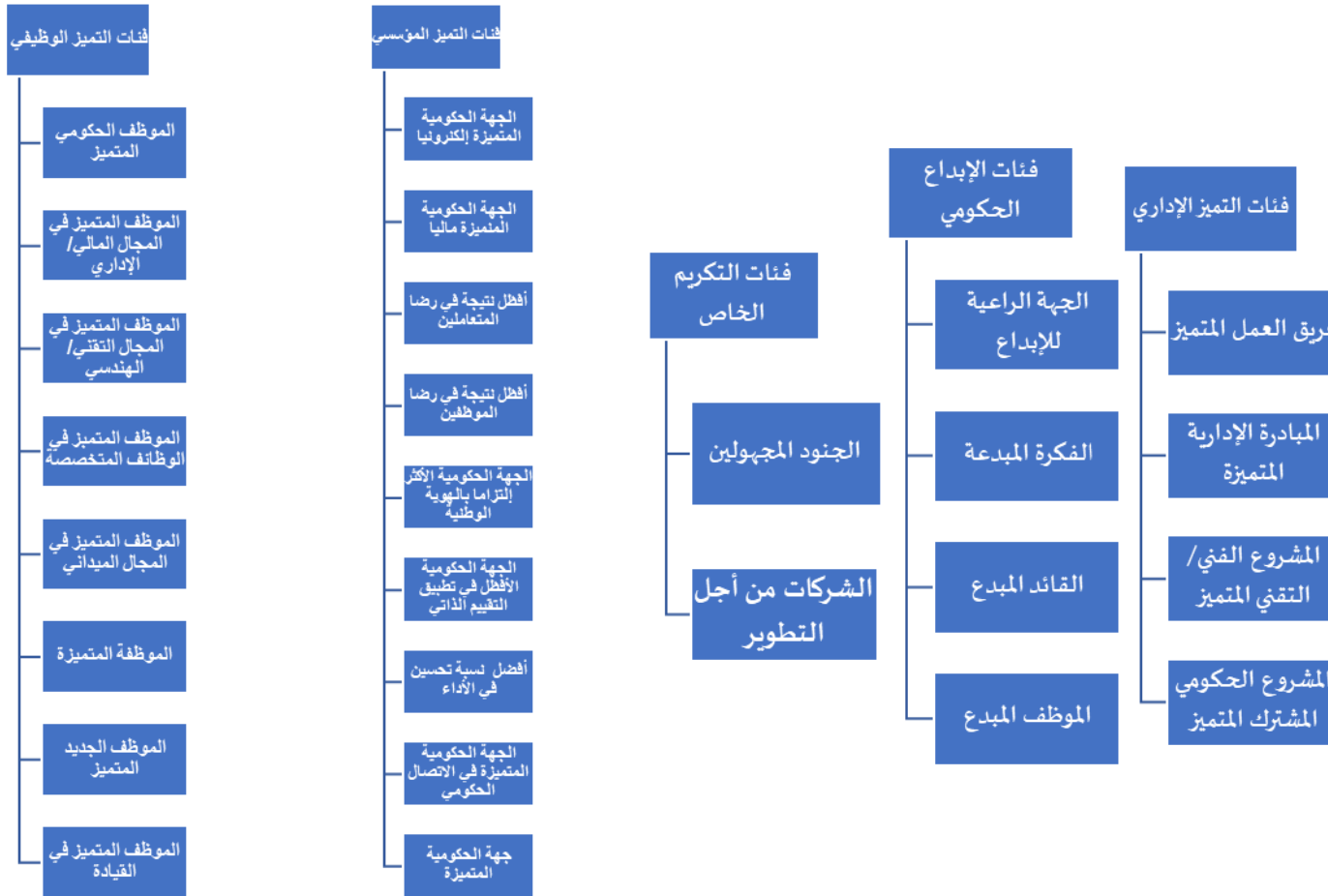


المصدر: مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

2021، ص 9.

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 111.

شكل رقم 07: فئات جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز



المصدر: مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021، ص 93

الفرع الرابع: النموذج الجزائري

أولاً: تقديم بالنموذج الجزائري:

يعتبر النموذج الجزائري للجودة امتداد لنماذج عالمية سابقة، بحيث اقترح لأول مرة انشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتقييس. حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الجزائري، الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنوياً، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI)، منظمات كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.¹

ثانياً: اهداف النموذج

يهدف النموذج الجزائري الى:²

1. اختيار الطريق الذي يأخذ الى التميز.
2. تقييم سير خطى الجودة بواسطة شبكة من الاختصاصيين في المجال.
3. المنافسة لنيل الجائزة تتضمن تعزيز وترقية سير المجهودات في القطاع.
4. تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة.
5. تقوية صورة علامة المنظمة من خلال جائزة الجودة.
6. تثمين وتعزيز الجهود المبذولة من طرف المؤسسات في إطار الجودة.
7. الاثبات للزبائن مستوى وجودة ونفوذ المؤسسة في الجودة.

¹ قبطان شوقي، "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 1، العدد 1، المدينة، الجزائر، 2014، ص 112-113.

² مهديد فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لادارة التميز في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص 97.

ثالثا: معايير النموذج الجزائري

يتم التقييم على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية كما يلي:

1. الالتزام الإداري (120 نقطة): يهدف هذا المحور إلى التعرف على كيفية سير عملية الجودة داخل

المؤسسة من خلال إشراك وتخصيص الموارد، إضافة إلى تحليل مواقف كل من المدراء والموظفين ومدى التزامهم بإنجاح مبادرات التحسين المستمر. كما يتضمن تقديم أمثلة توضيحية عن الأنشطة الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة، مثل نشر المعلومات، وحرية التصرف في التعامل مع العملاء والموردين، إلى جانب الجهود المبذولة من طرف الإدارة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، لدعم وتحقيق أهداف الجودة. وتقوم المؤسسة بالإجابة عن هذه الجوانب لإبراز مدى التزام الإدارة بتطبيق مفاهيم الجودة.¹

2. الإستراتيجية والأهداف (90 نقطة): ويوضح هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع

إستراتيجية المؤسسة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.²

3. إدارة الموظفين (100 نقطة): يهتم بقياس العملاء والطرق التي تستعملها المؤسسة في ذلك، إلى

جانبا معرفة قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات العملاء ومستوى الخدمات التي تقدمها لهم.³

4. إدارة الموارد (80 نقطة): ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص

ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.⁴

5. إدارة العمليات (260 نقطة): يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة للمعايير التي تسمح بقياس

تحقيق أهداف الجودة، ومدى التحكم في هذه المعايير، ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.⁵

¹ مصطفى يونسى وسعد مرزق، "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر، المجلد 11، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص97.

² رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص252.

³ مهدي فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص100.

⁴ قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المدية، الجزائر، 2009، ص14.

6. رضا العملاء (120 نقطة): يهدف هذا المعيار إلى قياس أنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها

في المنظمة، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة وقيادة عمليات التحسين اللازمة، كما أن وضوح وسلاسة ودقة الإجراءات المتبعة تعد ضرورية من أجل ضمان فعالية هذه العمليات.¹

7. رضا الموظفين (80 نقطة): يظهر مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين في

مختلف الأنشطة الوظيفية من خلال إعلامهم، تكوينهم وتحفيزهم، وتقويم مدى مساهمة أفراد المنظمة في تحقيق الجودة.²

8. الاندماج في المجتمع (60 نقطة): ويتم التركيز على النتائج التالية:³

- نتائج المؤسسة الخاصة برضا العملاء.
- نتائج المؤسسة الخاصة برضا الأفراد العاملين.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، وتكاليف الجودة، والإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع.

9. النتائج التشغيلية (90 نقطة): يقيم هذا المعيار أداء المنظمة من حيث رضا العملاء والموظفين،

والأداء المالي، وحصص السوق وكيف ساهم منهج الجودة في تحقيق هذه النتائج.⁴

⁵ أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص225.

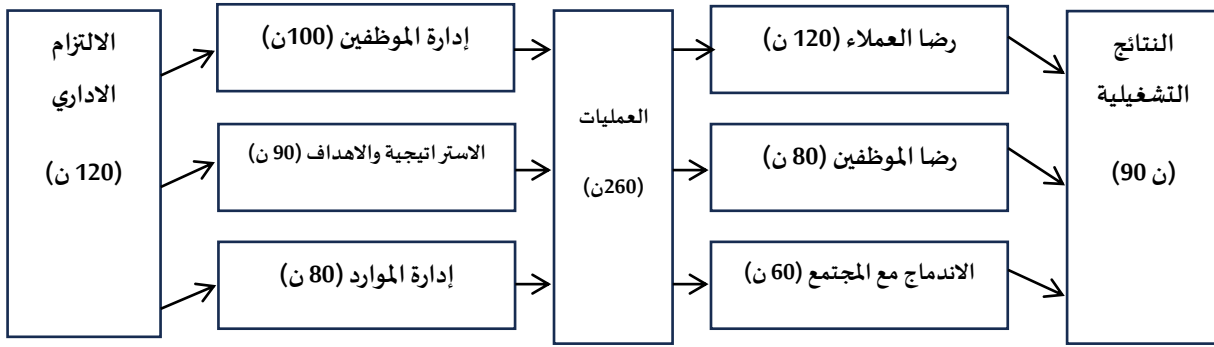
¹ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص140.

² مهديد فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز، مرجع سابق، ص102.

³ رضا إبراهيم المليحي، مرجع سابق، ص254.

⁴ Fatima Zohra Mahdid and others, "The Algerian Quality Award : A tool for supporting quality and excellence in Agerian Institutions," International Journal of Economic Perspectives, vol 19, N 2, 2025, P525.

الشكل رقم (08): النموذج الجزائري للتميز



Source : Fatima Zohra Mahdid and others, "The Algerian Quality Award : A tool for supporting quality and excellence in Algerian Institutions," International Journal of Economic Perspectives, vol 19,N2, 2025, P526.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت متغيري الدراسة وهما أنماط القيادة والأداء المتميز، سيتم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاتاه الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها. حيث قمنا بتقسيم هذا المطلب الى أربعة مطالب على النحو الآتي:

- ✓ **المطلب الأول:** الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة.
- ✓ **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة الخاصة بالأداء المتميز.
- ✓ **المطلب الثالث:** الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة والأداء المتميز.
- ✓ **المطلب الرابع:** ما يميز الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالقيادة

تم التطرق في هذا المطلب الى مجموعة من الدراسات الأجنبية والعربية المتنوعة والمتعلقة بالقيادة.

الفرع الاول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة شروق احمد سالم أبو الغنم.

بعنوان: "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية" درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار الانحدار المتعدد البسيط، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA، واختبار T-Test، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط.

ثانيا: دراسة احمد عواد عابر العنزي

بعنوان: "أثر الانماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية"، درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أما مجتمع الدراسة فتكون من (255) مستجيبا يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وقد استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط في اختبار الفرضيات، كذلك تم استخدام اختبار تحليل المسار وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للأنماط القيادية مجتمعة على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: أظهرت النتائج وجود تأثير للأنماط القيادية على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط. كما أظهرت وجود تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كذلك تبين وجود تأثير للنمط القيادي التساهلي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط.

ثالثا: دراسة أحمد محمد أدمو

بعنوان: "القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات"، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات والتعرف على أثر (الإبداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد على الأداء الإستراتيجي للمنظمات)، تتبع أهمية الدراسة للوقوف على الأنماط القيادية المتبعة وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات، اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة الفرضيات المتمثلة في أن هناك علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات وأن هناك علاقة بين الإبداع والأداء الإستراتيجي للمنظمات وهناك علاقة بين المثابرة والأداء الإستراتيجي للمنظمات وهناك علاقة بين المبادرة والأداء الإستراتيجي للمنظمات وهناك علاقة بين حساسية القائد للمشكلات والأداء الإستراتيجي للمنظمات،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الإستبانة، وكان مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وكان حجم العينة 120 وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات.

