

أثر أنماط القيادة على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية (دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري)

أ.د. محمد عباس ديوب*

د. نسرين عبد الرحمن**

مضر مسعود عبدالله***

(تاريخ الإيداع 2019 / 7 / 24. قَبْلُ للنشر في 2019 / 10 / 13)

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق أنماط القيادة (النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، النمط الموجه نحو الإنجاز)، وأثرها على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة البحث البالغة (98 مفردة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في تحليل البيانات، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: Spss 19 والاعتماد على البرنامج الإحصائي

- 1- جميع الأنماط القيادية المدروسة (التوجيهي- المساند- المشارك- الموجه نحو الإنجاز) مطبقة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.27) في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، وكان النمط التوجيهي هو النمط السائد وجاء تطبيقه بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.80)، يليه النمط الموجه نحو الإنجاز بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.50)، ثم النمط المساند بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (16.3)، وأخيراً النمط المشارك بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (65.2).
- 2- إن أبعاد التميز التنظيمي محققة في شركات الصناعات الغذائية المدروسة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.25).
- 3- تؤثر أنماط القيادة على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً دالاً إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي ضعيف.
- 4- يؤثر النمط التوجيهي على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً دالاً إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي ضعيف.
- 5- يؤثر النمط المساند على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً دالاً إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي ضعيف.
- 6- يؤثر النمط المشارك على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً دالاً إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي ضعيف.
- 7- يؤثر النمط الموجه نحو الإنجاز على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً دالاً إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي متوسط.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، التميز التنظيمي، شركات الصناعات الغذائية.

** طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

The effect of leadership styles on organizational excellence in the food industry companies

(A field study on food companies operating in the Syrian coast)

Dr. Mohammad Abbas Dayyoub *

Dr. Nesreen Abd Alrahman **

Modar Massoud Abdullah ***

(Received 24 / 7 / 2019 . Accepted 13 / 10 / 2019)

□ ABSTRACT □

The aim of the research was to identify the level of the application of the leadership styles (guideline, support style, co-mode, achievement-oriented style) and its impact on organizational excellence in the food industries operating in the Syrian coast. To achieve this goal, a questionnaire was distributed to the sample of the study (98). and the researcher used the survey approach and relied on the statistical program Spss 19 in analyzing the data. The researcher reached the following results:

- 1- All studied leadership styles (guiding, supporting, joint leadership and oriented towards achievement) are applied to a medium degree, with an average of (3.27) in the food industry companies operating in the Syrian coast. The guideline was the prevailing style and its application was high with an average of (3.80), followed by the trend towards achievement with a high mean 3.50), then the moderating style with an average of (3.16), and finally the moderately participative style with an arithmetic mean (2.65).
- 2- The dimensions of organizational excellence achieved in the companies of the food industry studied with a medium degree, with an average of (3.25).
- 3- There is a significant relationship between the application of leadership styles and organizational excellence in the companies studied (Low positive correlation).
- 4- There is a significant relationship between the application of the leadership style of guidance and organizational excellence in the companies studied (Low positive correlation).
- 5- There is a significant relationship between the application of the style of supporting leadership and organizational excellence in the companies studied (Low positive correlation).
- 6- There is a significant relationship between the application of the style of joint leadership and organizational excellence in the companies studied (Low positive correlation).
- 7- There is a significant relationship between the application of leadership style oriented towards achievement and organizational excellence in the companies studied (medium positive correlation).

Keywords: leadership styles, organizational excellence, food industry companies.

* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

*** Postgraduate student(PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

Email: modar.abdullah@gmail.com

مقدمة:

إن ما يعيشه العالم من ظواهر متغيرة وسريعة في ظل المنافسة والعولمة وما يشهده من تغييرات في حجم الأسواق، ومن تطور تكنولوجي وتزايد في حجم المعارف والمعلومات، واختلاف في أنماط الإنتاج، وما صاحب ذلك من تغييرات في أنواق المستهلكين وأنماطهم السلوكية، فرض على المنظمات التوجه نحو التميز والتفوق والإبداع حتى تكون قادرة على مواجهة هذه التغييرات والتحديات الكبيرة، وبالتالي فإن التميز الإداري أصبح ضرورة ملحة لأية منظمة تريد الاستمرار في ظل المنافسة، وذلك لأن عصر المنافسة والانفتاح لم يعد يعترف بأداء نمطي تحدده الوظيفة التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز والابتعاد عن الروتين في الأداء والسلوك (البحيصي، 2014، ص 2).

إن تطبيق نماذج التميز من خلال التطوير المستمر لقدرات العمال وتكريس ثقافة الإبداع والتميز فيه، وتحسين عمليات القيادة وتوسيع دائرة المصادر والموردين، وتطوير العمليات الداخلية، تؤدي للوصول إلى بنية تنظيمية متكاملة، وتنمية مستدامة تضمن تحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية، وتؤدي إلى تحسين الإنتاجية والقدرات التنافسية، وهذه الأمور مجتمعة تستدعي الاعتماد على مبادئ أنماط القيادة وأسرها الهادفة إلى تطوير الأداء التنظيمي بجميع جوانبه داخلياً وخارجياً، والوصول بالمنظمة إلى مواقع تنافسية متقدمة تمكنها من الاستمرارية ضمن بيئة عمل تتنافس فيها المنظمات للحاق بمسيرة التنمية الشاملة. وبالتالي ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير تطبيق أنماط القيادة على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، وذلك بهدف الحصول على مجموعة من النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتحقيق التميز في أداء هذه الشركات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (العمرى، 2009) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية": هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) وإيجاد العلاقة مع المتغيرات الرئيسة لنجاح المنظمات والمتمثلة بـ (قيادة فرق العمل، التفويض، التحفيز، الإبداع، التفاوض، التغيير، التدريب، التوجه الإستراتيجي، والقرار). طُبِّقَت الدراسة في المؤسسات الحكومية العراقية من خلال توزيع استبيان على عينة مؤلفة من 500 عامل حيث قامت الدراسة على أساس المنهج التحليلي، وقد بينت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى نسبة تطبيق نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوي تام وطردني بين نمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية) وبين جميع المتغيرات المؤثرة على نجاح المنظمات محل الدراسة حيث بلغ مجمل قيمة علاقات الارتباط المعنوية لمتغيرات الدراسة الرئيسة (70.3%).
2. دراسة (عموم، 2013) بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية": هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي (القيادة السلبية، القيادة المتسلطة، القيادة المعتدلة، القيادة الإنسانية، القيادة الفعالة) والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، إضافة إلى التعرف على النمط القيادي السائد، ومستويات الإبداع، ومدى التوجه نحو التطوير التنظيمي لدى العاملين في بعض الجامعات الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد وُزِعَ استبيان الدراسة على عينة مكونة من 360 موظفاً إدارياً بمختلف جامعات الدراسة، وذلك على أساس طبقي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال، وأن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية كان فوق المتوسط،

إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (0.37 - 0.20).

