



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: DG/01/12

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

بالمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج -

إعداد الطالب: صياحي الأخضر

تاريخ المناقشة: 2018/12/17

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ محاضر (أ)	بن واضح الهاشمي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ محاضر (أ)	القري عبد الرحمان
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ محاضر (أ)	بعيطيش شعبان
مناقشا	جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -	أستاذ محاضر (أ)	بن سديرة عمر
مناقشا	جامعة البليدة 2 - البليدة -	أستاذ محاضر (أ)	الحاج عيسى سيد أحمد
مناقشا	جامعة البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -	أستاذ محاضر (أ)	بن قطاف أحمد

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

أحمد وأشكر الله الذي منحنا نعمة العلم و البصيرة، والصلاة والسلام على نبينا وحبينا ومعلمنا محمد سيد الخلق وخاتم النبيين.

بداية أتوجه بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي الكريم "القري عبد الرحمان " الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، و تحمل عبء الإشراف عليها بكل رحابة صدر، فكان له الفضل العظيم في إنجازها.

كما أوجه شكري وتقديري للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، فلهم الشكر على نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستسير هذا العمل وتخرجه في أحسن وأجمل ما يكون.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى عمال وإطارات مؤسسة كندور ببرج بوعريريج، وإلى كل من ساعدني ومد إلي يد العون سواء من قريب أو من بعيد وخاصة الدكتورة مهديد فاطمة الزهراء، الدكتور ديلمي عمر، الدكتور عسلي نور الدين، الدكتور ملكي جمال.

الباحث

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين .

وإلى كل العائلة الكريمة الكبيرة فردا فردا . . .

إلى نزوجتي وبناتي قرّة عيني أسماء ، خولة ، مريم

وإلى كل طالب علم

## الأخضر

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
(أ - ش)	مقدمة
(22-85)	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: القيادة الإدارية
24	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
30	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية
33	المطلب الثالث: تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري
46	المطلب الرابع: القيادة وبعض المفاهيم المرتبطة بها
49	المطلب الخامس: أنماط القيادة الإدارية
54	المبحث الثاني: القيادة التحويلية
54	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
58	المطلب الثاني: إسهامات الباحثين في تطور القيادة التحويلية
67	المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية
68	المطلب الرابع: أنماط القيادة التحويلية
71	المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
72	المطلب الأول: الكاريزما أو التأثير المثالي
73	المطلب الثاني: التحفيز أو الدفع الإلهامي
74	المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي
75	المطلب الرابع: الاعتبارية الفردية
77	المطلب الخامس: التمكين

78	المبحث الرابع: القائد التحويلي في المنظمات
78	المطلب الأول: وظائف ومهام القائد التحويلي
80	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه القائد التحويلي
82	المطلب الثالث: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية
84	المطلب الرابع: معوقات نجاح القائد التحويلي
85	خلاصة الفصل الأول
(86-149)	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي
87	تمهيد
87	المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي
88	المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي
91	المطلب الثاني: التميز التنظيمي في الفكر الإداري
98	المطلب الثالث: أهمية التميز التنظيمي
99	المطلب الرابع: دوافع التميز التنظيمي
102	المطلب الخامس: مبادئ وأسس التميز التنظيمي
105	المطلب السادس: متطلبات التميز التنظيمي
107	المطلب السابع: معوقات التميز التنظيمي
108	المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
109	المطلب الأول: التميز من خلال الموارد البشرية
112	المطلب الثاني: التميز من خلال الهيكل التنظيمي
114	المطلب الثالث: التميز من خلال الإستراتيجية
117	المطلب الرابع: التميز من خلال الثقافة التنظيمية
121	المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي
121	المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدريج
126	المطلب الأول: النموذج الياباني للتميز
135	المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للتميز
138	المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز
142	المبحث الرابع: القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

142	المطلب الأول: التأثير المثالي "الكاريزما" والتميز التنظيمي
144	المطلب الثاني: التحفيز "الدفع الإلهامي" والتميز التنظيمي
145	المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية والتميز التنظيمي
146	المطلب الرابع: الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي
147	المطلب الخامس: التمكين والتميز التنظيمي
149	خلاصة الفصل الثاني
(150-229)	الفصل الثالث: دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمجمع كندور
151	تمهيد
152	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
152	المطلب الأول: منهج الدراسة
153	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات
159	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
159	المطلب الأول: ميدان الدراسة
157	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
168	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
171	المطلب الرابع: وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة
173	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
173	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
174	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
174	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
176	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
185	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
192	المبحث الرابع: تحليل ومناقشة الفرضيات
192	المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
208	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
222	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة
222	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

226	المطلب الخامس: تحليل ومناقشة الفرضية الخامسة
229	خلاصة الفصل الثالث
230	الخاتمة
235	قائمة المراجع
249	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	تعويضات المديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة	(01-1)
48	نواحي التمييز بين الرئاسة والقيادة	(02-1)
155	محاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور	(01-3)
155	درجات مقياس ليكارت الخماسي	(02-3)
156	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة	(03-3)
159	اختبار دارين واتسن D-W	(04-3)
168	عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي	(05-3)
171	خصائص عينة الدراسة	(06-3)
173	اختبار (T-test) للفرضية الأولى	(07-3)
174	اختبار (T-test) للفرضية الثانية	(08-3)
175	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(09-3)
178	نتائج معامل VIF للمتغيرات المستقلة	(10-3)
179	نتائج تحليل العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الخمسة والمتغير التابع.	(11-3)
180	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي والتميز التنظيمي	(12-3)
181	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي	(13-3)
184	نتائج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة	(14-3)
185	نتائج اختبار التباين الأحادي لمحور القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية	(15-3)
186	نتائج اختبار ليفين للتأكد من تجانس التباين تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل	(16-3)
187	نتائج اختبار والش للتأكد من تجانس التباين تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل	(17-3)
188	نتائج اختبار التباين الأحادي لمحور التميز التنظيمي والمتغيرات الشخصية	(18-3)
189	اختبار ليفين للتأكد من تجانس التباين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	(19-3)
190	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لمحور التميز التنظيمي و متغير المستوى التعليمي	(20-3)
191	نتائج اختبار ليفين للتأكد من تجانس التباين تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل	(21-3)
191	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لمحور التميز التنظيمي و متغير الأقدمية في العمل	(22-3)
193	استجابات أفراد الدراسة على بعد التأثير المثالي	(23-3)
195	استجابات أفراد الدراسة على بعد التحفيز الإلهامي	(24-3)

198	استجابات أفراد الدراسة على بعد الاستشارة الفكرية	(25-3)
201	استجابات أفراد الدراسة على بعد الاعتبارية الفردية	(26-3)
204	استجابات أفراد الدراسة على بعد التمكين	(27-3)
207	أبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازليا وفق الأعلى تطبيقا في المؤسسة محل الدراسة	(28-3)
209	استجابات أفراد الدراسة على بعد تميز الموارد البشرية	(29-3)
212	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي	(30-3)
215	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تميز الإستراتيجية	(31-3)
218	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تميز الثقافة التنظيمية	(32-3)
221	أبعاد التميز التنظيمي مرتبة تنازليا وفق مستوى توافرها في المؤسسة محل الدراسة	(33-3)
226	نتائج بعض الدراسات السابقة حول وجود فروق في سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية	(34-3)
227	نتائج بعض الدراسات السابقة حول وجود فروق في أبعاد التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية	(35-3)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	هرم ماسلو للحاجات	(01-1)
45	المدخل الموقفي (نظرية نضج التابعين) لهيرسي وبنشلارد	(02-1)
94	نظرية الإدارة اليابانية Z	(01-2)
95	نموذج ماكينزي 7S	(02-2)
101	دوافع التميز التنظيمي	(03-2)
124	معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز	(04-2)
129	معايير جائزة ديمنج	(05-2)
131	نموذج كانو	(06-2)
133	معايير جائزة الجودة اليابانية	(07-2)
136	معايير النموذج الأوروبي للتميز	(08-2)
163	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كندور	(01-3)
170	نموذج الدراسة	(02-3)
177	لوحة الانتشار للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخمسة	(03-3)
177	المدرج التكراري للبوافي المعيارية للمتغير التابع (التميز التنظيمي)	(04-3)
182	تمثيل نموذج الدراسة	(05-3)

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
250	استمارة الاستبيان	01
254	قائمة المحكمين الاستبيان المعتمد في الدراسة الميدانية	02
255	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوندور)	03
256	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	04
258	خصائص عينة الدراسة	05
259	التحليل الإحصائي لمحاو الاستبانة	06
261	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	07
262	نتائج تحليل الانحدار	08
265	اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين	09

إن التحديات العالمية التي تواجه المنظمات اليوم وبخاصة مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة، وفي ظل بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي من بين أهم ما تعنيه شمولية الأسواق، وتقلص الحواجز التجارية، هذا ما أدى الى تنامي احتياجات الزبائن وتنوعها، خاصة أن هذا الأخير أصبح بإمكانه الحصول على أي منتج في العالم، وكذا المفاضلة بين المنتجات المختلفة حتى ولو تواجدت خارج نطاقه الجغرافي، هذا ما وضع المنظمة أمام حقيقة تمثلت في صعوبة كسب هذا الزبون، بل والأصعب من ذلك هو المحافظة عليه، هذا بدوه حتم عليها البحث عن الأساليب العلمية الرائدة والتماشي والتكيف مع هذه الأوضاع، وفي هذا يشير بسنت: « أن منظمات اليوم تواجه تحديات وتغيرات وتحاللات قاسية، إذا لم تشرع في التجديد والتحديث والابتكار لمنتجاتها وخدماتها وأساليبها»<sup>1</sup>.

إن سعي المنظمات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة والتميز عن غيرها، جعلها تبحث عن الأساليب المثلى لتحقيق التطوير المستمر، من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، سمته الأساسية هي التميز المستدام والذي يتماشى وأذواق الزبائن المتطورة والمتنامية، وفي هذا يشير "توم بيترز" (Thom Jr Peters) أنه: « لا توجد منظمات متميزة، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال التحسين المستمر للمنتجات من أجل البقاء والنمو»<sup>2</sup>.

لقد جعلت هذه التطورات والتغيرات التي تواجه المنظمات اليوم من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة تحدياتها ومتطلباتها، وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقدرة على استشراف أفاق المستقبل، والقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المنظمة إلى التغيير الإيجابي بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة، وبخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز التنظيمي أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطها سعيًا لأن تكون الأفضل بين المنافسين، وذلك بتجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتحديات الخارجية؛ هذا تطلب الاتجاه إلى القيادة التحويلية وهذا لما تقوم عليه هذه القيادة من خصائص تستطيع من خلالها الاستجابة لروح العصر ومستلزماته لأن هذا النوع من القيادة ينقل اهتمامات الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح الوقتية لهم باستخدام (الجزرة والعصا) إلى إثارة التابعين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وتحسين قدراتهم عبر الدعم والتوجيه المستمر، والرفع من الروح المعنوية بالتحفيز المستمر المصحوب بعاطفة صادقة نحوهم، فيعزز النضج الأخلاقي لديهم بشكل عالي وبالتالي فإنه يغير

<sup>1</sup> جون بسنت، الابتكار، الإبداع والثقافة والمفاهيم والمنهج والتطبيق، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت - لبنان، 2012، ص 6

<sup>2</sup> لحسن عبد الله باشوية وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 01. الأردن، 2013، ص 35.

## المقدمة العامة

أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالمي والتقدم والتنمية الذاتية.

### أولاً: الإشكالية:

يعتبر مجمع كندور كغيره من المؤسسات العالمية يواجه تحديات كبيرة تتلخص في المنافسة الشديدة وعدم استقرار الأسواق، هذا حتم عليها إيجاد قيادات ذات كفاءة عالية تتميز بمجموعة من الأبعاد (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الملهم، التمكين) تسمى القيادة التحويلية تكون قادرة على أن تأخذ على عاتقها مهمة السعي إلى الوصول للتقدم المنشود والتميز التنظيمي، من هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

"ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة؟"

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- 1- ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- 2- ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- 4- ما أثر سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية التمكين) على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05..
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).

### ثانياً: فرضيات الدراسة :

ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات.

**الفرضية العامة :** للقيادة التحويلية تأثير على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة .

وللتأكد من صحة الفرضية العامة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات :

## المقدمة العامة

الفرضية الأولى : يوجد مستوى مقبول من سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الثانية : يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين سلوكيات القيادة وأبعاد التميز التنظيمي

الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي :

**1/4- الفرضية الفرعية الأولى** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء التأثير المثالي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

**2/4- الفرضية الفرعية الثانية** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء التحفيز الإلهامي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

**3/4- الفرضية الفرعية الثالثة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء الاستشارة الفكرية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

**4/4- الفرضية الفرعية الرابعة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

**5/4- الفرضية الفرعية الخامسة**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء التمكين على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة تعزى للبيانات الشخصية حول متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة .

وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان صيغتا على النحو التالي:

**1/5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة تعزى للبيانات الشخصية حول سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.**

2/5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة تعزى للبيانات الشخصية حول

أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

ثالثا: أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

- تعتبر متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت في السنوات الأخيرة الاهتمام الكبير في الفكر والواقع الإداري المعاصر وبخاصة في الدول المتقدمة، أين نجد الكثير من المراكز البحثية التابعة لجامعات مرموقة تهتم بضرورة تميز المنظمات والارتقاء بمستوى أدائها، والبحث عن قيادات تكون قادرة على تحقيق ذلك، وبالتالي امتلاك مزايا تنافسية تتفوق بها على المنظمات المنافسة وهذا سيكون له الأثر البالغ في الارتقاء بأداء المنظمات الجزائرية والاهتمام بتمييزها على وجه الخصوص.
- يعتبر هذا البحث امتدادا للدراسات الأكاديمية التي تهتم بموضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي فهذه الدراسة تعد إضافة للتراكم العلمي الأكاديمي الحاصل والذي يربط بين نمط القيادة والتميز التنظيمي.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها ستغطي جانب مهم من الدراسات السابقة، والتي أشارت إلى غياب دراسة تربط بين متغيرات هذه الدراسة، وبالتالي فهذه الدراسة هي محاولة جادة ومتواضعة لإيجاد توليفة مثلى تربط بين نمط القيادة التحويلية والتميز التنظيمي والتي يمكن أن يكون لها تأثير على تميز المنظمة الاقتصادية، وبخاصة في البيئة الجزائرية.
- هناك ندرة في البحوث والدراسات التطبيقية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتميز التنظيمي في المنظمات الجزائرية تحديدا، فأهمية هذا البحث تكمن في إضافة قيمة علمية للإنتاج الفكري في مجال تسيير الموارد البشرية وتدعيم المكتبة الجزائرية وإثرائها ببحوث تقدم أساليب علمية للظواهر المدروسة ميدانيا تقف على واقع المؤسسات الجزائرية .
- هناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة، ومحاولة لفت انتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية هذا النمط من القيادة وضرورة تبنيه داخل المنظمات، وهذا من أجل زيادة فرص تحقيق التميز التنظيمي، وبالتالي يمكن تقديم منهجية واضحة للقيادة تمكنهم من ممارسة هذا النمط من القيادة داخل منظماتهم .

### رابعاً: أهداف الدراسة :

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة نمط القيادة السائد بوحدة المجمع ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة .
- توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين ) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية ) في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول القيادة التحويلية وتحقيق التميز التنظيمي والتي تعزى للبيانات الشخصية على متغيرات الدراسة.
- - فهم النماذج العالمية للتميز التنظيمي، الأمر الذي قد يساعد القادة في المنظمات الجزائرية في تطوير وتنمية عوامل التميز التنظيمي بمنظمتهم من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النماذج.
- استكشاف الاستراتيجيات اللازمة لإرساء ثقافة التميز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية لمواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية غير المستقرة وفي ظل المنافسة الحادة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد القيادة في المنظمات الجزائرية على تبني نمط القيادة التحويلية والذي يشجع ويدعم التميز التنظيمي.
- إضافة لبنة متواضعة إلى المكتبة وإثارة اهتمام الكتاب والباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال الهام.

### خامساً: الدراسات السابقة:

تكتسي الأبحاث والدراسات السابقة أهمية بالغة كونها تمكن الباحث من التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، ومن أهمها نذكر:

### الفرع الأول: الدراسات العربية

**1- عايد عويص العضوي، جاءت تحت عنوان: أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك (2011) <sup>1</sup>.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في ميدان الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء استبيان وتوزيعه على عينة قدرها (295) موظف تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد كانت الاستبيانات

<sup>1</sup><http://e-thesis.mutah.edu.jo/index.php/faculty-of-business-administration/53-department-of-public-administration/367-2012-04-30-10-10-08.html> تاريخ الزيارة 2017-12-20 الساعة 20:00

## المقدمة العامة

المسترجعة والموثوقة للتحليل (210) بمعدل (71.2٪) من الاستبيانات الموزعة، ولقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

كانت أهم النتائج على النحو التالي:

• كانت تصورات الموظفين في مجال القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في وزارة العدل في منطقة تبوك على مستوى عالٍ.

• كان هناك تأثير للقيادة التحويلية في التميز المؤسسي الذي يفسر (56.2٪) من الاختلاف في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

• كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في التصورات نحو القيادة التحويلية والتميز التنظيمي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، العمر ، الخبرة).

## 2- حافظ عبد الكريم الغزالي جاءت الدراسة بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية 2012<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، إذ تم توزيع (489) استبانة) استرجع منها (434) استبانة) كانت (422) استبانة) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

• أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً .

• إن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة 0.05

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشوره)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014

## المقدمة العامة

- أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

### 3- مشهور بن ناصر العمري وقد كانت الدراسة موسومة ب: العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة 2004<sup>1</sup>

هدفت الدراسة التي قام بها الباحث إلى تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وقد تم خلال هذه الدراسة توزيع (450) استبانة، وتم استعادة ما مجموعه (321) استبانة وتم استبعاد 09 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك بلغت عينة البحث النهائية (312) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أظهرت النتائج انقساماً حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة.
- ممارسة النمط القيادي التحويلي لا يرقى إلى المستوى المأمول .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين خصائص القيادة التحويلية وتوافر مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التي يتمتع فيها المدبرون بخصائص القيادة التحويلية .

### 4- صالح الماجد وآخرون وقد كانت الدراسة بعنوان: سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان التقنية السليمانية- 2018<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى عرض و تحليل كل من القيادة التحويلية بسماتها الأساسية والمتطلبات الريادية باعتبارها أركان أساسية لبلوغ المنظمات المعاصرة موقع تنافسي متميز في ظل اشتداد المنافسة في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة، وقد قام الباحثون بتوزيع استبانة استبيان على عينة قدرها (50) مفردة من أصل (95) عنصر قيادي في الكليات والمعاهد بجامعة السليمانية وقد استرجعت 42 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج امتلاك القيادة الإدارية في الجامعة سمات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الاعتبارية الفردية).

<sup>1</sup> مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة- دراسة مسحية على المؤسسات العامة لمدينة الرياض، رسالة

ماجستير(غير منشور)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1424هـ

<sup>2</sup> صالح الماجد وآخرون، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان التقنية

السليمانية، المجلد 2، العدد 1، العراق، 2018، ص 33-48.

• أظهرت الدراسة وجود ارتباط بين سمات القيادة التحويلية وتحقيق المتطلبات الريادية في الجامعة المبحوثة وذلك في ضوء علاقات الارتباط المعنوية بينهما.

• أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تباين في إسهام كل سمة من سمات القيادة التحويلية في تحقيق المتطلبات الريادية في الجامعات المبحوثة .

### 5- ضبيان الرشيدى، وجاءت الدراسة تحت عنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض 2018<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة، وقد أجري البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (237)، استرد الباحث (147) استجابة مكتملة البيانات، أي ما نسبته (62%)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة:

- أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع في الجامعات محل الدراسة.
- أن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط في الجامعات محل الدراسة.
- وجود اختلافات دالة إحصائياً في استجابات عينة البحث نحو ممارسة استقطاب المبدعين، والحفاظ عليهم وممارسة الإبداع تعزى إلى النوع وملكية الجامعة والتخصص والخبرة في العمل الجامعي.
- وأظهرت الدراسة وجود تأثير فعال دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل بين ممارسة القيادة التحويلية وتنمية ممارسة القادة الأكاديميين للإبداع التنظيمي.

### 6- دراسة عرفات سعيد خميس أبو ربيع، جاءت الدراسة تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، جامعة الأقصى، 2018<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية وقوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية . ولتحقيق أهداف

<sup>1</sup> ضبيان الرشيدى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المجلة 33، العدد 71، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2018، ص 3-39.

<sup>2</sup> عرفات سعيد خميس ابو ربيع، دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018.

## المقدمة العامة

الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (453) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي، واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

● مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري كان بشكل عام بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (76.42%)، وجاء بعد التحفيز الإلهامي الأكثر توافراً بين الأبعاد بنسبة (77.75%)، وفي المرتبة الأخيرة الدافع الإلهامي بنسبة (74.46%).

● مستوى السلوك الإبداعي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (73.99%)، وجاء في المرتبة الأولى بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية وبوزن نسبي (74.89%)، وفي المرتبة الأخيرة التشجيع والدعم المعنوي للإبداع بوزن نسبي (72.64%).

● تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تأثيراً جوهرياً في ممارسة السلوك الإبداعي، وقد فسرت ما نسبته (77.3%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

● عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول كلاً من القيادة التحويلية، وكذلك السلوك الإبداعي تعزي إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، مكان العمل).

7- دراسة سناء محمد عيسى، جاءت موسومة بعنوان: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير 2008)<sup>1</sup>.

لقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة التحويلية في تطوير أداء المدراء في المدارس الثانوية في محافظات غزة والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير؛ وقد بلغت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، كما قامت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العينة مستخدماً أسلوب الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

● توجد ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية من أجل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بما يقارب نسبة 60%.

● احتل بعد الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بوزن نسبي 48.82%، بينما احتل بعد نموذج سلوكي يحتذى المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24% في تقديرات أفراد العينة.

<sup>1</sup> سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص).

**8-** شريف أحمد حسن عباس، عنوان الدراسة: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -

دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، (2010)<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، والتعرف إلى الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضيات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها :

• أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً .

• أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً .

• أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً.

• وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

• عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية في شركات تصنيع الأدوية البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

• وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية يعزى إلى طبيعة الوظيفة في شركات تصنيع الأدوية البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

<sup>1</sup> شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،الأردن، 2010

**9- فضيلة سلمان داود، عنوان الدراسة: النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية- دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب (مقال منشور، 2012)<sup>1</sup>.**

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة استبانة بالاستناد والاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي، وقد تم استخدام استبانة مكونة من (19 سؤال) وتم توزيعها على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (59 استمارة) وتم استلام (17 استمارة)، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضيات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها :

● هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات.

● حظيت أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور نتائج إيجابية باستثناء محور التعلم والنمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقق معنوية عالية له.

● تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد الأداء المنظمي ذات دلالة معنوية.

**10- أبوبكر بوسالم، عنوان الدراسة: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك-المديرية الجهوية بحاسي الرمل،(أطروحة دكتوراه غير منشورة 2014-2015)<sup>2</sup>.**

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبانة، اعتماداً على

<sup>1</sup> فضيلة سلمان داود، النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية- دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 20، الفصل الثالث لسنة 2012، جامعة بغداد، العراق، 2012.

<sup>2</sup> أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك-المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان ، الجزائر، 2014-2015.

المتوسطات الحسابية وأتمودج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري كان مقبول ويساوي (3.19)، مما يعني قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير .
- دلت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي كان مقبول ويساوي (3.23)، مما يعني القبول النسبي لفقرات هذا المتغير من طرف أفراد العينة.
- أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (56.3%) في من التباين الحاصل في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.
- أظهرت نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (نوع الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي)
- كما أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

### 11- دراسة فرج شليويح العنزي، جاءت الدراسة موسومة ب: أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، جامعة مؤتة، 2010<sup>1</sup>.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على (631) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
  - وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي.
  - وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 في تصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

<sup>1</sup> فرج شليويح العنزي، أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، مقال منشور في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، 2013، ص117.

### 12- ريم أحمد صالح الغامدي جاءت الدراسة موسومة ب: التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات 2018<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة وهذا من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة، وعينتها من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة للعام الدراسي 2016/2017، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، واستخدمت استبانة مكونة من (50) فقرة وموزعة على خمسة مجالات كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54).
- كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة.
- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الدراسات العليا.
- وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير الدورات التدريبية .

### 13- دراسة أمال ياسين المجالي وقد جاءت تحت عنوان: مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة 2009<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (418) مفردة، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

<sup>1</sup> ريم أحمد صالح الغامدي، التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 317-333

<sup>2</sup> أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2009، ص 140-166.

• إن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة، وإن تصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضًا بدرجة مرتفعة

• أن هنالك أثرًا لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة في التميز التنظيمي.

**14- عطا الله بشير النويقة، عنوان الدراسة: أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف (دراسة تطبيقية)، (مقال منشور، 2014) <sup>1</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك على تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقًا، استخدم الباحث من خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة أعضاء فرق العمل وستجاب منهم (110) من أصل (120) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة .

وبعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

• أظهرت الدراسة بأن أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف يقدرّون مستوى تمكين فرق العمل بالمستوى المرتفع، واتضح للباحث من خلال النتائج الأولية لهذه الدراسة أن هناك دافعية لدى العاملين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات من خلال مشاركتهم كأعضاء فاعلين في فرق العمل.

• أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمتغير التميز التنظيمي في جامعة الطائف في ضوء الأبعاد المدروسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة) ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما تظهره إدارة الجامعة من حرص على تبني التوجهات الإدارية الحديثة مثل تطبيقات الجودة الشاملة وتوظيف أسلوب فرق العمل، وإعادة هندسة العمليات، وتوظيف التكنولوجيا في أداء العمل، كل هذا انعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي للجامعة بالشكل الذي حقق لها تميزًا تنظيميًا مناسبًا.

• كشفت الدراسة عن الأثر الإيجابي لأبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ والاستقلالية) على متغير التميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة).

<sup>1</sup> عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2014، ص 426-449.

- بينت الدراسة أن حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل مقارنة مع الفئات الأخرى حيث إنهم يمثلون أكثر فئة في أعضاء فرق العمل وهم الأكثر تقديرا لمستوى التمكين لهذه الفرق نظرا للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الفريق لارتباط ذلك بمؤهلهم العلمي وتخصصاتهم.
- بينت الدراسة أن الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل وذلك نظرا لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

### 15- على الضالعين، عنوان الدراسة: أثر التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات (مقال منشور، 2010)<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، وهذا ما أشارت إليه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في شركة الاتصالات الأردنية.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة، بين المتغيرات المستقلة لتمكين العاملين والتميز التنظيمي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية (0.63) بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي ككل، وهذا في شركة الاتصالات الأردنية.
- أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي، إذ إن أبعاد تمكين العاملين تفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التميز التنظيمي)، كما تفسر أيضا (52.1%) من التباين في (بعد تميز القيادة)، وتفسر أيضا (35.1%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد التمكين الإداري (43.1%) من التباين في بعد (تميز الاستراتيجية)، وتفسر أيضا (47.3%) من التباين في بعد (تميز الهيكل التنظيمي)، وأخيرا فسرت أبعاد تمكين العاملين (36.2%) من التباين في بعد (تميز الثقافة التنظيمية).

<sup>1</sup> على الضالعين، أثر التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 64-92.

**16- سعاد ميدون، عنوان الدراسة: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال، (رسالة ماجستير غير منشورة 2013-2014) <sup>1</sup>.**

جاءت هذه الدراسة للبحث عن سبل مساهمة القيادة الإدارية في ترقية أداء المنظمات من أجل الوصول بها إلى التميز ، وقد حاولت الباحثة تسليط الضوء على واقع المنظمات الجزائرية من خلال مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (22) مفردة، وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبانة، اعتمادا على التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

● بالرغم من دراية مدراء فرع المضادات الحيوية بأهمية الأدوار القيادية الداعمة للتميز إلا أن إمكانية ممارستهم لها متوسطة وقد قدر المتوسط العام ب(2.8) وانحراف بسيط(0.653)، وهذا راجع إلى مجموعة من العوائق التي تحول دون ممارسة هذه الأدوار ، وهذا بسبب وجود أزمة ثقة بين المؤسسة الأم وفرعها .

● التنظيم السائد في فرع أنتيبوتيكال هو تنظيم بيروقراطي يضع المركزية والرسمية كأداة للتعامل مما يجعل من العلاقات الشخصية ناقصة .

● عدم وجود رؤية ورسالة واضحة المعالم للفرع رغم ما يوجد من شعارات وهذا ما تم لمسه لدى العمال.

● القيادات في ميدان الدراسة بعيدة كل البعد عن خصائص وسمات قادة التميز وأن ممارساتها لا تعكس الممارسات القيادية الداعمة للتميز في الأداء.

### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

**17- Shung Jae Shin & Jing Zhou (القيادة التحويلية، والحفز والإبداع: أدلة من كوريا، 2003) <sup>2</sup>.**

لقد حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة إبراز العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية الإبداع، واختبار فيما إذا كان التحفيز يتوسط هذه العلاقة، وفيما إذا كانت قيم المرؤوسين تتوسط هذه العلاقة، وقد تم توزيع (333) استبانة على عينة الدراسة، تم تلقي (290) استبانة كاملة قابلة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (87%) من (46)

<sup>1</sup> سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المدينة، الجزائر (2013-2014).

<sup>2</sup> Shin, S. J., & Zhou, J. Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. Academy of Management Journal, . (2003) pp 703- 714.

شركة كورية تعمل في مجال الصناعة، كما تم قياس سلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس MLQ (Bass & Avolio, 1995)، وقد توصلت النتائج لما يلي:

- تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع المرؤوسين في العمل.
- تتوسط عملية التحفيز وتساهم في العلاقة بين القيادة التحويلية والصيانة في العمل، وبشكل جزئي تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين في العمل.
- تبين أيضاً أن لقيم المرؤوسين دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين في العمل.

### 18 - Hillary Ducket & Elspeth McFarlane: "القيادة التحويلية والذكاء العاطفي" 2003<sup>1</sup>.

خلُصت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والذكاء العاطفي مفهومان مترادفان، لقد أوضحت الدراسة وبشكل واضح أن المدير يمكن أن يتلقى تدريباً على مستوى عالٍ جداً، وأن يكون ممتلكاً لفكر تحليلي متقدم، وأن يخلص لأفكار جيدة ولكنه قد لا يكون قائداً جيداً، فالمدير الذي يملك ذكاءً عاطفياً على مستوى عالي يملك القدرة لفهم نفسه وفهم الآخرين وفهم سلوكياتهم، فالأفراد الذين يملكون مستوى عالياً من الذكاء العاطفي، بالإضافة لعامل العلاقات الاجتماعية يكونون متجهين باتجاه نمط القيادة التحويلية متأثرين بقادتهم، فالمنظمة التي تتميز بوجود الذكاء العاطفي بين أفرادها يزداد فيها تعاون العاملين وتزداد الإنتاجية وبالتالي الأرباح، إن هذا النجاح مرتبط بانعكاس تأثير القيادة التحويلية على هؤلاء في التحفيز والتشجيع الدائم على الإبداع.