رابعاً دراسة: بن سليم سعدي وآخرون.

بعنوان: "واقع ممارسة أنماط القيادة داخل المكتبات الجامعية دراسة استكشافية بالمكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة" مجلة أوراق بحثية، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2022.

هدفت الورقة البحثية إلى محاولة اكتشاف ومعرفة أنماط القيادة السائدة من وجهة نظر العاملين بالمكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور بمدينة الجلفة، والمنهج المناسب لطبيعة الموضوع المعالج هو المنهج الوصفي بحيث يتكون المجتمع الكلي للدراسة من جميع الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، والذي يقدر عددهم بحوالي 50 موظف بجميع تخصصاتهم ومراتبهم التي يشغلونها داخل المكتبة، وانطلاقاً من مناقشة وتحليل نتائج الدراسة تم التوصل بأن نمط القيادة السائد داخل المكتبة المركزية هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.

خامساً دراسة: رضوان محمود موسى أبو موسى.

بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية"، دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى صياغة نموذج مقترح من شأنه تحسين الممارسات القيادية وبيئة العمل الجماعية في الجامعات الفلسطينية، بما يتماشى مع مصلحة الجامعات الفلسطينية وتحقيق أهدافها المرجوة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، التي تكون مجتمعها من أعضاء الهيئة الأكاديمية والقيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية وعددها (11) جامعة، فيما تكونت عينة الدراسة من ثلاث جامعات فلسطينية، تم اختيارها عشوائياً مع مراعاة المنطقة الجغرافية ونوع الجامعة (الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين التقنية خضوري، جامعة بوليتكنك الخليل). وتم الاعتماد على أداتين لجمع المعلومات الأولية للدراسة: أداة الاستبانة التي تم بناؤها والتحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وقد وجهت لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية،

وعددهم (751) عضواً، وأداة المقابلة حيث وجهت للقيادات في هذه الجامعات وهم الأكاديميون الذين يشغلون مناصب إدارية، إذ أجريت (21) مقابلة مع القيادات الجامعية في الجامعات محل الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً في الجامعات الفلسطينية هو نمط القيادة الديمقراطي، كما أظهرت واقعا بدرجة متوسطة لدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، وأشارت النتائج الكمية للدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين النمط الديمقراطي وأبعاد ديناميكية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، أما بخصوص النتائج النوعية للدراسة النوعية، فقد أشارت إجابات المبحوثين عن أسئلة المقابلة إلى أن النمط القيادي السائد في الجامعات الفلسطينية هو نمط القيادة الديمقراطي، وأن لهذا النمط دورا في تفعيل ديناميكية الجماعة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: أثر القيادة الإبداعية في تمكين الموارد البشرية "دراسة ميدانية في كلية جامعة بغداد.

Ali Hasson Fendi and Israa Najm Abdullah

Titled: "The impact of creative leadership on empowering human resources: analytical research in college of university of Baghdad", INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES, vol 12, N°03, Iraq, 2022.

ركز البحث على اختبار دور القيادة الإبداعية وضرورتها ومدى مساهمتها في تحقيق تمكين الموارد البشرية في المنظمة بشكل مستقل لعينة من قادة جامعة بغداد، بالإضافة إلى تشخيص مدى اهتمام عينة البحث بالمتغيرات البحثية وأبعادها، حيث يتكون المتغير الإرشادي للقيادة الإبداعية من خمسة أبعاد (الحساسية للمشاكل والأصالة والطلاقة والمرونة والمثابرة والمخاطر)، والمتغير المستجيب هو تمكين الموارد البشرية الحرة والاستقلال، شملت عينة البحث (84) فرداً من كبار القادة في الكليات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثير للقيادة الإبداعية على تمكين الموارد البشرية.

ثانياً: أنماط القيادة ورفاهية الموظفين في هيئة الإيرادات الداخلية في إقليم العاصمة الفدرالية

Farida Sani Abbas and others.

Titled: "Leadership Styles and Employee Wellbeing in Federal Capital Territory Internal Revenue Service (FCTIRS)", European Journal of Business and Innovation Research, vol 12, N°05, Nigeria, 2024.

تناولت هذه الدراسة تأثير أنماط القيادة على رفاهية الموظفين في الهيئة الفيدرالية للضرائب في نيجيريا. وقد درست بشكل خاص تأثير أسلوب القيادة التحويلية، أسلوب القيادة المعاملاتية، وأسلوب القيادة الاستبدادية على رفاهية الموظفين العاطفية في الهيئة. واعتمدت الدراسة على البحث المسحي المقطعي. بحيث بلغ عدد أفراد المجتمع في هذه الدراسة (758) موظفاً من FCTIRS تم أخذ عينة مكونة من (150) موظفاً من الهيئة، وقد تم جمع (120) استمارة استبانة مكتملة بشكل صالح. واستخدمت الدراسة استبانة منظمة كأداة لجمع البيانات. وتم تحليلها باستخدام التحليل الوصفي، بينما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة ورفاهية الموظفين العاطفية.

ووجدت الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة إيجابية ودالة إحصائية مع رفاهية الموظفين العاطفية. كما أشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة المعاملاتية وأسلوب القيادة الاستبدادية لا توجد بينهما أي علاقة دالة إحصائية مع رفاهية الموظفين العاطفية.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالأداء المتميز

سيتم التطرق في هذا المطلب الى مختلف الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز.

الفرع الأول: الدراسات العربية

أولاً دراسة: أشرف محمد يونس الحوراني.

بعنوان: أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014

هدفت الدراسة إلى بيان أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص. تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. أما عينة الدراسة فقد شملت الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (29) شركة. تمثلت وحدة المعاينة والتحليل في الدراسة الحالية من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات عينة الدراسة من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (300) فرداً.

وتم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. تكون مجتمع الدراسة من مجالات الشركات الأردنية الحاصلة والتي تكونت من (38) فقرة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله

الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية، الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانيا دراسة: شوشان سهام، يحيوي نعيمة.

بعنوان: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: شركة الإسمنت عين التوتة (باتتة)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 31، العدد 1، الجزائر، 2015.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتتة، ومن أجل الوصول للأهداف البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة، حيث تم إجراء ورشات عمل حية مع الإطارات بالشركة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: توجد فرضيات بدالة، والتي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز.

ثالثا دراسة: أنس أديب فخري سلطان

بعنوان: أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب ورأس المال البشري على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددها (10). تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (200). أظهرت نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أظهرت وجود أثرا ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية. وقد أظهرت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

رابعاً دراسة: أحلام غربال.

بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر البيئة الاستراتيجية (الدينامية، التنافسية، المؤقتة، المعقدة، الغامضة، المركبة) ودورة حياة المنتج في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -سكيدة-. ولتحقيق ذلك، قامت الباحثة بتصميم استبانة تضمنت (54) عبارة، تم توزيعها إلكترونياً على عينة عشوائية بسيطة تتكون من (130) مبحوثاً. وتم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، من بينها مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، واختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي... إلخ. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع مستوى تأثير البيئة الاستراتيجية بمتوسطة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بتوفير البيئة الاستراتيجية الملائمة للعاملين فيها. كما بينت الدراسة وجود تأثير معنوي لدورة حياة المنتج ببعديها (النمو والنضج) على الأداء المتميز. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي للتفاعل الحاصل بين المتغيرين المستقلين (البيئة الاستراتيجية ودورة حياة المنتج) على الأداء المتميز. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة جملة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في دعم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: تأثير الذكاء العاطفي على الولاء التنظيمي والأداء المتميز: الولاء التنظيمي كمتغير وسيط

Souad BAADJI, and others

Titled: "The impact of emotional intelligence on outstanding job performance Organizational loyalty as a mediating variable", economics researcher's journal, volume11, n1,2024

لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والولاء التنظيمي والأداء المتميز في شركة كوندور في برج بوعرييج، تم توزيع 50 استبانة على مجموعة من الموظفين في شركة كوندور، وتم استرجاع 30 استبانة وخضعت لعملية التحليل الإحصائي. كشفت النتائج أن الأداء المتميز يتأثر بالذكاء العاطفي. ووجدت الدراسة أيضاً علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي والذكاء العاطفي. ومع ذلك، وفقاً لنتائج عينة كوندور، فإن الولاء التنظيمي لا يعمل كوسيط بين الذكاء العاطفي والأداء المتميز.

المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بالقيادة والأداء المتميز

تم التطرق في هذا المطلب الى مجموعة من الدراسات المختلفة والمتنوعة الخاصة بالمتغيرين القيادة والأداء المتميز.

الفرع الاول: الدراسات العربية

أولا دراسة: عثمان ليلى، وآخرون

بعنوان: القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز: عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد5، 2018.

تهتم هذه الدراسة بموضوع القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، حيث حاولنا من تحديد مختلف المفاهيم المرتبطة بالقيادة الابتكارية وكذلك التعرف على مفهوم الأداء المتميز وتحديد مختلف النماذج لقياسه والعمل على تحديد العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء المتميز وأخيرا عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، وفي الختام تم التوصل إلى النتائج التالية حيث توضح الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الابتكارية في الأداء المتميز. كما إن القيادة الابتكارية هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المؤسسة، وتقوم على تطوير أساليب العمل، وتطوير السياسات والأنظمة في المؤسسة، وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد، وتحفز جانب الابتكار، وجميع قيادات الاتصال تكون مفتوحة بشكل اتجاه.

ثانيا دراسة: نصر الدين بن عمارة، كروش محمد الأمين

بعنوان: دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز حالة مؤسسة كوندور، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد14، العدد4، 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الإدارية بمؤسسة كوندور وما تبذله من جهد في تفعيل الابتكار كونه الأداة الأمثل لوصول المؤسسة إلى أداء متميز في مختلف أنشطتها، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية إذ يعتبر الابتكار العنصر الأساسي في المؤسسة الاقتصادية لمواجهة المنافسة المحتدمة في القطاع الذي تنشط به. وإن تبني القيادة الإدارية في المؤسسة أو ما نسميه بالإدارة العليا لمفهوم الابتكار ومحاولة تجسيده على أرض الواقع الضمان الوحيد لسيرورة المؤسسة وضمان مكانتها السوقية. كما يتحقق الأداء المتميز في المؤسسة بتضافر جهود كل من العاملين والإدارة العليا وتوحدهم في سبيل تشجيع الابتكار وتطبيقه على أرض الواقع.

الدراسة الثالثة: وسام اديب خالد عودات.

بعنوان: أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2024.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي لدى شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها 743 شركة أما مجتمع العينة تكون من 16,933 موظف حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 380 موظف ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار التوزيع الطبيعي واختبار الارتباط الخطي وتحليل الانحدار الخطي وقد تم تحليل الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS) حيث توصلت الدراسة الى أن أثر القيادة الداعمة تعزز التميز المؤسسي، وأشارت النتائج الى ان اثر نمط القيادة الداعمة في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان جاء بدرجة متوسطة.

الدراسة الرابعة: علي فالج جبر السيلوي وآخرون.