3. دراسة (باسل شلش، 2015) بعنوان "أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة وفقاً لنظرية (المسار-الهدف)؛ وهي النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، النمط الموجه نحو الإنجاز في مديرية الجمارك العامة على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (الولاء الاستمراري، الولاء العاطفي، الولاء المعياري)، إضافة إلى تحديد كل من الأنماط القيادية الخاصة بنظرية (المسار-الهدف) وأنواع الولاءات التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجمارك السورية، والعلاقة فيما بينها. استخدم الباحث لأغراض البحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الدراسة على عينة مؤلفة من (98) موظفاً؛ وكانت أبرز نتائجها: إن جميع الأنماط القيادية مطبقة في المنظمة محل البحث، وإن أكثر الأنماط تطبيقاً النمط التوجيهي يليه النمط الموجه نحو الإنجاز كما تم التوصل إلى أن العاملين يمتلكون ولاءً استمراريًا منخفضاً مقارنة بالولاء العاطفي والولاء المعياري، إضافة إلى أن جميع الأنماط القيادية الأربعة تؤثر على الولاء التنظيمي بكافة أبعاده تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً، باستثناء النمط الموجه نحو الإنجاز الذي لا يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على الولاء الاستمراري فقط.

4. دراسة (الأخضر، 2018) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية":

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التميز التنظيمي ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية، إضافة إلى دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في مجمع كوندور التجاري في الجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووُزِعَ استبيان على عينة الدراسة البالغة 173 مفردة من العاملين الإداريين (إدارة عليا وإدارة وسطى). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توفر أبعاد القيادة التحويلية في الشركة المدروسة بدرجة متوسطة، وتوفر جميع أبعاد التميز التنظيمي بدرجة متوسطة باستثناء بعد تميز الموارد البشرية الذي كان متوفراً بدرجة مرتفعة. إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين معظم المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغيرات التابعة (أبعاد التميز التنظيمي)، وإن 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية.

5. دراسة (Obiwuru, et all, 2011) بعنوان "تأثير نمط القيادة على أداء المنظمات"

"Effects of leadership style on organizational performance":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة العاملة في ولاية لاغوس في نيجيريا، والبالغ عددها 18 مؤسسة تعمل في مختلف المجالات؛ حيث وُزِعَ الاستبيان على العاملين في 3 مؤسسات، ولغرض تحقيق أهداف البحث اعتمدت أساليب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التبادلية كان له تأثير إيجابي كبير على الأداء، مقارنة بأسلوب القيادة التحويلية الذي كان له تأثير إيجابي ولكن غير مهم على الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التبادلية كان أكثر ملاءمة في تحفيز أداء المؤسسات الصغيرة مقارنة بأسلوب القيادة التحويلية.

6. دراسة (Argia and Ismaiel, 2013) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي"

"The Influence of transformational leadership on the level of TQM implementation in the higher education sector:"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير أبعاد القيادة التحويلية؛ المتمثلة بالتأثير المثالي والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية والدافع الإلهامي، على مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في ليبيا. طُبِّقت طرق البحث الكمية والنوعية لاشتقاق العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث وُزِع الاستبيان عشوائياً على عينة مكونة من 500 محاضر في مجال التعليم العالي. وأشارت النتائج إلى أن بعد القيادة التحويلية له تأثيرات إيجابية ومهمة تجاه ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المختارة، وأنه لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على اعتبارها فلسفة إدارية بشكل ناجح إلا عند توفر الفهم الكافي لمبادئ وأبعاد القيادة التحويلية.

7. دراسة (Ojokuku, etall, 2013) بعنوان "أثر نمط القيادة على الأداء التنظيمي- دراسة حالة البنوك النيجيرية"

"Impact of leaderships on organizational performance: A case study of Nigerian banks"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة (القيادة الكاريزمية، التبادلية، التحويلية، البيروقراطية، الاستبدادية، الديمقراطية) على الأداء التنظيمي في البنوك النيجيرية. تم اعتماد أسلوب العينة القصدية الموجهة نحو (60) مفردة من المستجيبين، وتم جمع البيانات اللازمة عن طريق الاستبيان. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق لأنماط القيادة في البنوك النيجيرية وأن أسلوب القيادة التبادلية، وأسلوب القيادة البيروقراطية، لهما تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، في حين إن أسلوب القيادة التحويلي، وأسلوب القيادة الاستبدادية وأسلوب الديمقراطية للقيادة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وقد وجدت الدراسة أيضاً أن أبعاد أسلوب القيادة تقدر ما نسبته 23% من تباين الأداء.

8. دراسة (Dalluay and Jalagat, 2016) بعنوان "آثار فعالية أسلوب القيادة الخاص بالمديرين ورؤساء الأقسام على الرضا والأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة المختارة في كافيت ، الفلبين"

"Impacts of leadership style effectiveness of managers and department heads to employees' job satisfaction and performance on selected small-scale businesses in Cavite, Philippines:"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أسلوب القيادة الخاص بالمديرين ورؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي من جهة ومستويات الأداء من جهة أخرى لدى العاملين في الشركات الصغيرة المختارة في كافيت، الفلبين. طُبِّقت الدراسة على عينة مكونة من 150 موظفاً جرى اختيارهم عشوائياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة السائد في الشركات محل البحث هو القيادة التشاركية من خلال تعزيز التواصل المفتوح ، ومشاركة الموظفين في تحديد الأهداف، وصنع القرار وحل المشكلات، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي وكبير لأسلوب القيادة على الأداء الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي متوسط لأسلوب القيادة المتبع على رضا الموظفين.

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يتبين أن بعضها تناول دراسة تأثير تطبيق نمط القيادة التحويلية على كل من الجودة الشاملة (Argia and Ismaiel, 2013)، والتميز التنظيمي (الأخضر، 2018)، وتأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مجتمعين على الأداء التنظيمي (العمرى 2009، Obiwuru, et all, 2011)، ودرست أخرى العلاقة بين أنماط القيادة (القيادة السلبيه، القيادة المتسلطة، القيادة المعتدلة، القيادة الإنسانية، القيادة الفعالة) والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي (عمومين، 2013)، وتناولت أخرى مستوى الولاء التنظيمي في ضوء تطبيق أنماط القيادة المتمثلة بنمط القيادة التوجيهي، والمساند، والمشارك، والنمط الموجه نحو الإنجاز (شلش، 2015)، ومنها من بحث في تأثير أسلوب القيادة الخاص بالمديرين ورؤساء الأقسام على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين (Dalluay and Jalagat, 2016)، في حين تناولت دراسة أخرى تأثير أنماط القيادة المتمثلة ب (القيادة الكاريزمية، التبادلية، التحويلية، البيروقراطية، الاستبدادية، الديموقراطية) على الأداء التنظيمي (Ojokuku, etall, 2013)، أما الدراسة الحالية تهدف إلى دراسة أثر تطبيق أنماط القيادة المتمثلة ب (النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، والنمط الموجه نحو الإنجاز) على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، إضافة إلى دراسة مستويات تطبيق هذه الأنماط ومستوى التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل البحث، كما أن مجال تطبيق الدراسة الحالية يتمثل بقطاع الصناعات الغذائية، في حين استهدفت الدراسات السابقة قطاعات الكهرباء، والتعليم، والبنوك، إضافة إلى المنظمات الحكومية، والشركات صغيرة الحجم.