### 18 - Felicia Curland Mainella: "دور التفكير الأخلاقي في القيادة التحويلية: العلاقة بين قادة

#### الطلاب الجامعيين - سلوكيات القيادة المدركة من التفكير الأخلاقي" (2003)<sup>2</sup>:

تم دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية كما يراها الطلاب القادة ومستوى التفكير الأخلاقي، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- بالنسبة لعنصر تأثير القدوة: الطلاب الرؤساء القدامى يحققون نتائج أفضل وذات دلالة معنوية من الطلاب الرؤساء الجدد.

<sup>1</sup> Ducket, H., & McFarlane, E. Emotional Intelligence and Transformation Leadership. The Leadership Quarterly, . (2003), PP 455- 476.

<sup>2</sup> Mainella, F. C, The Role Moral Reasoning in Transformational leadership: the Relationship between College Student Leaders Self Perceived Leadership Behaviors of Moral Reasoning. Unpublished PH.D Thesis, University of Maryland, (2003).

## المقدمة العامة

● بالنسبة لتشجيع الإبداع: يحقق الطلاب الرؤساء القدامى والجدد للطلاب نتائج أفضل وذات دلالة معنوية من رؤوساء الأندية الرياضية، وبالنسبة للتفكير الأخلاقي لا يوجد اختلاف معنوي ذا دلالة إحصائية بالنسبة للجنس أو لنمط المنظمة.

● بالنسبة للدفع والإلهام: الجنس (النوع) والتفكير الأخلاقي لا يرتبطان بدلالة معنوية بالنسبة للاختلاف في سلوكيات القيادة التحويلية.

### 19- دراسة " زهو وأفوليو " (Avolio & Zhu): القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي (2004)<sup>1</sup>:

اختبرت الدراسة علاقة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (520 فرد) من المرضين العاملين في أحد أكبر المستشفيات العامة في سنغافورة، وقد تم قياس سلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس MLQ (Bass & Avolio, 1997).

أظهرت الدراسة أن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. كما أن التباعد في الهيكل التنظيمي بين القائد والمرؤوس يلعب دور الوسيط في تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

لقد ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تشكيل وبناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة، وبذلك فالدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، غير أنها تتميز عن سابقتها من كونها تتناول تأثير متغير القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية التمكين) على التميز التنظيمي، مما يعني أن الدراسات السابقة خلقت تماماً من دراسة العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين، بل اكتفت بدراسة أحد متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى، غير أننا نجد أن دراسة **عايد عويص العطوي** والتي تناولت دراسة أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي فهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة المتغيرات إلا أنها تختلف معها ومع بقية الدراسات من حيث الإطار الزمني والبشري وكذلك بالنسبة لميدان الدراسة.

### سادساً: حدود الدراسة:

حددت الدراسة بالمجالات التالية:

**الحدود الموضوعية:** تمثل الحدود الموضوعية في تحديد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) والتي تناولها العديد من الكتاب والباحثين،

<sup>1</sup> Zhu, W., & Avolio, B. J. Transformational Leadership and Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior, (2004), pp 951-968

## المقدمة العامة

مع تسليط الضوء على كل بعد من هذه الأبعاد من خلال المادة النظرية التي وفرتها بعض المراجع وكذا الدراسات السابقة. ويقصد بالقيادة التحويلية هو ذلك النمط من القيادة الذي يرفع مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت إلى عملية تطوير وتطوير المنظمات والجماعات .

أما المتغير التابع فهو التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة والتي تناولها العديد من الباحثين وهي (تميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية)، لذلك فإن هذه الدراسة تتناول دراسة العلاقة والأثر بين هذه المتغيرين وكذا تأثير البيانات الشخصية على متغيرات الدراسة .

(1) **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مجمع كندور بوحداته المختلفة والتابع لمجمع بن حمادي والذي يقع مقره بولاية برج بوعرييج، وبالتالي فهذه الدراسة حولنا من خلالها إسقاط دراستنا النظرية على ميدان الدراسة والتي من خلالها حاولنا معرفة دور القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في ميدان الدراسة.

(2) **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على القيادات العليا والوسطى في المؤسسات محل الدراسة، ويرجع ذلك لطبيعة موضوع الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على من يشغلون الوظائف التالية: المدراء، رؤساء المصالح، نواب رؤساء المصالح، باقي المناصب الإدارية والذين بلغ عددهم 833 إطار.

(3) **الحدود الزمنية:** امتدت الفترة الزمنية للدراسة من أبريل 2016 إلى غاية ديسمبر 2017، أين تم توزيع الاستمارات على كوادرات وحدات المجمع واستعادتها منهم مع إجراء مقابلات مع بعض المدراء ورؤساء المصالح.

### سابعاً: منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة عن أسئلة البحث، واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التأصيل وتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، فهذا المنهج يقوم على أساس الوصف والتحليل لظاهرة معينة في ظروف ومواقف محددة، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات ذات العلاقة، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة، أين وقع اختيارنا على مجمع كندور بوحداته الثمانية والتابع لمجمع كندور بولاية بوعرييج، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

● الاستعانة بعدد من المراجع والدراسات مثل الكتب المتخصصة والبحوث والدراسات المنشورة في المجالات والدوريات العلمية المتخصصة، إضافة إلى بعض الملتقيات العلمية الوطنية والدولية، ومواقع الإنترنت، وذلك بغية توضيح الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي .

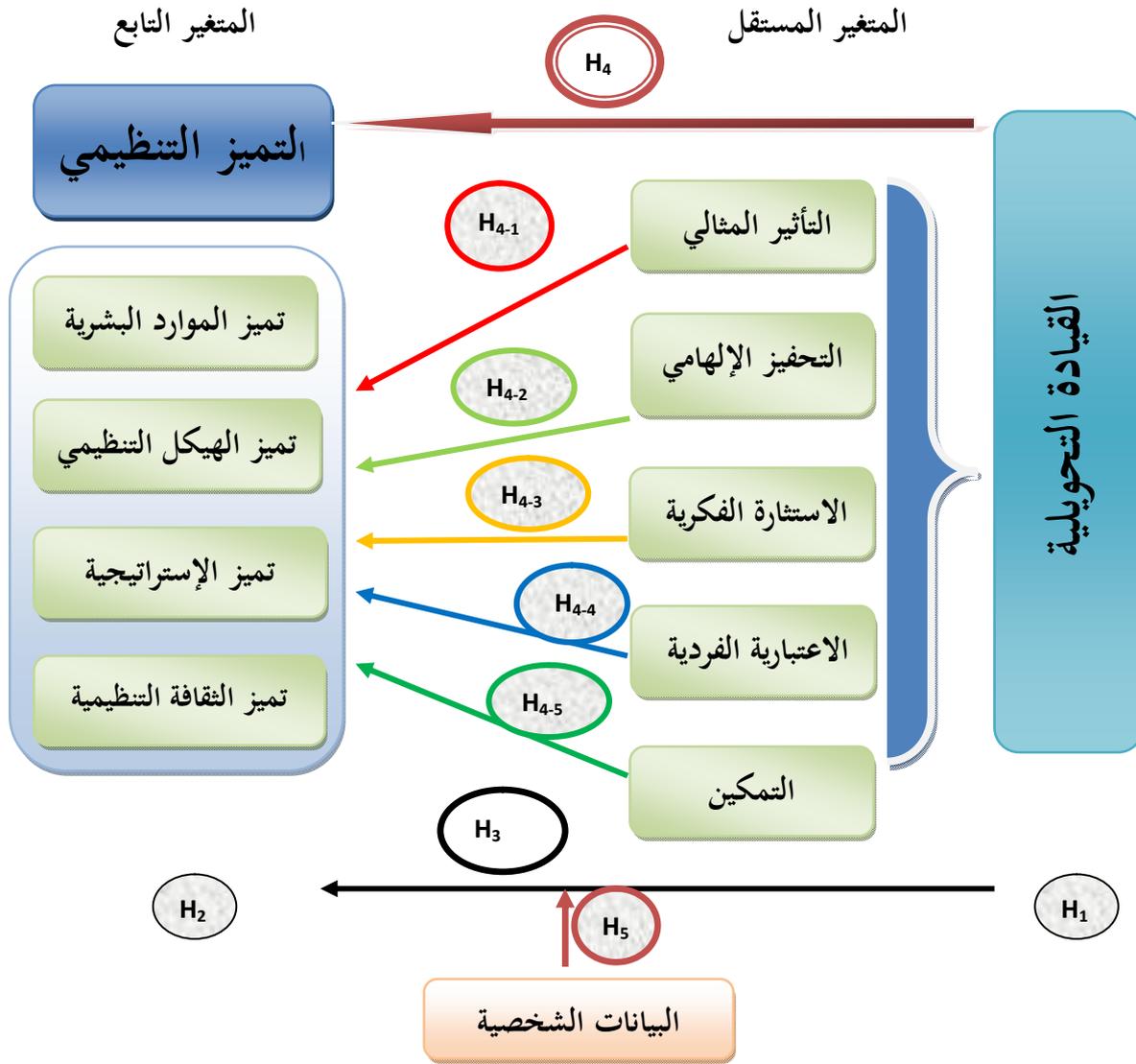
## المقدمة العامة

- اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أداة رئيسية في جمع المادة العلمية وهي الاستبيان، والذي تم تصميمه بهدف جمع البيانات لمعرفة اتجاه أفراد العينة المبحوثة نحو متغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
- ولتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية اعتمدنا التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام بعض الأساليب والمؤشرات الإحصائية المناسبة المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( **Statistical Package for Social Sciences** ) المعروفة باسم (SPSS)، وذلك باستخدام الحاسب الآلي.

### ثامنا: الهيكل التنظيمي للبحث:

يتكون البحث من مقدمة عامة وثلاثة فصول رئيسية ثم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للقيادة التحويلية للتعرف على ماهية القيادة الإدارية، ثم ماهية القيادة التحويلية وكل ما يتعلق بها من أبعادها وغيرها، إضافة إلى ماهية القائد التحويلي، أما في الفصل الثاني فقد تم تناول مفهوم التميز التنظيمي من خلال التطرق إلى الإطار النظري بمختلف جوانبه من ماهية والنماذج المختلفة له وأبعاد التميز التنظيمي، وفي المبحث الأخير من الفصل الثاني فتناولنا أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي من خلال تناول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) وأثر كل منها على التميز التنظيمي.

وفي الفصل الثالث والأخير تم دراسة أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بوحدة مجمع كندور حيث قسم هو الآخر إلى أربعة مباحث خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وتناول المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة أما المبحث الرابع فتعرضنا من خلاله لتحليل ومناقشة الفرضيات، لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة والاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد :

يعتبر كثير من الباحثين أن معيار النجاح في المنظمات اليوم هو قدرتها على الاستجابة للتغيير والتكيف معه، خاصة في ظل ما يعرفه العالم اليوم من تنافسية عالمية شديدة واتجاه العالم نحو الاندماج في سوق واحد، هذا جعل المنظمات اليوم والتي تريد البقاء أن تستجيب للتغيير وتتكيف معه وإلا سوف تقضي عليه المنافسة بعد فترة وجيزة، كل هذا يتطلب قيادة قادرة على تحقيق التغيير في المنظمة بما يحسّن وضعها وقدرتها التنافسية، حيث اكتشف الباحثون نمط قيادي له القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال أطلق عليها القيادة التحويلية .

تعتبر القيادة التحويلية " **Transformational Leadership** " اليوم من أهم نظريات القيادة الحديثة التي ظهرت لأول مرة عام 1978م على يد بيرنز "Burns"، حيث تقوم النظرية على أساس التأكيد على أهمية التابعين في العملية القيادية، متجاوزة بذلك كل النماذج التقليدية، فهي تقوم على إحداث تغيرات جذرية في المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين، لكي يتجاوزوا مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة ككل، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة ككل، مؤكدة بشكل قوى على القيم والأخلاق.<sup>1</sup>

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والإلمام بكل جوانبها ولتحقيق هذا

الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

- المبحث الأول : القيادة الإدارية

- المبحث الثاني : القيادة التحويلية

- المبحث الثالث : أبعاد القيادة التحويلية

- المبحث الرابع : القائد التحويلي

<sup>1</sup> هدى حسن يحي العُلَفي، القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، الدار الهندسية، ط1، القاهرة، 2013، ص11.

المبحث الأول : القيادة الإدارية

حضي موضوع القيادة باهتمام كبير من طرف العديد من الدراسات والأبحاث سواء تعلق ذلك بمدان العلوم الاجتماعية أو العلوم الإدارية وغيرها...، بل أصبح بالنسبة للإداريين القلب النابض للإدارة الفعالة ومعيار نجاح وتميز المنظمات وتفوقها على مثيلاتها، حيث نجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والممارسين في السلوك التنظيمي أن فعالية القيادة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية.

إن إيجاد مفهوم واضح لمفهوم القيادة الإدارية يعتبر ذا أهمية لفهم حقيقة هذه الظاهرة، ولأن مصطلح القيادة الإدارية من المفاهيم الاجتماعية المعقدة والمركبة والتي تتضمن مجموعة من المتغيرات المتداخلة وذات التأثير المتبادل، فنجد أن المصطلح مركب من شقين شق القيادة وشق الإدارة، فالقيادة تختلف في مفهومها عن الإدارة، فالوقوف على مفهوم جامع وواضح للقيادة الإدارية وجب أولاً الوقوف على مفهوم كل من القيادة والإدارة من الناحية اللغوية ثم من الناحية الاصطلاحية.

الفرع الأول: القيادة في اللغة

القيادة في اللغة العربية مشتقة من " القود" وضدّها "السوق"، ويقال قاد الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين.<sup>1</sup>

كما جاء في منجد اللغة والأعلام: «قَادَ، يُقَوِّدُ، قَوِّدًا، وقِيَادَةً ويقال قاد الدابة: مشى أمامها آخذاً بقيادتها، والقائد: من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة والقيادة مهنة القائد».<sup>2</sup>

أما في اللغة الإنجليزية فيرجع أصل كلمة "Leadership" إلى الفكر اليوناني وأيضاً إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية من الفعل "Archein" الذي يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" ويعني الفعل: يقود أو يحرك أو يحكم.

<sup>1</sup> سماح علي جبريني، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة النجاح، غزة فلسطين، 2016، ص18.

<sup>2</sup> علي بن الحسن الهنائي الأزوي، المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، بيروت لبنان، الطبعة 36، 1998، ص 660.

أما اسم "Archein" فيطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، أي أن هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما: وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين.<sup>1</sup>

كما يعني (lead) في اللغة الإنجليزية أن تكون الأول، أو أن تكون في المقدمة (to be the first or Person who manages) ، والقائد (leader) هو الشخص الذي يدير ويوجه الآخرين (be in front or directs others) ، فمكان القائد دائما في المقدمة كالدليل والمرشد والقدوة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الإدارة في اللغة

يرجع أصل كلمة الإدارة في اللغة العربية إلى الفعل أَدَارَ يُدِير ، أَدْرَ ، إِدَارَةً ، فهو مُدِير ويقال أَدَارَ الشَّيْءَ جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، وأدار التجارة معناه تعاطاها وتداولها من دون تأجيل وتولّى أمرها<sup>3</sup>، قال تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾<sup>4</sup>.

أما في اللغة الإنجليزية فإن مصطلح الإدارة قد يختلف بين معنيين الأول (Administration) والثاني فهو (Management) فالإدارة بمعنى (Administration) تعني مسؤوليات السلطات العليا من حيث صياغة الأهداف العامة ورسم السياسات و الخطط إدارة الوحدات الحكومية والاحتفاظ بالسجلات وإعادة ترتيب المعلومات وتطبيق القواعد والإجراءات بواسطة جهات ومستويات أخرى، أما مفهوم الإدارة بمعنى (Management) تعني إنجاز وتنفيذ مهام محددة لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ القرارات، ويمكن القول أن الفرق بينهما هو أن مصطلح (Administration) أعم وأشمل من (Management) وبأن (Management) إن هي إلا جزء من (Administration) ، وبعبارة أخرى فإن الأولى تكون على مستوى الإدارات العليا والوسطى أما الثانية فهي على مستوى الإدارات التنفيذية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة ، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، سوريا ، دمشق في 13-16 أكتوبر 2003 ، ص 329.

<sup>2</sup> P.H collion, **York Dictionary of Business**, peter Collin publishing Ltd, 2nd Edition, Lebanon, 2000, p162.

<sup>3</sup> [www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%B1](http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%B1) date of visit:2017-07-13 Time:18:00

<sup>4</sup> الآية 282، سورة البقرة، القرآن الكريم.

<sup>5</sup> <http://www.differencebetween.info/difference-between-management-and-administration> date of visit:-07-13

2017 Time:20:00 .

الفرع الثالث: القيادة اصطلاحاً

لقد اختلفت مفاهيم القيادة باختلاف طبيعة المجال أو الميدان أو الفرع الذي تمارس فيه، متأثرة بمجموعة من العوامل منها رؤية الباحث إلى القيادة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته ومنها المنطق الفكري الذي يبدأ منه الباحث، وعمق المعرفة العلمية والعملية للباحث، هذا الاختلاف أدى إلى تقديم مجموعة من التعاريف تشترك في الاهتمام بموضوع القيادة إلا أنها لم تقدم تعريفاً موحداً لها، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف لهذا المصطلح والتي يمكن أن تقودنا إلى تعريف إجرائي لها.

يعرف "فليمير" (Fulmer) فيقول بأن القيادة هي: «القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها»<sup>1</sup>. فالكتاب يركز من خلال هذا التعريف على نقطتين هامتين هما عمليتي الإقناع وإكساب التابعين المهارات اللازمة من الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويرى "اردواي تيد" (Ordway.Tead) في كتابه فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال (1935) أن القيادة هي: «الجهد المبذول أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة»<sup>2</sup>. فالكتاب "تيد" من خلال هذا التعريف يرى أن القيادة هي جهد يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف مشترك ويعزز ارتباطهم وتعاونهم كمجموعة واحدة.

وقد عرف "محمد رفيق الطيب" القيادة بأنها: «عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وطريقة هذا التأثير تختلف اختلافاً كبيراً من مسؤول لآخر تبعاً لفلسفته القيادية ومدى رغبته في تفويض سلطته»<sup>3</sup>. من خلال هذا التعريف يرى الكاتب أن القيادة تعني التأثير على شخص آخر، أو مجموعة والقدرة على توجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة للفرد أو للمنظمة.

وذهب "محمد قاسم القريوتي" في تعريفه للقيادة بقوله أنها: «قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده»<sup>4</sup>. من خلال التعريف

<sup>1</sup> Robert M.Fulmer , **The New Management**, 3<sup>rd</sup> ed , N.Y:Macmillan Publishing Co. Inc, 1983, P302.

<sup>2</sup> إردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، ط 02 القاهرة - مصر، 1965، ص.7-16.

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ج.02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص.189.

<sup>4</sup> القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفري والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان - الأردن، 1999، ص.73.

نجد أن القوي يركز على عملية التأثير والتي تكون طوعية ونابعة من الاعتراف التلقائي لأفضلية القائد وأن تحقيق غايتهم وطموحاتهم لا يكون إلا من خلال هذا القائد.

وأشار "محمد علي منصور" من خلال كتابه "مبادئ الإدارة" أن القيادة: « فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن جهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه ». فعندما يمارس شخص ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية<sup>1</sup>، ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين، البعد الأول هو التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه، والبعد الثاني هو ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم .

ومع ذلك فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب ، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع حاجياتهم، وبذلك فالقائد يجب أن يكون لديه القدرة، وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين<sup>2</sup>.

إن التعاريف السابقة لا تخلو من أحد الأبعاد وهي القائد والتأثير، والأتباع، ومنه يمكن الوصول إلى التعريف الإجرائي للقيادة وهو: « القيادة هي قدرة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، سواء تعلق الأمر بالمنظمة أو القائد نفسه أو التابعين ».

#### الفرع الرابع: الإدارة اصطلاحا

رغم الأهمية الكبيرة التي حظيت بها الإدارة في المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية، إلا أنه لم يتكون أي اتفاق حول مفهوم واضح لهذا المصطلح يوحد آراء الباحثين، فمصطلح الإدارة قد يحمل معان متعددة ومفاهيم مختلفة تختلف من باحث لآخر، وفيما يلي أهم التعاريف لمصطلح الإدارة :

فنجد أن "هنري فايول" (Henri Fayol) يعرف الإدارة بقوله: «إن معنى أن تدير هو أن تخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق، وتراقب»<sup>3</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أن فايول يبين ويُعرّف الإدارة من خلال ذكر وظائفها وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة .

<sup>1</sup> على محمد منصور، مبادئ الإدارة -أسس ومفاهيم- مجموعة النيل العربية، ط01، القاهرة- مصر، 1999، ص211.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 212.

<sup>3</sup> على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2001، ص80.

أما "بيتر دراكر" (Peter Drucker) فيرى أن: « الإدارة وظيفة ومعرفة، وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه المعارف وتلك الأعمال»<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يرى دراكر أن الإدارة هي وظيفة يقوم بها المديرين وذلك من أجل تنفيذ مجموعة من المعارف والمكتسبات في منظماتهم.

ويقول "أحمد فوزي ملوخية" أن: « الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي»<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف يرى "ملوخية" أن الإدارة تعمل على توجيه كل الموارد نحو تحقيق الأهداف، وهذا من خلال أربع عمليات وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

أما أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) فيقول: « إن الإدارة أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة»<sup>3</sup>. من خلال هذا التعريف يرى تايلور أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص الطرق، أي أن تايلور يركز في تعريفه للإدارة على عامل المعرفة، وحسن الأداء والتكلفة لكن ما يعاب عنه في هذا التعريف هو النظرة المادية تجاه الأفراد الخاضعين للإدارة أي محاولة رفع الربحية بأي طريقة ممكنة.

بالنسبة لـ"سيسيك" (Cessick) يقدم تعريفاً أشمل نسبياً وهو أن الإدارة هي: «تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على أهداف محددة»<sup>4</sup>. يعد هذا التعريف تعريفاً شاملاً لأنه يتناول المفهوم الحديث للإدارة وشاملاً لما تم عرضه في التعاريف السابقة .

وفي تعريف قدمه "روبرت البانيز" حيث قال « إن الإدارة هي إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية»<sup>5</sup>. يعتبر هذا الاتجاه من الاتجاهات الحديثة نسبياً، والتي أخذت بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، ص22 نقلا عن:

P.Drucker, Management tasks Responsibilities and Practievs, New York ,Hill Per Row, 1973 , P 06.

<sup>2</sup> أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص09.

<sup>3</sup> على منصور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن وآخرون. مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000. ص 22.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص22.

مما سبق يمكن عرض تعريفا إجرائيا للإدارة وهو: « الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف مع الأخذ بعين الاعتبار السرعة والفعالية والتكلفة».

#### الفرع الخامس: القيادة الإدارية اصطلاحا

القيادة الإدارية كما تمت الإشارة إليها في السابق هي مصطلح مركب من القيادة والإدارة، لذلك فهو مصطلح يشتق من التعريف الأصلي للقيادة، ولكنه يركز على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، بمعنى آخر هي القيادة التي تمارس نشاطها في إطار من التنظيم الإداري.

يعرف كل من "عبد الكريم درويش وليلى تكلا" القيادة الإدارية على أنها: « القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، فيوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته».<sup>1</sup> يرى الكاتبان أن تحقيق أي هدف لا يكون إلا من خلال قدرة شخص ما على توجيه مجموعة من التابعين وكسب ولائهم وطاعتهم واحترامهم هذه القدرة يرى فيها الكاتبان أنها هي القيادة الإدارية.

يعرف "خميس إسماعيل" القيادة الإدارية بأنها: « النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بواسطة التأثير والاستمالة أو باستعماله السلطة الرسمية عند الاقتضاء»<sup>2</sup>، فالكاتب من خلال هذا التعريف يركز على عامل التأثير بين القائد والمرؤوسين وفي حالة فشل عملية التأثير في الجماعة فإن القائد قد يلجأ إلى سلطته الرسمية عن طريق اللوائح والقوانين.

أما "هننت ولارسون" ( Hunt & Larson ) فيعرفان القيادة الإدارية: « بأنها الوسيلة التي يتمكن المدير من خلالها من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة».<sup>3</sup> فكل من هننت ولارسون يرى أن القيادة تساعد في الوصول إلى الأهداف من خلال بث روح التآلف والتعاون المثمر.

وأشار القحطاني إلى أن القيادة الإدارية هي: « الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة».<sup>4</sup> فهذا التعريف يرى أن جوهر القيادة الإدارية هي إحساس بحاجات العاملين والتأثير فيهم وحثهم على العمل الجماعي بكفاءة وفعالية .

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة-مصر، 1980 ، ص386.

<sup>2</sup> خميس إسماعيل ، القيادة الإدارية (دراسة نظرية مقارنة)، عالم الكتاب، القاهرة، 1986، ص38.

<sup>3</sup> Hames G Hunt, Lary Larson, Leadership The Cutting Edge, Illinois University Press ,Carbondale Illinois,1997,P30.

<sup>4</sup> سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، دار مرامر للطباعة والنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2001، ص 09.

أما "منير زيد عبوي" فقد ذهب في تعريفه للقيادة الإدارية إلى نفس ما ذهب إليه "خمس إسماعيل" حيث يقول أنها: «النشاط الذي يمارسه الشخص في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية قصد تحقيق هدف معين أو عن طريق التأثير والاستمالة».<sup>1</sup> من خلال التعريف يرى "عبوي" أن العملية القيادية هي نشاط يستخدم الاستمالة والتأثير على سلوك الآخرين في تنفيذ الأهداف وقد يتعدى الأمر في تنفيذها إلى استخدام السلطة الرسمية كاللوائح والقوانين.

أما "الصالح جيلح" فيرى أن القيادة الإدارية هي: «قدرة الفرد على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية».<sup>2</sup> يرى جيلح أن الفرد حتى يكون قائدا إداريا يجب يعتمد على أسلوبين قوة التأثير وقوة المنصب إذا استدعى الأمر.

وقد ذكر "محمد زين عبد الفتاح" تعريفا للقيادة الإدارية حيث يقول: «إن القيادة الإدارية تعني فن التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة الاستمالة والإقناع، بحيث يستحوذ القائد على طاقات المرؤوسين وطاعتهم وولائهم في سبيل تسخير ذلك للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للقائد أن يلجأ عند الضرورة لاستخدام سلطته الرسمية لتحقيق هذه الأهداف».<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية كالتالي:

«القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه الشخص نحو تحقيق الأهداف المشتركة للقائد والتابعين والمنظمة، وهذا من خلال توجيه التابعين وكسب ولائهم وطاعتهم واحترامهم، وبث روح التآلف بينهم وحثهم على العمل الجماعي، باستخدام أسلوب قوة التأثير وقوة المنصب إذا استدعى الأمر ذلك».

#### المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

ليس هناك من تعبير أكثر عن أهمية القيادة الإدارية من الدراسة التي قامت بها شركة "أمازون" حول الكتب الأكثر مبيعا فلقد خلصت الدراسة أن كتب القيادة هي التي تصدر قائمة المبيعات،<sup>4</sup> فالقيادة الإدارية تعتبر هي جوهر العملية الإدارية في أي منظمة، وتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وهي همزة الوصل بين تصورات المنظمة

<sup>1</sup> منير زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، ط01، عمان-الأردن، 2008، ص 25.

<sup>2</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة-الجزائر، الجزائر، 2006، ص23.

<sup>3</sup> محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان-الأردن، 2014، ص27.

<sup>4</sup> Timothy T. Baldwin, William H. Bommer, Robert S. Rubin, **Developing Management Skills: What Great Managers Know and Do**, McGraw hill, USA, 2008, P230.

واستراتيجياتها وكذا أهداف كل الأطراف ذات الصلة، لأن لكل فرد دوافعه وميوله وحاجاته واتجاهاته والتي تتفاوت بين هذه الأطراف، وعليه سيتم عرض أهمية القيادة بالنسبة للأطراف ذات الصلة.

### الفرع الأول: بالنسبة للقائد

ذكرت الباحثة "فيروز شين" في كتابها (القيادة الإدارية وتنمية المهارات) أن أهمية القيادة الإدارية قد تختلف من قائد لآخر وهذا حسب الدافع، فنجد أن "ادوارد لي ثورندايك" (Edward Lee Thorndike) قد أجاب على السؤال. من الذي يدفع القائد لكي يكون قائداً؟.. وأشار إلى أن الكسب المادي هو السبب الرئيس، لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي. والجدول التالي يوضح التعويضات السنوية للمديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة.

الجدول رقم (1-01): تعويضات المديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة

الوحدة (ألف دولار)

الدولة	1988	2003	2005
فرنسا	404	786	1202
ألمانيا	412	1013	1181
إيطاليا	342	893	1137
اليابان	503	485	544
بريطانيا	453	881	1185
الولايات المتحدة	803	2387	2165

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان-

الأردن، 2011، ص 29

من خلال الجدول رقم (1-01) نجد أن المكسب المادي الذي يحصل عليه القادة في المنظمات العالمية وفي مختلف الدول وخاصة المتقدمة منها في تزايد مستمر ومن سنة الى أخرى، هذا ما شكل بدوره حافزاً للقادة في سعيهم لتقلد هذه المناصب والسعي اليها.

لم تتفق الباحثة "فيروز شين" مع ما ذهب إليه "ادوارد لي ثورندايك" (Edward Lee Thorndike) والذي يرى أن الدافع وراء القيادة هو الكسب المادي، فهي ترى أن هناك من القيادات من لديهم ميول وسمات

شخصية تدفعهم إلى تولي هذه المناصب رغبة في تحقيق شعور ذاتي، وربما لدى بعض القادة رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها<sup>1</sup>، لكن كثيراً ما نجد من القادة من يمزج بين الدافع المادي و الميل إلى تولي هذه المناصب وربما يُدفعون إلى هذه المناصب دفعًا.

لا يقتصر دور القائد في المنظمة على أدواره القيادية، ولكن يشمل كذلك دوره كمروّوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات العليا، وبين ما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، هذا بالإضافة إلى دوره كزميل للقادة الآخرين، ما يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: بالنسبة للمرؤوسين

يؤدي وجود قادة يمتلكون قيماً ومبادئ في المنظمة، ذلك إلى إيمان المرؤوسين بهم وبأفكارهم، ويجعلهم يقومون بأداء أعمالهم، ليس فقط كما هو مطلوب منهم، بل أكثر مما هو متوقع منهم، فقيام القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم والاعتماد في ذلك على منح الثقة لهم، سيؤدي إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب، وقدرات ومهارات، وسيدفعهم ذلك إلى تطوير أنفسهم ويحافظ على الروح المعنوية العالية لديهم، وهذا من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك والتعاون.

لقد أكد "وليام جنير" (Williams Junyar) أن من بين الأدوار الرئيسية للقادة هو بناء قادة جدد، وهذا ما يؤكد في كتابه "دفع الناس إلى الأعلى" (Pushing Up People) بقوله: "لا يوجد في منظمنا مديرون وموظفون بل قادة وقادة مستقبليون".<sup>3</sup> هذا يتعزز من خلال مشاركة المرؤوسين في القرارات والرؤية المستقبلية للمنظمة، الأمر الذي سيشعرهم بأن لهم قيمة في المنظمة وبانتمائهم لها، هذا ينمي لديهم مهارات المبادرة وتحمل المسؤولية فالقيادة مهمة بالنسبة لهم لأنها تبني فيهم جيلا جديدا من القادة المستقبليين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان-الأردن، 2017، ص23.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط07، عمان-الأردن، 2007، ص.116،117.