بعنوان: سلوك القيادة البارعة وأثرها في تعزيز الأداء المتميز دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي تربية النجف الاشرف، مجلة آداب الكوفة، العدد 61، العراق، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور سلوك القيادة البارعة ممثلة بمدير المنظمة في بناء البيئة الايجابية القادرة على صناعة ثقافة الإنجاز المتميز، القيادة البارعة تناولت وعززت من خلال عناصرها المتمثلة في بناء العلاقات الانسانية والتوجهات الاستراتيجية والتأثير في الآخرين وتدريب الافراد العاملين والرؤية المستقبلية للمنظمة في تحقيق اهدافها على المدى البعيد. القيادة البارعة بمفهومها الواسع قادرة على الارتقاء والنهوض بالمنظمة من خلال عناصرها المادية والبشرية والايمان بأهمية الاداء المتميز. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الابعاد حيث تناول المتغير المستقل (سلوك القيادة المنفتحة، سلوك القيادة المنغلقة) بينما تناول المتغير التابع (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

وتم اختيار عينة من موظفي تربية النجف الاشرف البالغ عددها 103. الدراسة انتهت بمجموعة من الاستنتاجات والتي من اهمها أن سلوك القيادة البارعة لها تأثير على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد بعلاقة ايجابية وقوية مع الاداء المتميز، وهو ما يمكن تربية النجف الاشرف من رفع مستوى أداءها وتمييزها.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: القيادة من أجل التميز في الأداء

Bachtiar H Simamora.

Titled, “Leadership for performance excellence”, International Business Management, vol 07, N° 04, Indonesia, 2013.

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور المحوري للقيادة في تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على تحديد العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وتحسين الأداء التنظيمي. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية والموقفية تمثلان أكثر الأساليب فعالية، حيث تعملان على تعزيز الابتكار وتمكين الموظفين من خلال الذكاء العاطفي والاجتماعي. كما أظهرت الدراسة أهمية التكامل بين القيم الأخلاقية (مثل النزاهة والعدالة) والكفاءات الإدارية لضمان استدامة النتائج.

كشفت النتائج أن المنظمات التي تتبنى قيادة نظامية موزعة على جميع المستويات، مع التركيز على التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة، تحقق أداءاً متميزاً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج قيادية مرنة تتكيف مع البيئات المختلفة، مع التأكيد على أهمية التقييم المستمر لأداء القيادة باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. كما أكدت على فعالية نماذج التميز العالمية مثل نموذج بالدريج عند تخصيصها لتناسب الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة.

ثانياً: أثر أنماط القيادة على الأداء التنظيمي.

Akram Abdulraqeb Sultan Al-Khaled.

Titled, “THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE”, BERJAYA Journal of Services & Management, vol 13, Malaysia, 2020.

تعتبر القيادة واحدة من العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين أداء المنظمة. يعتقد أن نوع أسلوب القيادة في المنظمة يؤثر على نتائجها العامة. يركز هذا التقرير على ثلاثة أنماط من القيادة، وهي القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، وأسلوب القيادة المتساهلة كما تم مناقشة دور هذه الأنماط من القيادة في الأداء التنظيمي.

تبين أن أنماط القيادة لها علاقة قوية بنجاح الشركة، حيث أن الطريقة التي يدير بها القائد موظفيه ستحدد في النهاية أداء المنظمة نفسها. عندما يكون القائد ملهماً ويأخذ في اعتباره أفكار وآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات، فإن الإنتاجية ستزداد بشكل غير مباشر، خاصة من قبل الموظفين الذين يشعرون أنهم جزء من العملية التي تؤدي إلى تحفيزهم. في النهاية، يعود الأمر إلى سلوك الإنسان والآراء النفسية عندما يتعلق الأمر بتبني القائد للأسلوب القيادي المناسب في المنظمة.

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية

تساهم هذه الدراسة في إثراء النقاش الدائر حول هذا الموضوع، وذلك عبر استكمالها لما تم طرحه في الدراسات السابقة من خلال التركيز على الأداء المتميز للمؤسسة الفندقية محل الدراسة من خلال اعتمادها على الأنماط الثلاثة للقيادة وإبراز دوره في تحسين الأداء وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في موضوع القيادة بأنماطها إلى جانب الأداء المتميز بكل من أبعاده ونماذجها، حيث تميزت دراستنا بما يلي:

1. ركزت الدراسة على مدى دور أنماط القيادة وانعكاساتها على التميز في الأداء.
2. سعت الدراسة إلى توضيح أنماط القيادة وأهميتها في التطبيق على المؤسسة الفندقية.
3. ركزت الدراسة على التعرف على مدى تطبيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.
4. سعت الدراسة إلى توضيح موضوع الأداء المتميز الذي أصبح من أهم الموضوعات في الوقت الحالي.

أما الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة يكمن فيما يلي:

- من حيث الحدود الزمانية حيث كانت الفترة الزمنية المحددة لدراستنا في السنة الجامعية 2024-2025.
- من حيث الموضوع تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة، حيث تساهم دراستنا في سد الفجوة البحثية وتوسيع المعرفة في مجال دراسة أثر أنماط القيادة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، على غرار الدراسات السابقة التي درست المتغيرين بشكل منفرد أو مثلا ربطت موضوع القيادة بالأبعاد، والأداء المتميز بالأبعاد، المجالات، وعدة عناصر أخرى، وهذا ما ميز دراستنا عن الدراسات الأخرى.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم عرض كل من القيادة والأداء المتميز، وذلك بتوضيح الإطار النظري للقيادة مع التركيز على أنماطها الثلاثة (الأوتوقراطي، الديموقراطي، الحر)، حيث يعتبر النمط القيادي الاسلوب الذي يستخدمه القائد للتأثير على المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، يتضمن هذا الأسلوب مجموعة من السلوكيات والخصائص التي تميز القائد وتحدد كيفية تعامله مع فريقه و ثم التطرق أيضا إلى مفهوم الأداء المتميز الذي يشير إلى القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول إلى مستوى مخرجات عالي يحقق منافع ورغبات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، وفي الأخير تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد ان تم التطرق الى اهم المفاهيم المتعلقة بالاطار النظري للمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة، الأداء المتميز) سنحاول في هذا الفصل ان نقوم بإسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة المتمثل في فندق بني حماد بولاية برج بوعرييج، وذلك للتعرف على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وأثره في تحقيق الأداء المتميز، حيث يتضمن هذا الفصل مختلف الإجراءات المتعلقة بالاطار المنهجي للدراسة الميدانية بدءا بتقديم بالمؤسسة الفندقية بني حماد ثم وصف منهج الدراسة المتبع وخصائص مجتمع وعينة الدراسة، ليتم في الأخير عرض نتائج وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المناسبة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل الى:

- ✓ **المبحث الأول:** تقديم بالمؤسسة الفندقية بني حماد.
- ✓ **المبحث الثاني:** الإجراءات المتبعة في الدراسة.
- ✓ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة الفندقية بني حماد

تم اجراء الدراسة الميدانية على مستوى ولاية برج بوعرييج، وفي هذا المبحث سنتعرف على المؤسسة الفندقية بني حماد ونشأتها، ومختلف الخدمات التي تقدمها، ولهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب كالتالي:

✓ **المطلب لأول:** التعريف بالمؤسسة الفندقية بني حماد.

✓ **المطلب الثاني:** الخدمات المقدمة في المؤسسة الفندقية بني حماد.

✓ **المطلب الثالث:** إدارة المؤسسة الفندقية بني حماد.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الفندقية بني حماد

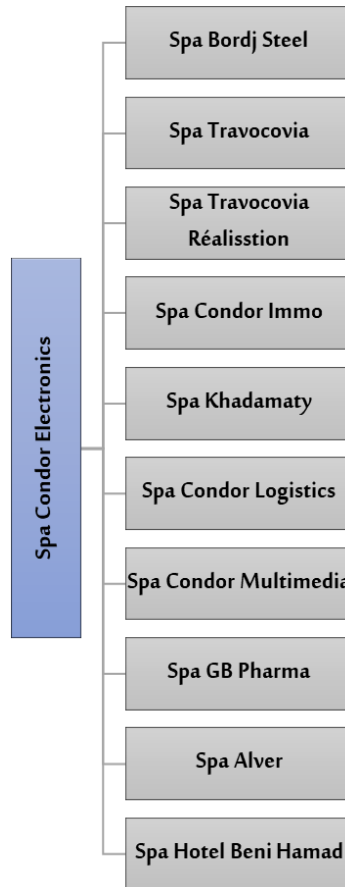
سيتم التطرق في هذا المطلب الى تعريف عام بالمجموعة الصناعية بن حمادي ككل وتقديم خاص بالمؤسسة محل الدراسة فندق بني حماد.

الفرع الأول: التعريف بمجموعة بن حمادي الصناعية

تعتبر مجموعة بن حمادي من أهم المجمعات الصناعية الموجودة في الجزائر، فقد شهدت تطورات متسارعة في السنوات الأخيرة حيث قامت بتنوع منتجاتها وقامت باقتحام عدة مجالات كصناعة الأجهزة الكهرو منزلية، الأجهزة الإلكترونية، الصناعات التحويلية الغذائية، الأشغال العمومية والبناء، والفندقة.... الخ، كما أن منتجاتها الكهرومنزلية والالكترونية اكتسبت شهرة عالمية خاصة في الأسواق العربية والافريقية، وحتى الأوروبية، وفي سنة 2017 تم انشاء المجمع الجبائي كوندور الذي يتكون من 10 مؤسسات في كل المجالات.¹ وهي ممثلة في الشكل التالي:

¹ ملفات مقدمة من إدارة الفندق، ص 1.

الشكل رقم 09: المجموعة الجبائية لكوندور.



المصدر: ملفات مقدمة من إدارة الفندق، ص 2.

في المجموعة الجبائية شركة ذات أسهم كوندور الكترولنكس تستحوذ على 90% من رؤوس أموال الفروع، وكما أن التعامل بين الشركة الأم والفروع وبين الفروع فيما بينها يكون معفى من الضريبة على القيمة المضافة بالإضافة الى مزايا أخرى.

الفرع الثاني: تقديم خاص بالمؤسسة الفندقية بني حماد

المؤسسة الفندقية بني حماد برج بوعريريج هي أحد فروع مجموعة بن حمادي الصناعية، والذي يرجع تاريخ أول سجل تجاري لمؤسسها الحاج محمد الطاهر بن حمادي رحمه الله سنة 1954، وتم تشييد هذه المؤسسة الفندقية المصنفة أربع نجوم على عقار ملكيته تابعة لمؤسس المجموعة، في شكل بناية أو عمارة مكونة من ثمانية طوابق بالإضافة الى طابق تحت أرضي، كما أنها تتمتع بموقع متميز في وسط مدينة برج بوعريريج ليس بعيد عن المنطقة الصناعية التي تعتبر السوق الرئيسي لنشاطه، باعتبار ولاية برج بوعريريج

مدينة صناعية بامتياز، وتشتهر بأنها عاصمة الإلكترونيك، واستمدت اسمها من المعلم الاثري قلعة بني حماد التي تبعد بحوالي 58 كلم.

تأسس الفندق كشركة ذات أسهم، متخصصة في قطاع الضيافة تحت رمز النشاط 601101. بدأت أعمال الإنشاء في سبتمبر 2010 واكتملت بعد أربع سنوات في سبتمبر 2014، ليفتح الفندق أبوابه رسميا للجمهور في يناير 2015.

استثمرت المؤسسة مبلغا ضخما تجاوز 2.18 مليار دينار جزائري في هذا المشروع الضخم الذي يشغل مساحة كلية تبلغ 8816 مترا مربعا، منها 1640 مترا مربعا مساحة مبنى مغطى. يقع الفندق في موقع استراتيجي بمدينة برج بوعرييج، تحديدا على العنوان: 01 شارع فرانس فانون.

يترأس مجلس إدارة الفندق السيد بن حمادي الحسين، بينما يشغل السيد منصر خضير منصب المدير التقني. ويمكن للزوار والمستفيدين الحصول على المزيد من المعلومات عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

www.hotel-benihamad.dz¹

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة في المؤسسة الفندقية بني حماد

سنظهر في هذا المطلب كل الخدمات الرئيسية والتكميلية التي يقدمها فندق بني حماد.