مشكلة البحث:

نتيجة الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للعديد من شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري (مؤسسة حمامي، شركة دلتا فود (رباط)، مؤسسة بيت المونة للصناعات الغذائية، مؤسسة الفارس، مؤسسة العقاد، شركة المؤذن والعباس)، ومن خلال الملاحظات والبيانات التي حصل عليها والمقابلات التي أجراها مع أفراد العينة الاستطلاعية من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في هذه الشركات خلال شهر آذار من العام 2019، استنتج الباحث وجود مظاهر سلبية ومشاكل تؤثر على مستوى التميز التنظيمي وعلى كفاءة أداء بعض هذه الشركات (مؤسسة بيت المونة للصناعات الغذائية- مؤسسة حمامي- مؤسسة الفارس- مؤسسة العقاد) كافتقار الموارد البشرية إلى بعض المهارات التي تؤثر على كفاءة العمل، وضعف الاعتماد على الابتكار كأسلوب لتقديم منتجات جديدة، وعدم الاهتمام بوضع سياسات وإستراتيجيات عمل واضحة ومنسجمة مع الأهداف التنظيمية، إضافة إلى المركزية واتباع أسلوب التسلسل الهرمي في الاتصالات التنظيمية، وعدم القيام بتخطيط وإدارة العمليات الداخلية والخارجية، وضعف ثقافة التوجه بالعاملين والعملاء. وهذه المشاكل مجتمعة تشكل ضرورة لهذه الشركات لتبني الأنماط القيادية الهادفة إلى تحسين آلية وضع سياسات وإستراتيجيات العمل، وتطوير عملية إدارة الأفراد وتحقيق رضاهم، وتحقيق الكفاءة في إدارة موارد المنظمة، وتحسين العمليات التنظيمية، والتوجه بالعملاء، وتفعيل عملية تقييم الأداء.

بالاعتماد على ما سبق فإن مشكلة البحث تتركز حول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما هو أثر أنماط القيادة على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

1. من الناحية النظرية: تتبع أهمية البحث من خلال سعيه لدراسة أنماط القيادة (النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، النمط الموجه نحو الإنجاز)، ومحاولة التعرف إلى الأنماط السائدة في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، إضافة إلى دراسة التميز التنظيمي، ومن ثم دراسة العلاقة بين أنماط القيادة المدروسة وبين التميز التنظيمي في هذه الشركات، بالشكل الذي يسهل للمديرين اتباع نمط القيادة المناسب الذي يحقق الأهداف المرجوة منه في تعزيز التميز التنظيمي.

2.

من

الناحية العملية: تكمن أهمية الدراسة العملية في كونها تطبق في قطاع الصناعات الغذائية الذي يشكل رافداً أساسياً للاقتصاد السوري، كما أن الأهمية العلمية تتجلى في الوصول إلى العلاقة التي تربط بين أنماط القيادة والتميز التنظيمي من أجل الوصول إلى أكثر الأنماط تأثيراً على التميز التنظيمي ليصار إلى تطبيقها في هذه الشركات، بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء وجودة الأعمال وتحقيق منفعة خاصة وعمامة.

أهداف البحث:

1- دراسة أثر أنماط القيادة على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري

من خلال:

- دراسة أثر نمط القيادة التوجيهي على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل البحث.
- دراسة أثر نمط القيادة المساند على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل البحث.
- دراسة أثر نمط القيادة المشارك على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل البحث.
- دراسة أثر نمط القيادة الموجه نحو الإنجاز على تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل البحث.

2- تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بتطبيق الأنماط القيادية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المدروسة.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، وهذه الفرضية الرئيسية يمكن تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التوجيهي وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة المساند وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة المشارك وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الموجه نحو الإنجاز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

منهجية البحث:

جرى الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وتحليلها؛ للإجابة على أهداف البحث ومناقشة فرضياته، وذلك من خلال جمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل بدراسة عملية بالاعتماد على استبانة تتضمن أسئلة عن أنماط القيادة، والتميز التنظيمي، ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع (شلس 2015، الأخضر 2018)، حيث استعان بها الباحث لإعداد الاستبانة كما هو موضح في الملحق في نهاية البحث، وقد وُزعت هذه الاستبانة على عينة البحث، وجرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss 19).

مجتمع البحث وعينته

يضم مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين (إدارة عليا و إدارة وسطى) في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، حيث جرى اختيار عينة من هذه الشركات تتمثل بـ (شركة العطار - مؤسسة العقاد - شركة زين إخوان - شركة حمامي للصناعات الغذائية - شركة دلتا فود (رباط) للصناعات الغذائية - مؤسسة الفارس لصناعة الأغذية الطازجة - مؤسسة بيت المونة - شركة المؤذن والعباس)، ويبلغ عدد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في هذه الشركات 132 عاملاً. وبتطبيق قانون حساب العينة يتبين أن حجم عينة البحث (98) عاملاً إدارياً، حيث وُزعت (98) استبانة على العينة المذكورة، استُردت منها (93) استبانة صالحة للدراسة.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بحسب (Rahim et all, 2015, p2) بأنها القدرة على التأثير وتطوير الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة، وتعريف القيادة أيضاً بأنها عملية استخدام المهارات والمعارف، وتطبيق القيم والمعتقدات والأخلاق الوظيفية المثلى من قبل الفرد القائد بهدف توجيه الأفراد العاملين بشكل ثابت نحو تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (Sharma and Jain, 2013, p310). والمنظمات المتميزة تركز على وجود قيادة ملهمة تعمل على تطوير وتسهيل تحقيق الرسالة والرؤية والوصول إلى الأهداف، إضافة إلى وضع القيم التنظيمية اللازمة لتحقيق النجاح المستدام وتنفيذها من خلال الأفعال والسلوكيات (Bou-Lluser et all, 2008, p7)، ومنه فإن القيادة تشير إلى الأسلوب الذي يتبعه القادة في ممارسة الأداء التنظيمي وتطويره بما يتماشى مع رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها، وذلك من خلال توضيح الرسالة والرؤية المستقبلية وبلورتها بالشكل الذي يتفق مع قيم التميز، والتركيز على تصميم نظم الإدارة وتطبيقها ومراجعتها وتطويرها بشكل مستمر وفعال، والعمل على فتح قنوات الاتصال الفعال مع العملاء والموردين والعاملين (السلمي، 2014، ص 263-264)، إضافة إلى تطبيق مبدأ المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات بكفاءة عالية (خليل، 2017، ص 131). ومنه فإن مفهوم القيادة يقوم على الجمع بين مفهومي المدير والقائد من خلال استخدام السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير والمستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه،

وبين النواحي الشخصية التي يتمتع بها القائد من خلال التأثير على سلوك الأفراد العاملين وتحفيزهم وتوجيههم بهدف تحقيق هدف المنظمة (وسيلة، عبدالناصر، ص3)، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تشير إلى الدور الذي يسلكه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير في المرؤوسين (أفراد وجماعات) اعتماداً على سلطته وصفاته الشخصية، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة (الطويرقي، 2014، ص58).