<sup>3</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد، ط01، عمان-الأردن، 2006، ص201.

<sup>4</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص24.

الفرع الثالث: بالنسبة للمنظمة

أهمية القيادة في المنظمة كما لخصه "ستوغديل" (stogdill) تبرز من خلال التوفيق بين التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعارض الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بينها، وعن هذه الأهمية قال "ستوغديل": «إن أهمية القيادة تكمن في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي».<sup>1</sup>

فدور القائد اليوم بالنسبة للمنظمة لم يعد يقتصر على إصدار الأوامر للتابعين والتسلط عليهم، حيث تحدث "أوردي تيد" (O.Tead) صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشره سنة 1936، وقال لقد أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة....، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار (administrated) فهي تحتاج إلى أن تقاد (to be lead)، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت لازمة لضمان فعالية التنظيم واستمرارية بقاءه.<sup>2</sup>

المطلب الثالث : تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري

إن الاهتمام بموضوع القيادة لقي اهتمام كبير وبالغ منذ العصور القديمة، وذلك بسبب الدور الذي كان يلعبه القائد في نظام الحكم، فقد اعتبر هو الحامي لنظام الحكم لما كان يتمتع به من قوة وسلطة ونفوذ، لكن تلك النظرة للقيادة لم تكن ذاتها بالنسبة لجميع الحضارات.

الفرع الأول: القيادة في الحضارة المصرية

عرفت الحضارة المصرية تنظيما بيروقراطيا محكما في إدارة شؤونها، فقد شهدت في الفترة ما بين (2900-2485 ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة في ذلك الوقت، فقد كان يظم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون قال تعالى: ﴿ إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ

<sup>1</sup> نواف كنعان مرجع سبق ذكره ، ص.119،120.

<sup>2</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص26

وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِنْهُمْ يُدَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ<sup>1</sup>، وقد كانت تتركز في يده كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، والزراعة والأشغال العامة<sup>2</sup>...، ويتم شغل المناصب الإدارية العليا من أبناء الملك وأعضاء أسرته، حيث أن الحكام كانوا يعتبرون مصر ملكاً لهم وأنها ملكهم الواسع والذي أدى بهم إلى إتباع النمط القيادي الأبوي<sup>3</sup>، وقد كانت القيادة في تلك الفترة تهدف إلى تحقيق الرخاء والرفاهية لكل الأفراد ليعم الازدهار في المجتمع بأكمله.

### الفرع الثاني: القيادة في الحضارة الصينية

أسهمت الحضارة الصينية (2357 ق.م) أسهاماً كبيراً في تطور الفكر القيادي وذلك لما قدمته من تصميم محكم في تسيير شؤون البلاد، ومن المثير للإعجاب في هذه الحضارة أنها عرفت منصب خاص بالاتصالات الإدارية، كما كان لنظام الامتحانات أهمية كبيرة في شغل المناصب الإدارية، إدراكاً منهم لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. وقد أسهم "كونفوشيوس" (Confucius)<sup>4</sup> في مجال القيادة الإدارية إسهاماً كبيراً وذلك لما ذكره في بعض نصوصه خاصة في تصوره لبعض السمات التي يجب توافرها في الشخص المؤهل إلى العمل القيادي فهو يقول: «الرجل المتعلم - الملم بكل الخطوات السليمة التي توصله إلى مستوى التمييز السليم - جدير بأن تتوافر له النظرة العميقة، فإذا ما اكتسب هذه النظرة العميقة، أمكنه بأن يصبح معلماً، وإذا استطاع أن يصبح معلماً أصبح مؤهلاً لوظائف حكومية عالية... ومتى أصبح مؤهلاً لوظائف حكومية عالية، أصبح قادراً بأن يصبح حاكماً...»<sup>5</sup>.

أما عن الأسلوب القيادي المناسب لنظام الحكم فقد أكد على إتباع الأسلوب القائم على الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد وأعراف التابعين والأخذ بأرائهم، فهو يقول: «إذا حاول الحاكم قيادة الشعب بالاستعانة بالسلطة المطلقة، وتوقيع شتى العقوبات لإقرار النظام والأمن، فسوف يجد أفراد الشعب غير عابئين باحترام سلطانه وإرادته، ولكن إن استعان الحاكم - لقيادتهم - بالفضيلة والقدوة الحسنة فسوف يرتبط

<sup>1</sup> الآية 04، سورة القصص، القرآن الكريم.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 27.

<sup>4</sup> هو فيلسوف صيني نجح في إقامة مذهب يتضمن كل التقاليد الصينية عن السلوك الاجتماعي والأخلاقي، حيث تقوم فلسفته على القيم الأخلاقية الشخصية وعلى أن تكون هناك حكومة تخدم الشعب تطبيقاً لمثل أخلاقي أعلى، وقد كانت تعاليمه وفلسفته ذات تأثير عميق في الفكر والحياة الصينية والكورية واليابانية والتايبانية والفيتنامية.

<sup>5</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 31 نقلاً عن فريتز مورشتاين ماركس، دولة الإدارة، الترجمة إلى العربية: الدكتور إبراهيم البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة عام 1963، ص. 82-87.

بالناس برباط معنوي متين، يؤدي إلى تقوية أنفسهم وإصلاح حالهم...، وعلى الحاكم أن يقود الناس بحكمة، وأن يحاول كبح جماحهم بلباقة، وعندئذ سيجدهم استقاموا وقويت لديهم روح الطيبة والصلاح»<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: القيادة في الحضارة اليونانية

كان الجهاز الإداري الذي عرفته الحضارة اليونانية يتم اختياره عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر، وقد أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية الإدارة في مدتهم، وأجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ نظام حكم، لأنه يعني القوة العاشمة غير المشروعة وأن هذا الحكم يظل بغيضاً، وقد وصف "بيركليس" (Pericles) (490-429 ق.م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: «إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة»، أما أفلاطون (Platon) (467-347 ق.م) فقد أكد في كتابه (الجمهورية) على ضرورة توسيع المسافة بين القائد والمرؤوس لأن هذا ما يزيد في القدرة على التحكم فيهم، أما عن سمات القيادة فقال عنها: «إن السياسة تحتاج إلى رجال أرفع المران العقلي إدراكهم وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين»<sup>2</sup>.

ما يؤخذ على نظام القيادة في هذه الفترة هو عدم اشتراط المؤهلات العلمية، فنجد "سقراط" (Socrates) (399-496 ق م) في تعريفه للقيادة: «إن القيادة تعني مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة»، لذلك جعلوا قوام الإدارات العليا مجموعة من الرؤساء الهواة ينتخبون بصفة دورية وليس رؤساء لديهم مؤهلات علمية ولديهم خبرة ودراية .

### الفرع الرابع: القيادة في الحضارة الرومانية

مرت القيادة الإدارية في هذه الفترة بمرحلتين متباينين في نظام الحكم، فالمرحلة الأولى أطلق عليها عهد الجمهورية (500 ق- م والى 14 م)، أما المرحلة الثانية أطلق عليها عهد الإمبراطورية الرومانية (87 ق- م إلى 306 م) ، ولقد شهدت الإدارة في عهد الجمهورية دعم الأسر الأرستقراطية للحاكم في سلطانه على الأفراد، بمعنى أن المجلس إبان هذه الفترة كان يضم طبقة الأرستقراطيين الذين يقومون بإسداء النصح والإرشاد له، وأصبحت المناصب

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 32-35 نقلاً عن:

القيادية محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية، وكانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة والأصل النبيل.

أما في عهد الإمبراطورية فقد أصبح شغل الوظائف العليا مقتصرًا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعلمية العالية، وأصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري، وأصبح شغل الوظائف الإدارية العليا لا يخضع لمشيئة الإمبراطور، ولا يقوم على معايير أرستقراطية، وإنما يقوم على توافر الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة القانونية في من يشغلون الوظائف القيادية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طُبقت في مجال القيادة الإدارية هو مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: القيادة في الحضارة العربية الإسلامية

إن الإسلام أكد على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، حيث قال رسول الله (ﷺ) في الحديث الذي رواه أبو هريرة: « لا يحل لثلاثة يكونون بغلاة الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم »<sup>2</sup>، لأن في ذلك السلامة من الخلاف، فمع عدم التأمير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون جميعًا، ومع التأمير يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة، وإذا شُرع هذا لثلاثة فشرعيته كذلك لعدد أكثر، ولقد عرفت القيادة الإدارية خلال هذه الفترة أسمى مبادئها ومعانيها وحقيقة أن يكون الفرد قائد في مجتمعه داخل دولته وفي أمته، فميزت هذه الفترة في بدايتها تنظيمًا إداريًا وعسكريًا محكمًا شمل جميع أجهزة الدولة.

أما من حيث السمات القيادية التي عرفتها الحضارة الإسلامية فقد لخصها "أحمد قوراية" في كتابه (فن القيادة): حيث قال: « لقد أشرت الإسلام في القائد أن يكون ذا علم، وذا كفاية معرفية وأن يكون ملماً بشؤون الأمة، قادراً على إقامة العدل ومحافظاً على دماء المسلمين وأموالهم، عارفاً بالشؤون العامة والخاصة، مدافعاً عنهم بالقول والفعل، وأن يكون حازماً لا تشنيه العاطفة عن الحق، قادراً على تأديب العصاة وضبط نفسه... »<sup>3</sup>، إضافة إلى ذلك فقد اتسمت القيادة في الحضارة الإسلامية بالقدوة الحسنة، والإخاء والبر، الرحمة والإيثار، وهذا الذي شهدته القيادة الإدارية في عهد عمر بن الخطاب (رضي الله عنه)، فيقول في كتاب له لأحد ولاته: « وليس شدة السلطان قتلاً بالسيف ولا ضرباً بالسوط ولكن قضاء بالحق وأخذاً بالعدل »؛ أما عن الأمراض القيادية التي حذر

<sup>1</sup> نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 41 نقلاً عن :

J.O.Monney, The Principles of organization, Haper and Brothers -New York, 1947, pp 62-72,117.

<sup>2</sup> محمد بن علي الشوكاني، نيل الأوطار، دار بن الهيثم، الجزء الثامن، القاهرة مصر، 2004، ص 614.

<sup>3</sup> أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص. 45، 46.

منها الإسلام فقد أوردها "الماوردي" وسماه أوصاف الوزراء، وهي: «الأمانة حتى لا يخون، وقلة الطمع حتى لا يُرتشى، وأن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء...»<sup>1</sup>.

### الفرع السادس: القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية

ظهرت هذه النظريات بداية من القرن التاسع عشر، وقد ضمت نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية؛ وقد عرفت هذه الفترة سيطرة الآلة على الإنسان كنتيجة للشورة الصناعية، وقد كان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل: "فريدريك تايلور (Frederich Taylor)، وهنري فايول (Henry Fayol)، ماكس فيبر (Max Weber)..."<sup>2</sup>.

### أولاً- نظرية الإدارة العلمية

يرى "فريدريك تايلور" (Fredrick Taylor) (1856-1915) من خلال نظريته في الإدارة والتي كان يهدف من خلالها إلى كيفية تصميم الأعمال بطريقة ترفع الكفاءة الإنتاجية وتخفض تكلفة الوحدة، وقد رأى أن القائد يجب أن يستخدم الطرق العلمية في اختيار المرؤوسين والتي تعتمد على الكفاءة والتخصص، كما حث على ضرورة العمل على تدريب المرؤوسين، وكذا تحقيق أكبر قدر من العدالة الاجتماعية بين القادة والمرؤوسين وأعتبر أن التخطيط من مهام القادة وأن التنفيذ مسؤولية مشتركة<sup>3</sup>، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهي ما أسماه بالمغريات أو المشجعات، وربط بينها وبين الأداء الجيد، كما بيّن أنّ هذه المغريات يمكن أن تأخذ صوراً متعددة كزيادة الأجر، والترقية السريعة، وتخفيض ساعات العمل، كل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه واحترامه لمشاعرهم ومراعاته لظروفهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 52. نقلا عن: أبو الحسن الماوردي، الأحكام السلطانية، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، القاهرة، 1966، ص.26، 27.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 58، نقلا عن :

Waaren Bennis, Changing Organization, Mc Graw-Hill book co, New York, 1966, pp:66

<sup>3</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، ط01، عمان-الأردن، 2002، ص.19، 20.

<sup>4</sup> زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، د ط ، الكويت، 1988، ص 10.

بالرغم من إهمال تايلور للجوانب السلوكية والاجتماعية فقد كان لأفكاره أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج، ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة، بعد أن نالت التأييد والتقدير على النطاق المحلي والعالمي.

### ثانياً- نظرية التقسيم الإداري

إن من أبرز أنصار هذه النظرية هو المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol)، إذ نجد أن الأفكار التي جاء بها أثارت ثورة وتركت أثراً مميّزاً في الفكر الإداري، سواء في فرنسا وغيرها، لأنّ ما ميز أفكاره عن غيرها هو اعتماده على خبرته كمدير ممارس في شركة مناجم الفحم الفرنسية، حيث أنه عمل على المزاوجة بين ما هو نظري من أفكار وأراء ودراسات وما جسده على أرض الواقع، إن "فايول" لم يشر إلى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الوظيفة الإدارية، ومع ذلك نجد الكثير من الكتاب يبررون إغفال "فايول" للوظيفة الخاصة بإدارة الأفراد بالقول أنّ هذه الوظيفة تدخل ضمن الوظائف الخمسة التي ذكرها، ولعلّ مما يرجح الاعتقاد بأن "فايول" أضاف القيادة عنصراً من عناصر الوظيفة الإدارية، أنّ النشاط الخاص بإصدار الأوامر لا يعني مجرد الأمر، بل يتضمن أيضاً التوجيه والقيادة لضمان تطبيق هذه الأوامر وتنفيذها على أحسن وجه، كما أنه استخدم كلمة (Commandment) للدلالة على إحدى المهام الخمسة للمدير، وأنه كان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وإن ما جعل فايول يفرد لها عنصراً كبقية العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابع من أهميتها.

إن فايول استطاع أن يعدد مجموعة من السمات الواجب توافرها لنجاح القائد الإداري وهي الصحة والقوة الجسمية، الذكاء والقوة الفكرية، وقوة الثقافة العامة، إضافة إلى بعض السمات المعنوية مثل الرزانة، الحزم، الجرأة، الشجاعة، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب، ولم يغفل فايول عن بعض القدرات الإدارية مثل التوقع ومهارة إعداد الخطط والبرامج، وحسن قيادة الأفراد، وبناء الكيان الاجتماعي للمنظمة ومتابعة الانجاز<sup>1</sup>.

### ثالثاً- النظرية البيروقراطية

يعد ماكس فيبر (Max Weber) من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، فلقد حاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي كانت محل بحث من طرفه، وهي لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟. ومن يعطي صفة الشرعية لسلطة الأمر على الأمور؟. إن هذه النظرية هدفت إلى إيجاد نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تسلسل به السلطة من القمة

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص. 61-63

إلى القاعدة ويحقق أعلى قدر من الكفاية الإنتاجية. وقد بيّن من خلال كتاباته ثلاثة أنواع من السلطة وهي السلطة البطولية (الزعامية) يتمتع القائد خلالها بمجموعة من الصفات (فوق الآخرين) والتي تجعله يسيطر عليهم، إضافة إلى السلطة التقليدية والتي تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد، هذه السلطة تستند إلى الدور الذي يقوم به الشخص لا من الشخص نفسه، إضافة إلى السلطة القانونية (الرشيدة)، والتي وفقاً "لفيبر" هي التي تحتم على الناس احترام القانون لاعتقادهم أنه عادل<sup>1</sup>.

ولكن ما يؤخذ على النموذج البيروقراطي أنه أغفل الطبيعة الإنسانية والاجتماعية واهتمامه بالمنصب فقط، كما أن الترقية المبنية على الأقدمية تؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، كما اعتبر "فيبر" أن المنظمة نظام مغلق وأن نجاحها لا يعتمد إلا على خصائصها الداخلية وهذا ما يمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها، كما أن مبدأ التسلسل الإداري أثر سلبي على الموظف وقد يولد لديه الخوف من الأوامر ولا يشجعه على المبادرة والمبادأة، وأن الأجر الثابت قد لا يؤدي إلى عدم تقدير الإنتاج الفردي للموظف مما يوحي له بالتحول إلى مصلحته الشخصية ويجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين العاملين<sup>2</sup>.

تعرضت النماذج المقدمة من طرف منظري الكلاسيكية إلى جملة من الانتقادات أهمها : إغفالها دور التنظيم غير الرسمي بل تعداه إلى العمل على القضاء عليه بكل الأساليب ورأت أن التنظيم الرسمي كافي لفعالية المنظمة، واعتبار الفرد مجرد آلة وإهمال للجانب الإنساني (مشاعر، رغبات ...). للمرؤوسين، وكذلك تركيزها على الحوافز المادية وإهمالها للجوانب السلوكية والاجتماعية للعاملين، واعتبار أن الإنسان يسعى إلى إشباع الرغبات الفسيولوجية فقط، هذا أدى إلى ظهور اتجاه يعنى بمشاعر العاملين هو مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>3</sup>.

### الفرع السابع: القيادة في ظل النظريات السلوكية

ضمت النظريات السلوكية أهم مدرستين وهما مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، حيث أظهرت هذه المدارس اهتماما كبيرا بالفرد وعلاقته مع الآخرين في المنظمة، بالإضافة إلى دراسة سلوكه داخل المنظمة واعتبرته أنه مفتاح لنجاح المنظمة، كما رأت أن الانجازات الكبيرة للأفراد وراءها حاجات تمثل دوافع للإنجاز.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتفسير أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1995، ص 65.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب، القاهرة - مصر، دون تاريخ، ص 40.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 72.

أولاً- القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتبر التجارب التي قام بها " جورج ألتون مايو" (G.E.Mayo) (1880-1949م)، نقطة انطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، والتي كانت ثمرة لتجارب الهاوثورن (Howthorne) بين عامي (1927-1932م)، حيث أكدت نتائجها<sup>1</sup> وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، كما أعتبر أنّ القيادة الإدارية الفعّالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأنّ تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم، فإذا حلت العلاقات الإنسانية، وكذا الاتصالات الفعّالة، والاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة فإن الإنتاج سيرتفع.

وما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أنّها ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة، وهو الاهتمام بالعلاقة بين القادة والمرؤوسين دون الاهتمام بالإنسان نفسه، وكذا إعطائها أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي وإغفالها أهمية التنظيم الرسمي، وهذا ما جعل "بيتر دراكر" (Peter Drucker): في تقييمه لنظرية العلاقات الإنسانية يقول: «إن دور القيادة لا يقتصر على خلق السعادة فحسب، بل لا بد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضاً....إنني أقدر كل التقدير الإنجازات العظيمة التي قدّمها رواد نظرية العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري ... لقد كان إنجازهم عظيماً، ولكنه لم يكن كافياً لبناء نظرية متكاملة».<sup>2</sup>

ثانياً- القيادة في ظل المدرسة السلوكية

أسهم رواد المدرسة السلوكية إسهاماً كبيراً في مجال القيادة، حيث أنهم ربطوا بين نجاح القائد وبين ضبط سلوك المرؤوسين سواء تعلق ذلك بالتعامل مع الآخرين أو أهداف العمل الذي يريده القائد، ومن بين أبرز إسهامات رواد هذه المدرسة نجد دوغلاس ماكجريجور، كريس أريجيس، أبراهام ماسلو.

فجد "أريجيس كريس" (Crys Argyris) ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم، والذي يرى أنه يتكون من مكونين رئيسيين هما الفرد والتنظيم الرسمي، فهو يرى أن السبيل الوحيد إلى

<sup>1</sup> علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص. 75، 76 .

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص. 77، 78.

تحقيق الكفاءة التنظيمية يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا تعمل القيادة على توفر الاطمئنان والاستقرار في العمل وبالتالي زيادة قدراته في العمل.<sup>1</sup>

أما "دوغلاس ماكغريغور" (Douglas Mc Gregor)، يعتبر من أبرز من علماء النفس الاجتماعي الذي أجرى العديد من البحوث حول السلوك الإنساني في المنظمات، ومن إسهاماته هي إظهار الوجه الإنساني للمنظمة، والذي أمكنه تلخيصه في نظريتين أحدهما سماها ب (X) والتي أعتبر من خلالها أن الإنسان سلبى ولا يجب العمل، أما (Y) فتعتبر أن الناس يرغبون في العمل كرهبتهم في اللعب والراحة، فمن خلال النظرية (X) التي رأت أنه من واجب القيادة إحكام الرقابة المستمرة والدقيقة وإجبار المرؤوسين على العمل، أما النظرية (Y) فترى أن المرؤوسين بصفة عامة لديهم قدرات كامنة ومقدرة على اتخاذ القرارات بصفة جيدة، وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة في القيادة، ورأى الباحثون أن النظرية (X) و (Y) كانت عبارة عن بداية ملهمة في فتح الباب أمام الدراسات والأبحاث والمستقبلية في هذا المجال.<sup>2</sup>

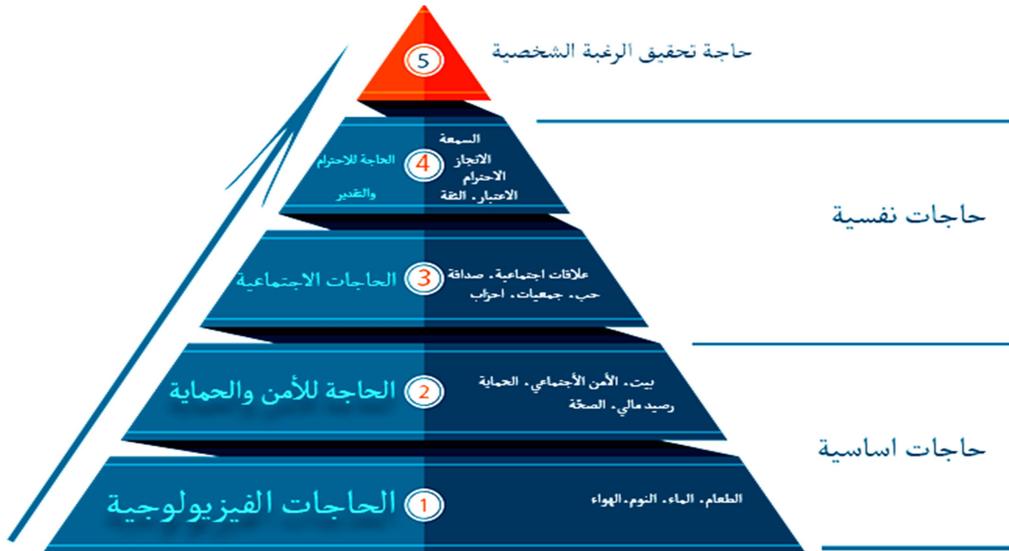
ومن جهة أخرى نجد أن "أبراهام ماسلو" (Abraham Maslow) انطلق من فرضية أن معظم الناس يُحَفِّزُونَ من خلال الرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات (الشكل 01)، كما أنه وضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في القاعدة ثم الحاجات التي تليها تباعاً حتى قمة الهرم<sup>3</sup>، يرى "ماسلو" أن القيادة الإدارية من خلال معرفتها لدوافع السلوك الإنساني، يحتم عليها مراعاة توفير الظروف الملائمة للعاملين، وكذا وضع السياسات والبرامج لإشباع هذه الحاجات، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 80.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط01، عمان- الأردن، 2005، ص.65،66.

<sup>3</sup> صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص40.

الشكل رقم(1-01): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، ط01، عمان-الأردن، 2002، ص41

على الرغم من المساهمة الكبيرة التي قدمتها المدرسة السلوكية إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، فمن بين الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة هي عنايتها الزائدة بالأفراد إلى حد التدخل في حياتهم الشخصية، فخرجت بذلك عن نطاق المنظمة إلى خارجها، مع ذلك إلا أن مساهمتها تعتبر كبيرة بالنظر إلى التصورات والإسهامات القيمة في مجال القيادة.

### الفرع الثامن: القيادة في ظل النظريات الحديثة

لقد أسهمت النظريات الحديثة في الإدارة بشكل كبير في تطوير مفهوم القيادة ونقلها من المفاهيم الضيقة للنظريات القديمة إلى مفاهيم أكثر حداثة وعمقا وأكثر واقعية في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمات والتي تساعدها في تحقيق أهدافها، ومن بين هذه النظريات نجد:

أولاً- نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر (Peter Drucker)

يعتبر العديد من المفكرين أن "بيتر دراكر" (Peter Drucker)، أول من ألقى الضوء على نمط الإدارة بالأهداف، من خلال كتابه " **The Practice of Management** " الذي نشر عام (1954)، حيث أنه أكد على ضرورة توجيه جميع جهود الأفراد نحو أهداف المنظمة، ومنه جاء التأكيد على أن كل قائد يجب أن يحدد الأهداف التي يجب أن يحققها في ذلك المستوى ويوجه جميع مرؤوسيه لتلك الأهداف كل حسب عمله، كما يعتبر تحديد الأهداف العامة للمنظمة هي نقطة الانطلاق للقادة والمرؤوسين على حد سواء؛ أما عن تحديد الأهداف فيرى أن ذلك يجب أن يتم بمشاركة جميع القادة والمرؤوسين بصورة حقيقية وفي جميع المستويات وهذا بالاتفاق بين القائد والمرؤوس، هذا على أن تقتصر مهمة القائد على التوجيه والإرشاد والتقييم في النهاية، ويحتاج هذا الأسلوب من القيادة إلى تحسين مستمر لنظم الاتصال في جميع الاتجاهات، وكذا تدفق المعلومات بشكل كبير صعوداً ونزولاً<sup>1</sup>.

ما يأخذ على هذه النظرية هو صعوبة تطبيقها، فالقائد يحتاج من خلالها إلى تهيئته نفسياً وعملياً قبل الشروع في التنفيذ، لأن مشاركة المرؤوس يرى فيها بعض القادة استصغار من دورهم القيادي، كما أن فهم و تعلم الإدارة بالأهداف و خاصة في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات و الاتصالات اللازمة بسبب البيئة الداخلية والخارجية دائمة التغير يتطلب مرونة عالية الأهداف هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن تدخل عدة أطراف في تحديدها يعمل زيادة الوقت و الجهد و التكلفة بسبب التشاور الدائم بين مختلف الأطراف الداخلة في تحديدها.

ثانياً: القيادة في ظل المدرسة الكمية

ولد المدخل الكمي في القيادة خلال الحرب العالمية الثانية، حيث استخدمت القوات البريطانية الأساليب الكمية في حل مشكلات النقل والتوزيع وفي عمليات إمداد لوزم الحرب سنة (1939) ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1942)، فجوهر هذه المدرسة هو استخدام الأساليب الكمية بدل المعلومات الوصفية في اتخاذ القرارات كالبرمجة الخطية، الاحتمالات ونظرية المباريات... الخ<sup>2</sup>، حيث تركز هذه النظرية اهتماماتها على كيفية قيام القائد بصنع القرارات، وكيف تكون قراراته فعالة وناجحة، وقد أكد أنصار هذه النظرية على أهمية عنصر المخاطرة في اتخاذ القرار القيادي، لأنه أحياناً لا يكون بمقدور متخذ القرار جمع المعلومات الكافية عن المشكلة والتردد في اتخاذ القرار يعني تفويت فرص كثيرة على المنظمة.

<sup>1</sup> حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سبق ذكره، ص.73، 74.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2006، ص.33-39.

نُحِتَت المدرسة الكمية في معالجة المشكلات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً غير أنها لم تلق ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية والدافعية الإنسانية لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية لإبعادها الكثيرة والمتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام.<sup>1</sup>

ثالثاً: المدخل الموقفى (نظرية نضج التابعين) لهيرسي وبلانشارد

يقوم هذا النموذج على فرضية أن أي شخص يريد أن يكون قائداً فعالاً فإنه يلزمه أن يكتف أسلوبه لكي يتماشى مع المواقف المختلفة، فهذه النظرية تؤكد على أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ومثالي مناسب لجميع التابعين. وتعتبر أبحاث "بول هيرسي" (Paul Hersey) و"كين بلانشارد" (Ken Blanchard) في عام (1969) مهمة جداً في تطوير هذه النظرية، والتي ركزت في مجملها على أن التابعين مختلفين في مستوى ودرجة استعدادهم وجاهزيتهم لأداء المهمة<sup>2</sup>، وقد طور بلانشارد رفقة مجموعة من الباحثين أسلوباً نموذجياً للقيادة يتألف من بعدين هما: بعد التوجيه وبعد المساندة، ويتعين تطبيق كل واحد بحسب حال المرؤوسين ومستوى نضجهم، ومع زيادة النضج الوظيفي تزيد الاستقلالية وفقاً لذلك؛ وقد حددوا أربعة أنماط قيادية يمارسها القائد حسب كل موقف كما في الشكل (02) وهي:<sup>3</sup>

1- النمط توجيهي: (كفاءة منخفضة ودافعية منخفضة): يجب على القائد في هذا المستوى من القيادة التعامل مع الموظفين غير المؤهلين وغير المتحمسين، ويرجع هذا لكون الموظفين جدد أو عديمي الخبرة فهم غير قادرين كفاية على تنفيذ المهام بشكل مستقل، فالتعليم الجيد ورصده خلال العمل أفضل أسلوب للقيادة في هذه الحالة، ويرى الباحثون أنه في هذا النمط وجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

2- النمط التدريبي (كفاءة منخفضة ودافعية مرتفعة): لدى الموظف في هذا المستوى رغبة في العمل بشكل مستقل ولكنه غير قادر على القيام بذلك، فالموظف لم يصل إلى مرحلة النضج الكامل، هذا الموظف يريد أن يعمل بحماس لكنه لا يستطيع العمل بشكل مستقل بسبب افتقاره للمهارات والمعرفة.

<sup>1</sup> صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص50.

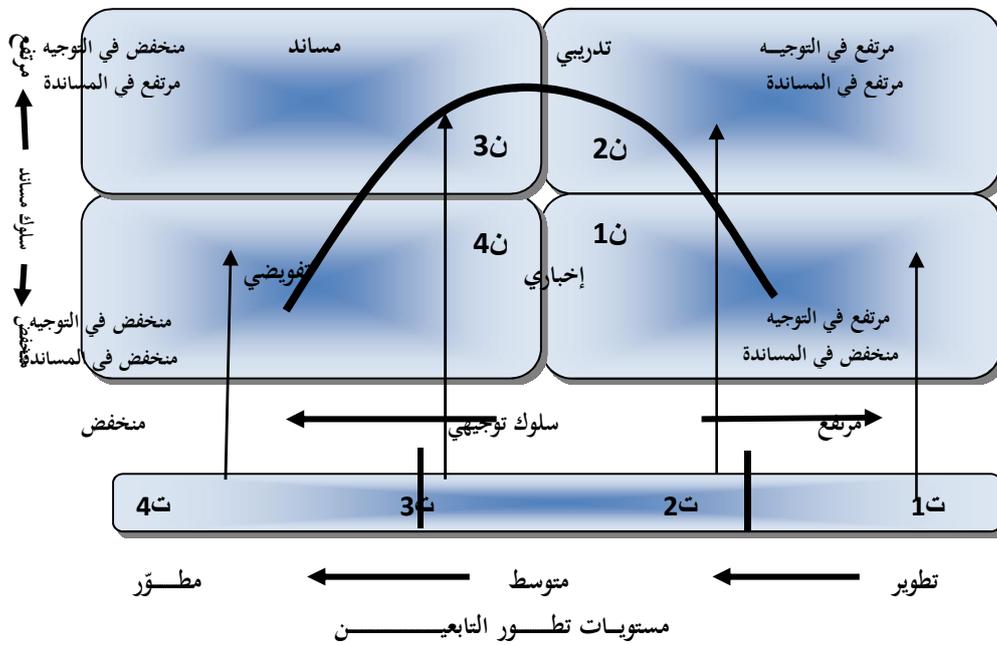
<sup>2</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص83

<sup>3</sup> [www.toolshero.com/leadership/situational-leadership-hersey-blanchard](http://www.toolshero.com/leadership/situational-leadership-hersey-blanchard) date of visit:24-07-2017 Time:18:20

3- النمط المساند (كفاءة عالية ودافعية منخفضة): الموظف في هذا المستوى قادر ولكن تنقصه الرغبة بمعنى أنه يمتلك الخبرة والمهارة لإنجاز العمل لكن حماسه للعمل منخفض ودافعيته ضعيفة، فمن خلال مشاركته في عملية صنع القرار سيتمكن الموظفون من العمل بشكل مستقل مرة أخرى.