الفرع الأول: الخدمات الرئيسية

أولاً: الإيواء

تحتوي المؤسسة الفندقية بني حماد على 84 وحدة إيواء مقسمة على 6 طوابق من الطابق الثالث الى الطابق الثامن، تتراوح مساحتها بين 22م² و50م² بها حمام داخلي، ومجهزة بكل الوسائل التي تضمن الراحة والرفاهية للزبون من تكييف وتدفئة مركزية، نظام بث تلفزيوني رقمي عالي الجودة يتيح للزبون الحصول على باقة من القنوات المختلفة التي تلبي رغباته، ونظام اتصال داخلي يسمح بدوام الاتصال بين المكاتب الأمامية والزبون، اتصال بالإنترنت عالية التدفق الخ، وبطاقة استيعاب 128 سرير موزعة كما يلي:

1. 22 غرفة أحادية تحتوي على سرير كبير يتسع لشخصين.

2. 38 غرفة ثنائية تحتوي على سريرين فرديين.

¹ ملفات مقدمة من إدارة الفندق، ص2-3.

3. 24 جناح يحتوي على سرير كبير بالإضافة الى قاعة للراحة وحمام داخلي ذو نوعية رفيعة.

ثانيا: الاطعام والشراب

بطاقة استيعاب تقدر ب 70 مقعد يقدم مطعم "تسيليون" أطباقا متنوعة للزبائن أجنبية ومحلية وحتى عصرية حسب قائمة الطعام المتوفرة، حيث يفتح أبوابه من منتصف النهار الى الثانية زوالا للغداء ومن الساعة مساء الى العاشرة مساء بالنسبة للعشاء في الحالة العادية، ويمكن تمديد الوقت في حالة وجود ظرف استثنائي كالمؤتمرات والندوات، ويتم تعديل الأوقات تبعا لفصول السنة، كما أن الكافتيريا تقدم تشكيلة متنوعة من المشروبات الساخنة والباردة الغير كحولية ومختلف الحلويات التقليدية والعصرية على مدار الساعة من السادسة صباحا وحتى الحادية عشر ليلا، حيث من السادسة وحتى العاشرة صباحا تضمن للزبائن خدمة فطور الصباح.

الفرع الثاني: الخدمات التكميلية

بالإضافة الى الخدمتين الرئيسيتين الايواء والاطعام فإن مؤسسة بني حماد تتوفر على خدمات تكميلية أخرى خاصة وأن طابع المؤسسة الفندقية التي تعمل تحت لواء سياحة الأعمال تقتضي ذلك والتي نذكر منها:

أولاً: خدمة كراء القاعات

حيث تحتوي المؤسسة الفندقية التي نحن بصددنا على عدة قاعات وبأحجام مختلفة، فقاعة "القلعة" التي تتسع ل 300 شخص، والتي صممت بشكل نصف دائرة، لتكون مكان مثالي لإقامة المؤتمرات والملتقيات والمناسبات العلمية وحتى الأعراس والمأدوبات ذات العدد الكبير، حيث أن الطابع الديناميكي يجعل منها قاعة متعددة المهام يمكن ترتيبها بعدة أشكال. وهناك قاعة خاصة بالدورات التعليمية والمهنية حيث أنها تتسع لأقل من 45 شخص، وقاعة خاصة بالاجتماعات تتسع ل 15 شخص تسمح بتنظيم مجالس الإدارة وللقاءات المهنية لعرض المشاريع والاجتماعات المغلقة.

ثانيا: خدمة كراء المكاتب

تحتوي المؤسسة قيد الدراسة مجموعة من المكاتب للكرء، حيث تستعمله المؤسسات الاقتصادية كأماكن للتلاقي مع المتعاملين والزبائن خاصة في ظل ضيق الوقت، إذ أنها مجهزة بكل الوسائل اللازمة، وقريبة من هياكل الاطعام والنوم وتتراوح مساحتها بين 25 م² و50م² لضمان راحة المستخدم.

ثالثاً: خدمة الصونا وقاعة ممارسة الرياضة:

من أجل تخفيف ضغط العمل والحصول على الاسترخاء، توفر المؤسسة في الدراسة صونا متنوعة من التقليدية المصنوعة بالحطب الى المتطورة الذكية وقاعة للرياضة بكامل المعدات. بالإضافة الى خدمات أخرى كتوفير وسائل النقل للضيوف وخدمة الاطعام الخارجي، مرآب السيارات...الخ.¹

المطلب الثالث: إدارة المؤسسة الفندقية

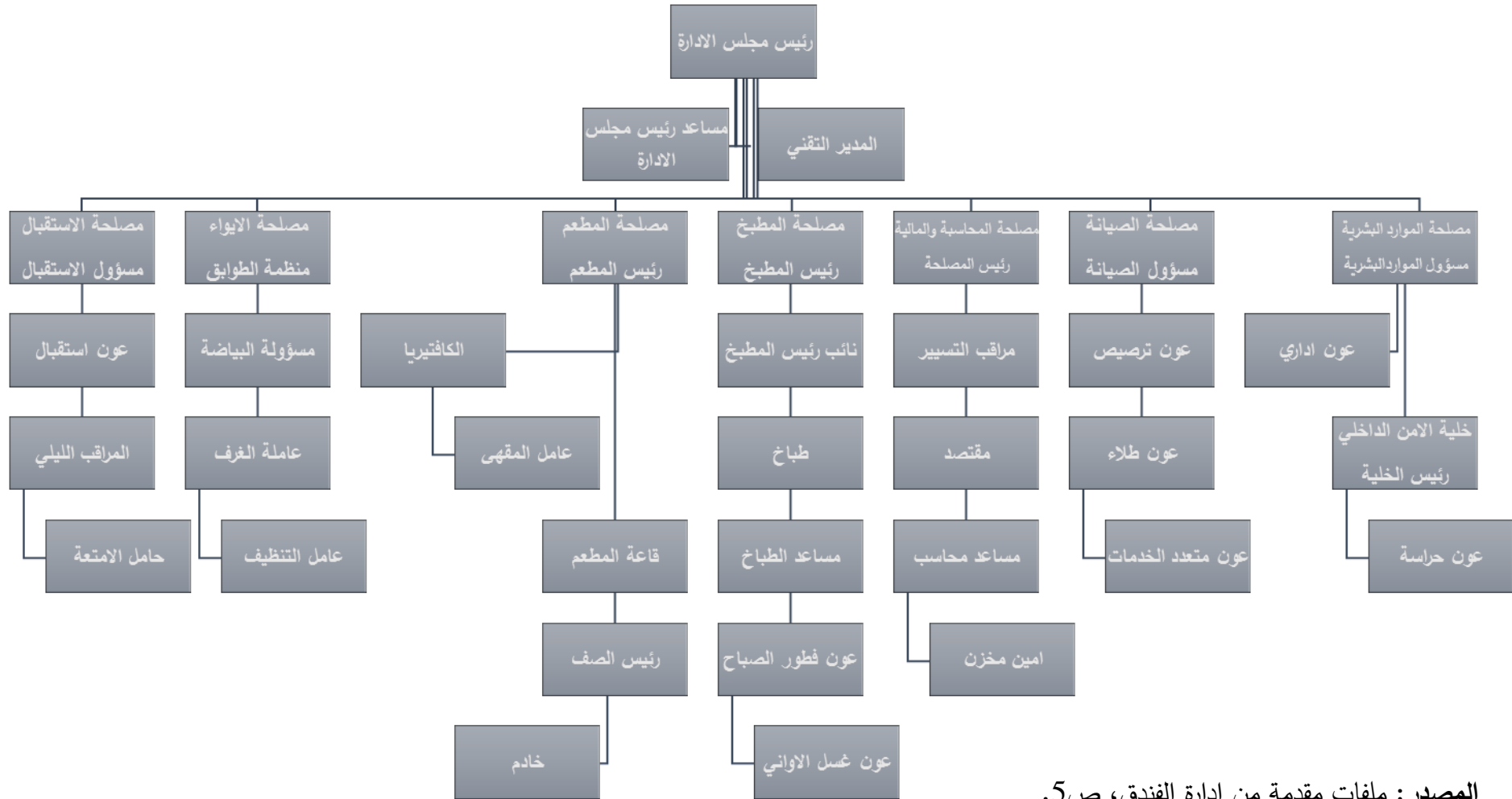
سنظهر في هذا المطلب المخطط الهيكلي للمؤسسة الفندقية بني حماد ونقوم بشرح مختلف مصالحة واقسامه

الفرع الاول: المخطط الهيكلي للمؤسسة الفندقية بني حماد

لتطلعات الزبائن، تسهر إدارة مكونة من أقسام ومصالح تعمل في تناسق وتكامل للوصول الى تقديم خدمة ذات جودة عالية تقدم صورة على التصنيف الممنوح لمؤسسة بني حماد، هذه الإدارة التي تمثلها من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

¹ ملفات مقدمة من إدارة الفندق، ص2-3.

الشكل الرقم 10: الهيكل التنظيمي لفندق بني حماد



المصدر: ملفات مقدمة من إدارة الفندق، ص5.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي ذو شكل هرمي، في قمته نجد أحد أفراد الأسرة المالكة والممثل في شخص السيد بن حمادي الحسين كرئيس مجلس إدارة يليه في المستوى الأول المدير التقني ومساعد رئيس مجلس الإدارة المكلف بالعمليات التجارية وبعده يلي مخلف المصالح من المكاتب الأمامية، والخلفية.

الفرع الثاني: دليل شامل لفهم اقسام ومصالح المؤسسة الفندقية بني حماد

أولاً: المصالح التشغيلية

1. **مصلحة الاستقبال:** يترأسها مسؤول الاستقبال يعمل تحت إمرته أعوان الاستقبال المكلفون باستقبال الزبائن ومعاملتهم أحسن معاملة، والقيام بالحجزات والتأكد منها، اعلام الزبائن بكل ما يحتاجونه خلال إقامتهم في الفندق (مواقيت الاطعام، دليل الهاتف الداخلي، الخدمات المتوفرة.....)، وتلبية طلبهم، ونقل انشغالاتهم وآرائهم للإدارة، ومراقب الليل المسؤول عن مراقبة تسعير الغرف والإطعام قبل أن يقوم بإقفال اليوم، بالإضافة الى حاملي الأمتعة والتي مهمتهم حمل الحقائب عند الدخول والخروج من الفندق، ومرافقة الزبائن الى الغرف والقيام بالشرح لهم عن مكونات الغرفة وأماكن المقابس الأساسية، وتقدم هذه المصلحة خدمات على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع.
2. **مصلحة الايواء:** يترأسها منظم الطوابق ويعمل في تناسق وتكامل مستمرين مع مصلحة الاستقبال، حيث هذه المصلحة هي المسؤولة على تنظيف الغرف والأجزاء المشتركة، وغسيل حاجات الزبائن الذي تتحصل عليه من مصلحة الاستقبال، كما أنها مسؤولة عن صيانة ومراقبة مكونات الغرفة قبل وأثناء وعند مغادرة الزبون، فهذه المصلحة تتحمل كامل المسؤولية في حالة ضياع أحد أشياء الغرفة إذا لم تعلن عنها في الوقت المناسب.
3. **مصلحة المطعم:** يترأسها مسؤول المطعم وتقوم باستقبال الزبائن في المطعم والكافتيريا لتلبية رغبات زبائن المؤسسة الفندقية سواء المقيمين أو الذين يأتون من الخارج، حيث يوفر قائمة من الطعام متنوعة بين التقليدي والعصري لتغطية أكبر شريحة من الزبائن، كما يتم تحديثها أول بأول حسب الفصول ورغبات الزبائن، بالإضافة الى ضمان خدمة الاطعام للملتقيات والمؤتمرات والأعراس، وضمان خدمة الاستراحة لتناول القهوة، ويعمل في تناسق مستمر مع مصلحة الاستقبال لمعرفة عدد الزبائن ومصلحة المطبخ لمعرفة قائمة الطعام المتوفرة¹.

¹ ملفات مقدمة من إدارة الفندق، ص6.