أهمية القيادة:

تعد القيادة عنصراً أساسياً لنجاح وتقدم المنظمات في تحقيق أهدافها؛ فمن خلال القيادة الفعالة يمكن تحويل الأهداف المخططة إلى نتائج ملموسة من خلال تحقيق المرونة اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (صفحي، 2011، ص18)، كما أنها تعدّ الموجه الرئيس لجميع عناصر الإنتاج من خلال توحيد الجهود واستغلال هذه العناصر الاستغلال الفعال اللازم لتحقيق الهدف المنشود للمنظمة، وأسلوب القيادة يعدّ أحد أهم العناصر الفعالة لتحقيق الالتزام التنظيمي، والحافز القوي الذي يؤدي إلى استغلال جميع الجهود والعناصر المتاحة للمنظمة. كما تكمن أهمية القيادة من خلال تركيزها على عنصر الجودة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومدى التأثير على أداء الأفراد من خلال توحيد وتنسيق الجهود، وزيادة دافعية الأفراد نحو تقديم أعلى مستويات الأداء، حيث نجد أن العديد من المنظمات تتمتع بكافة إمكانيات وعناصر النجاح، لكنها غير قادرة على تحقيق أهدافها بحكم القيادة أو الإدارة غير الفعالة. في حين أن هناك منظمات تعاني من شح في الموارد وقلة في خبرة العاملين، إلا أنها تستطيع تحقيق أهدافها بحكم كفاءة القيادة (Alsamaray, 2014, pp37-38).

أنماط القيادة الإدارية:

يشير مفهوم النمط بشكل عام إلى نهج متسق ومنظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزاعاته واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه أساساً مرجعياً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك. في حين يعرف النمط القيادي بأنه ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه من عدة نواحٍ؛ كتفويض الصلاحيات، وتشجيع روح المبادرة، وإعطاء الحرية للتعبير عن الرأي، إضافة إلى مستوى الرقابة المطبق على العاملين (الرواشدة، 2015، ص124)، كما يعبر نمط القيادة عن أسلوب التواصل بين الأفراد، والذي يجعل العاملين يعملون بجد وبرغبة مشتركة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Abdullah et all, 2013, p2634). وهو الطريقة التي يستخدم بها الفرد القائد القوة الشخصية لقيادة الآخرين وتوجيههم (Atef, 2017, p34). ومنه فإن نمط القيادة يشير إلى السلوك المتكرر الصادر من قبل القائد في تعامله مع المرؤوسين بهدف كسب ولائهم وتعاونهم (وسيلة وعبدالناصر، ص4)، وذلك من خلال قدرته على إقناعهم والتأثير فيهم لحثهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة والمنظمة (الطويرقي، 2014، ص58)، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، تعددت وتنوعت إلا أن هذه الدراسة اعتمدت الأنماط القيادية الآتية:

النمط التوجيهي: يوضح القائد وفقاً لهذا النمط توقعات الأداء المطلوب من العاملين ويعطي توجيهات محددة لتحقيق هذه التوقعات بناءً على معايير الأداء والقواعد التنظيمية، ويتناسب تطبيق هذا النمط مع المرؤوسين المعينين حديثاً أو عديمي الخبرة وكذلك في المواقف التي تتطلب اتخاذ إجراءات فورية (Murdoch, 2013, p15). وبالتالي فإن القيادة التوجيهية تتميز بالسلطة الاستبدادية التي تستخدم مستويات عالية من التوجيه الصارم والقيادة والإشراف الدقيق لتوفير البنية السليمة لوضوح المهمة، حيث يضع قادة التوجيه معايير الأداء والقواعد واللوائح الواضحة

للمرؤوسين بشأن ما يجب القيام به ، وكيف ينبغي القيام به ، والجدول الزمني اللازم لإتمام المهام الواجب تنفيذها (Wachira, eat all).

النمط المساند: يركز القادة في هذا النمط على أسلوب الدعم العاطفي للمرؤوسين، من خلال بناء رابطة عمل ودية قائمة على فهم الاحتياجات والاستجابة لها من جهة والمشاركة في تنفيذ الأنشطة اليومية من جهة أخرى. وإن تطبيق هذا النمط يساعد في زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم، ويقلل من النزاعات والخوف وعدم الرضا والإجهاد بين العاملين (Farhan, 2018, p18).

النمط المشارك: يقوم نمط القيادة التشاركية على إجراء مشاورات مع العاملين ومراعاة آرائهم في عملية اتخاذ القرارات. حيث يعدّ القائد المشارك قائداً ديمقراطيّ يشجع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار في المنظمة، وإن تطبيق نمط القائد المشارك يساهم بشكل أساسي في إثراء وظائف العاملين من خلال الاستقلال والتمكين، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المستقلة ، يشعرهم أن أفكارهم تحظى بالاحترام والاهتمام من جانب الإدارة، الأمر الذي يجعلهم على اتصال دائم بالمنظمة بالشكل الذي يزيد من دافعيتهم نحو الوصول إلى الحد الأقصى من الأداء (Hilda, 2016, pp 11-12). ويعدّ هذا الأسلوب فعالاً عندما يكون العاملون ذوي خبرة، ويتمتعون بمؤهلات تمكنهم من الانخراط في عمليات الإدارة وتحقيق الأهداف (Samosudova, 2016, p6).

النمط الموجه نحو الإنجاز: إن أسلوب القيادة الموجه نحو الإنجاز يقوم أساساً على تحديد الأهداف الصعبة التي تتصف بمستوى مرتفع من التحدي بهدف الوصول إلى مستوى عالٍ من أداء العاملين، فمن خلال تحديد الأهداف الصعبة، يشعر العاملون أن قائدهم يثق بهم حتى عندما يكون وضع العمل وتنفيذ الأنشطة معقداً وليس من السهل فهمه. ومن فوائد تطبيق الأسلوب الموجه نحو الإنجاز تحقيق مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي الذي يشير إلى درجة التحديد والمشاركة التي يتمتع بها العاملون في تنفيذ مهمة المنظمة وقيمتها وأهدافها (Lumbasi, 2015, p120).