4- النمط التفويضي (كفاءة عالية ودافعية عالية): الموظفون في هذا المستوى يريدون القيام بمهامهم بشكل مستقل، ولديهم مستوى عال من النضج، وبالتالي فهم يحتاجون لتفويض السلطة لهم ومنحهم الصلاحية فهم بحاجة إلى دعم أقل، وفي هذا النمط يقوم الموظفون بإبلاغ القائد بالتقدم الذي يحرزونه من تلقاء أنفسهم، ونتيجة لذلك لا يتعين على القائد أن يتشاور معهم بشكل مستمر .

الشكل رقم (1-02): المدخل الموقف (نظرية نضج التابعين) لهيرسي وبلانشارد



Source: [www.toolshero.com/leadership/situational-leadership-hersey-blanchard](http://www.toolshero.com/leadership/situational-leadership-hersey-blanchard) date of visit: 24-07-2017 Time: 18:20

يظهر الشكل السابق أن نموذج هيرسي وبلانشارد يبرز أربعة مستويات من أنماط السلوك الذي يجب أن يتبناه القائد في تعامله مع المرؤوسين من توجيهي إلى تدريبي، وأحيانا مساند، ويمكن أن يكون السلوك تفويضيًا، كل هذا يتوقف على بعدين هما بعد التوجيه ويتعلق بكفاءة المرؤوسين وما إذا كانوا مؤهلين لممارسة المهام بالإضافة إلى بعد المساندة ويتعلق بدافعية المرؤوسين ومدى استعدادهم وحماسهم لإنجاز المهام بعيدا عن الخوف .

رابعا-المدخل الياباني (النظرية Z) لوليام أوتشي

لاحظ عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي (William Ouchi) (1981) أن إنتاجية الشركات اليابانية كانت مرتفعة بنسبة أربعة أضعاف عن نظيراتها في الولايات المتحدة الأمريكية بالرغم من تفوق هذه الأخيرة في رأس المال وعدد العمال... إلخ، هذه الزيادة حسب "أوتشي" لا ترجع إلى السياسات النقدية أو إلى العمل لساعات طويلة ولكن تعود إلى كيفية قيادة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل بكفاءة وتعاون أكثر.<sup>1</sup>

اعتبر "أوتشي" منظمات الأعمال الأمريكية تتبع الأسلوب (A) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع الأسلوب (J) فعمد إلى إيجاد نظرية جديدة تستخدم الطريقة اليابانية ولكنها تطبق في بيئة خارج اليابان أسماها بـ(النظرية Z).

ما يميز النظرية (Z) هو منهج التوظيف الدائم الذي يوفر الاستقرار الوظيفي، والترقية والدوران الوظيفي للعامل في الوظائف والأعمال ذات المستوى الإداري الواحد، كما هدفت النظرية إلى ترسيخ الاعتقاد لدى القادة أن النجاح لا يتحقق إلا بالتعاون والقدرة على الاتفاق من أجل تحقيق الأهداف الأساسية المشتركة، كما أن عملية اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة تتم في الغالب عن طريق الإجماع، ولا تعتمد على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك المرؤوسين بل تعتمد على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية، فالمشاركة فعلية وليس عن طريق صناديق الاقتراع، كما أن إدخال التعديلات في المنظمة حسب فلسفة هذه النظرية تبدأ من الأعلى أي من القيادة من أجل تسهيل المشاركة وإعطاء القدوة الحسنة للمرؤوسين.<sup>2</sup>

المطلب الرابع: القيادة وبعض المفاهيم المرتبطة بها

هناك تداخل كبير يربط بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بها كالإدارة والرئاسة، حتى أنه يصعب معرفة الحدود الفاصلة بين كل منها وبين القيادة، مما ينعكس سلبا على إمكانية التعامل معها على نحو محكم، وسنعمل فيما يلي على التمييز بين كل منها وبشيء من تفصيل .

<sup>1</sup> صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص.82،83.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.83،88.

الفرع الأول: القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعينان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما، كما قد يكون واحداً منهما، حيث يرى "ماكوروميك" (Mccoromik) أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية والتأثير بين القادة والمرؤوسين.<sup>1</sup>

أما "جون كوتر" (John Kotter) فيلخص الفرق بين القائد والمدير بقوله: «إن الإدارة تُعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد، ونجاحها مرتبط بتحقيق النظام والثبات من خلال وضع خطط رسمية، وتصميم هيكل تنظيمي جيد، ومقارنة النتائج بالأهداف التي تتضمنها الخطط؛ أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير فالقائد يرسى توجهها من خلال رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات، ويرى كوتر أن القيادة الفعالة والإدارة الفعالة ضروريتان لتحقيق فعالية عالية للمنظمة».<sup>2</sup>

قد يعتقد أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلاهما، إلا أنه في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم تأكد تحتاج المنظمات إلى القادة أكثر،<sup>3</sup> لأن المنظمات ذات الإدارة القوية ولكن قيادتها ضعيفة تواجه صعوبة في التحرك في الاتجاهات الجديدة (التغيير) عندما تقتضي الظروف ذلك، لذلك يجب على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

الفرع الثاني: القيادة والرئاسة

يرى "ظاهر الكلالدة" أن الرئيس: «هو ذلك الشخص الذي يمتلك الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في تنظيم رسمي ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية

<sup>1</sup> طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 49.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص. 216، 217.

<sup>3</sup> الصالح جيلج: مرجع سبق ذكره، ص. 30، 31.

بجاههم»<sup>1</sup>، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته و إنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمداً على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويمكن تلخيص نقاط التفرقة بين القائد والرئيس في الجدول (02).

جدول رقم (02): نواحي التمييز بين الرئاسة والقيادة

النشاط	الرئاسة	القيادة
مركز التأثير	من خارج الجماعة أو بتعبير أفصح ومعنى أدق أن الرئاسة مفروضة على الجماعة .	تتبع من الجماعة وتكون متضامنة عقائدياً بحيث نجد أن القائد يستمد سلطته من الجماعة نفسها ويعتمد على التعبئة النفسية والاجتماعية لها.
قبول القرارات	خوفاً من العقاب	الشعور بالحاجة إليها
الأهداف	تكون مفروضة منه أو عليه	تتحدد من خلال إشراك المرؤوسين في تحديدها
تقلد المنصب	يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما في حال القيادة	يتم تقلد من خلال الاعتراف التلقائي من طرف الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها.
المشاعر والأحاسيس	لا توجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة .	توجد في حالة القيادة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة .
درجة الاستبداد	أن الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة الاستبداد بحكم السلطات الموكلة له	القائد مقيد داخل حدود تعاقد الاجتماع مع الجماعة

المصدر: من إعداد الباحث: بالاعتماد على: أحمد قوراية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2007، ص. 175، 176 و طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص. 43، 44.

في ضوء ما تم عرضه من تصورات حول الفروق بين القيادة والرئاسة فإن الرأي الأرجح لدى الباحث يتمثل في أن مضمونهما يحوي عناصر مشابهة، وأن الخلاف بينهما لا يتعدى النواحي الشكلية فقط، فالرئيس قد يتعايش مع أفراد جماعته ويضع أذنه على نبضها ويعمل على تنمية أفرادها ومشاركتهم أفراحهم وأتراحهم ويتوحد معهم ويصبح لسان حالهم في جلب المنافع ودرء المفاسد ما هو إلا قائد لتلك الجماعة، وفي المقابل فإن القائد الذي

<sup>1</sup> ظاهر الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان- الأردن، 1997، ص 24.

يعزل نفسه عن الجماعة، ويعمل على تعميق الفجوة الفاصلة بينهما، ويتحدث بلسان حال مصلحته الشخصية، ويستغل تفويض الجماعة له لتحقيق مآربه الخاصة ما هو إلا رئيس مستبد.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: أنماط القيادة الإدارية

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج والسلوك الذي ينتهجه القائد خلال قيادته للفريق أو المنظمة، والذي يعتمد على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقادة، وكذا ظروف كل بيئة والمؤثرات والمتغيرات التي تحكم الموقف القيادي، ويتعين على القادة اختيار النمط المناسب والذي يتماشى والمهام المطلوبة والأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها، سواء تعلق الأمر بنشاط المنظمة أو تحديثها أو تطويرها من جهة، ومن جهة أخرى خدمة المجتمع ككل من خلال التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة، ومن بين الأنماط القيادية الحديثة نجد:

### الفرع الأول: القيادة الكاريزمية

أول من استخدم مصطلح الكاريزما هو عالم الاجتماع "ماكس ووبر" (Max weber)، وأصل كلمة كاريزما هو يوناني ومعناها (هدية الآلهة أو هبة الآلهة)، ويرى ووبر أن الكاريزما هي شكل من أشكال السلطة، فنمط القيادة الكاريزمية يتمتع من خلاله القائد بموهبة غير عادية وبتأثير استثنائي على الأتباع، وبحسب "هاوس" (House) فإن المستويات العالية من الثقة بالنفس والهيمنة والقناعة بالمعتقدات ضرورية للإنسان حتى يُنظر إليه على أنه شخصية كاريزمية من قبل الآخرين،<sup>2</sup> وقد لخص (Conger) خصائص القائد الكاريزمي في الآتي:<sup>3</sup>

1. صفات الخبير: الخبير شخص موثوق في معرفته الجيدة قادر على أداء المهام بفعالية، حتى أن التابعين ينظرون إليه على أنه حكيم، هذه الحكمة تقتضي الاعتقاد بأنه يمكن التعلم منه وتطوير القدرات عن طريقه.
2. أخذ المخاطرة: المخاطرة هي سلوك غير تقليدي يقوم على تحدى الوضعية الحالية، فالقائد يفضل العمل في مواقف الأزمة معتمداً على ثقته العالية بنفسه ومرؤوسيه، وله شخصية ساحرة للآخرين ليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد.

<sup>1</sup> طريف شوقي محمد فرج، مرجع سبق ذكره، ص 49

<sup>2</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 82-84

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 83.

3. صفات الكاريزما: تتضمن صفات يعتبرها الآخرون صفات مثالية (رائعة)، فالأفراد ينجذبون نحو القائد الذي يتوفر على مجموعة من الصفات مثل: يعتبر نموذجاً للسلوك يسعى التابعون لمحاكاته، حضور بدني ديناميكي، ثقة ذاتية عالية، يقدم حلولاً جذرية لمشاكل التابعين، هذه الصفات تولد نوع من الارتباط العاطفي بالقائد .

### الفرع الثاني: القيادة التبادلية

تركز القيادة التبادلية على المكافآت التي يمنحها القائد للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المحددة، فالمكافأة تعتبر شكلاً من أشكال اهتمام القائد بمرؤوسيه، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ودفعمهم للإنجاز، فهي بذلك تتضمن اتفاق بين القائد والمرؤوس يكون معلناً ويمكن أن يكون ضمنياً. وهذا ما ذهبت إليه الباحثة "واعر وسيلة" في تعريفها للقيادة التبادلية حيث تقول: «هي القيادة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، فعلى قدر الالتزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد، حيث يقوم بمكافئة المرؤوسين أو عقابهم اعتماداً على أدائهم، إذ يجزئهم بمكافآت التي يحصلون عليها في حال الأداء الجيد، كما يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء، ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها»<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص خصائص القائد التبادلي في النقاط:<sup>2</sup>

1. يحدد مهام ومسئوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
2. يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ويزيد من رضا المرؤوسين.
3. يلجأ إلى الإجراءات التأديبية في حالة التقصير في الواجبات.
4. يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
5. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
6. يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
7. يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بسكرة-الجزائر، 2014-2015، ص 38.

<sup>2</sup> أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 40، العدد 1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، 2013، ص 61.

8. القيادة التبادلية تركز على القوة المستمدة من السلطة البيروقراطية التي تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد.<sup>1</sup>

ما يعاب على نمط القيادة التبادلية أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين غير ثابتة ولا تستمر طويلاً وإنما تنتهي بانتهاء عملية التبادل حيث لا يوجد أهداف عليا تجمع بين القائد والمرؤوسين .

### الفرع الثالث: القيادة التشاركية

تعد القيادة التشاركية من أقدم الأنماط القيادية، حيث تقوم فلسفتها على قيام القائد بمناقشة المشاكل مع مرؤوسيه ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث تتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يسعى القائد من خلاله إلى تحقيق أهداف الجماعة، وكذا تحمل المسؤولية الجماعية معهم.<sup>2</sup>

يعرف "خضير حمود وروان الشيخ" القيادة التشاركية بأنها: « مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، حيث يعمل القائد من خلالها على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم مما يعني زيادة اللامركزية في القيادة، ويتطلب ذلك توافر نظام فعال للإتصالات، وضرورة استشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية».<sup>3</sup> ويمكن تلخيص خصائص القيادة التشاركية في الآتي:<sup>4</sup>

1. يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوسون من عمل، كما أنه يؤكد على الذكاء والتحليل المنطقي في حل المشكلات.
2. يؤمن بأن الفرد له احترامه وكرامته وحرية، وله الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، كما يحرص على عرض المشاكل على مرؤوسيه ثم اتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
3. يعتبر هذا القائد وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤول المسؤولية المباشرة عن النتائج .
4. يسعى للحصول على الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلات التي تواجه المنظمة ككل من مصادرها الأصلية .
5. يحاول رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويساعدهم على تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.

<sup>1</sup> الهلاي الشريبي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي-مستقبل التربية والتعليم، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرين، 2001، ص18.

<sup>2</sup> قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية، عمان الأردن، 2008، ص 131.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان-الأردن -2010، ص147.

<sup>4</sup> واعر وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص.50، 51.

6. يحاول توسيع شبكة الاتصالات في الاتجاهات كافة بهدف الحصول على أفكار وآراء المرؤوسين في كل أقسام المنظمة.

7. الحد من العداوة والصراع وضمان تماسك الجماعة والتفافها حول قائدها .

### الفرع الرابع: القيادة التحويلية

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي زاد الاهتمام بها في العقود الأخير، حيث يعتبر هذا النمط أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، فهو نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل يشجع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتسعى لتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وتفتح لهم المجال وتشجعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وتقديم أداء يفوق التوقعات حتى من المرؤوسين أنفسهم، وفي هذا يقول "باس" (Bass) في إشارة للقيادة التحويلية على أنها: « تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية<sup>1</sup> . وعليه يمكن القول بأن القائد التحويلي يتسم بالخصائص التالية<sup>2</sup> :

1. يمتلك رؤية ثابتة للتطوير، ويمتلك الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل.
2. لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة ويسر.
3. شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء، فهو يعرف ما يستطيع وما لا يستطيع فعله.
4. يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز التفكير الإبداعي.
5. يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبينها ويدلهم على طرق حلها.
6. يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات ويعطيهم الدعم، والتشجيع، والاهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز الأعمال على نحو أفضل .

1 Bernard Bass, **Transformational leadership: industrial; military educational impact**, Library of congress cataloging in publication data, Usa, 1997, p4.

<sup>2</sup> كمال الدين حسن على بابكر، مرجع سبق ذكره، ص. 41، 42.

7. يتجه لاتخاذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي.
8. ينقل للآخرين أهمية رسالة المنظمة، باستخدام الرموز والشعارات.

### الفرع الخامس: القيادة الأبوية

القيادة الأبوية مشتقة من الكلمة اللاتينية (Pater) والتي تعني الأب، والتي استمدت معناها من الأسرة التي يلعب فيها الأب دور القائد، وعلى هذا الأساس يقبل الأفراد ما يُطلب منهم، ويمكن القول عموماً أن القائد الأبوي يتصرف كالأب مع أولاده ويتجلى ذلك من خلال العناية والتوجيه والحماية، كما يحرص هذا النمط من القيادة على المصلحة العامة للمرؤوسين ولا يتجاهل إرادتهم واستعداداتهم ولكنه بالمثل ينتظر منهم الطاعة، فهذا النمط يجمع بين الانضباطية القوية والسلطة مع الإحساس الأبوي المرتكز على القيم الكونفوشيوسية. ولقد عرفت "بيلغرين و سكاندورا" (Pellegrin & Scandura) القيادة الأبوية على أنها: « ذلك النمط الذي ينطوي على الاحترام الطوعي الذي يعزز مستويات عالية من الثقة والالتزام والاحترام في علاقات المرؤوسين مع القائد، الشيء الذي يجعلهم أكثر عرضة لاحترامه وتقبل سلطته باعتباره كأب».<sup>1</sup>

أسهمت الأبحاث التي قام بها "ردينغ 1990" و (تشنغ 2000) و (تشنغ وفرح 2000) و (تشنغ 2005) إسهاماً كبيراً وذلك بوضع النظرية القيادية الصينية على أنها ذلك النمط الأبوي الذي يربط بين الانضباط والسلطة، الإحسان الأبوي، والأخلاق، لذا فهي أحد الأساليب السائدة في سياق الأعمال الصينية، ومن أبرز خصائص هذا النمط ما يلي:<sup>2</sup>

1. يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط إلا أنه أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، فهو يدرك أنه بإمكانه إرغام مرؤوسيه غير أنه يعتمد على الإقناع والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم .
2. لا تقوم القيادة الأبوية بتفويض السلطة فاتخاذ القرار يكون عادة مركزي، غير أن المرؤوسين يتبعون تعليمات قادتهم طواعية ودون نقاش.
3. المناخ التنظيمي في ظل القيادة الأبوية شبيه بالجو الأسري أين تسود قيم عالية في العلاقات الشخصية مع محدودية المشاركة في اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> واعر وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص. 58، 59.

4. يرى القائد الأبوي بأن طريقة أداء العمل أكثر أهمية من العمل في حد ذاته، كما أنه يعاقب مرؤوسيه ولكنه يقي على نمطه الخير، والغريب في الأمر أن العقاب الذي يمارسه القائد الأبوي يتم تقبله من طرف المرؤوسين .

### المبحث الثاني: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي زاد الاهتمام بها في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، فقد كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية سنة (1973) من قبل "داوتون" (Downton)، إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد "بيرنز" (Burns 1978) من خلال كتابه الشهير "القيادة" (Leadership)، الذي أكد من خلاله أن الحاجات العالمية أصبحت ملحة إلى قيادة ابتكاره مؤثرة، لأن ذلك يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة الموجودة، ومن ثم عمل على تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم<sup>1</sup>؛ كما أن أبحاث باس (Bass 1985) أسهمت كذلك في تطوير ووضع نظرية متكاملة للقيادة التحويلية معتمداً على ما قام به بيرنز (Burns)، وبعد ذلك أخذ الاهتمام يتزايد بهذا الموضوع خصوصاً في ظل ما يشهده العالم من تطور كبير في جميع مناحي الحياة، وزيادة حجم التحدي، وأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يدفع المرؤوسين إلى تحقيق ما هو أبعد من المتوقع منهم، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع ككل.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

أصبح السلوك التحويلي للقائد في السنوات الأخيرة من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين وعلماء الإدارة، فمن خلال هذا السلوك يستطيع القائد مواجهة التحديات بأساليب مبدعة وأكثر نجاعة وذلك من خلال التأثير في المرؤوسين والمنظمة ككل ونقلها وتحويلها من الوضع العادي إلى حالة من تحدي الوضع القائم والتطلع إلى نتائج تفوق التوقعات.

<sup>1</sup> هدى الغلفي، مرجع سبق ذكره، ص. 17، 16.

الفرع الأول: القيادة التحويلية في اللغة

ورد مفهوم التحويل بتشديد الواو في اللغة العربية في لسان العرب لابن منظور فيقال تَحَوَّلَ عَنِ الشَّيْءِ: زَالَ عَنْهُ إِلَى غَيْرِهِ أَوْ غَيْرِهِ أَوْ نَقَلَهُ مِنْ مَكَانٍ إِلَى آخَرَ ويكون بمعنى غَيْرَهُ مِنْ مَوْضِعٍ إِلَى مَوْضِعٍ، ويقال حال يحول حولاً قد يكون بمعنيين يكون تعبيراً، ويكون تحوُّلاً.<sup>1</sup>

كما ورد ذكر مصطلح التحويل في القرآن الكريم في مواطن عديدة منها قوله تعالى في سورة الإسراء: ﴿ قُلِ ادْعُوا الَّذِينَ زَعَمْتُمْ مِنْ دُونِهِ فَلَا يَمْلِكُونَ كَشْفَ الضُّرِّ عَنْكُمْ وَلَا تَحْوِيلًا ﴾<sup>2</sup> فالتحويل ورد بمعنى أن هذه المعبودات لا تستطيع ولا تقدر ولا تملك على أن تصرف الضُّرَّ عنكم إلى غيركم، ولا تقدر على تغييره من حال إلى حال، فالقادر على ذلك هو الله وحده، وقوله كذلك في نفس السورة: ﴿ سُنَّةَ مَنْ قَدْ أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنْ رُسُلِنَا وَلَا تَجِدُ لِسُنَّتِنَا تَحْوِيلًا ﴾<sup>3</sup> وردت بمعنى عدم التغيير، وتفسير قوله تعالى هو أن هذه سنة الله في إهلاك الأمة التي تُخْرِجُ رَسُولَهَا مِنْ بَيْنِهَا، ولن تجد -أيها الرسول- لسنتنا تغييراً، فلا نقض في وعدنا، وقوله تعالى ﴿ اسْتِكْبَارًا فِي الْأَرْضِ وَمَكْرَ السَّيِّئِ وَلَا يَحِيقُ الْمَكْرُ السَّيِّئِ إِلَّا بِأَهْلِهِ فَهَلْ يَنْظُرُونَ إِلَّا سُنَّتَ الْأَوَّلِينَ فَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَبْدِيلًا وَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلًا ﴾<sup>4</sup> ومعنى آخر الآية أن العذاب الذي نزل بأمتهم الذين سبقوهم، فلن يبدل الله طريقته ولا أن يحولها ولا يستطيع أحد أن يُبَدِّلَ، ولا أن يُحَوَّلَ العذاب عن نفسه أو غيره، فالمعاني التي وردت لكلمة التحويل في القرآن قد تكون بمعنى التغيير أو التبديل والله أعلم.

فالقِادة التحويلية لغة هي القيادة التي تغيّر أو تبدل طريقة تفكير المرؤوسين في المنظمة، وكذا توجهاتهم نحو المستقبل وضرورة تبديلها إلى وضع أفضل، فهي بذلك تصرف التابعين عن التفكير في سفايف الأمور.

الفرع الثاني: القيادة التحويلية اصطلاحاً

على الرغم من أن القيادة التحويلية تعد من المصطلحات الحديثة الظهور، سواء في ممارستها أو في تطبيقها العلمي، إلا أن الإسهامات حولها كانت كثيرة وثرية، فلقد حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وتعددت تعريفاتها وتنوعت بين المفكرين والباحثين فكلا منهم نظر إليها من جانب ولكنهم اتفقوا جميعاً على أنها عنصر أساسي في كل النشاطات الإنسانية في المنظمات، ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

<sup>1</sup> ابن منظور. جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة- مصر، د.ت، ص1056.

<sup>2</sup> الآية 56، سورة الإسراء، القرآن الكريم.

<sup>3</sup> الآية 77، سورة الإسراء، القرآن الكريم.

<sup>4</sup> الآية 43، سورة فاطر، القرآن الكريم.

عرّف "بيرنز" (Burns) القيادة التحويلية على أنها : «عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق». <sup>1</sup> من خلال هذا التعريف نجد أن "بيرنز" (Burns) يركز على البعد الأخلاقي للقيادة التحويلية، فهي تهتم بالقيم الأخلاقية للأتباع في محاولة لرفع وعيهم تجاه القضايا الأخلاقية وتحريك طاقاتهم وإمكاناتهم لإصلاح منظماتهم، كما تركز القيادة التحويلية على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويمكن أن يطلق عليها قيادة القيم. <sup>2</sup>

وذهب "سيد الهواري" في تعريفه للقيادة التحويلية بقوله: «هي القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والتي تروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، من خلال استشارة التابعين لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية وتعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم». <sup>3</sup>

يرى الهواري في هذا التعريف أن القائد التحويلي يقوم بتغيير أهداف المرؤوسين من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العلمي والتقدم والتنمية الذاتية، <sup>4</sup> وقد ذهب "بنيس" وتونسند " (Bennis and Townsend) إلى أن القائد التحويلي هو الذي يستطيع أن يُعير المنظمة التي ليس لها حُلم ولا رُوح ولا رؤية. <sup>5</sup>

ويقول "باس" (Bass) «إن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية» <sup>6</sup>، فقد أكد "باس" من خلال تعريفه للقيادة التحويلية على أهمية رفع مستوى التابعين بحسب قيمة المهام الموكلة إليهم، وإقناعهم على تجاوز مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة أو الفريق ككل وذلك من خلال تنشيط حاجاتهم العليا.

وتعرف "واعر وسيلة" القيادة التحويلية على أنها: «قيادة جذابة لها حضور قوي وشخصية مؤثرة، تهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى وضع أفضل، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من

<sup>1</sup> Elaine Sorensen Marshall, **Transformational leadership in nursing**, Springer Publishing Company, United States of America, 2011, P03.

<sup>2</sup> هدى الغلفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup> سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 04، القاهرة-مصر، 2006، ص 75.

<sup>4</sup> كمال الدين حسن على بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية، ط 01، القاهرة-مصر، 2015، ص 26.

<sup>5</sup> Warren G Bennis and Robert Townsend, **Reinventing leadership strategies to empower organization**, Harper Collins Publishers, New York, 2005, P91.

<sup>6</sup> Bernard bass, Op Cit, P04

الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على الهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعتهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية».<sup>1</sup>

أما "بروس ج. أفوليو" (Bruce J. Avolio) فقد ذهب في كتابه (تنمية القيادة) إلى أن هناك نوع من القيادة - يقصد بها القيادة التحويلية - فيقول: «إنهم أفراد يأتون إلى مهامهم الوظيفية، ليسوا فقط مستعدين للإصغاء، ولكنهم مصممون على معرفة ما يفكر فيه الآخرون، وبمكثهم المساهمة في التحديات التي يواجهونها، إنهم يوفر الوقت اللازم للوصول إلى معرفة الأفراد الذين يعملون معهم للارتقاء بمستوى أدائهم... يشجعون على التحدي بدلا من كبتهم عندما يظهر، إنهم موضع ثقة عميقة ويقدمون المنظور الأخلاقي لضمان مثل هذه الثقة، إنهم يرغبون في أن يتركوا وراءهم شيئا ما في منظماتهم أكثر ايجابية مما كان عليه الوضع عندما بدؤوا حياتهم العملية».<sup>2</sup>

ويعرفها "كونجر" (Conger) على أنها: «تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة».<sup>3</sup> فالقيادة التحويلية بحسب "كونجر" تسعى لتشجيع المرؤوسين لرفع أدائهم وتجاوز فكرة الحافز مقابل الانجاز، وتدفعهم للأداء بمستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة، وجعلهم يتبنون أفكار المنظمة حتى تصبح تصرفاتهم تعكس هدف وجود المنظمة وأنشطتها وفلسفتها تجاه المجتمع .

في حين قال "هاوس" (House) عن القيادة التحويلية بأنها: «العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف الطويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملاتهم بإنسانية».<sup>4</sup> يروج "هاوس" من خلال تعريفه هذا أن نمط القيادة التحويلية يُعنى بإشباع حاجيات الأفراد ودراسة دوافعهم وكيفية مزجها بمعايير من القيم والأخلاق، فهي تحولهم بذلك من التفكير في البقاء إلى هدف الانجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية.

وترى "سهيلة عباس" أن القيادة التحويلية: «هي ذلك النمط الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويشق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية

1 واعر وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>2</sup> بروس ج أفوليو، تنمية القيادة-بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة مصر، 2003، ص.58،59.

<sup>3</sup> Conger, M, Leadership: learning to share the vision, Organizational Dynamics, winter, Vol. 19, issue 3,2002,P:47.

<sup>4</sup> بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص 187.

لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين»<sup>1</sup>، يتضمن التعريف الذي قدمته "سهيلة عباس" أن القيادة التحويلية هي من تقدم للمرؤوسين توضيحات مفصلة للواجبات والمهام المنوطة بهم عن طريق الحوار، وكذا إشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتجعلهم يقدمون حلولاً بداعية للمشكلات التنظيمية بعيداً عن الالتزام بالحلول الروتينية.

مما سبق نجد تعدد في آراء ووجهات النظر بين الباحثين الذي تناولوا موضوع القيادة التحويلية، فهي تركز في غالبها على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية والقيم المشتركة بين القادة والتابعين خاصة تلك التي أطلق عليها "بيرنز" (ثالث القيم) وهي الحرية والعدالة والمساواة،<sup>2</sup> بالإضافة إلى إلهام المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة، بعيداً عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية. وتوفيقاً بين هذه التعاريف ووجهة نظر الباحث يمكن وضع تعريف إجرائي للقيادة التحويلية حيث يمكن القول: «القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، حيث تعمل على استثارة التابعين وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على الهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية».

#### المطلب الثاني: إسهامات الباحثين في تطور القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الظواهر الاجتماعية والإدارية لم تكن وليدة الصدفة، بل تعرضت لمجموعة من التطورات والإسهامات من قبل الباحثين والكتاب ساهمت في إثرائها، والتي يتم عرض أهمها فيما يلي:

#### الفرع الأول: نشأة القيادة التحويلية وإسهامات بيرنز

ظهرت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة في دراسة سوسيولوجية عام (1973) قام بها "دونتون" (Downton)، والتي كان عنوانها "قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية"، إلا أن ظهورها كنظرية ومنهج قائم بحد ذاته كان على يد عالم التاريخ والسياسة "جيمس ماكجريجور بيرنز" (Jams McGregor Burns)، من خلال كتابه "القيادة" (Leadership)، الذي قدم فيه شرحاً مفصلاً لمفهوم القيادة التحويلية تناول فيه جميع أفكاره حول القيادة، وقد تركزت نظرية بيرنز حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات

<sup>1</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2004، ص29.

<sup>2</sup> هدي حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص19.

وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة، لأن العالم كما أكد بيرنز أصبح بحاجة ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة.<sup>1</sup>

وقد سعى "بيرنز" إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القيادة والتابعين، فهو يعتقد أن القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة والمرؤوسين جميعاً.<sup>2</sup>

أكد بيرنز على ضرورة التمييز بين القيادة التحويلية (Transformational Leadership) وبين القيادة التبادلية (Transactional Leadership) والتي تقوم على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد، حيث أن هذا النمط من القيادة يركز على تبادل المنافع ومحاولة التوفيق بين رغبات القادة وحاجات المرؤوسين فهذا النمط يقاوض ويتفاوض ويدنو من التابعين بعين المقايض الذي يبادل شيء بشيء آخر، هذه العلاقة - كما ذكرنا سابقاً - غير ثابتة ولا تستمر طويلاً وإنما تنتهي بانتهاء عملية التبادل حيث لا يوجد أهداف عليا تجمع بين القائد والمرؤوسين.<sup>3</sup>

في دراسة قام بها "بيرنز" تضمنها كتابه "تحويل القادة: مسعى جديد للسعادة" الصادر عام (2003) أكد من خلاله أن القادة التبادلين يمكن أن يصبحوا تحويليين عن طريق التعلم، فالتعلم والتركيز على الجانب النفسي ضرورة فهم الاحتياجات النفسية والتغيير الاجتماعي داخل المنظمة يساعد القائد التبادلي أن يصبح تحويلياً ويزيد من التزامه الأخلاقي ويستجيب للاحتياجات الإنسانية بما يتناسب مع القيم الإنسانية.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: إسهامات بيرنارد باس 1985 (Bernard Bass)

في منتصف الثمانيات من القرن الماضي قدم باس صورة أوضح للقيادة التحويلية، أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت الأنظمة نحو حاجات الأتباع بدلاً من التركيز على حاجات القادة، فقد بنى أفكاره على ما جاء به بيرنز، وقد لخصها في كتابه "القيادة والأداء غير المتوقع" ليقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية التي كانت على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة، فهو يرى بذلك أن الأثر التحفيزي للقيادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 17، 16.

<sup>2</sup> ليدر بن خلف الضمادي موسوم بنظرة عامة في القيادة التحويلية شوهده يوم 09-08-2017 على الساعة 19:30 مقال <http://saudileadership.org>

<sup>3</sup> ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2011، ص. 72، 71.

<sup>4</sup> هدي حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص. 22، 21.

والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين للعمل أكثر مما هو متوقع منهم، ولهذا فقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهاماته في وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس للسلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاستشارة العقلية والاعتبارات الفردية كانت بمثابة الأبعاد الأولى للقيادة التحويلية؛ وفي عام 1990 أضاف باس (Bass) بعداً رابعاً أطلق عليه الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation).<sup>1</sup>

على الرغم من أن باس (Bass) بنى إسهاماته على ما قدمه بيرنز إلا أنه لم يتفق تماماً مع ما جاء به بيرنز (Burns)، فهذا الأخير يرى أن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متعاكستان من حيث المنهج والتصرف، بينما ذهب باس إلى القول بأن القائد الفعال يجب أن يظهر السلوكين معا والذي سماه ثنائية العامل (Two-factor theory) فالقيادة التبادلية تتعامل مع الاحتياجات الأساسية للمنظمة وتساعد على إنجاز الأعمال اليومية المعتادة، بينما القيادة التحويلية تعمل على إحداث التغيير داخل المنظمة وتساعد على رفع وتوسيع الأهداف وتعزز الثقة في نفوس التابعين.

### الفرع الثالث: إسهامات بنيس ونانوس 1985 (Bennis and Nanus)

الإسهامات التي قدمها بنيس ونانوس كانت عبارة عن دراسة مست القادة الحكوميين وقادة القطاع الخاص أي ما مجموعه 90 قائداً، وتمحورت الأسئلة حول نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم والأحداث الماضية التي كان لها أكبر التأثير في منهجيتهم في القيادة، بالإضافة إلى النقاط المحرجة في مجرى حياته العملية.<sup>2</sup> ومن خلال الإجابات التي قدمها القادة على هذه الأسئلة، قام "بنيس ونانوس" بتحديد أربع استراتيجيات يجب على القادة استخدامها عند محاولة تحويل منظماتهم وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، جوان 2011، ص161.

<sup>2</sup> هدي حسن بجي العلفي، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>3</sup> بيتر ج بيتر هاوس، مرجع سبق ذكره، ص. 197، 198. و

أولاً: الإستراتيجية الأولى: تطوير رؤية واضحة ومفهومة للمنظمة

إن القادة التحويليين ملزمون بتكوين رؤية مستقبلية واضحة بسيطة ومفهومة وجديرة بالاهتمام، فللرؤية الجذابة والواضحة أهمية كبيرة في تحفيز والهام التابعين وجعلهم داعمين للمنظمة، فعندما يكون لإحدى المنظمات رؤية واضحة، يكون من السهل على الأفراد داخل المنظمة تعلم كيفية التأقلم مع الاتجاه العام للمنظمة.

ثانياً- الإستراتيجية الثانية: العمل كمهندسين اجتماعيين للمنظمة عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية

على القادة التحويليين إيجاد شكل أو صيغة للمعاني المشتركة التي يجب أن يحافظ عليها الأفراد عليها داخل منظماتهم، كالالتزام بالقيم والأعراف داخل منظماتهم، وأخرى قابلة للتغيير تحتم على القادة اللجوء إلى تعبئة الموظفين من أجل قبول هوية جديدة للمجموعة أو فلسفة جديدة لمنظماتهم، والتي تجعل تغيير الثقافة التنظيمية أسهل بكثير.

ثالثاً- الإستراتيجية الثالثة: تكوين الثقة في جميع أنحاء المنظمة

القادة التحويليين ملزمين بخلق الثقة بين جميع أطراف المنظمة، لأن هذا يجعل مواقفهم الخاصة معروفة وواضحة، ولثقة علاقة بإمكانية التنبؤ بمواقف القائد والاعتماد عليه حتى في المواقف غير المؤكدة، حيث أن الالتزام بالرؤية يرتبط بثقة المرؤوسين بقائدهم، وبدرجة كبيرة على خبرته ومدى تطابق بين أقواله وأفعاله.

رابعاً- الإستراتيجية الرابعة: تحديد نقاط قوة وضعف القادة وتشجيع أتباعهم على أن تفعل الشيء نفسه

إن معرفة القادة التحويليين لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم والتركيز على نقاط قوتهم بدل الانشغال بنقاط ضعفهم أي بعيد عن مقولة " أنا لا أفهم"، هذه النظرة الإيجابية للذات من قبل القادة لها دور تأثيري إيجابي على العاملين، حيث يولد لدى المرؤوسين الشعور بالثقة والرغبة في المحاكاة والإتباع.

الفرع الرابع: إسهامات تيشي وديفانا (Tichy and Devanna) 1986

كانت دراسة "تيشي وديفانا" عبارة عن مقابلات مع اثني عشر من قدامى المديرين في شركات، ومن خلالها حاول الباحثان معرفة كيفية عمل القادة في ظل ظروف تتسم بالتحدي جراء التغيير التكنولوجي السريع،

والتغيرات الاجتماعية والثقافية، وتزايد المنافسة، وقد أشارت البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية بأن القادة يديرون التغيير في المنظمات من خلال ثلاث مراحل تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى: إدراك الحاجة إلى التغيير

ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل، لأن هذا يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به، فيميل الناس إلى المحافظة هذا الوضع، ونتيجة لذلك لا يتم إدراك الحاجة إلى التغيير، وبالتالي تفويت فرص كثيرة على المنظمة، والقادة التحويليون كما يرى " تيشي وديفانا" هم مفتاح التغيير لأنهم يحملون على عاتقهم مسؤولية إنجاح التغيير و إدارته في بيئة تتسم بالتغيير وعدم الثبات.

### المرحلة الثانية: إيجاد رؤية مستقبلية:

تعمل الرؤية المستقبلية نظرياً كخارطة طريق لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، أي ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، فالرؤية المستقبلية بالنسبة ل"تيشي وديفانا" هي نتيجة لصياغة وجهات النظر المختلفة داخل المنظمة، ولا يقوم بتحديدتها القائد وحده.

### المرحلة الثالثة: جعل التغيير مؤسسياً

القادة التحويليون بحاجة إلى التخلص من الهياكل القديمة وبناء هياكل أخرى جديدة، فالموارد الرئيسية يجب أن تخضع لإعادة تأهيل وتدريب وحشد التابعين لإنجاح التغيير المنشود، حيث أن الهياكل المختلفة الجديدة إنما وضعت لتعزيز التوجهات الجديدة للمنظمة وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسيا .

### الفرع الخامس: إسهامات كوزيس وبوسنر (Kouzes and Posner)

قام كوزيس وبوسنر بإجراء دراسة موسعة عن القيادة التحويلية شملت عدد كبير من القادة وامتدت لفترة طويلة كانت عبارة عن مئات المقابلات والاستبيانات تضمنت سلسلة من الأسئلة المفتوحة عن أفضل جوانب الشخصية للقائد، وما هي الإنجازات غير العادية التي حققها القائد للمنظمة، والتي تم تلخيصها في كتابهما الذي لقي روجا كبيرا والموسوم بـ " تحدي القيادة " (The Leadership Challenge)، وبعد تحليل المحتوى

<sup>11</sup> هدي حسن يحيى الغلفي، مرجع سبق ذكره، ص.30، 29.

للبيانات توصل الباحثان إلى مقياس أطلق عليه تقييم الممارسات القيادية (LPI) Leadership Practices Inventory، وأهم الممارسات المطلوب توافرها في القادة التحويليين هي:<sup>1</sup>

**أولاً- وضع وتحديد نموذج للسلوك:** تعني القيادة بالمثل، فالقائد النموذجي يعلم أنه للحصول على الالتزام وتحقيق أعلى المعايير يجب أن يكون نموذجاً لسلوك الآخرين.

**ثانياً- إلهام الرؤية المشتركة:** تعني إيجاد الأهداف والرؤية المستقبلية للقائد والمرؤوسين، والتي يركز فيها القائد على المستقبل المثير والرائع لكل أطراف المنظمة، فتحفيز العاملين لتبني هذه الأهداف يجعل العاملين يؤمنون بأحلامهم ويثقون في قدراتهم لتحقيق إنجازات غير مسبوقة.

**ثالثاً- تحدي العملية:** يقوم القائد بتشجيع الآخرين على تبني أفكار وطرق جديدة في وظائفهم وتعويدهم على القيام بالمبادرة في حل المشكلات، فالقائد لا ينتظر الفرصة ولكن يسعى دائماً لصناعتها من خلال تحديه للواقع ولا يمكن للقائد أن يحقق إنجازات بنفس الأشياء العادية.

**رابعاً- تمكين الآخرين:** القائد الفعال يمكن الآخرين من التصرف، فهو يعزز التعاون ويبني الثقة من خلال إعطاء مساحة كبيرة من حرية الاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم، ويدعم اختياراتهم التي اتخذوها بأنفسهم.

**خامساً- تشجيع القلوب:** القائد النموذجي كما يرى كوزيس وبوسنر هو من يشجع مرؤوسيه على الاستمرار، ويعمل على رفع الروح المعنوية ودفع الأفراد نحو الأمام، وهذا التشجيع يكون انطلاقاً من أعمال بسيطة، مثل مكافأة الإنجازات الفردية وخلق ثقافة للاحتفال بالانتصارات.

### الفرع السادس: إسهامات ليثوود وجانتزي (1996) (Leithwood & Jantzi)

استطاع "ليثوود وجانتزي" أن يقدم تفسيراً أكثر نضجاً للقيادة التحويلية، مستندين في أبحاثهما إلى أبحاث "بيرنز وباس" في مجال القيادة التحويلية، كما أنهما نقلتا أبحاثهما من إدارة الأعمال وإدارة الأعمال العسكرية إلى المجال التربوي والتعليمي والتي مازلت مستمرة في هذا المجال.<sup>2</sup> وقد هدفت دراستهما إلى التعرف على تأثير ممارسات

<sup>1</sup> James M.Kouzes and Barry Z.Posner, The Leadership Challenge, Published by Pfeiffer, San Francisco-USA, 2007, P 06-09.

<sup>2</sup> هدي حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص32.

القيادة التحويلية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية، واشتملت عينتهما على (2941) في (111) مدرسة في "هونغ كونغ" واستخدما الباحثان أداة مكونة من (113) فقرة موزعة على القيادة التحويلية، الظروف المدرسية، والتزام المعلمين، وأظهرت النتائج موافقة المعلمين على ممارسة مديريهم لبعض أبعاد القيادة التحويلية كتقديم التحفيز الذهني، ولكن الدراسة أثبتت في الوقت ذاته أن القادة (المدرين) لا يملكون القدرة المهنية الكافية لمساعدة المعلمين على التطور المهني، وكانت الموافقة ضعيفة فيما تعلق بجهود المديرين في بناء الرؤية المدرسية وأهدافها.<sup>1</sup>

ويرى "ليثوود" أن الهدف الرئيس من القيادة التحويلية هو تحسين القدرات الفردية والجماعية لأعضاء المنظمة في حل المشكلات، على اعتبار أنها النمط الذي يمكن أن ينتقل بالمنظمة التربوية إلى مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين والتعايش مع المستجدات والتفاعل معها والاستجابة بشكل أفضل مع تحدياته وتقنياته.<sup>2</sup> ويوضح "ليثوود" أن القادة التحويلين يسعون إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:<sup>3</sup>

**أولاً- مساعدة العاملين على بناء ثقافة تعاونية ومهنية:** وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة لتحقيقه، من خلاله تعمل القيادة على تحسين مهارات العاملين بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير .

**ثانياً- مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية:** فالقيادة التحويلية قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاء، من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل القائد وحده .

**ثالثاً- زيادة دافعية العاملين:** إن زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد من إعطاء المرؤوسين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المنظمة .

ويشير ليثوود إلى وجود نقص في النماذج السابقة للقيادة التحويلية، فهذه النماذج أهملت الممارسات التبادلية التي تعتبر ممارسات إدارية تفيد في استقرار المنظمة، ولذلك فقد أضاف "ليثوود" رفقة عدة باحثين بعدين آخرين

<sup>1</sup> شهيناز إبراهيم الفار، كفايات القيادات التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن، ص.72،73.

<sup>2</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>3</sup> خالد بن سلمان الصالح، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد40، الرياض-السعودية، 2013، ص10.

إضافة للأبعاد القيادة التحويلية التي اقترحها "باس"، هما بعد التمكين: أي أن يمكّن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، وبعد المكافآت، وذلك أن يقوم القائد بمكافأة أو معاقبة المرؤوس بناء على كفاءة أدائه.<sup>1</sup>

ويرى ليثوود ( Leithwood ) أن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في المنظمات التربوية:<sup>2</sup>

1. مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على بناء ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية.
2. تشجيع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وحثهم على بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .
3. إشراك المعلمين وسائر أعضاء المجتمع المدرسي على حل المشكلات حلاً تعاونياً إيجابياً.

### الفرع السابع: إسهامات سيد هوارى (1999)

يعتبر "سيد هوارى" من أبرز الكتاب العرب الذي ساهموا في إثراء موضوع القيادة التحويلية فيعرفها كما ذكرنا سلفاً: « هي القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والتي تروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، من خلال استثارة التابعين لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية وتعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم»<sup>3</sup>، بالتالي فالقائد التحويلي كما يرى "الهوارى" لا بد أن يمتلك مهارات شخصية ومهنية تمكنه من لعب دور محوري في صياغة قيم وثقافة المؤسسة، لذلك يجب إعداد وبناء القيادات ذات الكفاءات العالمية التي تتجاوز مع التحديات المستقبلية والتي تستطيع تحقيق نتائج تفوق التوقعات، وذلك يتطلب توفر المهارات التالية:<sup>4</sup>

أولاً- الوعي الكافي والقدرة على إدارة الذات.

ثانياً- الرؤية المستقبلية المتمحورة حول مستقبل المنظمة .

<sup>1</sup> محمود أبو سمرة وآخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 12 العدد 02، فلسطين، 2011، ص 262.

<sup>2</sup> سعود بن سعد بن زيد الشريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بحفاظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014-2015، ص 47، 48.

<sup>3</sup> سيد الهوارى، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2014، ص 60.

<sup>4</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص. 77، 78.



كان لنظرية القيادة التحويلية التي جاء بها "بيرنز" (Burns) أثر كبير في مجال القيادة، فهي تعد نقطة انطلاق للبحوث التي تلتها، حيث كانت مجال بحث ودراسة للعديد من البحوث كان جلها عبارة عن بحوث أجنبية، أما إسهامات العرب فيها فكانت قليلة وما وجد كان غالبه عبارة عن ترجمات وإسقاطات لدراسات أجنبية على بيئات عربية، أما فيما يخص أبعادها فقد ظهرت في البداية على يد "باس" (Bass) وهي عبارة عن ثلاثة أبعاد: الكاريزما والاستشارة العقلية والاعتبارات الفردية والتي كانت بمثابة الأبعاد الأولى للقيادة التحويلية إلا أنه تم إضافة أبعاد أخرى اختلفت من باحث لآخر، ومنها التمكين، الدافعية الإلهامية، نموذج السلوك... الخ.

### المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية

يرى "جيمس ماك جريجور بيرنز" (James Mc Gregors Burns) في كتابه "تحويل القادة" (2003) (*Transforming Leadership*) أنه قد حان الوقت لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية، لأنه يرى أن هذا النوع من القيادة هو الذي خلق مشاكل كثيرة في العالم مثل الفقر، الظلم، الصراع، إفلاس المنظمات... الخ<sup>1</sup>، فأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يكون قريبا من المستوى القاعدي للمنظمات، ويحاول الرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، ويسعى لتنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وأن يكون متشربا مؤمنا بتوجهه نحو المهمة المنتظرة، وأن يتميز بالكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة من خلال استشارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، هذا ينطبق تماما على نمط القيادة التحويلي، فهذا الأخير يتواءم مع عصر المعلومات والتنافسية الشديدة، خاصة في ظل بروز معايير جديدة للتنافسية بين المنظمات، محورها الرئيس هو المورد البشري وما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة، سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات وكل ما تعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة.<sup>2</sup>

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترابط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل

<sup>1</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل (غير منشورة)،

جامعة قسنطينة-الجزائر، 2009، ص 55

في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية، ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق التميز.<sup>1</sup>

إن الناس الذين يقودهم الإلهام يكون أدائهم جيدا بالمقارنة مع الناس الذين تقودهم السيطرة، هذا بالضبط ما يفعله القادة التحويليون؛ فهم يلهمون أتباعهم ويجعلونهم يفهمون الغرض من التغيير الذي يجري إدخاله بهدف تحويل المنظمة والعاملين إلى وضع أفضل، هذا يجعلهم لا يترددون في مكافحة الظلم والسلوك غير الأخلاقي إن وجد في المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أنماط القيادة التحويلية

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج والسلوك الذي ينتهجه القائد خلال قيادته للفريق أو المنظمة وأيضا تصرفاته وقراراته حيال المواقف المختلفة التي يواجهها أثناء العملية القيادية، وهو تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف<sup>3</sup>، ويعتمد النمط القيادي على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقادة، حيث يكتسب السلوك من الوراثة وعمليات التطبيع والتنشئة الاجتماعية ودرجة قبول السلطة في المجتمع والظروف الاقتصادية والسياسية وصفات القادة<sup>4</sup>. أما عن أنماط القيادة التحويلية فقد ذكر "بيرنز" (Burns) خمسة أنماط للقيادة التحويلية وهي:

### الفرع الأول: القيادة العقلانية (Intellectual Leadership):

يستخدم مصطلح عقلي (Intellectual) للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، ويمكن تعريفه بأنه: «اهتمام الشخص بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآنية»، ويشير "بيرنز" إلى أن القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية وذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 55-57

<sup>2</sup> <https://www.projectguru.in/publications/importance-of-transformational-leaders-in-an-organization/> date of visit:16-08-2017 Time:18:00

<sup>3</sup> محمد الصبري، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 35.

<sup>4</sup> ميلاد السائح خليفة السائح، أثر القيادات الإدارية في أداء المنظمات دراسة ميدانية في الجامعات الليبية، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة النيلين-السودان، د.س، ص 74.

في الإطار الأخلاقي<sup>1</sup>، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفقاً لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

### الفرع الثاني: القيادة الإصلاحية (Reform Leadership):

يري "بيرنز" أن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة التي تتطلب مهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه يحتاج إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه.<sup>2</sup>

على الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين القيادة التحويلية والتبادلية فهي تحويلية في روحها وتبادلية في نتائجها، وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها، ولا تسعى إلى تغييرها تغييراً جوهرياً.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: القيادة الثورية (Revolutionary Leadership)

الثورة كمصطلح يعني الخروج عن الوضع الراهن سواء إلى وضع أفضل أو أسوأ من الوضع القائم، وهي تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ويؤكد "بيرنز" أن القيادة الثورية الناجحة غالباً تكون نادرة لأن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما تكتنفه الكثير من الصعوبات، ولذلك لم يشهد العالم الكثير من القادة الثوريين (مارتن لوتر كينغ، فيدل كاسترو، مانديلا،...)، حيث يعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع، وتتميز القيادة الثورية الناجحة بعدد من الخصائص:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هدى حسن يحيى الغلبي، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>2</sup> كمال الدين حسن على بابكر، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>3</sup> هدى حسن يحيى الغلبي، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>4</sup> كمال الدين حسن على بابكر، مرجع سبق ذكره، ص51.

**أولاً-** أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد وربما الحياة.

**ثانياً-** أن القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي تكون كامنة، والتي يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.

**ثالثاً-** إن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

**رابعاً-** يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

### الفرع الرابع: القيادة البطولية (Heroes Leadership)

تعرف البطولة على أنها: «الرغبة في التضحية أو تحمل المخاطر نيابة عن الآخرين أو للدفاع عن قضية أخلاقية»<sup>1</sup>، هذا التعريف يري أن القائد البطولي يرتبط ارتباطاً وثيقاً برغبته في تحمل الخطر والتضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضاياها الأخلاقية، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات، تكون فاعلة من خلال تأثيره على التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم، هذا يجعل من القيادة البطولية ليست خاصة بملكها شخص ما إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، ولهذا فإنها تظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتلعب دوراً حيوياً في انتقال وتطوير المجتمعات.<sup>2</sup>

فالقائد البطل يكون أكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، ويحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، فهو يعرف كل شيء في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات. لكن الواقع أثبت أن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم، بل المرؤوسين عموماً هم من يضحون أهمية القائد من أجل تفسير الأحداث بطريقة ترجح وتؤيد افتراضاتهم ومضمون نظرياتهم حوله، وبذلك يكونون قد صنعوا من قادتهم أبطالاً قادرين على تعظيم منظماتهم وتميزها.

<sup>1</sup>[https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/9783319318165\\_2344](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/9783319318165_2344) 1 date of visit: 20 08 2017Time 12:00

<sup>2</sup> هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

## الفرع الخامس: القيادة الأيديولوجية (Ideologues Leadership)

لفهم هذا النمط من القيادة وجب أولاً التعرّيج على مفهوم الأيديولوجيا، فنجد الأيديولوجيا تعرف "Ideology" بأنها: « مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في النظام الاقتصادي والسياسي»<sup>1</sup>، وتعرف الأيديولوجية كذلك على أنها: « مجموعة من المعتقدات و الأفكار التي تؤثر على نظرتنا إلى العالم، فهي عبارة عن مجموعة من القيم و المشاعر التي نتمسك بها بشكل كبير، و هي تشبه (الفلتر) الذي نرى من خلاله كل شيء وكل شخص»<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين نجد أن القيادة الأيديولوجية تحمل مجموعة من الأفكار التي تظهر من خلال تصرفات وقرارات القائد التي يتخذها، لدرجة أنه لا يشعر بوجودها. فهو يظن أن معتقداته وأفكاره هي الشيء الطبيعي والواقعي، حتى لو كانت تلك المعتقدات خاطئة، فتمسك القائد بالقيم والمشاعر التي ينطلق منها يظهر جلياً في هذا النمط من خلال علاقة القائد بالتابعين والتي توصف بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية، وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب، وإنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وقيم القادة الأيديولوجيين.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن الأنماط القيادية التحويلية تعد أنماطاً متداخلة حيث لا توجد حدود فاصلة فيما بينها، فقد يتبنى القائد الأنماط مجتمعة بشكل متكامل بغرض تحقيق التغيير الذي يسعى إليه، كما أن تغليب نمط على آخر في سلوكيات القائد التحويلي يعتمد على وضع المنظمة ودرجة التغيير المرغوبة.

## المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيراً، على الرغم من وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية، فتعتبر مساهمة "باس" (Bass, 1985) هي أول مساهمة لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والتي اشتملت على استبيان متعدد العوامل (MLQ) (Multifactor)

<sup>1</sup> كمال الدين حسن على بابكر، مرجع سبق ذكره، ص52. نقلاً عن :

Oxford student dictionary of English, Oxford University Press , oxford, 2001, P328.

<sup>2</sup> [http://www.lazemtefham.com/2014/12/blog-post\\_443.html](http://www.lazemtefham.com/2014/12/blog-post_443.html) date of visit: 22-08-2017 Time 12:00

<sup>3</sup> هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص.43،44.

**Leadership Questionnaire**) اشتمل على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية هي (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية)، بعد ذلك قدم "باس" (1990) نموذجاً للقيادة التحويلية أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستشارة الفكرية)<sup>1</sup> وهي نفس الأبعاد التي تناولتها دراسة (صالح الماجد وآخرون، 2018). ثم أتت دراسة "أفوليو" (Avolio) ليضيف بعداً خامساً للقيادة التحويلية وهو بعد التمكين<sup>2</sup> وهي نفس الأبعاد التي ركزت عليها دراسة (الغزالي، 2012)، وهناك من حددها بستة أبعاد... الخ. ومن خلال مراجعاتنا لكتابات الباحثين وأراء الكتاب المتخصصين في السلوك التنظيمي والقيادة التحويلية على وجه الخصوص، فإننا سنتناول خمسة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية والتي تتماشى وأهداف الدراسة وهي:

### المطلب الأول: الكاريزما أو التأثير المثالي (Charisma or Idealized Influence)

أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السيسولوجي "ماكس ووبر" (Max Wiber)، وأصل كلمة "كاريزما" هو يوناني ومعناها (هدية الآلهة أو هبة الآلهة)، ويعني أن هذه الهدية وهبتها الآلهة، فالقيادة الكاريزمية شخصية ساحرة وجذابة وقادرة على الانتصار في أوقات الأزمات، فالقادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم<sup>3</sup>، ما يؤدي إلى غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، وتحقيق الثقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين.

يعرف "أفوليو وآخرون" (Avolio, et..al.1991) التأثير المثالي بأنه: « إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها<sup>4</sup>. » فالتأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، فيحاول الأتباع محاكاة قادتهم - مع

<sup>1</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 14.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2010، ص 41.

<sup>3</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2010، ص 38، نقلاً عن:

Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, **Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership**, Journal of European Industrial Training, 1991, Vol. 15 Issue: 4,P10.

وجود قدرات استثنائية - لأنهم يرون أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تتجسد في الحرص على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.<sup>1</sup>

أكد "باس و أوفوليو" ( Bass & Avolio ) أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما "الصفات المثالية" (idealized Attributes) والتي يتصف بها القائد مثل خبرات القائد ومقدرته الذهنية، وكذلك "السلوك المثالي" (idealized behavior) وتظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التوازن بينهم وإقناعهم، هذا لأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد وأهداف المنظمة، ما يعني إيجاد نوع من التوازن التنظيمي المناسب بين رؤية القائد وأهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: التحفيز أو الدفع الإلهامي ( Inspirational Motivation ):

عرّف "أحمد بن سالم العامري" الدفع الإلهامي على أنه: « قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول»<sup>3</sup> من خلال تعريف "العامري" فإن القادة التحويليون يسعون لإيصال توقعاته للمرؤوسين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم.

يشير الدفع الإلهامي أن القادة التحويليين يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف، وبأن مهام المنظمة المستقبلية

<sup>1</sup> المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للنشر والتوزيع، العراق، 2011، ص 57.

<sup>2</sup> Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, Transformational leadership, Lawrence Erlbaum Associates, 2nd ed, New Jersey-USA, 2006, P06.

<sup>3</sup> أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 22.

سوف تُنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.<sup>1</sup>

والتحفيز كما يعرفه "الطجم والسواط" هو: «عبارة عن مؤثر خارجي يشجع الفرد على القيام بأداء أفضل، فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى القيادة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح من أجل ذلك حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل»،<sup>2</sup> فالتحفيز كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يزود التابعين بالتحديات، ويجعل عبقرياتهم وإبداعاتهم تزيد، مما يحثهم على بذل المزيد من الجهد، من أجل تحقيق نجاحات الفريق، والمنظمة، والمجتمع.

أما عن الأساليب التحفيزية فيمكن إجمالها في التواصل المستمر مع المرؤوسين، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء لهم والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم والهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.<sup>3</sup> وقد تتعدى طريقة التحفيز إلى الحوافز الملموسة والتي عادة ما تنحصر في الشق المادي كالمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية.

### المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation):

يعرف "أحمد بن سالم العامري" الاستشارة الفكرية على أنها: «قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها»<sup>4</sup>، من خلال التعريف فإن الاستشارة الفكرية تجعل القائد أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات، وبذلك فهو يسعى لزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإبداع طرق واقتراحات جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرق جديدة، وقبول الأفكار

<sup>1</sup> حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص. 66، 67.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط04، السعودية، 2003، ص109.

<sup>3</sup> شريف أحمد حسن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>4</sup> العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، جامعة الكويت - الكويت، 2002، ص 20.

المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره مع عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على مبادرتهم في المستقبل، فعلى القائد أن يركز القائد على "ماذا" في المشكلات بدلا من "من" يمكن أن يذهب إليه اللوم.<sup>1</sup>

فلاستشارة الفكرية تعتبر أداة للإبداع يتم استعمالها كثيرا في المنظمات لإيجاد الحلول لمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو تكوين علامة تجارية، فهو يعتبر وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة.<sup>2</sup>

ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس التقمص العاطفي من خلال هذا البعد من أجل تحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.<sup>3</sup>

تعد الاستشارة الفكرية ضرورية خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعروهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزاماتهم وولائهم للمنظمة.<sup>4</sup>

#### المطلب الرابع: الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):

تعني الاعتبارية الفردية أو الاهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، كما عليه أيضا أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو. والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض

<sup>1</sup> بروس ج أفوليو، مرجع سبق ذكره، ص. 74، 75.

<sup>2</sup> Jana Dicoová, Ján Ondrus, **Creativity in management of transport enterprise**, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010, p78.

<sup>3</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 29.

المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.<sup>1</sup>

إن اهتمام القائد بمرؤوسيه يعني فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال<sup>2</sup>، والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، وإدراك اهتماماتهم من خلالها، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال، فالاعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، ولذلك يسمي "ريني بليس و برنارد سنكلير" (Ann-Renée Blais & Bernard Sinclair-Desagné) هذا البعد بعد الاستماع.<sup>3</sup>

أكد "باس وستيدلمير" (Bass and Steidlmeier) أن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين، يجب أن تعمل على إرشادهم والاتصال معهم على نحو دائم، لأنها مسئولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقيادة التحويلية يعملون على تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، هذا ما يعزز بناء الثقة في المنظمة ويؤدي إلى معرفة الجوانب الضعف والقوة لديهم.<sup>4</sup>

لقد لخص كل من "نورث هاوس 2004، بول كيركبرايد 2006، باربوتو و كومينز 2007" بُعد الاعتبارية الفردية عند القائد التحويلي:<sup>5</sup>

- هو مستمع نشيط لاحتياجات العاملين.
- يجعل علاقاته شخصية مع المرؤوسين.
- يعمل كمدرّب ومستشار للمرؤوسين .
- يعمل على تعزيز التنمية الذاتية للتابعين.