4. **مصلحة المطبخ:** يترأسها رئيس المطبخ، فمن جهة هي مسؤولة عن تحضير كل أنواع الطعام الذي يقدم بالمؤسسة الفندقية من فطور الصباح والغداء والعشاء، بالإضافة الى كل قوائم الطعام التي تقدم في الأحداث التي تقام في الفندق، ومن جهة أخرى تقوم بالتصديق على نوعية كل المواد أولية التي تطلبها ويشتريها المقتصد.

ثانيا: مصالح المكاتب الخلفية

1. **مصلحة المحاسبة والمالية:** يعمل تحت إمرة رئيسها كل من مراقب التسيير المسؤول على مراقبة خزائن نقاط البيع المختلفة الموجودة في المؤسسة الفندقية، وتحضير تقارير التسيير اليومية والشهرية، التصديق على أسعار المشتريات، والسلع المختلفة التي تخرج من المخزن طبعا بعد مصادقة المدير التقني عليها، كما يتدخل في تحديد أسعار مختلف الخدمات بالنظر الى معايير التسيير المصادق عليها في اجتماعات مجلس الإدارة، أما المقتصد فهو المسؤول على المشتريات المختلفة التي تحتاجها المؤسسة الفندقية محل الدراسة، ويقع على عاتقه اختيار الموردين بالنظر الى دفتر الشروط الذي يتوافق مع احتياجات الفندق، ومتابعة إجراءات دفع مستحقات الموردين بما يتوافق مع القواعد المحاسبية المعمول بها، أما على مستوى الأعمال المحاسبية فتقوم المصلحة بمسك جميع العمليات وفق التشريع المعمول به واستخراج التقارير والقوائم المالية التي تساعد اتخاذ القرارات ومعرفة وضعية المؤسسة الفندقية.

2. **مصلحة الصيانة:** هي المسؤولة عن صيانة جميع الأعطال التي تلحق بالمؤسسة الفندقية، من خلال التدخل في مختلف المصالح وهذا بطلب من رئيس المصلحة، كما يقع على عاتقها اتباع برنامج الصيانة الخاص بمختلف العتاد الموجود في المؤسسة الفندقية كالمصعد الميكانيكي، المحولات والمساعد الكهربائي..... الخ.

3. **مصلحة الموارد البشرية:** تسهر من خلال الوظائف المنوطة بها على توفير العنصر البشري الكفاء، متابعة الانضباط والغيابات، حساب الأجور والعلاوات..... وحديثا تم جعل خلية الأمن الداخلي تحت وصاية هذه المصلحة، حيث تتلقي منها تقرير يومي حول وضعية الأمن الداخلي للمؤسسة الفندقية قيد الدراسة.¹

¹ ملفات مقدمة من إدارة الفندق، ص7.

المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة في الدراسة

في هذا المبحث سنعرض الطرق والأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، حيث سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، ومختلف الطرق الإحصائية المتبعة لمعالجة وتحليل بيانات أداة الدراسة ولهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث كالآتي:

✓ **المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة**

✓ **المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة**

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

يعرض هذا المطلب المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة والمتمثلة في كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تعبر عن جميع الأفراد أو الأشخاص الذين تم اختيارهم لتمثيل هذا المجتمع والاعتماد عليهم في حدود الدراسة الميدانية بفندق بني حماد

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي

وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في الدراسة النظرية للموضوع والتي تضمنت الكتب، الأطروحات، الرسائل، المجالات، والملتقيات.

ثانياً: منهج دراسة حالة

وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين على محاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

للقيام بالدراسة يجب تعيين كلا من مجتمع وعينة الدراسة وتم تحديدها كالآتي:

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، حيث تم إجراء هذه الدراسة على فندق بني حماد وتتكون هذه الدراسة من جميع العاملين بالفندق والبالغ عددهم 45 عامل.

ثانياً: عينة الدراسة

هي مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع حيث تم اختيار عينة من المجتمع عددها 45 من المجتمع والتي تقدر بنسبة 100% وتم توزيع 45 استبانة وتم استرجاع 36 استبانة، أي ما يعادل 80% من المجتمع ككل.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

إن أدوات البحث العلمي التي تستعمل لجمع المعلومات عديدة ومتنوعة تختلف حسب الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاستعانة بالأداة التالية وهي "الإستبانة"، ومن أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS، حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة وتم تصميمها على محورين، حيث يمثل المحور الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ويضم المحور الثاني متغيرات الدراسة ب 40 عبارة، حيث المتغير المستقل أنماط القيادة ضم 24 عبارة موزعة لكل نمط 8 عبارات، والمتغير التابع الأداء المتميز ضم الباقي وهي 16 عبارة، كما هي مصممة على الشكل التالي:

المحور الأول: وصف عينة الدراسة

احتوى على البيانات الشخصية المتمثلة في: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة.

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير الأول: أنماط القيادة ب 24 عبارة موزعة على:

1. النمط الأول: النمط الاوتوقراطي يضم 08 عبارات.
2. النمط الثاني: النمط الديموقراطي يضم 08 عبارات.

3. النمط الثالث: النمط الحر يضم 08 عبارات.

المتغير الثاني: الأداء المتميز يضم 16 عبارة.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

هناك عدة مقاييس لاختبار الثبات من أهمها معامل ألفا كرونباخ حيث يقيم مدى تماسك الأسئلة في أداة قياس واحدة، مما يعطي مؤشرا عن مدى موثوقية هذه الأداة. تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ عادة بين 0 و 1 وكلما كانت القيم أعلى تشير إلى اتساق داخلي أكبر والعكس صحيح، وأن الحد الأدنى لقيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون (0.60).

جدول رقم (04): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

العبارات	عدد العبارات	الفا كرونباخ
الاولتوقراطي	8-0	0.72
الديموقراطي	16-9	0,95
الحر	24-17	0,91
أنماط القيادة	24-0	0,92
الأداء المتميز	40-25	0,83
الكلي	40-0	0,93

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن الجدول اعلاه يتضح لنا ما يلي:

- بلغ ألفا كرونباخ للنموذج الكلي لجميع العبارات المقدر ب 40 عبارة قيمة 0,93. ما يقابلها 93% وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا كونها أعلى من النسبة المتفق عليها في مجال العلوم الاقتصادية 60%.
- بلغ ألفا كرونباخ للمتغير المستقل المتمثل في أنماط القيادة ل 24 عبارة بقيمة 0,92 وهي قيمة أعلى من القيمة المطلوبة.
- بلغ ألفا كرونباخ للمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز ل 16 عبارة بقيمة 0,83 وهي قيمة جيدة ومقبولة.

- بالاعتماد على الإجابات المقدمة في المحور الأول من طرف المستجوبين على الاستبانة تم التعرف على خصائص العينة، حيث تتوزع الى: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى العلمي وسنوات الخدمة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي كالاتي:

أولاً: التكرار والنسب المئوية

تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الأفراد اتجاه محاور الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي

تم استعمال المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابة أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: الانحدار البسيط

لدراسة أثر المتغير المستقل أنماط القيادة على المتغير التابع الأداء المتميز تم استخدام الانحدار البسيط.

رابعاً: الانحراف المعياري

تم استخدامه لمعرفة مدى انحراف اجوبة افراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة عن متوسطها الحسابي.

خامساً: المدى

اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي، ويركز هذا المقياس على التمييز بين مدى توافق المفردة مع العبارة المعطاة، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات عينة الدراسة على العبارات المقدمة لهم وذلك بأن يقابل كل عبارات الاستبانة قائمة تحمل الاختيارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة.

الجدول رقم (05): أوزان سلم ليكارت

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

المصدر: عودة الله بدوي مشاركة، محمد عبد شتيوي، درجة توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، مجلد39، العدد04، فلسطين، 2019، ص132.

الجدول أعلاه يوضح اوزان سلم ليكارت من 1 الى 5 والعبارة الموافقة لكل وزن او رقم ويبين الجدول الموالي مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم (06): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي المرجح	1-1.79	1,80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: عودة الله بدوي مشاركة، مرجع سابق، ص132

من أجل جمع البيانات اللازمة والتوصل إلى نتيجة حول موضوع الدراسة، فإنه لا بد من استخدام المنهج المساعد على ذلك، اضافة إلى أساليب التحليل والأساليب الاحصائية الداعمة لهذه العملية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، سيتم في هذا المبحث تحليل مختلف البيانات والمعلومات بناء على الأجوبة المقدمة من المستجوبين من خلال الاستبانة وعرض النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق الأساليب الإحصائية ببرنامج SPSS وتفسيرها ولهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث الى:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ **المطلب الثاني:** اختبار الفرضيات

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بقياس صدق وثبات أداة الدراسة وعرض مختلف نتائج إجابات العينة التي تم التوصل إليها وتحليل اتجاهات إجاباتهم.

الفرع الاول : التحليل الوصفي للبيانات العامة

أولاً: النوع الاجتماعي

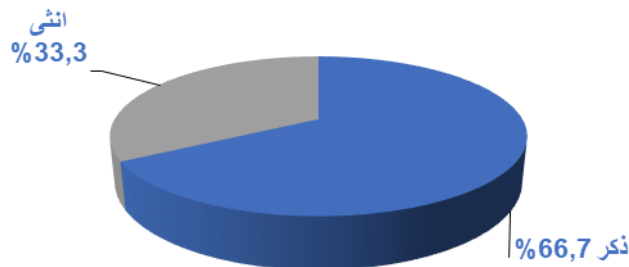
يتوزع افراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي الى:

الجدول رقم (07): توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
66,7%	24	ذكر
33,3%	12	انثى
100%	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): نسبة افراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان اغلب افراد العينة هم ذكور والتي تقدر نسبتهم 66,7% أي 24 مفردة من أصل 36 بينما عدد الإناث تمثل في 33,3% أي 12 مفردة ويتراجع هذا التباين الى تركيبة المؤسسة وسياستها في اختيار الافراد.

ثانيا: العمر

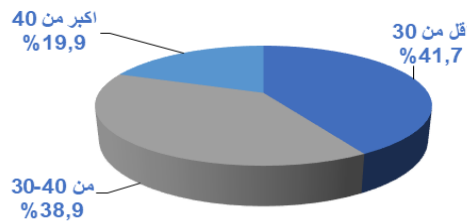
يتوزع افراد العينة حسب العمر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
اقل من 30	15	41,7%
من 30-40	14	38,9%
أكبر من 40	7	19,4%
المجموع	36	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): نسبة افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بان الفئات العمرية مقسمة الى ثلاثة فئات، حيث ان اكبر فئة هي الأصغر أي الذين تكون أعمارهم اقل من 30 وذلك بنسبة 41,7%، وتليها فئة الافراد التي تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 بنسبة 38,9% حيث نلاحظ ان هناك تقارب كبير بين هذه الفئة والفئة السابقة، بينما اصغر فئة تتمثل في الفئة ذات الأكبر عمرا أي التي تكون أعمارهم اكبر من 40 وهذا بنسبة 19,4% ويرجع سبب توظيف فئة الشباب اكثر الى نوع الوظائف في الفندق والخدمات المقدمة مثل موظفي الاستقبال، العاملين في المطاعم والكافيتيريا والصونا وغيرها من المرافق فاعلها خدمات شبابية.