مفهوم التميز التنظيمي:

يعرف التميز بأنه التفوق، والالتزام بتعزيز الربحية والتنمية المستدامة من خلال تحسين العمليات والإجراءات ونشر ثقافة الجودة ضمن بيئة عمل تقوم على التقييم الذاتي وتحديد السياسات الإدارية اللازمة لتطوير الأداء والوصول إلى أعلى معدلات النمو؛ بهدف إشباع احتياجات وتوقعات العملاء أصحاب المصلحة (Hashemy et all, 2016, p8). ويعرف التميز أيضاً بأنه حالة نجاح نموذجية طويلة الأجل تتحقق فيها نتائج أداء مرتفعة مقارنة بالنتائج التي يحققها المنافسون، فالتميز يركز على نتائج الأداء المرتفعة في المدى الطويل وليس على النتائج المرتفعة لفترة زمنية قصيرة، فهو لا يعني الوصول إلى حالة الحد الأقصى للأرباح أو الحد الأدنى للتكاليف، بقدر ما يعني المحافظة على هذه الحالة على المدى الطويل (Ghicajanu et all, 2015, p446). وهناك من عرف التميز بأنه أعلى مستويات الجودة في تنفيذ الأنشطة (Hellstrom, 2011, p118)، وربط التميز بالعمليات فعرّفه بأنه هدف الإدارة العليا القائم على تحقيق عوائد مرتفعة، وإنتاجية سريعة، وتوافق أقل من خلال التركيز على العمليات الداخلية والخارجية (Dejen and Sekandary, 2008, p 10). أما إدارة التميز فهي عملية مخططة لاستغلال الفرص، وتشكيل رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والالتزام بأعلى مستويات الأداء من خلال أفضل الممارسات في مجالات تنفيذ المهام الداخلية، وإدارة العلاقات مع المتعاملين، والتعرف على قدرات المنافسين، وتحليل نقاط الضعف والقوة ضمن البيئة المحيطة بالمنظمة (ديب، 2013، ص693). ويشير التميز في الإدارة الحديثة إلى بعدين محوريين متكاملين هما (شومان، 2015، ص ص 21-22):

1. إن هدف إدارة أية منظمة هو تحقيق التميز من خلال الوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق من خلالها على المنافسين.

2. إن أية إدارة للأعمال والأنشطة على اختلاف طبيعتها يجب أن تتسم بالتميز عن طريق اتخاذ القرارات بجودة عالية وبشكل صحيح من المرة الأولى دون ترك أي فرصة لحدوث الأخطاء.

مبادئ التميز التنظيمي:

يعدّ التميز منهجية عمل شاملة تهدف إلى تحقيق التكامل والترابط بين جميع أنشطة التطوير والتحسين في المنظمة، وتقوم هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تستخدمها المنظمات لتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستويات الأداء والمحافظة على موقع تنافسي متقدم.

وهذه المبادئ حددها منظمة الجودة الأوروبية كما يأتي (vecera and paulova, 2012, p 144):

1. التركيز على العملاء: التميز يعني خلق قيمة مستدامة للعملاء، فالمنظمات المتميزة تسعى لفهم وإدراك حاجات وتوقعات العملاء الحاليين والمستقبليين وتعمل على إشباعها.

2. وجود القيادة الفعالة: التميز يعني وجود قيادة طموحة ومرنة تحقق الانسجام والتناسق بين أهداف المستويات الإدارية كافة، وتظهر قدرة عالية على التكيف وإعادة التنظيم بحسب ظروف البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة.

3. التركيز على النتائج المستهدفة: حيث إن التميز يعني تحقيق النتائج التي ترضي أصحاب المصلحة، فالمنظمات المتميزة يجب أن تتمتع بالمرونة حتى تستطيع الاستجابة للتغيرات الحاصلة في احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، وذلك من خلال جمع المعلومات عن تصوراتهم الحالية والمستقبلية بهدف مراجعة وتطوير السياسات والإستراتيجيات والأهداف والخطط في المدى القصير والمتوسط والطويل من أجل تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج المرضية.

4. الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز يعني إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة من النظم والعمليات والحقائق، فالمنظمات المتميزة لديها نظام إدارة فعال يهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة من خلال تنفيذ سياسات وإستراتيجيات وخطط المنظمة، استناداً إلى مجموعة واضحة ومتكاملة من العمليات وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء، ويحسن من عملية اتخاذ القرارات.

5. إشراك العاملين وتطويرهم: التميز يعني تعظيم إسهام الموظفين في عمل المنظمة من خلال إشراكهم وتطويرهم، فالمنظمات المتميزة يجب أن تحدد الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ سياساتها وإستراتيجياتها، ومن ثم تقوم بتطوير عمالها من خلال التدريب وتشجيع التنمية الشخصية بالشكل الذي يتناسب مع الكفاءات المطلوبة.

6. التعلم المستمر والتحسين والابتكار: التميز يعني تغيير الوضع الراهن، من خلال الاستفادة من التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين، فالمنظمات المتميزة تتبنى مبدأ التعلم المستمر سواءً من أداؤها وأنشطتها الخاصة أو من خلال ما يقوم به المنافسون وذلك للبحث عن فرص الابتكار والتحسين التي تضيف قيمة ومكاسب لأصحاب المصلحة، وتعزز من قدرتها التنافسية.

7. تطوير الشراكات: فالتميز يعني إقامة شراكات ذات قيمة مضافة تؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء، وهذه الشراكات قد تكون مع العملاء، المجتمع، الموردين، أو حتى مع المنافسين من خلال تبادل المعارف والخبرات والموارد.

8. المسؤولية الاجتماعية للشركات: التميز لا يتوقف عند حدود الإطار التنظيمي الذي تعمل ضمنه المنظمة، بل يفرض عليها توقع وفهم احتياجات العملاء في المجتمع الخارجي والاستجابة لها، من خلال تبني نهج أخلاقي مسؤول يتجاوز الالتزام بالأنظمة والقوانين فقط، بل يساهم في دعم المسؤولية الاجتماعية من خلال إقامة وتطوير المشاريع والمبادرات الملزمة بتنمية المجتمع حالياً ومستقبلاً.

أبعاد التميز التنظيمي:

إن التميز يتحقق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة لدى العاملين والمنظمة على حد سواء، فالمنظمات المتميزة تتسم بنقاط قوة تتمثل في القيادة والمؤوسين والهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة التنظيمية، ونقاط القوة هذه تمثل أبعاد التميز التنظيمي كما يأتي (الخرشة وآخرون، 2013، ص214):

- 1- تميز المؤوسين: ويعني تمتع المؤوسين بقدر كاف من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم تبعاً للأساليب التي يرونها مناسبة، إضافة إلى الشعور بأن أعمالهم مهمة وتؤثر على أداء الشركة بشكل عام.
- 2- تميز الهيكل التنظيمي: بمعنى الابتعاد عن اعتماد الهياكل التنظيمية التي تتصف بالروتين والبيروقراطية والمركزية الإدارية، والعمل ضمن هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة اللازمة لمتابعة التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة بالوقت المناسب.
- 3- تميز الإستراتيجية: ويعني أن ينظر العاملون في الشركة إلى مستقبلها من خلال رؤية مشتركة تؤدي إلى ترابط العلاقات، وذلك ضمن إطار يتم فيه توقع التغييرات المحتملة بالشكل الذي يدعم وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة للتكيف معها والتي تكون مدعومة بعمليات التدريب والتعلم والابتكار.
- 4- تميز الثقافة التنظيمية: يتضمن هذا البعد تميز القيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة بين الأفراد في المنظمة، وتضم الثقافة التنظيمية المتميزة مجموعة من العناصر كالانفتاح، التعاون، الثقة، الاستقلالية ومواجهة المشكلات، وهذه العناصر تؤثر على مستوى أداء وإنجاز الأفراد وفرق العمل، فهي تجعل من عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام والتبسيط لعملية اتخاذ القرار.