<sup>1</sup> شهيناز إبراهيم الفار، مرجع سبق ذكره، ص 69، 70.

<sup>2</sup> علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل، مع التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم، والذي ينعكس إيجابياً على رضاهم، ومن ثم زيادة فاعليتهم في تحقيق الأهداف والتائج المرجوة.

<sup>3</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>4</sup> حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص 67.

<sup>5</sup> <http://slideplayer.com/slide/6738237/> date of visit: 24-08-2017 Time 11:00

المطلب الخامس: التمكين (Empowerment):

يعتبر التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسة الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا وقدرة على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة والخيال، بينما يحتفظ المدبرون بالسلطة النهائية لاتخاذ القرارات فعملية اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية وبخاصة القرارات التشغيلية منها، وهذا يتم بهدف تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، لأن القادة والموظفين في المستويات الدنيا هم أكثر فعالية وأكثر تأثيرا خاصة إذا كانت معلومات القائد عن المشكلة محدودة،<sup>1</sup> ففكرة التمكين تقوم على المشاركة والتشاور بعيدا عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه المركزي ومركزية القرار.

يعرف "بوبكر بوسالم" بُعد التمكين على أنه: « ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من أجل النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار»<sup>2</sup>. يعتبر التمكين كما يرى "بوسالم" عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة، فالقادة التحويليون يعملون على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، لأنهم واثقون تمام الثقة أن التمكين فرصة لتنمية مهاراتهم، وتعزيز الحس العالي بالملكية والشعور بالمسؤولية ورضا عن الإنجاز.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، ويعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.<sup>3</sup>

فالتمكين يجعل المنظمات أكثر تنافسية من أي وقت مضى، كما أنه يكسبها المرونة اللازمة والقدرة على التعلم والتكيف وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، لأن التخلي عن السلطة المركزية في

<sup>1</sup> Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, South-Western Cengage Learning, USA, 2008, p503.

<sup>2</sup> أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص06.

<sup>3</sup> شريف أحمد حسن عباس، مرجع سبق ذكره، ص27.

بيئة عالية كثيفة التكنولوجيا يعزز السرعة والتميز في الأداء خاصة إذا كانت معلومات القائدة ومعرفته بالظروف التي تمر بها المنظمة محدودة.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: القائد التحويلي في المنظمات

للقائد التحويلي كما يرى "تيشي وديفانا" (Tichy & Devanna) أهمية كبيرة في بناء المنظمة، وإعادة إحيائها، من خلال إدراكه للحاجة إلى التغيير، وصناعة الرؤية الجديدة، وتحريك الالتزام لهذه الرؤية، فهو في النهاية يعمل على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي يضمن النجاح، لأنه يرى أن ما أدى إلى نجاح المنظمة في الوقت الماضي قد يؤدي إلى فشلها في الحاضر والمستقبل.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: وظائف ومهام القائد التحويلي

أهم ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين هو أنه يعتبر وكيل التغيير وداعية له (Change Agent)، ومن أجل ذلك فإنه يقوم بعدة مهام، والتي لخصها السيد الهواري في الآتي:<sup>3</sup>

**الفرع الأول: إدراك الحاجة للتغيير:** يقول "جورج برنارد شو": «التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغيير عقولهم لا يستطيعون تغيير أي شيء»<sup>4</sup>، فإدراك الحاجة إلى التغيير مهم جدا وغالبا ما تحس بها القيادة، بعدها يبدأ العمل من أجل إقناع الرؤوسين على تبني أفكار التغيير ودعمها، عن طريق ما يتمتع به القادة التحويليون من جاذبية وقدرة إلهامية، فيعمل على استثارة عقول التابعين، والرقى بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية أو حتى حاجات الأمان،<sup>5</sup> ففي هذه المرحلة يتم إشعار العاملين أن التغيير يتم لمصلحة المنظمة والعاملين على حد سواء، كما يتم إخبارهم بما هو متوقع منهم ومحاولة التقليل من الاتجاهات السلبية الناتجة عن التغيير، لأن مقاومة التغيير تحدث في المرحلة الأولى التي يسودها الالتباس وعدم التأكد، ما يقلل من الكفاءة ويزيد الأخطاء، ولتقليل المخاوف يجب على من يقود التغيير تعليم وتدريب العاملين على القيام

1 زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار البازوري، الأردن، 2008، ص.28، 29.

2 ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص.106.

3 سيد هواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص.83-164.

4 إبراهيم الفقي، سحر القيادة: كيف تصبح قائد فعلا، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة - مصر، 2008، ص.56.

5 هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص.37.

بالأعمال بكفاءة واقتدار،<sup>1</sup> لأن القائد التحويلي يسعى من وراء ذلك إلى الوصول إلى نتائج تفوق التوقعات، فهو محب للمخاطرة، ينبذ الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور.

**الفرع الثاني: صياغة الرؤية والرسالة :** إن الرؤية بمثابة حلم وتطلع يتحقق بالتخطيط السليم وبالالتزام وبالمتابعة، فصياغة الرؤية تعتبر أحد أهم مهام القائد التحويلي، فإذا تولى صياغة الرؤية فريق عمل أو مجموعة من القيادات في المنظمة إعداد هذه الصياغة، فيحنها تخلق تفهما والتزاما من الجميع وتمكنهم من التركيز والانطلاق إلى المستقبل، وعلى هذا الأساس فإن هذه الرؤية ينبغي أن تثير التحدي والطموح لدى العاملين لتحقيق رسالة المنظمة .

والقائد التحويلي هو الذي تتوفر عنده دائما رؤية واضحة للواقع الذي يتطلع إليه، فهو يعمل على حفز العاملين وإثارة طموحاتهم ودوافعهم للعمل بطريقة طوعية وتلقائية وبذل مساهماتهم وقدراتهم لتحقيق وتجسيد هذه الرؤية، فالقائد الفعال هو الذي يقوم بإيصال رؤيته للآخرين وتحفيزهم وإثارة طموحاتهم بهذه الرؤية وألا يجسها في داخله أو داخل نفر قليل من أعضاء الإدارة العليا.<sup>2</sup>

**الفرع الثالث: اختيار نموذج التغيير:** يوجد العديد من النماذج يتم الاستعانة بها لإدارة التغيير تتراوح بين النماذج التي تستخدم لتحديد مدى الحاجة للتغيير والنماذج التي تستخدم لتحديد الخطوات التي ستتبع لإحداث التغيير؛ هنا ينبغي للقائد التحويلي أن يختار نموذج التغيير الملائم للمنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها وملائمتها للظروف التي يعيش فيها القائد التحويلي، لأنه من المهم الاستعانة بهذه النماذج لتقييم الحاجة للتغيير وعدم الركون إلى التجارب السابقة؛ فهذه الأخيرة أساس جيد لفهم الواقع وتعطي خلفية جيدة للتدخل المفترض حدوثه.<sup>3</sup>

**الفرع الرابع: صياغة الاستراتيجية:** تعني صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء رؤية مستقبلية شاملة، وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع أجل تقليل المخاطر، فيعمل القائد التحويلي على تكوين استراتيجية تأخذ في حسابها الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق ونقاط القوة والضعف ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص.115، 116.

<sup>2</sup> <http://aljsad.org/showthread.php?t=37915> date of visit:-13-09-2017-Time10:00

<sup>3</sup> سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية واستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير بعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخرطوم-السودان، 2008، ص.55.

<sup>4</sup> <https://hrdiscussion.com/hr96469.html> date of visit: -14-09-2017-Time18:00

الفرع الخامس: غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة : لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد معالم هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ويأتي هنا دور القائد التحويلي في غرس الالتزام بالتغيير لدى المرؤوسين، وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه، واستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز التزام والالتفاف حول عملية التغيير من قبل العاملين بحيث تسود قيم وقناعات ومشاعر بضرورة التغيير وبالتالي العمل على تحقيقه،<sup>1</sup> لأنه من الصعب الحصول على الالتزام لدى جميع المرؤوسين لذا ينبغي تشجيعهم وصولاً إلى التزام راسخ في ثقافة المنظمة.

الفرع السادس: إدارة الفترة الانتقالية : تعتبر الفترة الانتقالية أصعب فترة يمكن أن تمرّ بها المنظمة، وخلالها يعمل القائد التحويلي على زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات القديمة والتحرر منها من أجل تنفيذ التغيير وإنجاحه، وهذا يكون من خلال الجهود الذي يقوم به القائد بهدف إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة، وعادة ما يكون ذلك عن طريق مناقشة مخططة بين القادة والمرؤوسين حول برنامج التغيير وأساليب وطرق تخطي المنظمة لهذه العقبات،<sup>2</sup> ففي هذه الفترة يلجأ القائد إلى استخدام قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة التغيير.

### المطلب الثاني : التحديات التي تواجه القائد التحويلي

إن المنظمات على اختلاف توجهاتها تعمل في عالم يتسم بعدم الاستقرار، والنتائج بالأساس من التطور التكنولوجي والعلمي، هذا يجعل من قيادة هذه المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل هذه الظروف، والتي يجب عليها التكيف معها والتعامل معها بحنكة إذا أرادت البقاء والاستمرار، ويمكن إجمالها في:<sup>3</sup>

الفرع الأول- المنافسة : في ظل ما يواجهه العالم من تغيرات متلاحقة مست كل المنظمات على اختلاف أنشطتها، و بروز المنافسة كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، و من هنا أصبحت المنظمات تواجه صعوبة في الاحتفاظ بموقعها في السوق، ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين. لذلك تحتم على

<sup>1</sup> هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص.37،38.

<sup>2</sup> زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري، عمان الأردن، 2010، ص48.

<sup>3</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص82.

القائد التحويلي أن يجعل مخرجات منظمته تكتسح الأسواق، وهذا من خلال اللجوء إلى البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة ومن ثم التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني - العولمة :** العولمة هي إضفاء الطابع العالمي على كل شيء، بما فيه الترابط بين البلدان، فهي ناتجة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيات الرقمية، فقد أدت العولمة إلى أن يصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث المعاملات المالية والتجارية والسياسة والاقتصادية والعسكرية والثقافية، أما على مستوى المنظمات فإن القائد التحويلي أصبح يواجه تحديات كبيرة من أجل التعايش والتوفيق بين ما هو متاح له في المنظمات وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الإيجابية الموروثة، وبين ما يستجد في عالم اليوم، فإيجاد التوفيق والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة هو الخيار الأمثل لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت.<sup>2</sup>

**الفرع الثالث - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد :** إن الموارد الاقتصادية مهما كثرت فهي تعتبر نادرة بالنسبة لحاجة المجتمع إليها فهي لا تلي كل رغبات المجتمع، لهذا تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام أمثل لهذه الموارد المتاحة، ففي ظل الندرة التي تواجهها المنظمات يتحتم على القائد التحويلي البحث عن الحلول المثلى للمشكلات، وعدم ترك أي فرصة لضياح وتبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد،<sup>3</sup> ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه من حيث ندرة الموارد ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر منها.

**الفرع الرابع - الجودة الشاملة :** تواجه الكثير من المنظمات اليوم مجموعة من التحديات، ولعل أهمها هو تدني مستوى رضا زبائنها، فأصبحت قيادة هذه المنظمات تعكف على تحسين منتجاتها، وتسخير جميع الإمكانيات من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، لهذا أصبحت الجودة الشاملة معيارا للتقدم وسلاحا لغزو السوق والمفاضلة بين ما هو جيد وما هو غير جيد، ويظهر ذلك من خلال المفاوضات للانضمام لاتفاقيات العالمية، سعيا إلى أن تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية نحو الأسواق العالمية؛ ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص83

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص83.

<sup>3</sup> هبة قندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشور)، جامعة المدية -الجزائر، 2009-2010، ص52.

<sup>4</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص84.

الفرع الخامس - التحديات التكنولوجية: تعتبر الثورة العلمية التي غزت العالم، من أكبر التحديات التي تواجه القيادات في العصر الحاضر، وهذا من خلال ما أفرزته من معارف وتكنولوجيات حديثة، حتمت على القائد التحويلي العمل على تعظيم الاستفادة من تلك التقنيات بشكل أمثل، لأن التطوير التكنولوجي للمنظمات لم يعد ترفاً بل أصبح أحد مقومات البقاء واستمرارية المنظمات، فمن خلاله يتم توفير الوقت، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية.<sup>1</sup>

الفرع السادس: اتخاذ القرار في عالم متغير: زادت أهمية عملية اتخاذ القرارات السليمة في ظل عالم غير مستقر يتسم بعدم الثبات، خاصة في ظل ما تشهده المنظمات الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها وتطورها، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية كبير ونجاحها متوقف على مدى قدرتها على التعامل بشكل أفضل مع ظروف عدم التأكد، وكذا اتخاذ قرارات تتوافق مع توجهات القيادة، وكذا الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية

يسعى القادة التحويليون للعمل بكل طاقاتهم بهدف التغلب على التحديات التي تواجههم من خلال العمل بجهد مضاعف ورؤية واضحة للمستقبل لتحقيق الأهداف المنشودة، سواء تعلق الأمر بالصعيد المنظمي أو المحلي أو العالمي ليجعل المنظمة تتأقلم مع مستجدات العصر، وكذا استيعاب ومواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، من هذا المنطلق فإنه يتعين إعداد القادة التحويليون إعداداً جيداً متكاملًا مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي، وضرورة امتلاكهم المهارات اللازمة والكفاءات العالية بعيداً عن حالة الجمود التي تكتنف العملية القيادية والانتقال إلى حالة من المرونة والحيوية<sup>3</sup>، وقد لخص "القحطاني" مهام القائد التحويلي للتعامل مع التحديات المستقبلية في:<sup>4</sup>

- ضرورة التعامل مع المواقف المستجدة من خلال رؤية مستقبلية بعيدة المدى، وضمن رسالة وأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 84.

<sup>2</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>3</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 84، 85.

<sup>4</sup> سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 127، 128. و محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 83-86.

- امتلاك القدرة على التأثير على المرؤوسين من خلال بث روح الفريق وحب العمل الجماعي.
- العمل على تدريب وتطوير المرؤوسين لمواجهة كل ما يتعلق بعملية التغيير، ويزودهم بالقوة والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
- بناء علاقات طيبة وحميدة مع المرؤوسين، وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة .
- تحفيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف بصدق وفاعلية ونشاط وهمة عالية، ومشاركتهم على ابتكار طرق وأساليب تمكن المرؤوسين والمنظمة من التغيير والتطوير .
- ضرورة امتلاك الأسلوب القيادي في إدارته للمنظمة، فلا يكتفي بالإدارة التي تعتمد على تنفيذ اللوائح والتعليمات .
- العمل على إحساس العاملين بأنهم جزء هام ومساند وليس مجرد آلات يحركهم بأوامره وتعليماته، ما يهيئهم نفسياً للعمل، بعيداً عن الأساليب التقليدية التي لا تجدي نفعا .
- التوجه نحو تحقيق الأهداف بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع والابتكار والمخاطرة والمشاركة، لأن كل ذلك يعد طرفاً هاماً وضرورياً في تحقيق النتائج المنشودة .
- ضرورة تبني سياسة البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة ومن ثم التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
- ضرورة التعايش والتوفيق بين ما هو متاح في المنظمات، وبين الحفاظ على الحضارة والتراث والهوية وعدم المساس بالقيم والأعراف الإيجابية الموروثة، وبين ما يستجد في عالم اليوم.
- عدم ترك أي فرصة لضياح وتبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر من موارد.
- العمل على الحفاظ على رضا الزبون من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تتماشى ورغباته.
- ضرورة إحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات بما يتماشى مع المعايير الدولية.

المطلب الرابع: معوقات نجاح القائد التحويلي

يقال أن "الأزمة قد تمهد الطريق للقيادة التحويلية لتكون فعالة"<sup>1</sup>، لكن التجارب أثبتت أن القائد التحويلي قد ينسلخ من مبادئه ولا يلتزم بالسماح والمهارات القيادية السابقة في أوقات الأزمات، وبالتالي فإن قيادته تفشل في تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التغيير المنشود والوصول بالمنظمة إلى المستوى المرغوب، فهو في نظر المرؤوسين مستبد ولا يراعي مشاعر وأحاسيس من يقود، وبذلك فهو غير جدير بالثقة<sup>2</sup>، ففي حالة "هتلر" مثلاً الذي كان قائداً تحويلياً لكن ليس حسن النية، وقد كان يبني ببطء الحزب النازي طوال منتصف وأواخر 1920، وبحلول الكساد العالمي في عام 1929 كانت البيئة في ألمانيا مهيأة لتغيير سياسي شامل، وقد اغتنم هتلر الفرصة للتأثير على الجماهير التي كانت تبحث عن حلول للمشاكل الاجتماعية الكبرى التي تواجهها، حيث كان الملايين خارج العمل، وأغلقت الآلاف من الشركات، وأفلست البنوك.... لكنه في النهاية خذله كل من حوله، وأنهى "أدولف هتلر" حياته بإطلاق النار على نفسه، ويرجع ذلك إلى عدم وجود اعتبار فردي لمرؤوسيه، وافتقاره إلى بناء بيئة تسمح لمن حوله باكتساب الثقة<sup>3</sup>. وفيما يلي بعض المعوقات التي يجب على القائد التحويلي أن يتجنبها للنجاح في بناء فريق عمل فعال.<sup>4</sup>

- إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
- الميل إلى السيطرة والتسلط والتحكم في تفكير الأفراد، وكبح الإبداع والابتكار لديهم.
- الإساءة في إدارة الفريق وعدم المحافظة على عمل هذه الفرق .
- الافتقار إلى النزاهة والشفافية والشخصية القيادية .
- تجاهل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعدم التمتع بالذكاء الاجتماعي المنشود.
- التعامل مع المرؤوسين كأفراد ينفصل كل منهم عن الآخر، مما يؤدي إلى غياب روح الفريق .
- احتكار السلطة في يده فلا يفوض السلطات والصلاحيات لمن يعمل معه، وعدم تمكينهم من اتخاذ القرار.
- افتقار القائد التحويلي إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا غيرهم .

<sup>1</sup> <https://sites.psu.edu/leadership/2013/03/25/the-cult-of-personality-adolf-hitlers-transformational-leadership> date of visit:14-10-2017 Time:10:30

<sup>2</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص.81،82.

<sup>3</sup> <https://sites.psu.edu/leadership/2013/03/25/the-cult-of-personality-adolf-hitlers-transformational-leadership/> date of visit:14-10-2017 Time:10:30

<sup>4</sup> الطاهر بن عبد الرحمان ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مرجع سبق ذكره، ص.99،100.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية باعتبارها نمط من أنماط القيادة الإدارية، وهذا بعد أن تطرقنا إلى مفهوم القيادة الإدارية، وأهمية هذا النمط القيادي، تطوره التاريخي، أنماطه، إضافة إلى أهم أبعاده، ثم تناولنا القائد التحويلي ووظائفه ومهامه والتحديات التي تواجهه، وكذا المعوقات التي يجب على القائد التحويلي أن يتجنبها لبناء منظمة ناجحة وفعالة قادرة على المنافسة.

تم التوصل من هذا الفصل أن القيادة التحويلية كمفهوم حديث تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب، وكذا تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة، بالإضافة إلى كونها تساهم في نجاح المنظمة والوصول بها إلى مستويات أكثر تنافسية خاصة في ظل بيئة سريعة التقلب الثابت الوحيد فيها هو التغيير المستمر، كما أن هذا النمط الحديث من القيادة يولي أهمية كبيرة للمرؤوسين باعتبارهم مصدر النجاح والتميز، فهو يتيح لهم حرية المبادرة والإبداع من خلال تحفيزهم وإثارة روح الحماس لديهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتوفير الحرية لهم في حل المشاكل، لأن اعتماد المنظمات على هذا النمط الحديث في القيادة يضمن للمنظمة الاقتصادية الجودة والتميز أداؤها.

ولتعميق الفهم أكثر حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية سوف يتم التطرق في الفصل التالي إلى تحديد أهم الجوانب المتعلقة بمفاهيم: التميز التنظيمي، أبعاده، معيقاته، جذوره الاقتصادية، النماذج المختلفة للتميز التنظيمي، وإبراز كيف أن للقيادة التحويلية دورا أساسيا في تحقيقه.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

تمهيد الفصل الثاني:

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين أصبحت منظمات الأعمال تبحث عن حلول للتحديات التي أفرزتها العولمة المالية، كاحتدام المنافسة وكذا الأزمات التي أصبحت تعصف بالمنظمات، لهذا أصبحت هذه المنظمات تجد صعوبة في التعامل ومواجهة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية، وبالرغم من هذا ظهرت منظمات استطاعت أن تفرض نفسها من خلال مستويات الأداء العالية التي تحقّقها، كما استطاعت المحافظة على ذلك لفترات زمنية طويلة (IBM، SAMSUNG،...)، ولعل السبب وراء تميز هذه المنظمات هو أدائها الجيد وقدرتها على تقديم تشكيلة من المنتجات وحزمة من الخدمات ذات جودة عالية توفرها لزيائنها. لذلك أضحى التميز التنظيمي محل اهتمام الكثير الكتاب والباحثين، وضالة من يبحث ويسعى للبقاء والتنافس، وقد وضعت له نماذج علمية وخصّصت له جوائز معتبرة تشجّعاً لدفع المنظمات نحو بلوغه.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي والإلمام بكل جوانبه ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

- المبحث الأول : ماهية التميز التنظيمي
- المبحث الثالث : أبعاد التميز التنظيمي
- المبحث الثاني : نماذج التميز التنظيمي
- المبحث الرابع : علاقة القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي

### المبحث الأول : ماهية التميز التنظيمي

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف "توم بيترز وروبرت ووترمان" كتابهما (In Search of Excellence) "البحث عن التميز" عام 1982م، والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية على نظيرتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان أنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز<sup>1</sup>، وعلى اعتبار أن التميز التنظيمي هو الغاية التي تنشدها كل المنظمات، سيتم في هذا المبحث التعرف على التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

#### المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي

ليس من السهل إيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي بسبب حداثة المصطلح من جهة، ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح وهذا راجع إلى تعدد مشاربهم وخلفياتهم الفكرية، ولذلك لم يحض تعريفه بإجماع واتفق الباحثين والكتاب، فلا زال يكتنف المصطلح بعض الغموض.

#### الفرع الأول: التميز في اللغة

يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل تَمَيَّرَ من يَتَمَيَّرُ، تَمَيَّرًا، فهو مُتَمَيَّرٌ، ويقال تَمَيَّرَ الشَّيْءُ: امتاز، اختلف عن سواه بعلاماتٍ فارقةٍ تَمَيَّرَ بها وعرف بها<sup>2</sup>. وقد ورد التميز في المعجم الوسيط وهو اسم مصدر من الفعل تَمَيَّرَ، ويقال تميزت الجماعة أي انفردت، وقياسا على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمتفردة على المنافسين<sup>3</sup>.

أما في اللغة الإنجليزية فترجمة هذا المصطلح هي "Excellence"، وقد كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia"، والتي تتكون من مقطعين الأول (Ar) والتي تعني تدفق الضوء أو الخير، والثانية (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات، الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن، 2013، ص35

<sup>2</sup> <https://www.maajim.com/dictionary/> date of visit:2017-10-22 Time:10:00.

<sup>3</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط04، 2005، ص893.

<sup>4</sup> Anninos Loukas N, The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of management History, Vol.13 No.4, 2007, P307-321.

كما أن هناك اجتهاد للباحثة "منال يوسف" والتي رأت أن أصل كلمة التميز ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Excellere) والتي تعني الارتفاع فوق الآخرين، وترتبط كلمة التميز - بشكل وثيق - بثلاث كلمات (Excel، Excellent، Excellence)، فالأولى (Excel) فهي فعل امتاز، أو تَفَوَّقَ على غيره في أداء الأعمال، في حين أن (Excellence) اسم يعني الجودة، أو الروعة، وهي تتضمن المقارنة بين أمرين، بحيث يكون هناك أمر أحسن في جوانب من الأمر الآخر، أما الكلمة الثالثة (Excellent) فهي صفة تعني ممتاز، أو بارز، أي تشير إلى مستوى عال من الجودة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التميز التنظيمي اصطلاحاً

تناولت الكثير من الدراسات والبحوث مصطلح التميز التنظيمي وتعددت اجتهادات الباحثين والكتاب حوله، إلا أنه لم يتم الاتفاق حول تعريف موحد للمصطلح، ومن بين أهم هذه التعاريف نجد:

- يعرف "علي السلمي" التميز التنظيمي بأنه: « حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة »<sup>2</sup>.
- ويرى "مكجرجور" (Mcgregor) أن التميز التنظيمي هو: « كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة »<sup>3</sup>.
- ورأت "البوخ فاطمة" أن التميز التنظيمي هو: « هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة »<sup>4</sup>.
- كما عرّفت "فكرون" التميز التنظيمي على أنه: « السعي والكد لبلوغ أرفع ما يمكن، وكذا تفوق المؤسسة بما يؤدي أن تكون الأفضل في كامل عناصرها وإضافة قيم لجميع الأطراف »<sup>5</sup>.
- ويعرف "عادل زايد" التميز التنظيمي على أنه « ليس هو تميّز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منال سيد يوسف، التميز البحثي: الأسس والمفاهيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2014، ص 20، 21.

<sup>2</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001، ص 80.

<sup>3</sup> Mcgregor, B, **The Excellence Agend**, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994, P 297.

<sup>4</sup> فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشور)، جامعة الجزائر- الجزائر، 2008-2009، ص 19.

<sup>5</sup> نسرين فكرون، دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشور)، جامعة بسكرة-الجزائر، 2016-2017، ص 26.

- وعرفت "بلكبير" التميز التنظيمي على أنه: «عني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملتي المعرفة والتعلم»<sup>2</sup>.
- وقد ذكر "هاشم رضا" تعريفا للتميز التنظيمي حيث قال: «بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرصة الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعّال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء»<sup>3</sup>.
- وقد ورد تعريف للتميز التنظيمي ذكره "المليجي" حيث قال بأنه: «هو القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة»<sup>4</sup>.
- بينما أشار "دافيد كينغ" (David King) إلى أن التميز التنظيمي هو: «أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديه من موارد وإمكانات»<sup>5</sup>.
- ويشير "بوسالم" «أن التميز التنظيمي ليس هدفا محددًا، وموضوعًا يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة أفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى»<sup>6</sup>.
- من خلال ما سبق من التعريفات يمكن القول أن التميز التنظيمي مرتبط بعدة جوانب، أولها: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، وثانيها: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد والذي يتحقق في ظروف صعبة، وثالثها: أن التميز يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي،

<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2003، ص11.

<sup>2</sup> خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة خميس مليانة-الجزائر، 2016، ص168.

<sup>3</sup> هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراية، ط01، عمان- الأردن، 2016، ص171.

<sup>4</sup> رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط01، القاهرة- مصر، 2012، ص10.

<sup>5</sup> David King, **Operational excellence**, Lectures In: Business Management System, Louisville University press, USA, 1995, p45.

<sup>6</sup> أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص60.

ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي ، وخامسها : أن التميز يناسب منتجا، أو خدمة مطلوب تقديمها، أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد الغرض أو المنتج<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن الاستفادة من هذا التعدد في وجهات النظر لإيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي، وحسب ما تقتضيه احتياجات هذا البحث، وعليه يكون تعريفنا الإجرائي للتميز التنظيمي كالتالي:

« التميز التنظيمي هو السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تنشدها المنظمة بين منافسيها، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية، لتجاوز توقُّعات أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين... الخ».

### المطلب الثاني: التميز التنظيمي في الفكر الإداري

ساهمت جميع المدارس الفكرية التي تناولت التميز التنظيمي في إثراءه، وذلك من خلال مجموعة من النظريات محاولة بذلك وضع مفهوم محدد له، لهذا نجد أن هناك اختلاف كبير في وجهات النظر وهذا أمر طبيعي، لأن كل مدرسة كانت تنظر إلى التميز التنظيمي حسب ما تقتضيه ظروف تلك المرحلة.

### الفرع الأول: التميز عند الفراعنة

ترجع البدايات الأولى لمفهوم التميز إلى العصور القديمة، حيث تعود جذور الاهتمام بالتميز إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدامى به، ويظهر ذلك من خلال النقوش الفرعونية على المعابد، والبناء العمراني المتميز للأهرامات التي مازالت شاهدة على تميز هذه الحضارة، حيث اتسمت بدقة التنفيذ وفقا لمعايير محددة في تلك الفترة الزمنية، كما أن عملية بناء ودهان الجدران في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى جودة وتميز الأداء في الانجاز، وهذا لأن كل حضارة كانت تحاول التميز عن الحضارات المحيطة بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص69.

الفرع الثاني: التميز عند المسلمين

أكد الإسلام على أهمية التميز وتحسين العمل، حيث اعتبر التميز في الحضارة الإسلامية منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة- وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن والسنة النبوية، منها على سبيل المثال قوله تعالى "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا"<sup>1</sup>. وقال رسول الله ﷺ: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ"<sup>2</sup>، فأحسان العمل وإتقانه من التميز، والتميز سبيل التقدم والحضارة والازدهار، وهو سبب رئيس في ظهور الاكتشافات العلمية، التي أفادت الأمم البشرية، وتاريخنا الإسلامي يشهد للمتميزين من هذه الأمة، الذين أثرو الفكر الإنساني بمؤلفاتهم وإنجازاتهم العلمية، في الطب والرياضيات، والفيزياء والكيمياء، والجبر والهندسة، وعلم الفلك والبصريات... الخ، حتى كانت كتبهم تدرس في جامعات أوروبا<sup>3</sup>. لهذا نجد أن الحضارة الإسلامية سعت إلى تحقيق الإتقان لأجل الوصول إلى ممارسة الإحسان في كل مجالات الحياة، والإحسان يعتبر أعلى درجات الإتقان، من خلال ربط ذلك بأمانة العمل وإخلاص النية لله سبحانه وتعالى<sup>4</sup>.

الفرع الثالث: التميز في النظريات الحديثة

انطلقت التميز التنظيمي من مجموعة من النظريات والتي أسهمت مجتمعة بشكل كبير في تشكيل الإطار النظري له، وكذا في إثرائه وتكوين قاعدة فكرية له، ومن بين أهم هذه النظريات نجد:

أولاً: التميز في نظرية النظم.

ظهر هذا الاتجاه في مطلع الستينات على يد الباحث في علم الأحياء "لندوي فون برتلونفي" (Lndwi Von Bortalonffy) ثم بعد ذلك تم تطبيق هذه النظرية في مجال علم الإدارة<sup>5</sup>، حيث تقوم فكرة نظرية النظم على اعتبار المنظمة نظام مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة وتتكون المنظمة بناء على ذلك من ثلاثة عناصر هامة هي المدخلات والعمليات والمخرجات، فأما المدخلات يمكن أن تتضمن الأموال، المواد الخام، والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، إضافة إلى المورد البشري... لتصبح مخرجات فيما بعد، لأن "الإطار العام لمفهوم النظام هو أن

<sup>1</sup> الآية 30، سورة الكهف، القرآن الكريم.

<sup>2</sup> محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير، المكتب الإسلامي، المجلد 01، بيروت- لبنان، 1988، ص 383. (رواه الإمام البيهقي عن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنه).