ثالثا: المستوى العلمي

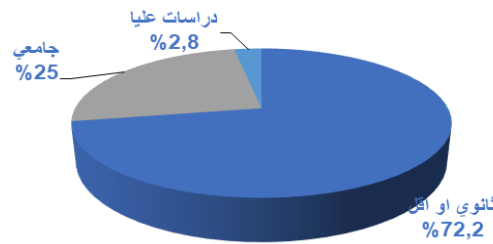
يتوزع افراد العينة حسب المستوى التعليمي الى:

الجدول رقم (09): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
72,8%	26	ثانوي او اقل
25%	9	جامعي
2,8%	1	دراسات عليا
100%	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (13): نسبة افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان غالبية العمال بالمؤسسة الفندقية ذو مستوى تعليمي ثانوي او اقل وذلك بنسبة عالية تقدر بـ 72,2%، وتليها فئة الافراد خريجي الجامعات بنسبة 25%، بينما اقل نسبة تمثلت في الدراسات العليا وذلك بنسبة 2,8% وهي فئة جدا قليلة وتمثلت في شخص واحد فقط، ويرجع توظيف الفندق الى الافراد بمستوى تعليمي منخفض كون ان غالبية الوظائف في الفندق لا تتطلب مؤهلات تعليمية عالية، لان غالبية الأدوار او الوظائف يكونون في مجال النظافة، الضيافة، الخدمات والتي لا تشترط شهادات جامعية.

رابعاً: الخبرة

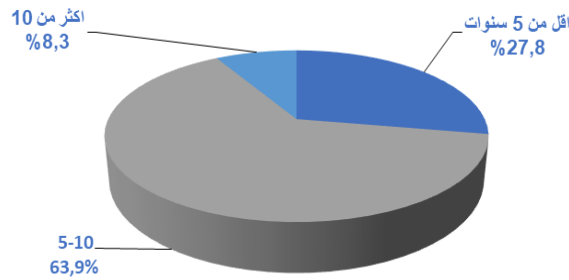
يتوزع افراد العينة حسب الخبرة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
27,8%	10	اقل من 5 سنوات
63,9%	23	من 5 الى 10
8,3%	3	أكثر من 11
100%	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (14): نسبة افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان اكثر من نصف العينة المدروسة تتراوح خبرتهم بين 5 الى 10 سنوات حيث تشكل هذه الفئة نسبة ملحوظة قدرها 63,9%، في المقابل يمثل الافراد الذين خبرتهم تكون اقل من 5 سنوات نسبة قليلة قدرها 27,8%، اما الفئة التي تكون لديهم خبرة اكثر من 11 سنة نسبتهم 8,9% ويرجع هذا التوزيع الى توجه سياسة الفندق في التوظيف بحيث تركز على استقطاب الافراد ذوي الخبرة المتوسطة وتوظيف الشباب ذوي الفئة العمرية المتوسطة اقل من 30، بالإضافة الى هذا فإن الفندق لم يميز على تأسيسه 11 عاما وهذا يعد تفسيراً منطقياً لقلّة وجود موظفين بخبرة تتجاوز 11 سنة.

الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة

سيتم تحليل محاور الاستبانة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستناد الى مقياس ليكارت الخماسي. وفيما يلي تحليل كل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (11): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	النمط الأوتوقراطي	3,62	0,58	موافق
01	يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين.	3,50	1,00	موافق
02	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	2,72	1,32	موافق بدرجة متوسطة
03	يستخدم المدير سلطاته بشكل إيجابي لتحفيز الموظفين بدلا من الضغط عليهم.	3,83	1,02	موافق
04	يتخذ القرارات بشكل فردي دون الرجوع للموظفين.	2,97	1,20	موافق بدرجة متوسطة
05	يعتمد على استخدام الامر والنهي في توجيه التعليمات.	3,52	0,99	موافق
06	يتقيد المدير بحرفية اللوائح والأنظمة.	3,94	0,92	موافق
07	يحرص المدير على تنفيذ العمل ويطلبه من جميع المرؤوسين.	4,33	0,63	موافق بشدة
08	يتابع المدير المرؤوسين عند تأخرهم عن العمل او غيابهم.	4,19	0,62	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول النمط الأوتوقراطي حيث تمحورت إجابة موافق في النمط الأوتوقراطي إذ بلغ المتوسط العام لنمط القيادة الأوتوقراطي (3,62) بانحراف معياري بقيمة (0,58) وهي تنتمي إلى المجال موافق، كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع ضمن مجال درجة القبول (موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة) بمتوسطات حسابية متقاربة قليلا تنحصر ضمن المجال [2,72-4,33]، مما يعكس بعض من التجانس في الإجابات حول النمط الأوتوقراطي، حيث:

- في العبارتين 2 و4 كانت الإجابة موافق بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى أن القائد يراعي القدرات أثناء تقديم المهام وأيضا لا يتخذ القرارات بشكل فردي.
- وإجابة موافق في (1,3,5,6,8) وذلك راجع إلى توافق أسلوب القائد مع العبارات حيث يكون القائد متسلط وحريص على الموظفين أثناء تقديم مهامهم أو أثناء التأخر والغياب عن العمل كما يتبع أسلوب الأمر والنهي ويتقيد بالأنظمة واللوائح والأنظمة بحرفية.

- وإجابة موافق بشدة في عبارة 7 وهذا يدل على الرضا عن أسلوب الحرص من القائد على تنفيذ جميع المهام من المرؤوسين.

جدول رقم (12): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	النمط الديمقراطي			
01	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون.	4,58	0,76	موافق بشدة
02	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية.	4,61	0,54	موافق بشدة
03	يعمل القائد بمبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.	4,53	0,64	موافق بشدة
04	يبذل جهداً لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم.	4,16	1,08	موافق
05	يراعي تخصصات وإمكانيات الموظفين في تقسيمه للمهام.	4,52	0,73	موافق بشدة
06	يسعى المدير لكسب الموظفين من خلال توفير احتياجاتهم.	4,11	1,16	موافق
07	يحرص المدير على بناء الثقة بينه وبين الموظفين العاملين معه.	4,30	1,06	موافق بشدة
08	يؤمن المدير بيئة عمل مقبولة ومريحة للمرؤوسين.	4,52	0,81	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات الباحثين حول النمط الديمقراطي قد تمحورت إجابة موافق بشدة في هذا النمط إذ بلغ المتوسط العام لنمط القيادة الديمقراطي (4,42) بانحراف معياري بقيمة (0,77) وهي تنتمي إلى المجال موافق بشدة، كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع ضمن مجال درجة القبول (موافق، موافق بشدة) بمتوسطات حسابية متقاربة تنحصر ضمن المجال [4,11-4,61]، مما يعكس التجانس في الإجابات حول النمط الديمقراطي، حيث: تمحورت إجابة موافق في النمط الديمقراطي بالعبارتين 12 و14، وإجابة موافق بشدة في العبارات المتبقية، وهذا ما يدل على أن النمط الديمقراطي هو نمط سائد ومتوافق مع رضا العمال ومسؤولية القائد.

جدول رقم (13): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول النمط الحر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	النمط الحر			
01	يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم.	3,69	1,06	موافق
02	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.	2,80	1,39	موافق بدرجة متوسطة
03	يستمع القائد الى وجهات نظر العاملين ومقترحاتهم	3,69	0,85	موافق
04	يثق القائد في قدرات العاملين بشكل كبير .	4,08	0,69	موافق
05	يعطي الحرية الكاملة للموظفين للإصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل.	3,63	1,17	موافق
06	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها الموظفون لإنجاز أعمالهم ويتقبل	3,80	0,92	موافق
07	يشجع المدير الموظفين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية	4,02	0,77	موافق
08	يترك المدير للمرؤوسين حرية اختيار بعض الاعمال التي يرغبون فيها.	3,47	1,10	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول النمط الحر قد تمحورت في موافق في هذا النمط إذ بلغ المتوسط العام لنمط القيادة الحر (3,65) بانحراف معياري بقيمة (0,80) وهي تنتمي إلى المجال موافق، كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع ضمن مجال درجة القبول (موافق بدرجة متوسطة، موافق) بمتوسطات حسابية متقاربة تنحصر ضمن المجال [2,80-4,08]، مما يعكس التجانس في الإجابات حول النمط الحر، حيث:

- في النمط الحر والأخير إجابة موافق بدرجة متوسطة كانت في العبارة 18 حيث تساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم تصرف غير ملائم، وباقي العبارات في هذا النمط كانت بموافق أي القائد يثق في العاملين ويعطي لهم الإستقلالية في اتخاذ القرارات ويوافق على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم.

جدول رقم (14): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يعتمد الفندق على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها.	3,83	0,65	موافق
02	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.	4,19	0,57	موافق

03	تتولى الإدارة العليا في الفندق عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	3,86	0,79	موافق
04	تتبنى الإدارة العليا في الفندق الأهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات العملاء.	3,97	0,60	موافق
05	تسعى الإدارة العليا في الفندق باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد.	4,16	0,56	موافق
06	تهتم الإدارة العليا في الفندق بإقامة دورات تدريبية للعاملين	3,61	0,93	موافق
07	يتوفر في المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين.	3,77	0,72	موافق
08	يقوم الفندق بتسهيل وتبسيط الخدمات المقدمة للزبائن.	4,13	0,59	موافق
09	يطور الموظفون أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	3,97	0,65	موافق
10	تشجع المؤسسة مواردها البشرية على توظيف أفكارهم ومهاراتهم.	4,08	0,50	موافق
11	يتم اجراء ورشات تكوينية للعاملين بشكل دوري.	3,58	0,96	موافق
12	تحرص إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الابداع والابتكار.	3,80	0,78	موافق
13	يتلقى الافراد العاملين بالمؤسسة حوافز ومكافآت تستهدف رفع أدائهم.	3,58	1,10	موافق
14	انجز وانهي المهام الموكلة الي في وقت قصير جدا.	4,08	0,63	موافق
15	تستجيب إدارة الفندق بسرعة لاي شكوى يقدمها الزبائن.	4,55	0,53	موافق بشدة
16	يحرص الفندق على تحسين صورته امام الزبائن والآخرين من أصحاب المصالح.	4,58	0,50	موافق بشدة
	الأداء المتميز	3,98	0,37	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول الأداء المتميز قد تمحورت في موافق في إذ بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3,98) بانحراف معياري بقيمة (0,37) وهي تنتمي إلى المجال موافق، كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع ضمن مجال درجة القبول (موافق، موافق بشدة) بمتوسطات حسابية متقاربة تتحصر ضمن المجال [4,58-3,58]، مما يعكس التجانس في الإجابات حول محور الأداء المتميز، حيث كانت كل من العبارتين 15-16 تحمل إجابة موافق بشدة، وذلك لتؤكد على حرص الفندق على تحسين صورته أمام الزبائن والآخرين من أصحاب المصالح، وذلك بالاستجابة السريعة لإدارة الفندق بالشكوى التي يقدمها الزبائن، وباقي الإجابات كانت بموافق، حيث يتبين أيضا من خلال الجدول أن العبارات (2-5-8-10-14) كانت متقاربة وذات أهمية كبيرة، حيث بلغ المتوسطات الحسابية ما بين [4,19-4,08]، حيث تنص العبارات على السعي لتعزيز مركز تنافسي عبر تقديم خدمات مبسطة وسريعة، والإستفادة من أفكار

ومهارات الموارد البشرية لإنجاز المهام بكفاءة عالية وفي أقصر وقت، ثم تليها كل من (1-3-4-9-12) وهي عبارات أقل أهمية من العبارات السابقة حيث المتوسط الحسابي لها يتراوح بين [3,80-3,97]، التي تنص على استخدام أحدث التقنيات والتخطيط المستقبلي الذي يركز على رغبات العملاء، يسعى الفندق، من خلال تطوير موظفيه وبيئة عمل محفزة للإبداع، إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية، أما بالنسبة للعبارات المتبقية (6-7-11-13)، فهي تمثل آخر العبارات بمتوسطات متقاربة تنحصر فيما يلي [3,58-3,77]، تنص هذه العبارات على حرص الإدارة العليا في الفندق على تطوير أداء العاملين ورفع معنوياتهم من خلال توفير دورات تدريبية وورشات عمل دورية، بالإضافة إلى تهيئة بيئة عمل تشجع التواصل المباشر وتقديم الحوافز والمكافآت.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المطلب الى اختبار كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وتحليل نتائجها.