النتائج والمناقشة:

جرى رفض فرض العدم أو قبوله على أساس مقارنة احتمال (t) المحسوب مع مستوى معنوية المستخدم (5%) لمعامل ثقة (95%) فإذا كان احتمال (t) المحسوب أصغر من (5%) فهذا يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أما إذا كان احتمال (t) المحسوب أكبر من (5%) فهذا يعني قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل. كما جرى تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية وهو (0.8=5/4)، ويوضح الجدول الآتي طول خلايا المقياس المستخدم في البحث:

جدول رقم (1) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الدرجة	الوزن النسبي	درجة الموافقة	مدى المتوسطات
موافق بشدة	5	مرتفعة جداً	5-4.21
موافق	4	مرتفعة	4.20-3.41
محايد	3	متوسطة	3.40-2.61

2.60-1.81	منخفضة	2	غير موافق
1.80-1	منخفضة جداً	1	غير موافق بشدة

وجرى التحقق من ثبات أداة البحث بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت قيمة المعامل = (0.867) وهي أكبر من (0.60)، وبالتالي فإن أداة البحث ذات ثبات جيد، إضافة إلى وجود اتساق وترابط بين فقرات الاستبانة.

جدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة إلى جميع عبارات الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	40

الإحصاءات الوصفية:

1- الأنماط القيادية:

جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير الأنماط القيادية

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
1	مرتفعة	0.52	3.80	النمط التوجيهي	الأنماط القيادية
3	متوسطة	0.60	3.16	النمط المساند	
4	متوسطة	0.54	2.65	النمط المشارك	
2	مرتفعة	0.46	3.50	النمط الموجه نحو الإنجاز	
	متوسطة	0.53	3.27	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يظهر الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الأنماط القيادية بلغ (3.27) بدرجة متوسطة وفقاً للمجال المعتمد على مقياس ليكرت الخماسي في هذه الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.53)، وكان أكثر أبعاد الأنماط القيادية تطبيقاً بعد النمط التوجيهي بمتوسط حسابي (3.80)، يليه النمط الموجه نحو الإنجاز، ثم النمط المساند، ثم النمط المشارك، وبمتوسطات بلغت لكل نمط على التوالي: (2.65 - 16.3 - 3.50).

2- التميز التنظيمي:

جدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
4	متوسطة	0.42	3.04	تميز الموارد البشرية	التميز التنظيمي
3	متوسطة	0.37	3.09	تميز الهيكل التنظيمي	
1	مرتفعة	0.48	3.49	تميز الإستراتيجية	
2	متوسطة	0.35	3.36	تميز الثقافة التنظيمية	
	متوسطة	0.41	3.25	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

توضح البيانات في الجدول (4) أن قيمة متوسط الإجابات حول التميز التنظيمي بلغت (3.25) بدرجة متوسطة وفقاً للمجال المعتمد على مقياس ليكرت الخماسي في هذه الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.41)، وأن أعلى قيمة لأبعاد التميز التنظيمي هي لبعد تميز الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.49)، وأدنى قيمة كانت لبعد تميز الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.04)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد تميز الهيكل التنظيمي (3.09)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة إلى بعد تميز الثقافة التنظيمية (3.36).

اختبار التوزيع الطبيعي:

جرى استخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كما يأتي:

الجدول (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
الانماط القيادية	.074	93	.200*
التميز التنظيمي	.086	93	.087

نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أن القيمة الاحتمالية sig لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث استخدمت الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضيات: لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما

يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة وبين تحقيق التميز التنظيمي في

شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (6) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.489 ^a	.239	.231	.19694

a. Predictors: (Constant), الأنماط القيادية

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.109	1	1.109	28.595	.000 ^a
Residual	3.530	91	.039		
Total	4.639	92			

a. Predictors: (Constant), الأنماط القيادية b. Dependent Variable: التمييز التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.282	.182		12.554	.000
الأنماط القيادية	.294	.055	.489	5.347	.000

a. Dependent Variable: التمييز التنظيمي

يلاحظ من الجدول (9) وجود درجة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.489)، كما بلغ معامل التحديد (0.239)؛ وبالتالي فإن تطبيق الأنماط القيادية تفسر ما نسبته 24% من التباينات الحاصلة في المتغير التابع (التمييز التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (الأنماط القيادية)، وتعود باقي النسبة إلى عوامل أخرى، كما أن قيمة احتمال الدلالة (sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية وبين تحقيق التمييز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التوجيهي وبين تحقيق التمييز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (5) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.257 ^a	.066	.056	.21819

a. Predictors: (Constant), النمط التوجيهي b. Dependent Variable: التمييز التنظيمي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.307	1	.307	6.440	.013a
Residual	4.332	91	.048		
Total	4.639	92			

a. Predictors: (Constant), النمط التوجيهي b. Dependent Variable: التمييز التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.824	.169		16.736	.000
النمط التوجيهي	.111	.044	.257	2.538	.013

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

يتبين من الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.257)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.066) مما يعني أن ما نسبته 7 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (النمط التوجيهي) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى، وكانت قيمة احتمال الدلالة (sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التوجيهي وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة المساند وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (6) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.238 ^a	.056	.046	.21931

a. Predictors: (Constant), النمط المساند

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.262	1	.262	5.442	.022 ^a
Residual	4.377	91	.048		
Total	4.639	92			

a. Predictors: (Constant), النمط المساند b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.966	.123		24.156	.000
النمط المساند	.089	.038	.238	2.333	.022

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.238)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.056) مما يعني أن ما نسبته 6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (نمط القيادة المساند) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة احتمال الدلالة (sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه فإننا نقر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة المساند وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة المشارك وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (7) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.403 ^a	.163	.154	.20659

a. Predictors: (Constant), النمط المشارك

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.755	1	.755	17.683	.000 ^a
Residual	3.884	91	.043		
Total	4.639	92			

a. Predictors: (Constant), النمط المشارك b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.804	.108		26.002	.000
	النمط المشارك	.167	.040	.403	4.205	.000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.403 ^a	.163	.154	.20659

a. Dependent Variable: التظيمي التميز

يظهر الجدول (7) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.403)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.163) مما يعني أنّ ما نسبته 16 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (نمط القيادة المشارك)، كما تبين من خلال الجدول أن قيمة احتمال الدلالة (sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة المشارك وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الموجه نحو الإنجاز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (8) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الرابعة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.513 ^a	.263	.255	.19379

a. Predictors: (Constant), النمط الموجه نحو الإنجاز

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.221	1	1.221	32.513	.000 ^a
	Residual	3.418	91	.038		
	Total	4.639	92			

a. Predictors: (Constant), النمط الموجه نحو الإنجاز b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.370	.155		15.260	.000
	النمط الموجه نحو الإنجاز	.250	.044	.513	5.702	.000

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

يتضح من الجدول (8) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.513)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.263) مما يعني أنّ ما نسبته 26 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (النمط الموجه نحو الإنجاز) ، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig) أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً عليه نقر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الموجه نحو الإنجاز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. جميع الأنماط القيادية المدروسة (التوجيهي- المساند- المشارك- الموجه نحو الإنجاز) مطبقة في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، حيث كان النمط التوجيهي والنمط الموجه نحو الإنجاز من الأنماط القيادية الأكثر تطبيقاً في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، وتراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الأنماط القيادية في الشركات المدروسة بين (3.80) للنمط التوجيهي كحد أعلى، وبين (2.65) للنمط المشارك كحد أدنى، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الأنماط القيادية بشكل عام (3.27) بدرجة متوسطة.
2. تحقق شركات الصناعات الغذائية تميزاً مرتفعاً في الإستراتيجية، بينما جاء التميز في الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة تحقيق أبعاد التميز التنظيمي في الشركات المدروسة بين (3.49) لبعد تميز الإستراتيجية كحد أعلى، وبين (3.04) لبعد تميز الموارد البشرية كحد أدنى، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تحقيق أبعاد التميز التنظيمي بشكل عام (3.25) بدرجة متوسطة.
3. تؤثر أنماط القيادة على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري بشكل دال إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي ضعيف، حيث تبين أن أنماط القيادة تفسر ما نسبته 24% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.
4. يؤثر النمط التوجيهي على التميز التنظيمي في الشركات محل البحث بشكل دال إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي ضعيف، حيث تبين أن النمط التوجيهي يفسر ما نسبته 7% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.
5. يؤثر النمط المساند على التميز التنظيمي في الشركات محل البحث تأثيراً دالاً إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي ضعيف، حيث تبين أن النمط المساند يفسر ما نسبته 6% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.
6. يؤثر النمط المشارك على التميز التنظيمي في الشركات محل البحث تأثيراً دالاً إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي ضعيف، حيث تبين أن النمط المشارك يفسر ما نسبته 16% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.
7. يؤثر النمط الموجه نحو الإنجاز على التميز التنظيمي في الشركات محل البحث تأثيراً دالاً إحصائياً وبدرجة ارتباط طردي متوسط، حيث تبين أن هذا النمط يفسر ما نسبته 26% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الأنماط القيادية بشكل عام مطبقة في الشركات محل البحث وهذا يتفق مع دراسة (العمرى، 2009) ودراسة (Obiwuru, et all, 2011)، إضافة إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين الأنماط القيادية بشكل عام والتميز التنظيمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عموم، 2013) التي أظهرت وجود ارتباط طردي ضعيف بين الأنماط القيادية المدروسة كمتغير مستقل وبين الإبداع والتطوير كمتغيرات تابعة حيث إن تعزيز الإبداع والتطوير المستمر تعدّ خطوة أساسية للوصول إلى التميز التنظيمي (حجازي، 2018، ص138)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Argia and Ismaiel, 2013) حيث كان الارتباط قوي بين الأنماط القيادية كمتغير مستقل ومتطلبات الجودة كمتغير تابع وذلك على اعتبار أن التميز يعني التطبيق الممنهج لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة (Vartiak and Jankalovaa, 2017, p918). كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية تطبيقاً النمط التوجيهي والنمط الموجه نحو الإنجاز وهذا يتفق مع دراسة (شلس، 2015)، ويختلف مع نتيجة دراسة (Dalluay, 2016) التي بينت أن نمط القيادة التشاركية يعدّ من أكثر الأنماط القيادية تطبيقاً في المنظمات محل تطبيق الدراسة. ويتضح من نتائج الدراسة الحالية أن أقل أبعاد التميز تحقيقاً بعد تميز الموارد البشرية في حين أن تميز الإستراتيجية من أكثر الأبعاد تحقيقاً في الشركات محل البحث وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الأخضر، 2018) التي بينت تحقيق بعد الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، وبحسب الدراسة الحالية فإن المتغير المستقل (الأنماط القيادية) يفسر ما نسبته 24% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وهذه النتيجة تتفق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراسة (Ojokuku, etall, 2013) التي أظهرت أن الأنماط القيادية كمتغير مستقل تفسر ما نسبته 23% من تباين الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

التوصيات:

- 1- العمل على تحقيق التميز في القيادة من خلال اختيار وانتقاء العناصر القيادية ذوي الخبرات والقدرات الإبداعية.
- 2- التركيز على تحقيق تميز المرؤوسين من خلال نشر روح التعاون والتحدى في العمل، وتشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات العمل، وعلى اتخاذ المبادرة الفردية لتصحيح الأداء.
- 3- العمل على تحقيق التميز في الهيكل التنظيمي من خلال الاعتماد على القيادات الإدارية المنفتحة التي تؤمن بضرورة التغيير ومواكبة التطورات وتعمل على استغلال الفرص والحد من التهديدات.
- 4- ضرورة تطبيق أكثر من نمط من أنماط القيادة طالما أن جميع الأنماط تؤثر إيجاباً في أبعاد التميز التنظيمي مع ضرورة التركيز على تطبيق نمط القيادة المساند ونمط القيادة المشارك من خلال منح الصلاحيات للعاملين والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم وملاحظاتهم الخاصة بتطوير الأداء، والعمل على تمكينهم وإشراكهم في الإدارة؛ إضافة إلى الانخراط معهم في العمل، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- 5- ضرورة قيام قيادات العمل بنشر مبادئ التميز وقيمه وثقافته في جميع مجالات عمل شركات الصناعات الغذائية، حيث إن عملية تطبيق معايير إدارة التميز تمثل تحولاً جذرياً من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة.

المراجع:

المراجع العربية:

- الأخضر، صياحي.(2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، جامعة بوضياف، الجزائر.
- البحيصي، عبد المعطي.(2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الخرشة، ياسين; الزريقات، خالد; نور، إبراهيم. (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 40 (2).
- الرواشدة، إباد طه.(2016) تأثير العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تعزيز القيم التنظيمية. مجلة دراسات إدارية. ع 17. العراق.
- السلمي، علي. (2014). الإدارة في عصر المعرفة والعولمة. سما للنشر والتوزيع، الطبعة 1.
- الطويرقي، حسين بن سعيد. (2014). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- العمري، قاسم. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس.
- حجازي، محمود. (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. م (3)، ع (9).
- خليل، ياسر.(2017). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي، جامعة جنوب الوادي، مصر.
- ذيب، محمد. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. المجلد 9. العدد 4.
- شلش، باسل.(2015). أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية. الجامعة الافتراضية السورية.
- شومان، محمد. (2015). تقييم معيار السياسة والإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين - الكلية الجامعية كحالة عملية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- صفحي، يحيى. (2001). الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية.
- صلاح وهاب، زينب.(2016). تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 414-450.