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المتميز ومن خلالها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

قمنا باختبار الفرضيات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة على الأداء المتميز

R ²	R	F	Sig	قيمة المعامل	المتغير المستقل
0,46	0,68	9,41	0,004	0,35	النمط الاوتوقراطي
			0,001	0,26	النمط الديمقراطي
			0,13	-0,13	النمط الحر

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R يساوي 0,68 وان معامل التحديد R² يساوي 0,46 ما يوضح مبدئياً وجود أثر لأنماط القيادة على الأداء المتميز.

عند تحليل الانحدار المتعدد بين انماط القيادة والأداء المتميز وجدنا أن النمط الحر كانت مستوى دلالاته المعنوية 0,13 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي يستبعد من نموذج الانحدار، أما النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي فقد جاءا بمستوى دلالة 0,004 و0,001 وهذه القيم اقل من 0,005 وبالتالي يقبلان في بناء نموذج الانحدار وهو كالاتي:

$$Y = 2,02 + 0,35x_1 + 0,26x_2$$

X: متغير مستقل حيث:

X1: النمط الأوتوقراطي

X2: النمط الديمقراطي

Y: متغير تابع يمثل الأداء المتميز

أي ان الأداء المتميز في المؤسسة يرجع الى النمط الديمقراطي والاوتوقراطي وليس النمط الحر وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على الأداء المتميز.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

انقسمت الفرضيات الفرعية الى ثلاث فرضيات وسيتم اختبار كل فرية على حدة كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية على وجود أثر ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي على الأداء المتميز ومن خلالها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الاوتوقراطي على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الاوتوقراطي على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

قمنا باختبار الفرضيات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الاوتوقراطي على الأداء المتميز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
النمط الاوتوقراطي	0,49	0,24	0,49	0,32	11,20	0,002

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 49% أي علاقة طردية متوسطة بين النمط الاوتوقراطي والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0.24 أي أن المتغير المستقل النمط الاوتوقراطي مسؤول عن 24% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع للأداء المتميز والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 11,20 عند مستوى الدلالة 0.002 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2,61 عند مستوى الدلالة 0.05، أي أنه يوجد أثر للنمط الاوتوقراطي على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0.002 وهذه القيمة أقل من 0.05. ولمعرفة أثر النمط الأوتوقراطي على الأداء المتميز بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0,49، وهذا يعني أنه كلما زاد النمط الاوتوقراطي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز في الاداء ب0,49.

وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y = 0,32 + 0,49X$$

X: متغير مستقل (النمط الأوتوقراطي)

Y: متغير تابع يمثل الأداء المتميز

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية على وجود أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الأداء المتميز ومن خلالها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

قمنا باختبار الفرضيات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الديمقراطي على الأداء المتميز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
النمط الديمقراطي	0,54	0,30	0,54	0,27	14,62	0,01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 54% أي علاقة طردية متوسطة بين النمط الديمقراطي والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0,30 أي أن المتغير المستقل النمط الديمقراطي مسؤول عن 30% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع للأداء المتميز والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 14,62 عند مستوى الدلالة 0,01 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2,61 عند مستوى الدلالة 0,05، أي أنه يوجد أثر للنمط الديمقراطي على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0,01 وهذه القيمة أقل من 0,05.

ولمعرفة أثر النمط الديمقراطي على الأداء المتميز بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0,54، وهذا يعني أنه كلما زاد النمط الديمقراطي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز في الاداء ب0,54.

وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y = 0,27 + 0,54X$$

X: متغير مستقل (النمط الديمقراطي)

Y: متغير تابع يمثل الأداء المتميز

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تتص الفرضية على وجود أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الأداء المتميز ومن خلالها نصيغ الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

قمنا باختبار الفرضيات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار لقياس أثر النمط الحر على الأداء المتميز

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل	الثابت	F المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الاوتوقراطي	R	R ²	الانحدار			Sig
	0,34	0,11	0,34	0,16	4,45	0,04

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هي 34% أي علاقة طردية ضعيفة بين النمط الحر والأداء المتميز، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) هي 0,11 أي أن المتغير المستقل النمط الحر مسؤول عن 11% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع للأداء المتميز والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، وبما أن قيمة F المحسوبة 4,45 عند مستوى الدلالة 0,04 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 2,61 عند مستوى الدلالة 0,05، أي أنه يوجد أثر للنمط الحر على الأداء المتميز عند مستوى الدلالة 0,04 وهذه القيمة أقل من 0,05.

ولمعرفة أثر النمط الحر على الأداء المتميز بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0,34، وهذا يعني أنه كلما زاد النمط الحر بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة بعد الاعتمادية ب0,34. وبالتالي يمكن استخراج النموذج المقدر لهذا الأثر كما يلي:

$$Y = 0,16 + 0,34X$$

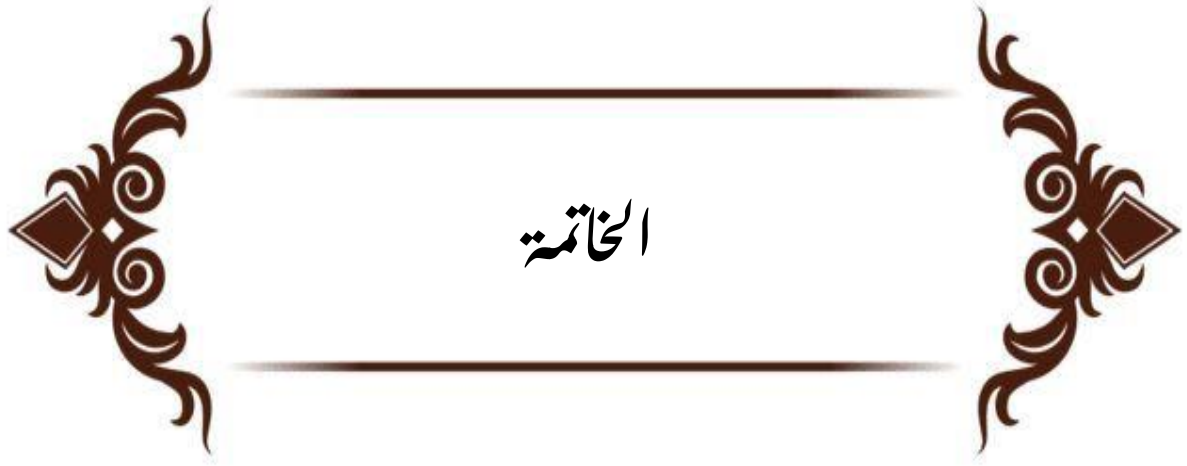
X: متغير مستقل (النمط الحر)

Y: متغير تابع يمثل الأداء المتميز

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل عملنا على معرفة أثر أنماط القيادة على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الفندقية بني حماد بـرج بوعريـريـج.

تناولنا في هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءا بتقديم للمؤسسة محل الدراسة ثم خصائص افراد مجتمع الدراسة، بالإضافة الى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تم الاعتماد على الاستبانة بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، وبعد تفرغ الاستبانة باستخدام برنامج SPSS ومعالجتها باستعمال الأدوات الإحصائية منها الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، والانحدار البسيط. بغرض معرفة أثر أنماط القيادة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما اثبتته الفرضيات الرئيسية، التي توصلت في الأخير الى ان هناك أثر لأنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديموقراطي) كل على حدى في تحقيق التميز في الأداء للمؤسسة محل الدراسة.



من خلال ما تم التطرق إليه حول إشكالية موضوع دراستنا، التي تمحورت حول معرفة أثر انماط القيادة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصلين نظري وتطبيقي، باتباع المنهج والأدوات السابقة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وتنقسم إلى القسمين التاليين:

أولاً: النتائج النظرية

يمكننا تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري كالتالي:

1. يعد الأداء المتميز من المفاهيم الحديثة التي أحدثت تحولاً وتغيراً جذرياً في المؤسسات.
2. على المنظمات تبني أنماط القيادة التي تتوافق مع ثقافتها وسياساتها لأنها تمنح المؤسسة ميزة تنافسية عن المنظمات الأخرى وتحسن من جودة خدماتها وأدائها، مما يعزز رضا العملاء ويسهم في بناء سمعة إيجابية للمنظمة.
3. الرفع من الأداء وجعله أداء متميز، يمكن المؤسسة من مواكبة التقدم المتسارع في العالم وكسبها مكانة اقتصادية على الصعيد الدولي.
4. إن أنماط القيادة هي الخيار الإستراتيجي الأكثر ضماناً للمنظمات في مواجهة مختلف المشكلات المحتملة للوصول إلى التميز.

ثانياً: النتائج الميدانية

بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. المؤسسة الفندقية بني حماد تستخدم أنماط القيادة، وذلك بموافقة أغلبية أفراد العينة المبحوثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,90، تميزت القيادة بأنماطها الثلاثة التالية (الأوتوقراطي، الديموقراطي، والحر) حيث يمكن الاعتماد على الأنماط القيادية في تحسين الأداء وتميزه باستخدام الأساليب القيادية المختلفة، التي تضمن سرعة الاستجابة للعملاء والاهتمام بهم وفهم احتياجاتهم، مما يشعرهم بالراحة والاطمئنان عند اللجوء إلى المؤسسة.
2. يتوفر التميز في الأداء في المؤسسة الفندقية بني حماد، وهذا بناءً على آراء المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,98، وظهر هذا من خلال التميز في الأداء المؤسسي ومن خلال الاستجابة الفعالة لتلبية احتياجات وتطلعات الزبائن والحفاظ على كل ما يسعدهم ويشعرهم بالراحة.

3. يوجد أثر لأنماط القيادة الإثنتين في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة لأنه تحقق أثر المتغير المستقل بنمطيه الإثنتين الديمقراطي والأوتوقراطي على غرار النمط الثالث وهو النمط الحر فهو لا يؤثر في تحقيق الأداء المتميز.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال أنماط القيادة والأداء المتميز:

1. الحرص على تعزيز وتنمية أنماط القيادة من شتى مجالاتها في المؤسسة الفندقية بني حماد.
2. هناك دور لأنماط القيادة، لكن على المؤسسة تطويره وذلك بخلق جو منفتح عن طريق توفير فرص مشاركة العاملين لمعارفهم واطاحة الفرصة، لإبراز إبداعاتهم والعمل على تقديم الدعم اللازم لتميز الأداء المؤسسي.
3. هناك توجه للمؤسسة الفندقية بني حماد للأداء المتميز، لكن عليها العمل على تحقيقه بدرجة أكبر وجعله ضمن أهدافها الأساسية لتحقيق التميز في مجال عملها وتصبح مؤسسة رائدة دوليا.
4. الاهتمام بتحفيز الأفراد ومكافأتهم على أدائهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة وهذا ما يرقى أدائها إلى أداء متميز.
5. على مؤسسة بني حماد الفندقية تنمية ثقافة الابتكار والتكيف، تعزيز التعاون والعمل الجماعي، تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتحسين عمليات التواصل بين الأفراد.
6. ينبغي على المؤسسة فتح المراكز المغلقة داخل الفندق والعمل على تشغيلها وتحسينها.

رابعا: آفاق الدراسة

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لم يشمل كل المفاهيم والعناصر الخاصة بمتغيرات الدراسة لأن مجال الموضوع واسع البحث والإثراء، إلا أنه يفتح الآفاق لبحوث أخرى:

1. أثر أنماط القيادة في إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية.
2. تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز.
3. أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز.
4. دور الأداء المتميز في تحقيق الميزة التنافسية.
5. دور أنماط القيادة في تحقيق الأداء المتميز على ضوء النموذج الجزائري.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. جعلاب الزهرة، القيادة والتغيير الثقافي، ط1، دار الباحث، برج بوعرييج، الجزائر، 2022.
2. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين النكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، ط 1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية -جامعة الدول العربية-، الجزائر، 2015.
3. رداح محمود الخطيب واحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012.
5. سعد علي ربحان المحمدي، إدارة التميز والجودة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2023.
6. صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط 01، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
8. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2005.
9. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
10. محمد احمد عيشوني وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، ط 01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط 01، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية -جامعة الدول العربية-، الجزائر، 2015.

12. محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانة، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
13. محمود حسين أبوجمعه، التميز المؤسسي عوامل النجاح، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
14. مهديد فاطمة الزهراء، المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021.
15. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الاعمال، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

ثانيا: الرسائل الجامعية والاطروحات

1. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
2. أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
3. أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021-2022.
4. احمد عوار عابر العنزي، أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
5. الاخضر صياحي، نمط القيادة الادارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
6. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
7. برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

8. بلغيث حمد علي القوزي، أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1995.
9. بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
10. سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسن، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017-2018.
11. شروق احمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال، درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
12. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
13. فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007.
14. مزيان بشرى، العلاقة بين اساليب القيادة وانماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الاساتذة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، 2011.
15. وسام أديب خالد عودات، أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2024.
16. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015-2016.

ثالثاً: المجلات والملتقيات العلمية

1. احمد اسعد فياض واخرون، "أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 34، العدد 01، بغداد، العراق، 2024.
2. إسراء سعد عبد الجليل البهاس، "العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة ثلاثية الأبعاد والأداء المتميز، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18، العدد 04، جامعة الكوفة، العراق، 2022.
3. بن احمد نادية وبن احمد فاطمة الزهراء، " دور الاستثمار في الراس المال البشري على الارتقاء بالأداء المؤسسي"، مجلة دفاتر، المجلد 19، العدد 1، سيدي بلعباس، الجزائر، 2023.
4. بوسنة نسرين وبوشريبة محمد، أثر إستراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 1، قسنطينة، الجزائر، 2020.
5. بوقرة رابح واخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 02، جيجل، الجزائر، 2019.
6. خيرة معمري، دور إدارة الأداء في منظمات الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الإقتصاد والمالية، المجلد 11، العدد 1، الشلف، الجزائر، 2025.
7. ربا صاحب عبد، القيادة ودورها في الأداء الإستراتيجي للدولة، مجلة المعهد، العدد 2، جامعة بغداد، العراق، 2020.
8. زرزاز العياشي، النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 12، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2017.
9. سمير سليمان الجمل وميسان عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، المجلة الجزائرية، للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021.
10. سمير عماري، "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021.
11. علي فالح جبر السيلوي واخرون، "سلوك القيادة البارعة وأثرها في تعزيز الأداء المتميز"، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 61، جامعة الكوفة، العراق، 2023.

12. قبطان شوقي، "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 1، العدد 1، المدينة، الجزائر، 2014.
13. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المدينة، الجزائر، 2009.
14. محمد أمين كروش والطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق ادارة متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2020.
15. محمد مبيض وميس مهيوب، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية-، المجلد 43، العدد 02، سوريا، 2021.
16. مراد كواشي، "قياس الأداء المتميز من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 01، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
17. مصطفى يونسى وسعد مرزق، "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر، المجلد 11، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.
18. ميلود زيد الخير، رشام كهينة، جوائز الجودة خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي، مجلة معارف للعلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 16، الجزائر، 2015.
19. وردة حواطي وأحمد دروم، السلوك الابداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، 2020.
20. يوسف زدام وأسماء زينية، "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية"، المجلد 6، العدد 10، جامعة باتنة، الجزائر، 2017.

ثالثا: المحاضرات ومنشورات

1. بعجي سعاد: محاضرات في مقياس القيادة الإدارية، سنة ثانية ماستر ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2024-2025.
2. دشه محمد علي، محاضرات في مقياس إدارة الاداء والتميز، سنة ثانية ماستر ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي محمد بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2024-2025.

3. مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية والاتصال المؤسسي، سنة أولى ماستر، قسم علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022.
4. مهدي فاطمة الزهراء، محاضرات في مقياس إدارة الأداء والتميز، سنة ثانية ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2023.
5. بطرس حلاق، القيادة الادارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Fatima Zohra Mahdid and others, "The Algerian Quality Awards : A tool for supporting quality and excellence in Algerian Institutions." International Journal of Economic Perspectives, vol 19, N 2 , 2025.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبانة

في إطار إعداد مذكرة تخرج من اجل نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، تم انجاز هذا الاستبيان للتعرف على أثر أنماط القيادة في تحقيق الأداء المتميز بفندق بني حماد ببرج بوعرييج، نرجو منكم الإجابة على الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم. علما بان الغاية من إجراء هذه الدراسة غاية علمية بحتة، وان المعلومات ستحظى بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: وصف عينة البحث

النوع الاجتماعي: ذكر انثى

العمر: اقل من 30 30-40 اكبر من 40

المستوى التعليمي: ثانوي او اقل جامعي دراسات عليا

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات 5-10 سنو اكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير الأول: القيادة

النمط الأول: الاوتوقراطي

ترقيم	العبارة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
1	يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين.					
2	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.					
3	يستخدم المدير سلطاته بشكل إيجابي لتحفيز الموظفين بدلا من الضغط عليهم.					
4	يتخذ القرارات بشكل فردي دون الرجوع للموظفين.					
5	يعتمد على استخدام الامر والنهي في توجيه التعليمات.					
6	يتقيد المدير بحرفية اللوائح والأنظمة.					
7	يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين.					
8	يتابع المدير المرؤوسين عند تأخرهم عن العمل او غيابهم.					

قائمة الملاحق

النمط الثاني: الديمقراطي

ترقيم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون.					
2	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية.					
3	يعمل القائد بمبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.					
4	يبدل جهد لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم.					
5	يراعي تخصصات وإمكانيات الموظفين في تقسيمه للمهام.					
6	يسعى المدير لكسب الموظفين من خلال توفير احتياجاتهم.					
7	يحرص المدير على بناء الثقة بينه وبين الموظفين العاملين معه.					
8	يؤمن المدير بيئة عمل مقبولة ومريحة للمرؤوسين.					

النمط الثالث: الحر

ترقيم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم.					
2	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.					
3	يستمع القائد الى وجهات نظر العاملين ومقترحاتهم ويوافق عليها.					
4	يثق القائد في قدرات العاملين بشكل كبير.					
5	يعطي الحرية الكاملة للموظفين للإصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل.					
6	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها الموظفين لإنجاز أعمالهم ويتقبل					
7	يشجع المدير الموظفين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية					
8	يترك المدير للمرؤوسين حرية اختيار بعض الاعمال التي يرغبون فيها.					

المتغير الثاني: الأداء المتميز

ترقيم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعتمد الفندق على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها.					
2	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.					
3	تتولى الإدارة العليا في الفندق عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.					
4	تتبنى الإدارة العليا في الفندق الأهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات العملاء.					
5	تسعى الإدارة العليا في الفندق باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد.					
6	تهتم الإدارة العليا في الفندق بإقامة دورات تدريبية للعاملين					
7	يتوفر في المؤسسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين.					
8	يقوم الفندق بتسهيل وتبسيط الخدمات المقدمة للزبائن.					
9	يطور الموظفون أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر.					
10	تشجع المؤسسة مواردها البشرية على توظيف أفكارهم ومهاراتهم.					
11	يتم اجراء ورشات تكوينية للعاملين بشكل دوري.					
12	تحرص إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الابداع والابتكار.					
13	يتلقى الافراد العاملين بالمؤسسة حوافز ومكافآت تستهدف رفع أدائهم					
14	انجز وانهي المهام الموكلة الي في وقت قصير جدا.					
15	تستجيب إدارة الفندق بسرعة لاي شكوى يقدمها الزبائن.					
16	يحرص الفندق على تحسين صورته امام الزبائن والآخرين من أصحاب المصالح.					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	24	66,7	66,7	66,7
	انثى	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	8

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	اقل من 30	15	41,7	41,7	41,7
	من 30 الى 40	14	38,9	38,9	80,6
	اكبر من 40	7	19,4	19,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	8

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ثانوي او اقل	26	72,2	72,2	72,2
	جامعي	9	25,0	25,0	97,2
	دراسات عليا	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	24

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	اقل من 5 سنوات	10	27,8	27,8	27,8
	من 5 الى 10	23	63,9	63,9	91,7
	اكثر من 10	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	16

Récapitulatif des modèles

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	,498 ^a	,248	,226	,33356	,248	11,206	1	34	,002

a. Prédictors : (Constante), اوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	1,247	1	1,247	11,206	,002 ^b
de Student	3,783	34	,111		
Total	5,030	35			

a. Variable dépendante : الاداء المتميز

b. Prédictors : (Constante), اوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,811	,356		7,901	,000
	اوتوقراطي	,324	,097	,498	3,348	,002

a. Variable dépendante : الاداء المتميز

Récapitulatif des modèles

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	,548 ^a	,301	,280	,32162	,301	14,626	1	34	,001

a. Prédictors : (Constante), ديمقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	1,513	1	1,513	14,626	,001 ^b
de Student	3,517	34	,103		
Total	5,030	35			

a. Variable dépendante : الاداء المتميز

b. Prédictors : (Constante), ديمقراطي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,794	,317		8,818	,000
	ديمقراطي	,270	,071	,548	3,824	,001

a. Variable dépendante : الاداء المتميز

Récapitulatif des modèles

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	,341 ^a	,116	,090	,36164	,116	4,459	1	34	,042

a. Prédictors : (Constante), حر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,583	1	,583	4,459	,042 ^b
	de Student	4,447	34	,131		
	Total	5,030	35			

a. Variable dépendante : الاداء المتميز

b. Prédictors : (Constante), حر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,405	,283		12,044	,000
	حر	,160	,076	,341	2,112	,042

a. Variable dépendante : الاداء المتميز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1 اوتوقراطي	36	3,5000	1,00000
2 اوتوقراطي	36	2,7222	1,32258
3 اوتوقراطي	36	3,8333	1,02817
4 اوتوقراطي	36	2,9722	1,20679
5 اوتوقراطي	36	3,5278	,99960
6 اوتوقراطي	36	3,9444	,92410
7 اوتوقراطي	36	4,3333	,63246
8 اوتوقراطي	36	4,1944	,62425
1 ديمقراطي	36	4,5833	,76997
2 ديمقراطي	36	4,6111	,54917
3 ديمقراطي	36	4,5833	,64918
4 ديمقراطي	36	4,1667	1,08233

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	40

ديمقراطي5	36	4,5278	,73625
ديمقراطي6	36	4,1111	1,16565
ديمقراطي7	36	4,3056	1,06421
ديمقراطي8	36	4,5278	,81015
حر1	36	3,6944	1,06421
حر2	36	2,8056	1,39016
حر3	36	3,6944	,85589
حر4	36	4,0833	,69179
حر5	36	3,6389	1,17480
حر6	36	3,8056	,92023
حر7	36	4,0278	,77408
حر8	36	3,4722	1,10805
متميز1	36	3,8333	,65465
متميز2	36	4,1944	,57666
متميز3	36	3,8611	,79831
متميز4	36	3,9722	,60880
متميز5	36	4,1667	,56061
متميز6	36	3,6111	,90326
متميز7	36	3,7778	,72155
متميز8	36	4,1389	,59295
متميز9	36	3,9722	,65405
متميز10	36	4,0833	,50000
متميز11	36	3,5833	,90633
متميز12	36	3,8056	,78629
متميز13	36	3,5833	1,10518
متميز14	36	4,0833	,60356
متميز15	36	4,5556	,50395
متميز16	36	4,5833	,50000
N valide (liste)	36		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اوتوقراطي	36	3,6285	,58209
ديمقراطي	36	4,4271	,77077
حر	36	3,6528	,80850
الاداء المتميز	36	3,9878	,37909
N valide (liste)	36		