- عمومن، رمضان. (2014). *علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية*. رسالة دكتوراه. الجزائر.

- وسيلة، واعر; عبد الناصر، موسى. (2016). *أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمنظمة*. جامعة بسكرة. الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Argia, H. A., & Ismail, A. (2013). *The Influence of Transformational Leadership on the Level of TQM Implementation in the Higher Education Sector*. *Higher Education Studies*, 3(1), 136-146.

- Hilda, Amahundu (2016). *The Influence of Path-Goal Leadership Styles On Employee Retention: A Case Study Of The Big Four Audit Firms in Kenya* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).

- Abdullah, A. A., Islam, R., & Al-Homayan, A. M. (2013). *The effect of leadership style on security guards' performance: a case study on Riyadh Military Hospital in Saudi Arabia*. *Advances in Environmental Biology*, 2633-2642.

- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model*. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.

- Dalluay, V. S., & Jalagat, R. C. (2016). *Impacts of Leadership Style Effectiveness of Managers and Department Heads to Employees' Job Satisfaction and Performance on Selected Small-Scale Businesses in Cavite, Philippines*. *International Journal Of Recent Advances In Organizational Behaviour & Decision Sciences*, 2(2), 734-751.

- Farhan, B. Y. (2018). *Application Of Path-Goal Leadership Theory And Learning Theory In A Learning Organization*. *Journal of Applied Business Research*, 34(1), 13.

- Alsamaray, Hussain A. sinjar.(2014). *Impact of Leadership Styles on Crisis Management According to Module H*. *European Journal of Business and Management*. Vol.6, No.2.

- Lumbasi, G. W., Ouma, C. A., & K'Aol, G. O. (2015). *The effect of achievement oriented leadership style on the performance of COYA senior managers in Kenya*.

- Manoj Sharma, Shilpa Jain. (2013). *Leadership Management: Principles, Models and Theories*. *Global Journal of Management and Business Studies*. Volume 3, Number 3.

- Dejen, M. Sekandary, S. (2008). *CUSTOMER VALUE*. University of Fribourg.

- Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). *Criteria for excellence in business*. *Procedia economics and finance*, 23, 445-452.

- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). *Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria*. *Australian journal of business and management research*, 1(7), 100.

- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). *Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks*. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.

- Murdoch, Polston L. (2013). *An Investigation of path-goal theory*,

- **relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender.** *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13-44.
- **Rahim, R. A., Salleh, N. F., Ahmad, S. F. S., & Mustapha, R. M. R. (2015). Exploring the relationship between leadership style, knowledge management practices, and innovative behavior.** In *Proceedings of the Colloquium on Administrative Science and Technology* (pp. 499-507). Springer, Singapore.
- **Atef, Raed.(2017).Leadership Development Failure: Responsibility of Top Management.** *International Journal of Economics and Business Administration*. pp32-37. Vol. 3, No. 4.
- **Samosudova, N. V. (2016). Modern leadership and management methods for development organizations.** In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 106, p. 08062). EDP Sciences.
- **Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals.** *Procedia-Social and behavioral sciences*, 230, 6-13.
- **Hellstrom, T. (2011). Homing in on excellence: Dimensions of appraisal in Center of Excellence program evaluations.** Lund University, Sweden.
- **Vartiak, L and Jankalova, M. (2017). The Business Excellence Assessment.** *Procedia engineering*, 192, 917-922.
- **Vecera, P and Paulova, I. (2012). BRINGING EXCELLENCE TO AUTOMOTIVE.** Faculty of materials science and technology in trnavaslovak, university of technology, Bratislava.
- **Wachira, T. Tanui, E. K., Kalai, J. M.(2016). Relationship between Directive Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction in Public Primary Schools Kenya: A Case of Nakuru County.** *International Journal of Science and Research*. V(5).

الملحق: البنود المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (الانماط القيادية)	
النمط التوجيهي	يقوم المدير بتحديد مستوى الأداء المتوقع من العاملين.
	يحدد المدير مهام العمل الموكلة للعاملين.
	يشرح المدير الطرق الصحيحة لأداء مهام العمل.
	يوضح المدير للعاملين قواعد العمل الداخلية الخاصة بالمنظمة.
	يوجه المدير العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.
النمط المساند	يحافظ المدير على علاقة عمل ودية مع العاملين.
	يشارك المدير العاملين بتنفيذ بعض الأعمال الموكلة اليهم.
	يساعد المدير العاملين في حل المشاكل التي تحول دون قيامهم بمهامهم.
	يعمل المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق نشر وتطبيق برامج العمل التدريبية.
النمط المشارك	يسعى المدير إلى معرفة حاجات ورغبات العمال ويعمل على إشباعها.
	يتشاور المدير مع العاملين في حل مشكلات العمل.
	يحفز المدير العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتطوير العمل.
	يقوم المدير بإشراك العاملين في عملية صنع القرارات.
النمط الموجه نحو الإنجاز	يتخذ المدير القرار الذي يحظى بموافقة أغلبية العاملين.
	يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين.
	يطلب المدير من العاملين تأدية أعمالهم بأعلى مستوى ممكن.
	يضع المدير أهداف العمل التي تتسم بالتحدي بين العاملين.
المتغير التابع (التميز التنظيمي)	يدعم المدير التحسين المستمر في أداء العاملين.
	يربط المدير المكافآت بإنجاز المهام والأعمال المتميزة.
	يعمل المدير على إثارة روح الحماس لدى العاملين.
	يطلب المدير من العاملين تأدية أعمالهم بأعلى مستوى ممكن.
تميز الموارد البشرية	يتمتع العاملون في المنظمة بالقدرة على إيجاد أفضل الحلول لمشكلات العمل.
	يتعاون العاملون مع بعضهم البعض لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة.
	يتمتع العاملون في المنظمة بالقدرة على إيجاد أفضل الحلول لمشكلات العمل.
	يتمتع العاملون في المنظمة بالقدرة على إيجاد أفضل الحلول لمشكلات العمل.
تميز الهيكل التنظيمي	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم ولس بعيدا عن العشوائية.
	الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة من بالشكل الذي يتناسب مع تغيرات البيئة المحيطة.
	يوجد ترابط وتنسيق بين عمل الوحدات التنظيمية بالشكل الذي يضمن عدم التداخل والازدواجية في الوظائف.
	الاتصال في المنظمة يتم 54 لكثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.

تمتلك المنظمة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	تميز الإستراتيجية
تتسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.	
تنطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المنظمة.	
توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوب.	
تعمل المنظمة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما ينتجه المنافسون.	
تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل.	تميز الثقافة التنظيمية
هناك شعور لدى العمال بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من وحدة العمل.	
هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال.	
تهتم إدارة المنظمة بمعتقدات وميول الأفراد.	
هناك توجه دائم داخل المنظمة للتركيز على الجودة.	
يوجد رغبة لدى العاملين للعمل لفترات طويلة بهدف إجراء تغييرات في ثقافة وأساليب وإجراءات العمل داخل المنظمة	