<sup>3</sup> <http://www.alittihad.ae/details.php?id=79770&y=2011> visite le 28-10-2017 22:00

<sup>4</sup> رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 47.

تقوم المنظمة بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدمها للبيئة المحيطة"<sup>1</sup>.

ترى نظرية النظم أن التميز يشير إلى منظومة متكاملة لتنتاج أعمال المنظمة، من خلال تفاعل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تقودها إلى التفرد والتميز الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها. فالمنظمة المتميزة من خلال هذه النظرية ما هي إلا نظام كلي مركب يتكون من مجموعة من أنظمة فرعية متفاعلة ومتكاملة من أجل تحقيق التميز، و يتوقف نجاحها ككل على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها.

### ثانياً: التميز في نظرية الإدارة اليابانية (Z)

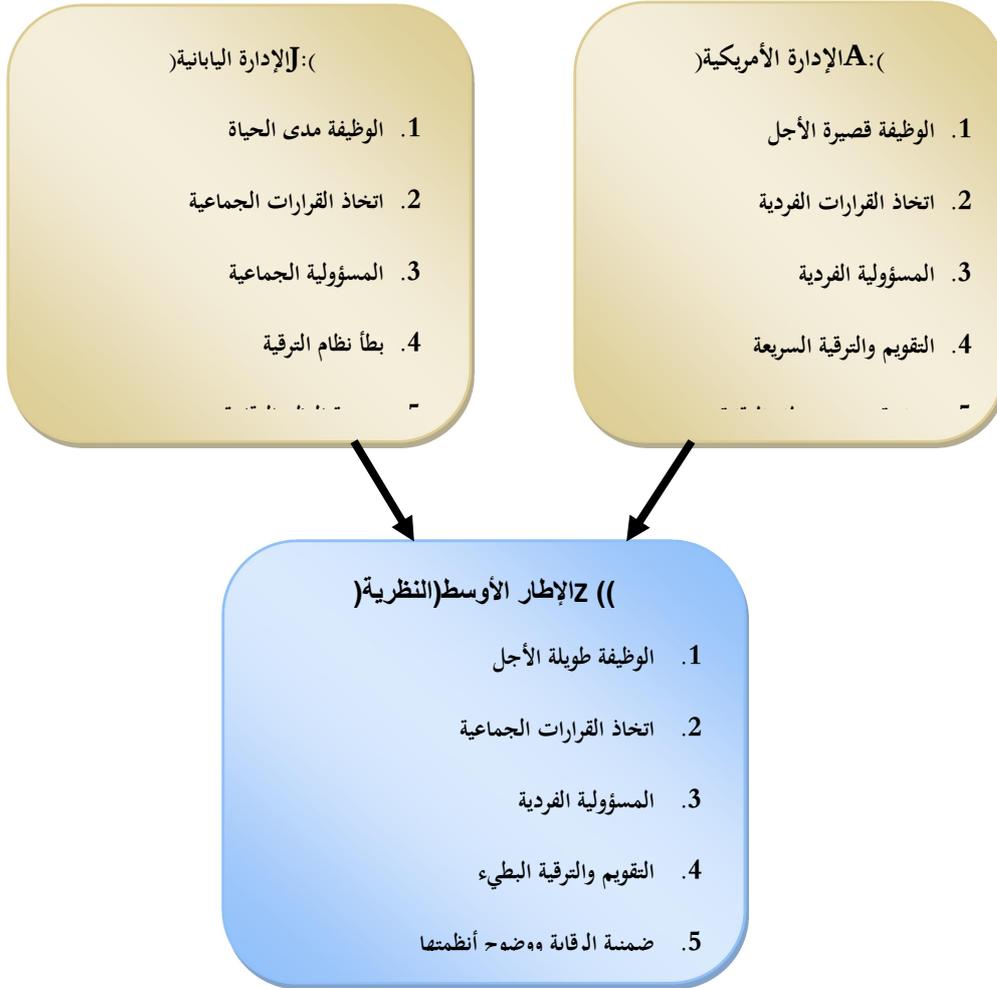
تعتبر النظرية (Z) من أبرز النظريات في الإدارة، والتي ظهرت في عام 1981 وعلى يد الباحث "وليام أوتشي" (Willam Ouchi) والتي لخصها في كتابه: " النظرية Z: كيف يمكن للمنظمات الأمريكية مقابلة التحديات اليابانية" ( Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge)، وقد ظهرت هذه النظرية متأثرة بالتقدم الكبير الذي حققته اليابان في مجالات الصناعة خاصة، وهذا من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الفرد فيها، وبهذا تكون قد حققت طفرة اقتصادية في القرن العشرين، وهذا ما أدى بدوره إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

جاءت النظرية " Z " أساساً لتعطي قدراً كبيراً من الحرية والثقة للعاملين، كما تفترض أن العاملين عندهم اهتمام وولاء قوي لفريق العمل والمنظمة، وما من شك في أن نظرية "Z" هي نموذج يعرض أفكار متميزة، فقد اعتبر "أوتشي" المنظمة اليابانية من خلال النظرية "Z" على أنها منظمة عائلية، يتقاسم أفرادها العمل ويعيشون مسراتهم وأحزانهم معاً، ويتصرفون كأنهم رجل واحد، ويؤكدون على استمرارية علاقة العامل بالمنظمة لفترات طويلة، ما دام العامل قادراً على العمل، كما يستعمل اليابانيون تعبيرات لها دلالتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول تماماً، كقولهم للعامل الجديد أنت واحد منا كناية عن الترحيب والقبول. ولهذا لاقت قبولا من طرف قادة هذه الشركات وحتى الأمريكية منها مثل IBM وغيرها؛ ولذا تعتبر فكرة نظرية (Z) تجديداً في الأنماط الإدارية، وهي بذلك تحقق الرغبات الإنسانية للمورد البشري سواء داخل المنظمة وخارجها، إن ما جاءت به (النظرية Z) لـ"وليام أوتشي" أعتبرت من طرف الكثير من الباحثين مفتاحاً لتمييز ونجاح الكثير من المنظمات وحتى من غير

<sup>1</sup> فؤاد شيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط05، الأردن، 1995، ص56.

اليابانية، فتركيزها على الجانب الإداري للمنظمة، ساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات وبلوغها مستويات كبيرة من التميز وذلك ما عمل على زيادة ولاء العاملين للمنظمة وتفانيهم في العمل والمحافظة عليها، فنظرية "Z" جاءت لتشكّل إطاراً أوسط بين الإجراءات الإدارية الأمريكية "A" والإجراءات الإدارية اليابانية "J"<sup>1</sup>، الشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-01) نظرية الإدارة اليابانية (Z)



المصدر: لبوخ فاطمة مرجع سبق ذكره، ص 6 نقلا عن: إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ط03، الرياض، 2003، ص354

ثالثا: التميز في نظرية الأسرار السبعة (نموذج ماكينزي "7S")

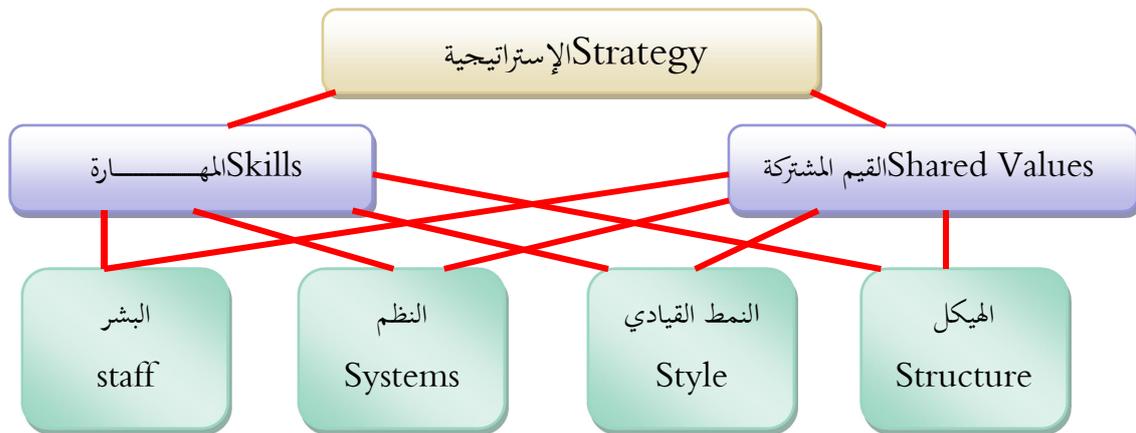
يعد نموذج "ماكينزي" من أشهر النماذج وأكثرها فعالية لتحليل أداء المنظمات، وقد تم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي "توم بيترز" و"روبرت ووترمان". وقد تم استخدام هذا

<sup>1</sup> لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص4-6

النموذج على نطاق واسع كونه يساهم وبشكل كبير في تحسين أداء المنظمة، ويحقق لها الانسجام بين أقسامها المختلفة. ويعتمد هذا النموذج في التحليل على سبعة عناصر أساسية يجب أن تتوفر في أي منظمة، ولا يمكن لأي منظمة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معًا.

هذه العناصر تنقسم إلى ثلاثة عناصر ملموسة هي الاستراتيجية والهيكلة والأنظمة، وأربعة عناصر غير ملموسة وهي القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل، فأول هذه العناصر تتمثل في الاستراتيجية ومعناها بناء خطة لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوق المنظمة على المنافسين كالتعامل مع الضغوط التنافسية وكذا تغيير طلبات العملاء، إضافة إلى عنصر القيم المشتركة والذي يعبر عن ثقافة الفريق والمنظمة ككل بالإضافة مبرر وجود المنظمة، أما عنصر المهارة فهو يتلخص في كفاءات ومهارات الموظفين، والتي تساعد المنظمة على المنافسة وزيادة الإنتاجية والأرباح، أما عن الهيكلة التنظيمي فهو يعبر عن خطوط السلطة وكذا الخريطة التنظيمية واللجان وفرق عمل المشروعات، في حين النمط القيادي يعبر عن طريقة القياديين في إدارة المنظمة، إضافة إلى عنصر النظم فهو يعبر عن نظم التشغيل الفنية وخاصة المرتبطة بالحسابات والأفراد وطريقة تنفيذ الأعمال، وأخيرا عنصر المورد البشري ويقصد به دراسة كل ما يتعلق بالموظفين وقدراتهم، بما يفيد تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية داخل المنظمة.<sup>1</sup> والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-02): نموذج ما كنزي (7S)



المصدر: سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، قرطبة للنشر والتوزيع، د.ط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 123.

<sup>1</sup> <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/527695> Visit on 20-06-2017 at 20:00

خلصت نظرية الأبعاد السبعة إلى أن هناك ضرورة لتفاعل وتناغم العناصر المختلفة المكونة للنموذج حتى تتمكن المنظمة من تنفيذ الاستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكاناتها، وهذا من أجل الوصول إلى تغير حقيقي يؤدي إلى تميز المنظمة في أدائها<sup>1</sup>. كما أن التركيز على بعض المتغيرات وإهمال باقي المتغيرات قد يؤدي إلى فشل المنظمة وخاصة على المدى الطويل. لكن ما نجده من تميز تنظيمي في المنظمات وخاصة اليابانية وبعض المنظمات الأمريكية هو نتاج للربط بين جميع المتغيرات وتكيفها مع واقع المنظمة، فالمنظمات التي تسعى وراء التميز التنظيمي في المستقبل لا يمكنها ذلك إلا من خلال إجراء مزج منظم ومدروس بين جميع المتغيرات<sup>2</sup>.

#### رابعاً: التميز في نظرية البحث عن التميز (In Search Of Excellence)

تحمل هذه النظرية اسم الباحثان "توم بيترز وروبرت وترمان" (Tom Peters and Robert Waterman)، حيث قدم الباحثان خلاصة بحثهما في كتابهما "البحث عن التميز" (In Search Of Excellence)، وقد كان لهذه الدراسة إسهامات فكرية رائدة في التميز الإداري، أطلق عليها "حركة التميز"<sup>3</sup>. حيث أن حركة التميز حسب النظرية هي عمل المنظمات من أجل تحسين أدائها الكلي من خلال زيادة الكفاءة والفعالية، وزيادة الوفورات الاقتصادية، وكذا تبسيط الهيكل التنظيمي، وتشجيع الاستقلالية والإبداع، وقد استند الباحثان في دراستهما على نموذج الأسرار السبعة للنجاح لماكينزي، كمرشد في المقابلات مع ممثلي المؤسسات المعنية بالدراسة لجمع البيانات المطلوبة.

قام توم بيترز وروبرت وترمان بدراسة حول المنظمات التي تنشط في ميدان التكنولوجيا العالية والخدمات وكذا بعض السلع الاستهلاكية، وقد أخذوا عينة من 43 منظمة من أصل 500 منظمة ناجحة مثل (IBM، Xerox...)، وامتدت هذه الدراسة مدة عامين، وقد تميزت المنظمات التي أجري عليها البحث عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد أو أساليب يجب إظهارها حتى يمكن تعليم الإدارة بطريقة أفضل مما هو قائم نظرياً، ومحاولة ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، والمزج بين العناصر الملموسة وغير الملموسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سيد الهواري، القائد التحولي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص124.

<sup>2</sup> لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص12.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص12.

وقد توصل الباحثان إلى أن هذه المنظمات اشتركت في ثمانية خصائص أساسية والتي تستعملها أي منظمة في طريقها نحو التميز، اعتبروها مفاتيح أي منظمة في طريق البحث عن التميز وهي<sup>1</sup>:

- التركيز على الفعل والعمل.
- دعم القيم الإيجابية (ثقافة موحدة).
- الاقتراب من الزبائن.
- الالتزام بأساليب العمل الأصلية والمتحكم فيها.
- الاستقلالية وروح الإبداع.
- تبسيط وتسهيل أساليب ونظم العمل.
- الإنتاجية من خلال الأفراد.
- الانضباط والمرونة في التعامل مع الغير.

خامسا: التميز في نظرية خلق التميز (Creating Excellence)

تركز هذه النظرية على المهارات التي يجب توفرها في القادة للوصول إلى التميز في المستقبل، وتحمل هذه النظرية اسم الباحثان " سيلفا وهيكممان " (Silva & Hichman)، حيث قاما بصياغة هذه النظرية في شكل قالب تعليمي وتدريب، وتوصل الباحثان أن هناك 06 مهارات أساسية للقادة من أجل الوصول إلى التميز وهي<sup>2</sup>:

أ- البصيرة النافذة: إن هذه المهارة تتطلب من القادة الابتعاد عن السطحية، وتناول المسائل بشيء من العمق من أجل فهم واضح يؤدي إلى فتح المجال أمام الاستراتيجيات المتفوقة، فالقائد من خلال هذه المهارة يحاول إقناع المرؤوسين ومخاطبتهم وممازحتهم ليربحهم في عرض أفكارهم وتوقعاتهم بعيدا عن عامل الخوف، كما يتحتم عليه أيضا أن يكون ثاقب التفكير خاصة في عرض الأفكار الجديدة، وذلك من أجل الاستفادة من نقاط القوة لدى المرؤوسين وتطويرها إلى الأحسن.

ب- الحساسية: هذه المهارة تُظهر مدى قدرة القائد على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على أحاسيسه، مما يقوي لديهم الشعور بالأمن الوظيفي، إن الحساسية قد تتعدى مجرد فهم مزاجهم أو وجهات نظرهم وتوقعاتهم إلى مناقشتها والاستماع إليها من أجل تنفيذها في أرض الواقع، هذه المهارة قد تعطي للمرؤوسين إحساسا بالرضا والطمأنينة تجاه القيادة.

ج- الرؤية: وقد تسمى بتشكيل المستقبل أو تصوره، وهي محاولة نقل المنظمة من الوقت الحاضر المعلوم إلى المستقبل المجهول، فهذه العملية تتضمن التخطيط للمستقبل من خلال مجموعة من الأفكار والآمال والحقائق والأحلام

<sup>1</sup> وترمان روبرت و توماس بيترز، البحث عن الامتياز، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير للنشر، القاهرة، 1999، ص 37.

<sup>2</sup> لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص.15،16، نقلا عن:

والأخطار والفرص، فهذه المهارة تتطلب عدم إهمال عامل الزمن (المستقبل)، وكذا فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي وتبادل الأفكار وصولاً إلى الإبداع والتميز .

**د- التعددية وطلاقة الحركة :** إن التغيير وعدم الثبات صفة ملازمة لحياة المنظمة، هذا ما يحتم على قادة المنظمة العمل على التكيف مع هذا التغيير ومرونة عالية في اتخاذ القرارات خاصة في ظل هذه البيئة غير المستقرة، إضافة إلى العمل على التقليل من مقاومة التغيير، أما التعددية فيقصد بها مشاركة الآخرين من قادة ومرؤوسين أفكارهم وتطويرها من أجل الوصول إلى قرارات مستقبلية تساعد المنظمة في الاستقرار والتطور والتميز.

**هـ- التركيز:** تعبر هذه المهارة عن قدرة القائد في الاستثمار في كل المتغيرات بشكل إيجابي وفعال، فالأفكار والآراء المطروحة لا يمكن أن تنجح إلا إذا قولبت عملياً في معرفة التغيير المطلوب وتحديدته وتطوير خطة تفصيلية لتنفيذه مع إجراء التنفيذ والمراقبة اليومية للتنفيذ، وصولاً إلى تحقق الهدف المطلوب .

**و- الصبر:** يقصد بهذه المهارة هي العمل على تجاوز أفكار الآخرين والتي قد تتعارض مع أفكاره، فهذه المهارة تعني تكريس الوقت والمال والجهد من أجل خدمة الأهداف بعيدة الأمد، لأن الدراسات العالمية أثبتت أن حل مشاكل المنظمات هي التسرع ونفاذ صبر قادتها، وتركيزهم على الأهداف الآنية وقصيرة المدى.

إن هذه المهارات السابقة التي نصت عليها نظرية خلق التميز لا يمكن فصلها عن بعضها والعمل ببعضها دون البعض الآخر، فنجاح مهمة القيادة في الوصول إلى التميز يعتمد على إتقانها جميع المهارات السابقة الذكر، فهي في الواقع لا تكون موروثاً بالضرورة بل يمكن اكتسابها مع مرور الوقت، فالمهارتين الأولى والثانية تصوغان قاعدة التميز، بينما تساعد المهارتين الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية، بينما المهارتين الخامسة والسادسة تساعدان على تأقلم وتكيف القائد مع المتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنظمة.

### المطلب الثالث : أهمية التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المنظمة، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، فالتميز التنظيمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق، وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضراً ومستقبلاً، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج متفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فضلاً عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي

والزبون الخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة<sup>1</sup>، ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات .
- توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.
- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات، بهدف تحسين الأداء.
- زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.
- خلق ثقافة الزبون على حق دائماً، أي ينبغي معاملتهم بجدية وألا يشعروا بسوء المعاملة أو الخداع.
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

### المطلب الرابع: دوافع التميز التنظيمي

في ظل التطورات التي يشهدها العالم وتزايد حدة المنافسة، أصبحت هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال وتحتم عليها تبني فكرة إداريا جديدا يدفعها نحو التميز التنظيمي، فمن دون ذلك يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا وربما حتى البقاء في السوق، ومن بين أهم هذه الدوافع ما يلي<sup>3</sup>:

### الفرع الأول: معدل التغيير السريع

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث هو التغيير، لذا فليس من الغريب أن نجد أن أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي قضية التغيير

<sup>1</sup> سعد على العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط01، بغداد-العراق، 2016، ص.418، 419.

<sup>2</sup> نورة عبد الله حزام الشهراني، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير "إدارة وإشراف تربوي (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص.37، 38.

<sup>3</sup> عادل زايد، مرجع سابق، ص.06-15.

المتسارع الذي يطبع بيئة الأعمال، وخاصة في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا تنمو وتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان البقاء في بيئة توصف بعدم الاستقرار، خاصة عندما تتحرك تلك المتغيرات بشكل عشوائي يصعب معها التنبؤ بها مستقبلا، فمع هذه الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها يتحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في الحاضر والمستقبل.

### الفرع الثاني: المنافسة بلا حدود

بعد انهيار الكتلة الشرقية وظهور فكرة العولمة والاقتصاد الحر، كان من الطبيعي خلال تلك الفترة أن تطفو إلى السطح فكرة المنافسة المفتوحة، لهذا نجد بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد على حتمية المنافسة التي تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها "منافسة بلا حدود"، والتي قضت على الحواجز الجغرافية وغيرها وجعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي، وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم يعد التميز التنظيمي خيارا بقدر ما أصبح حتمية، لذا كان لزاما على المنظمات أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق على منافسيها، ونيل رضا وولاء كل أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين... الخ.

### الفرع الثالث: الحفاظ على المكان والمكانة

يقصد بالحفاظ على "المكان" هو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها، فالتميز في البداية هو ترتيب البيت الداخلي والذي يكون من خلال المراجعة الداخلية باعتبارها شقا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة، لهذا فالتميز ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ولكنه مفهوم أكبر يتعدى إلى التميز في القوى البشرية والهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة التنظيمية، أما الحفاظ على "المكانة" هو حفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال، وكذا السعي نحو التميز الذي يضمن للمنظمة مكانتها السوقية حيث إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

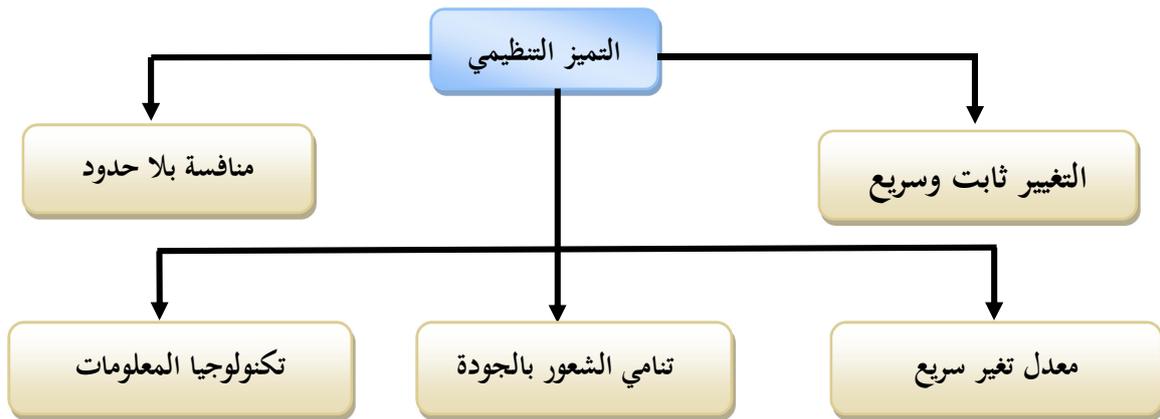
الفرع الرابع: لا بديل عن الجودة

لقد أثبتت الدراسات أن هناك تزايدا كبيرا في عدد المنظمات التي طبقت المفاهيم الخاصة بالجودة في السنوات الأخيرة، وكذا تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة، وهذا يعكس رغبة وسعي المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية لتحقيق التميز التنظيمي، لهذا كان لزاما تركيز الاهتمام على تميز كل من الموارد البشري، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والتي تمثل أبعاد التميز التنظيمي، وباعتبارها السبيل الوحيد والطريق الأمثل للوصول إلى التميز التنظيمي.

الفرع الخامس: تكنولوجيا المعلومات

إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المستقبلي، فلقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، لهذا نجد أن كل المنظمات لا يمكن أن تبقى بمعزل عن التكنولوجيا المعلومات بغض النظر عن كونها منظمة إنتاجية أو خدمة هادفة إلى الربح أو غير هادفة إلى الربح ، فالتكنولوجيا أصبحت وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء بما يضمن تحقيق التميز التنظيمي. والشكل (2-1) الموالي يلخص دوافع التميز التنظيمي.

الشكل رقم (2-03): دوافع التميز التنظيمي



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003، ص07.

### المطلب الخامس: مبادئ وأسس التميز التنظيمي

يوجد العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التميز التنظيمي، والتي تساعد المنظمات في الوصول إلى التميز التنظيمي عند الالتزام بها وتبنيها .

#### الفرع الأول: مبادئ التميز التنظيمي

لقد أتفق الباحثون حول وجود مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز الالتزام بها ومراعاتها، والتي يمكن أن تسهم بفعالية في نجاح هذه المنظمات وتميزها، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- الاستمرارية:** يقصد بالاستمرارية هو أن تكون عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمنظمة الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الإجراء سوف يؤدي إلى الرجوع للوراء والوقوف مع باقي المنظمات بعيداً عن التفرد والتميز .

**ثانياً- الشمولية:** يقصد بمبدأ الشمولية هو أن يمسّ التميز جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية، وأن لا يقتصر التميز على جزئية معينة في المنظمة دون باقي أجزائها، ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.

**ثالثاً- التركيز على التوقعات المستقبلية :** يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن التميز الحقيقي هو التميز النابع من توقعات مستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في المستقبل، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل المنشود، وهذا ما يعطي للمنظمة ويضمن لها عنصر السبق والانفراد والتميز.

**رابعاً- توافر مقومات التميز:** يرى الباحث "دافيز" بأن التميز الحقيقي له مقومات ولا يمكن التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، ويؤكد الباحث على أن من يريد التميز الحقيقي لا بد أن يبني التميز على عدة مقومات أساسية أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة مستقرة وقوية، ووجود أفضل العناصر البشرية والقادرة على الابتكار، بالإضافة إلى الميل إلى الاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والاستثمار في تدريب الكوادر، والإيمان الراسخ بأهمية نظم المعلومات.

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 21-23

خامسا- التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق: إن تشتيت التركيز على الأمور التي قد لا تكون ذات فائدة يحد من قدرة المنظمات على تحقيق الصدارة والتفوق، لأن ذلك من شأنه أن يضعف الجهود ويشغلها بما لا يعود بالفائدة على المنظمة، ويجعلها تبتعد عن المفاتيح الرئيسة للتميز، فتحقيق التميز التنظيمي لا يكون ملحوظا وفعالا ما لم يكن متمركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق.

سادسا- تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: يعتبر شيوع فلسفة الابتكار والإبداع من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي بعيدا عن الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ومع رصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الإبداع والابتكار ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، لأن الواقع يفرض على المنظمات إذا أزدت البقاء أن تعمل على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، وإلا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة.

سابعا- الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم: يرى الكثير من الباحثين والكتاب أن فشل الكثير من المنظمات وإفلاسها يرجع بالأساس إلى الإحساس والاعتقاد بالوصول إلى الكمال في تحقيق أهدافها، لكن الحقيقة في نجاح المنظمات الحديثة اليوم هو الشعور المستمر بالحاجة للتعلم والسعي الدؤوب لذلك من أجل الوصول إلى الأفضل والأحسن، مع الابتعاد عن التباهي والتكلم عن أمجاد الماضي، بل يجب أن ينحصر التفكير عن الحاضر والمستقبل.

ثامنا- المناخ الملائم للعمل: إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يحقق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل الأفراد في المنظمة يشعرون بأهميتهم من حيث المشاركة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في المنظمة، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور الآثار السلبية لذلك كاللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية، وتلاشي الرغبة في التحسين والتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزيان الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مراح ورقلة، العدد 23، مارس 2016، ص 84.

الفرع الثاني: أسس التميز التنظيمي

يرى "بيترز ووترمان" (Peters & Waterman) أن هناك مجموعة من الأسس يقوم عليها التميز التنظيمي والتي من شأنها أن تساعد المؤسسات في تحقيقه من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها، وقد لخصها الباحثان بثمانية أسس وهي:<sup>1</sup>

أولاً- التحيز للتنفيذ: أي العمل على تنفيذ المهام دون تراخي أو تباطؤ أو تأجيل، أي بعيد عن التسويف.

ثانياً- الاقتراب من العميل: يعتبر العميل العنصر الرئيس والمستهدف الأول من نشاط المنظمة، ففهم العميل إلى حد وتصور احتياجاته وتوقعاته يساعد بشكل كبير في الاقتراب أكثر منه، وبالتالي تحقق أكبر قدر من النجاح والتميز.<sup>2</sup>

ثالثاً- تنمية الاستقلالية والعمل الحر: إن تعزيز ثقة الفرد بنفسه وعدم الاتكال على الآخرين، من شأنه أن يقوي على نحو غير مباشر الثقة بالنفس والقدرات الذاتية لإنجاز المهام الموكلة من دون طلب مساعدة الآخرين، وذلك تبعاً لقدرات الأفراد ومهارتهم العلمية والمهنية، بعيداً عن الانصياع للآخرين، وهذا من غير التقليل من أهمية العمل بروح الفريق، فكل فرد مطالب أن يبذل أقصى جهده لإتمام العمل الجماعي بعيداً عن الأنانية من جهة والإتكالية من جهة أخرى، وفي الأخير يكون الحكم على نجاح العمل أو فشله.

رابعاً- تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد: أي اعتبار الأفراد هم المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية.

خامساً- السعي لتكوين القيمة: وذلك يعني الاستعداد والعمل المستمر لتحويل كل ما ليس له قيمة أو ذا قيمة محدودة إلى سلع وخدمات لها قيمة والتي يمكن أن تعطي الإضافة للمنظمة.

سادساً- الانحصر في مجالات الخبرة: هنا يعني أن على المنظمة العمل في المجالات التي اكتسبت فيها خبرة، أو ترى أنها تستطيع أن تكتسب فيها خبرة مستقبلية، فالتخصص هو منطلق الخبرة والطريق إلى التميز في الأداء.

سابعاً- التنظيم البسيط: تساعد بساطة الهيكل التنظيمي وابتعاده عن التعقيد في الوصول إلى التميز، حيث نجده يتكون من القيادة العليا والتنفيذية في مواقع الإنتاج، فالقيادة تعتبر هي مصدر القوة والتأثير، لأن هذا النمط من التنظيم يتواءم مع المتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة من أجل مواجهة المخاطر الخارجية .

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

<sup>2</sup> أحمد الطيب هيكل، سلسلة المدرب العملية : مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2005، ص 206.

ثامنا- المزج بين المركزية واللامركزية: يعد التوازن بين المركزية واللامركزية ضروري كأساس من أجل الوصول إلى التميز، فالمركزية تعمل على توحيد الإدارة وتناسقها، وهذا ما يؤدي إلى استقرار الإجراءات ووضوحها ويصل إلى تحقيق سرعة في انجاز الأعمال، لكن ذلك قد لا يشجع على الابتكار وروح المبادرة و يؤدي إلى الجمود، أما اللامركزية فهي تعني سلطات واسعة، و سرعة اتخاذ القرار، وقرب القيادة من المسؤولين.

### المطلب السادس: متطلبات التميز التنظيمي

إن بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، وقد تبينت آراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي، فمنهم من يحرصها في النشاط الإبداعي والابتكاري، ومنهم من يرى أن القدرة على تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي تعتبر من أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي.<sup>1</sup>

وقد لخص (السلمي) أهم متطلبات التميز التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

- القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي.
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية واليات وضع هذه الخطط).
- منظومة من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصاً أكبر للإبداع.<sup>3</sup>
- نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .
- اعتماد نظام حديث لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> على السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة مصر، 2002، ص. 26، 27.

<sup>3</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي، ط 01، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2016، ص 87.

- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في المنظمة، بالإضافة إلى تقييم وتقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة .
  - وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف والترقية والنقل و غيرها مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء و تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- بالإضافة إلى ما سبق يرى (بوسالم) أن للتميز التنظيمي مجموعة من المتطلبات ذكر منها:<sup>1</sup>
- أولاً- القيادة:** تعتبر القيادة هي الداعم الرئيس والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي.
- ثانياً- التميز المستمد من الزبائن:** يعد الزبون هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ بهم.
- ثالثاً- التوجه الاستراتيجي:** يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة، وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.
- رابعاً- التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمرين عنصرين حاسمين في الوصول إلى التميز، حيث يسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تنمية مستوى المعرفة.
- خامساً- التركيز على الأفراد:** إن نجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على مهارات الابتكار والإبداع لدى موظفيها، فمقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال ثقافة تدعمها الثقة والتمكين في المنظمة.
- سادساً- تطوير الشراكات:** يعتبر وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- سابعاً- الإدارة بالحقائق:** إن وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي يجب أن يستند على أساس الحقائق الفعلية في تصميم العمليات والقياس الموضوعي للنتائج، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها.

<sup>1</sup> أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص.67،68.

ثامنا- توجيه النتائج: يعتبر تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

تاسعا- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية المجتمعية، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

### المطلب الخامس: معيقات التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لكن القليل من هذه المنظمات من يتمكن من الوصول إلى هذا الهدف، وذلك بسبب مجموعة من العراقيل والمعوقات وقد لخص، (بوسالم) هذه المعوقات في:<sup>1</sup>

- غموض بعض القوانين وأنظمة المنظمة حول وصف آليات والديناميكية التي يجب إتباعها لخلق التميز واستدامته، فالتميز يبنى على أساس ديمقراطي يعزز حرية التفكير والمبادأة في إيجاد الحلول، إضافة إلى الالتزام بالتشريعات والأنظمة.
- عدم الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة، فالتوظيف في الغالب يكون بطرق عشوائية وغير مدروسة وبناء على أسس شخصية وتمييزية معينة كالقربة والتوجه السياسي مما يقف عائقا أمام فرص التميز التنظيمي.
- قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه لتعديلها، فهي تبقى عاجزة عن مسايرة مستويات الأداء العالية والتي لا تتناسب مع احتياجات المتميزين من أفرادها، وبذلك تكون عاجزة عن تحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة، مما ينتج عنه غالبا تسرب المتميزين منهم إلى مؤسسات أخرى قد تكون مؤسسات منافسة.
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما تعلق بالإدارة الإلكترونية، مما يعيق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والفروع.

أضافت " الشهراني" مجموعة من المعوقات ترى أن تحول دون وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي:<sup>2</sup>

- غياب الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الآنية فقط.

<sup>1</sup> أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص.71،72.

<sup>2</sup> نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص.45،46.

- عدم تقبل التغيير ومقاومته، والقلق والخوف من فقدان بعض المصالح الذاتي والمكتسبات الشخصية، وبالتالي فإن عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة قد تستغرق فترة طويلة.
- قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، وعدم التعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة .
- عدم وضوح قرارات القادة، وعدم التوفيق بين رؤيتهم الشخصية وبين الحقائق والمعلومات الفعلية.
- تبني نظام إداري هزيل تسوده الرتابة والروتين في الأعمال، مما يكبح روح المبادرة في المنظمة، هذا فضلا عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
- عدم الرغبة في تغيير أساليب العمل المعروفة، لأن أي تغيير في الطرق والأساليب يتطلب نفقات وتكاليف جديدة لا ترغب المنظمة في تحملها.
- تعدد صور إهدار الموارد، وخاصة ما تعلق بالموارد البشري، وهذا من خلال تعيين العاملين ذوي الكفاءة في أماكن غير مناسبة تنعدم فيها المبادرة في إيجاد الحلول الإبداعية التي تعود بالفائدة على المنظمة.
- ضعف التوجه نحو العملاء والاهتمام برغباتهم وتطلعاتهم، وقلة الاهتمام بالتغذية الراجعة لتحسين المنتجات والخدمات، فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة المرآة العاكسة نحو جودة المنتجات والخدمات.
- خوف القادة وعدم رغبتهم في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلاف بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين ثقافة جديدة يطلبها الوضع الجديد(المنشود).

### المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

تسعى جميع المنظمات على اختلافها إلى الوصول إلى التميز التنظيمي، فهو يعبر عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال اقتناص ما يلوح من فرص، وكذا تجنب المخاطر والتهديدات ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها وبكفاءة، وذلك من خلال عمليات التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب من الإدارات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة للارتقاء بمستوى الأداء في منظماتهم. لكن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، وقد فصلّ الضلاعين في هذه الأبعاد ويرى أنها تشمل (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية)<sup>1</sup>، ويرى "رالف كلمان" (Ralph H. KILMANN) أن هناك خمسة أبعاد للتميز

<sup>1</sup> علي الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 64-92.

التنظيمي يرى في توظيفها ضمان لتحقيق التميز التنظيمي وهي (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت).<sup>1</sup>

وبعد الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة، وسعياً منا لبلوغ أهداف الدراسة الحالية، تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي وهي (تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية) والتي تم اعتمادها في مكونات النموذج الحالي للدراسة.

### المطلب الأول: التميز من خلال الموارد البشرية

من أجل فهم حقيقة التميز من خلال الموارد البشرية، وجب أولاً فهم معنى الموارد البشرية:

#### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

يعتبر مصطلح الموارد البشرية حديثاً نسبياً، فقد جاء محل مصطلح الأفراد أو القوى العاملة الذي كان سائداً في السابق، وقد اعتبر الباحثون أن سنة 1970 هي بداية التحول في استخدام هذا المصطلح، وهذا عندما قررت الإدارة الأمريكية لإدارة الأفراد اعتبار أن الأفراد أصل من أصول المنظمة ومورد كباقي الموارد الأخرى، وهذا ما جرى تأكيده في بحوث ودراسات لاحقة اعتبرت الأفراد موارد حقيقية وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.<sup>2</sup>

الموارد البشرية كما يشير - أحمد سيد مصطفى - : « هي تلك المجموعات من الأفراد الذين تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على أداء العمل وبشكل جاد وملتزم، كما أن زيادة فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد مرتبط بتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالاختيار والتعليم والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة».<sup>3</sup>

على الرغم من أهمية جميع الموارد المادية في بناء المنظمة إلا أن المورد البشري يعتبر أهم مورد على الإطلاق، فهو من يقوم بعملية الابتكار والإبداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ورقابته وجودته وهو المسؤول عن وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم ، مرجع سبق ذكره، ص73، نقلا عن:

Ralph H.KILMANN, Managing Beyond The Quick Fix: a completely integrated program for creating & maintaining organizational success, First Edition, San Francisco, 1989, PP:5-19.

<sup>2</sup> ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015-2015، ص11.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2007، ص31.

### الفرع الثاني: المورد البشري والتميز التنظيمي

يعتبر المورد البشري أعلى أصل مستدام في أي منظمة وأهم مورد يجب على المنظمة الاستثمار فيه، فهو يعتبر بمثابة مفتاح التميز التنظيمي سواء تعلق الأمر بالقادة أو المرؤوسين، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة تنافسية يتوقف بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة الأفراد المتميزين "النجوم" في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على المتميزين فيها لأنهم محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المورد البشري درجة اتصاف العنصر البشري في المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، وبامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: خصائص المورد البشري المتميز

ترى أغلب مداخل التميز أن المورد البشري هو مصدر التميز ومحور تكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي أصبحت تطبع بيئة الأعمال، لكن لا يمكن اعتبار أن كل مورد بشري هو مصدر للتميز لأن طبائع الأفراد وخصائصهم الشخصية ليست واحدة، فمن أجل تميز أي فرد في المنظمة يتوجب توفر مجموعة من الموصفات نوجزها في ما يلي:<sup>3</sup>

- لديه أهداف وغايات وطموح، ويمتلك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه.
- يتمتع بقدرة التركيز على أهدافه وغاياته، مما يساهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء الجهود التي يقوم بها.
- يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها.
- يقدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمنظمته، فالفرد المتميز يحب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن، وكل ذلك نابع من البيئة التنظيمية المحفزة.
- يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية تجاه مستقبل المنظمة.
- يجد أفضل وأسرع الحلول لمشكلات المنظمة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويمتلك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص32.

<sup>2</sup> أوبنكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>3</sup> صالح على عوده الحلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، ط01، عمان-الأردن، 2014، ص.258، 259.

- أكثر ذكاء من المورد البشري العادي ويملك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع وأشد طموحا، وتتوفر لديه الشجاعة وعزيمة النجاح والتميز ، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات .
- اجتماعي بطبعه ويتقن مهارات الاتصال، وبذلك فهو يتعاون مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة تثير ضجة في عالم الأسواق.

#### الفرع الرابع: إجراءات ضمان تميز المورد البشري

يعتبر تحديث الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات ولوائح العمل المعمول بها والابتعاد عن مركزية القرارات يشجع الحرية الفردية، ويمنح الفرص للأفراد ويوسع قاعدة مشاركتهم في عملية صناعة القرارات المهمة في المنظمة، لأن الاهتمام بهم وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وتحفيزهم على السلوك الإبداعي يجعلهم يبذلون جهود كبيرة لتحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة واقتدار، ويزيد من عزيمة الأفراد نحو المبادرات التي تساعد على تحقيق التميز التنظيمي، وهذا بدوره يساهم في تكوين الولاء وتعزيز الانتماء للمنظمة. وقد لخص (بوسالم) مجموعة من الإجراءات والجهود والتي يمكن من خلالها الوصول إلى التميز من خلال المورد البشري، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- استقطاب وتوظيف المورد البشري الذي تتوفر لديه القابلية للتطور الوظيفي والتميز التنظيمي.
- تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم، وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل.
- التقييم الدوري لأداء الأفراد من أجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة اكتشاف جوانب القوة لديهم وتنميتها والاستثمار فيها.
- تشجيع الأفراد على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذا تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد ومناقشتها بحرية.
- تشجيع التنافس بين الأفراد من أجل التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- غرس الالتزام في نفوس الأفراد من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها. وبدون الالتزام فإن جميع المعارف والمهارات والخبرات التي تحاول المنظمة إكسابها للأفراد عن طريق التدريب، لن تحقق التميز المنشود إذا لم تتزامن مع عملية تغيير الذهنيات والعقليات الفكرية لبناء التزام الفرد نحو مهمته، مهنته، منظمته، والمجتمع بشكل عام.

<sup>1</sup> أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره ، ص76، نقلا عن

## المطلب الثاني: التميز من خلال الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي لا يعتبر غاية أساسية بالنسبة للمنظمة، بل يعد أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، ووفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات البيئية السائدة، فهو يكتسي أهمية كبيرة في حياة أي منظمة، ويعتبر الوسيلة الوحيدة والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأوامر، لذلك يتطلب تصميمه الاستناد على أسس علمية تراعي خصوصية المنظمة كحجمها وطبيعة نشاطها وغيرها.

### الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

لم يتفق الباحثون حول إيجاد مفهوم واضح وجامع للهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا لأن كل واحد منهم ينظر إليه من زاوية اختصاصه، إلا أن هذا لم يمنع من إيجاد بعض التعريفات التي كانت شاملة للمعنى من بينها:

لقد ذكر "العنزي" أن الهيكل التنظيمي: «يمثل الشكل الرسمي للمنظمة، والذي يتحدد بموجبه التركيب الداخلي للعلاقات السائدة فيها، من حيث توضيح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف، فضلا عن تحديد نوعية الاتصالات وشبكات العلاقات التفاعلية القائمة، وبناء العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وتدفق المعلومات».<sup>1</sup>

وينظر "السلمي" إلى الهيكل التنظيمي على أنه: «عبارة عن رسم تمثيلي للبنية الفعلية لمنظمة ما في وقت معين، وهو جدول الوحدات الموحدة بشكل جيد والتي تشكل المنظمة والعلاقات الرسمية المتواجدة بين هذه الوحدات والارتباطات الرسمية المتعلقة بالأوامر والتعليمات والمعلومات الهابطة والصاعدة».<sup>2</sup>

وقد ذكر "العيشوي" في تعريفه للهيكل التنظيمي على أنه: «تمثيل بياني لبيئة أو مجموعة منظمة وسليمة مع إبراز الوظائف والعلاقات الموجودة فيما بينها».<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن الإطار الذي تتحدد فيه العلاقات والواجبات والمهام والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والأفراد وبشكل رسمي، بهدف تحديد الارتباطات الرسمية المتعلقة بالأوامر والتعليمات والمعلومات الهابطة والصاعدة، من أجل هيكل المنظمة بشكل جيد يسهل معها الوصول إلى الأهداف المرسومة.

<sup>1</sup> سعد على العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>2</sup> علي السلمي، الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1999، ص 14.

<sup>3</sup> العيشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 14.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والتميز

يعبر التميز من خلال الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزاءها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري، وكذا توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، تساهم في تحقيق درجة عالية من التطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام.

كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على انسجام الأفراد والجماعات في المنظمات، فإذا كانت العمليات التنظيمية تسير بشكل مدروس بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف يقل الصراع داخل المنظمة وتزيد معنويات وحافزية العاملين نحو الإنجاز، بالإضافة إلى التقليل من القرارات الخاطئة مما ينعكس على انخفاض النفقات، مما يساهم وبشكل كبير في بلوغ المنظمة مستويات كبيرة من التميز إذا ما قورنت بمنظمات أخرى تنشط في نفس المجال.

### الفرع الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي المتميز

يتملك الهيكل التنظيمي المتميز مجموعة من الخصائص والتي نحكم من خلالها على تميزه، وهذه الخصائص يمكن عرضها في ما يلي:<sup>1</sup>

- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر المعلومات وتدفعها.
- التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات الإدارية، والقضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة .
- يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ويساعد في تشكيل فرق عمل محترفة.
- يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم ولا يخضع للاعتبارات الشخصية .
- يساعد على الأداء الجيد وتدريب الأفراد لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية، ويعتمد مؤشرات الأداء والكفاءة كمعايير أساسية في المكافآت والحوافز والترقيات .
- يساعد في توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءة متميزة، ويوفر الأجواء المناسبة لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال، ويوفر معلومات ومهارات جديدة للعاملين في المنظمة .
- يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة .

<sup>1</sup> علي صالح عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص.247،248.

- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة .
- الاستفادة من التخصص، وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة حتى تتحقق سرعة الأداء والإتقان.
- يساهم في تخفيض التكاليف، واختصار الوقت والجهد، والسرعة في إنجاز المهام وإيجاد الحلول.
- يوفر درجة استفادة كبيرة من التخصص وتقسيم العمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

### المطلب الثالث: التميز من خلال الاستراتيجية

تعتمد جميع المنظمات خلال نشاطها على تبني استراتيجية واضحة تحدد من خلالها توجهاتها الطويلة الأمد لبلوغ أهدافها، كما أن لكل منظمة استراتيجية وفلسفة معينة تميزها عن باقي المنظمات، تعتبر بمثابة الدليل إلى بلوغ الريادة والتميز التنظيمي.

### الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الاستراتيجية، ونقلتها من المجال العسكري إلى مجالات العلوم الاجتماعية والاقتصاد والإدارة وغيرها، ومن بين التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين ما يلي:

يعرف "سلاتر" (Slater) الاستراتيجية على أنها: « خطة عمل لتعزيز موقف أو وضع للوحدة الاقتصادية في الأمد الطويل، وبناء الميزة التنافسية الدائمة».<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر لـ"شندلر" (Chandlér) حيث يقول « إن الاستراتيجية هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات».<sup>2</sup>

أما الباحثة "رباحي" فقد عرفت الاستراتيجية على أنها: « تلك الخطط والأعمال التي يتم وضعها في إطار تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها من خلال الأخذ بعين الاعتبار الرسالة والبيئة المحيطة بالمنظمة مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل».<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن الاستراتيجية هي عبارة عن نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة، سعياً لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية دون إغفال تأثيرات البيئة الخارجية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها على مدى زمن معين.

<sup>1</sup> مشتاق كامل فرج، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ إستراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، العراق، ص 415-452.

<sup>2</sup> A.D.CHANDLER, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1972, p76.

<sup>3</sup> <http://kenanaonline.com/users/rebahzahida/posts/684620> Visit on 02-01-2018 at 21:30

الفرع الثاني: الإستراتيجية والتميز التنظيمي

يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية<sup>1</sup>. فتميز منظمات الأعمال لا يكون إلا من خلال سعيها إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد في خلق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يقول (Porter): «إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة عن غيرها، ويتطلب ذلك أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة»<sup>2</sup>.

بقاء وتميز المنظمات لن يتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية واضحة تحدها القيادة العليا وتكون قادرة على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، لأن الفرق بين منظمات فاشلة وأخرى متميزة يكمن في قدرة هذه الأخيرة على رسم غاياتها وأهدافها وتوجهاتها الطويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف، وعلى مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، تتطلب انتقاء أفضل الخيارات والفرص المتاحة، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ لبلوغ الأهداف وتحقيق التميز التنظيمي<sup>3</sup>.

الفرع الثالث: أهمية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

إن تبني استراتيجية واضحة من طرف المنظمة يكتسي أهمية كبيرة في بلوغها التميز التنظيمي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:<sup>4</sup>

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.
- تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام موردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.

<sup>1</sup> على الضاعين مرجع سبق ذكره، ص71، نقلا عن:

Srinivas. R.KANDULA, **Strategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi-110006, 2002, P.34.

<sup>2</sup>Michel PORTER, **What Is Strategy?**, **Harvard Business Review**. Vol.74, N°.6, Oct-Dee 1996, P:59-69.

<sup>3</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص. 77، 78.

<sup>4</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص77، نقلا عن: زكريا مطلق الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، الطبعة العربية، دار البازوري، الأردن، 2005، ص 25.

- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.
- تساهم الاستراتيجية في دعم وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- توفر الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق التفوق والتميز.

#### الفرع الرابع: الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل المنظمات المتميزة

يكمن الفرق بين منظمات تعجز عن التميز وأخرى متميزة، هو اعتماد هذه الأخيرة على مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعدها في الوصول إلى ذلك، وترتكز هذه الاستراتيجيات على:<sup>1</sup>

##### أولاً- استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء:

تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية رغبة في اكتساب ميزة تفضيلية على باقي المنظمات، ويتم ذلك من خلال سلسلة من التغيرات الكبيرة في طرق وأساليب العمل المخطط لها والهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة، فهي بذلك تحتاج إلى وقت طويل وموارد وطاقات كبيرة وكذا دعم من القيادة لضمان نجاحها وتحقيق رؤية المنظمة والوصول إلى التميز التنظيمي.

##### ثانياً- استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات:

تعني هذه الاستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية، وطرح منتجات وخدمات جديدة متفردة ومتميزة، وكذا الارتفاع بمستوى الجودة إلى ما يفوق توقعات العملاء، لأن عدم مواكبة المنتجات والخدمات المقدمة للمستويات المقدمة من طرف المنافسين، سواء كان بسبب دخول منافسين جدد أو اشتداد حدة المنافسة، يجعل المنظمة مهددة في كيانها بفعل تحديد حقيقي لمنتجاتها.

##### ثالثاً- استراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل:

وتعني هذه الاستراتيجية تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل، لأن الاهتمام الناجح بالعميل

<sup>1</sup> صالح على عودة الحلالات، مرجع سبق ذكره، ص 261-264.

استراتيجية مهمة جدا فهي تجعله يرغب في العودة مرة أخرى إذا تعدد البدائل المنافسة، وجعله يوصي الآخرين بالتعامل مع المنظمة.

إن تعميم هذه الاستراتيجية على كافة العاملين في المنظمة ضروري، بحيث تكون السلوكيات التي يقررها الفريق عبارة عن قيم والتزامات يلتزم بها الجميع، وهذا يتطلب توضيح متطلبات رعاية العملاء والحوافز التي يمكن أن يحصل عليها العمال جراء هذه الرعاية، ومتابعة هذه الاستراتيجية لا بد أن تأخذ المنظمات بعين الاعتبار مكافأة أصحاب الانجازات الخدمية المتميزة، والبقاء على اتصال دائم بالعملاء، بالإضافة إلى تحويل الشكاوي إلى نقاط قوة يمكن أن تستفيد منها المنظمة.

### المطلب الرابع: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

يعد اعتماد منظمات الأعمال على منهجية تفكير تقليدية تعتبر مشكلة حقيقية لديها، لأنها تقوم على أفق الاستثماري ضيق، يتمثل في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح فقط في المدى المنظور<sup>1</sup>، ولا تدرك هذه المنظمات حقيقة أن حسن وحدثة وتميز المنظمة مرتبط بتميز ثقافتها التنظيمية.

### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تناول الكثير من الباحثين الثقافة التنظيمية بهدف التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها، وكيفية نقلها، وأسباب تغييرها بصورة تجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية، فقد تأثر هذا المفهوم بالعديد من التطورات، مما سمح بتعدد التعاريف:

يرى "المليجي" أن الثقافة التنظيمية: «نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والقصص والرموز التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر على سلوكهم وتحسن من أدائهم»<sup>2</sup>.

ويعرف جاري ديسلر (Gary Dessler) الثقافة التنظيمية بأنها: «مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة»<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: «مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات، والتي يُظهرها سلوك الأفراد في بيئة معينة»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 235.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>3</sup> Gary Dessler, **La gestion des Organisations**, Renouveau Pédagogique, 2<sup>ème</sup> édition, 2009, Canada, P104.

<sup>4</sup> Sumeet Kumar, **Courageous Leadership The Missing Link to Creating a Lean Culture of Excellence**, by Nova Techset Private Limited, Bengaluru & Chennai, India , First Edition, 2018, P43.

وفي تعريف آخر ذكره "المليجي" حيث يقول: «إن الثقافة التنظيمية هي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والفروض التي تحددها الطريقة التي يتصرف بها الأفراد وما يفعلونه من أشياء، في حين توضح المعايير القواعد غير المكتوبة للسلوك».<sup>1</sup>

أما شاين (EH.Schein) فيرى أن الثقافة التنظيمية بأنها: «نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب».<sup>2</sup>

يعتبر التعريف الذي ذكره "شاين" (Schein) هو أشمل التعريفات لعناصر الثقافة التنظيمية ووظائفها في المنظمة والذي يمكن اعتماده في هذه الدراسة.

### الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية والتميز

يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)<sup>3</sup>، ولذلك يعتبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز التنظيمي، لأن تغيير الثقافة يتطلب وقتاً طويلاً وجهود كبيرة، فاستبدال أو تغيير القيم والمبادئ الراسخة في ثقافة المنظمة ليس بالأمر السهل، فهو يزيد من فرص الفشل ويقلل فرص النجاح، فبناء مسار النجاح والتميز يتطلب من المنظمة بناء تغيير ثقافي دون المساس بالقيم والمبادئ المرسخة بها، بحيث أن هذه المبادئ والقيم الجديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة، ولهذا فمن أجل الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية لا بد أن يسبق هذا التغيير تحديد الفجوة ودرجة الاختلاف بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المنشودة، ثم العمل من خلال التدريب والتعليم والتحفيز للتقليل من هذه الفجوة.<sup>4</sup>

بالرغم من وجود محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية على ثقافة المنظمة، إلا أن الملاحظ هو وجود تغييرات على الأجزاء الصلبة للمنظمة فقط كالهيكلة التنظيمي وبعض الإجراءات والقواعد، في حين أن المعتقدات وقيم

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>2</sup> E. Schein, **Leadership & Organization culture**, jossey bas, San Francisco, 1985, p07.

<sup>3</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 79، نقلا عن:

R.P.GUPTA & P.PARYA, **Human Resource Management and Accounting**, India at Elegant Printers, 2003, P.36

<sup>4</sup> سميرة عبد الصمد، دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشور)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص.130، 131.

الأفراد لا يمسه هذا التغيير، وهذا ما يراه أغلب الباحثين سببا في فشل المنظمات في الوصول إلى التميز التنظيمي<sup>1</sup>؛ بالإضافة إلى أن هناك الكثير من الباحثين يربطون بين امتلاك المنظمة ثقافة ضعيفة أو سلبية وبين الفشل وعدم قدرة المنظمة على التميز في الأمد البعيد بصرف النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية المتميزة

- تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، وبالتالي فهي تلعب دورا حيويا وحاسما في الوصول إلى تميز المنظمة، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:<sup>3</sup>
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحديد أنماط العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات وكذا مع أصحاب المصلحة، وذلك بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تدرهم وتكافؤهم عليها.
  - تعتبر الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .
  - إنها بمثابة دليل للقيادة والمرؤوسين، فهي بذلك تشكل لهم نموذج للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .
  - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعال ومساعد للمنظمة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية ومقبولة من طرف غالبية الأفراد، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكهم وعلاقاتهم .
  - تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير والتميز.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات .
  - تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات التي تكافئ التطور والتميز تحاول بناء قيم الابتكار والتفوق في المنظمة، فهي بذلك تستهوي المبدعين والمجتهدين.

1 المرجع نفسه، ص131.

2 أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص79.

3 أسامة نخيري، التميز التنظيمي، دار الراية، ط01، عمان- الأردن، 2014، ص. 71، 72.

### الفرع الرابع: متطلبات الثقافة التنظيمية المتميزة

يتطلب الوصول إلى ثقافة تنظيمية متميزة من القائمين على المنظمة وعلى رأسهم القيادة القيام بعدة إجراءات يلتزم بها الجميع تجعل من المنظمة تتفوق على مثيلاتها، يمكن إجمال هذه المتطلبات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً- ثقافة تشجع على الابتكار:

إن ثقافة المنظمة الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل. فالموظفون الذين يشعرون بقدر عالي من الحرية والدعم التنظيمي يحسون بأنهم مدينون للمنظمة، وبذلك يسعون إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية والابتكار .

#### ثانياً- ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد:

يعني أن يؤمن القائد بأن كل فرد له شخصية فريدة يجب احترامها، فالفرد العادي قادر على أن يفكر تفكيراً موضوعياً إذا أتيحت له الفرصة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، فهو بذلك قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات، فنجاح الأفراد في المنظمات التي يعملون بها مرتبط بوجود الرعاية والعناية بهم، مما يتيح لهم فرصة للتقدم والابتكار الوظيفي.

#### ثالثاً- ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل:

يقصد بفرق العمل تفاعل مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، وهذا في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة، لأن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال تفاعل وتعاون مستمر بين فرق العمل، وتعتبر الجماعة هي مصدر المعلومات للفرد والسييل إلى إشباع حاجاته وتوفير العائد المادي. كما أن صغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك والتفاعل، ويزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء، لأن الجماعات الصغيرة تتميز بوجود الوقت الكافي لإبداء الرأي والنقاش، ومحدودية اختلاف وتضارب المصالح، وسهولة عملية صنع القرار، وضمان أكبر لتطبيق القرار والالتزام به بعد اتخاذه.

#### رابعاً- ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل:

وهذا من خلال وضع برنامج واضح للعمل يركز على التفاصيل، والنتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب المهارة والكفاءة فيها، لأنهم في الحقيقة هم من شهدوا كل النجاحات التي كانوا سبباً فيها، وشهدت لهم المنظمة بذلك النجاح ولم تفوت القيادة أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.

<sup>1</sup> أسامة خير، التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 79-82.

خامسا- ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:

يتطلب وجود منافسة موضوعية خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين داخل المنظمة، تتمثل بوجود تحدٍ لإنجاز ما هو مطلوب، وذلك عندما يدرك العاملون أن هناك عدالة تنظيمية مبنية على توافر فرص للترقية والتقدم، وتوافر بيئة تنافسية إيجابية.

### المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي

لقد كان للتحديات العالمية التي توجهها المنظمات الأثر الكبير في ظهور بعض المنظمات العالمية والإقليمية والعربية الرائدة، التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل الجودة والتميز، وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمنظمات نحو التميز، فهذه النماذج تسمح للمنظمات عند الاستناد إليها بإجراء تقييم ذاتي **Self-Assessment**، وبالتالي الوقوف على مختلف نقاط القصور والضعف في الأداء. بالرغم من أن هذه النماذج تقدم جوائز مادية تختلف قيمتها من نموذج لآخر، إلا أن الهدف الرئيس من هذه الجوائز ليس الجوائز بحد ذاتها وإنما الوصول بالمنظمات إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>، في أدائها وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات، ورفع من كفاءة استخدام وسائل الإنتاج، أو تخفيض أو منع العيوب والأخطاء .
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات ووسائل إنتاج متطورة دائما.

وفي ما يلي يتم عرض أهم أربعة نماذج التميز التنظيمي وهي النموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، النموذج الأوروبي، والنموذج الجزائري.

### المطلب الأول: النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige)

يعد النموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية وخاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل نظيراتها اليابانية والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن

<sup>1</sup> إيهاب عبد ربه سهوم، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى-غزة 2013 ص 16.

<sup>2</sup> لحسن عبد الله باشوية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، فمؤذج "مالكوم بالدريج" للتميز يعتبر منهجاً لتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة، لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المنظمة ونتائجها على جميع أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: نشأة وتطور نموذج مالكوم بالدريج

في عام 1987م وقّع الرئيس الأمريكي "رونالد ريغان"<sup>2</sup> على قانون رقم 100-107 ينص على تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم "مالكوم بالدريج" وهو وزير التجارة الأسبق والذي كان من كبار المدافعين عن الجودة، وقد أنشأ الكونغرس الأمريكي هذه الجائزة لزيادة الوعي بضرورة تميز الشركات الأمريكية على نظيراتها اليابانية والأوروبية، وقد رصدت لها مبالغ مالية هامة وامتيازات أخرى، وقد تكفل المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة، وتديرها الجمعية الأمريكية للجودة (*American Society for Quality*).<sup>3</sup>

وقد عرفت المنتجات الأمريكية قبل إطلاق الجائزة تديني مستوى جودتها وارتفاع أسعارها، مما أثار مخاوف الأمريكيين من إفلاس منظماتهم بسبب تراجع الولايات المتحدة الأمريكية في المنافسة الاقتصادية الدولية وخاصة في صناعة السيارات، فقد كانت المنظمات اليابانية تقدم منتجات أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، لذا أصبحت هذه الأخيرة تشكل تحدياً كبيراً للمنظمات الأمريكية خاصة أنها صارت تجمع بين الجودة والخدمة العالية مع السعر المنخفض.<sup>4</sup>

كان اقتصار الجائزة في البداية على الأنشطة المتعلقة بمنظمات الأعمال، ولكن في عام 1999م تم توسيع الجائزة لتشمل مؤسسات التعليم والرعاية الصحية<sup>5</sup>؛ وقد منحت هذه الجائزة لأول مرة عام 1988م، وقد تم تقاسمها بين ثلاثة شركات اثنان منهما تنشطان في مجال الصناعة وهما شركة "موتورولا" (*Motorola*) وشركة

<sup>1</sup>Joel Ettinger, **Baldrige National Quality Program Criteria**, Paper presented at: The Path to Excellence Conference 30-31\_July 2008, Florida, USA, p5.

<sup>2</sup>رونالد ويلسون ريغان: هو سياسي وممثل أمريكي راحل شغل منصب الرئيس الأربعين للولايات المتحدة في الفترة من 1981 إلى 1989.

<sup>3</sup>لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>4</sup>ليوخ فاطمة مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>5</sup> <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history> date of visit:2018-02-13 Time:11:20

"وستنجهوس إلكترونيك" (Westinghouse Electric)، أما الشركة الثالثة فقد كانت تنشط في المشاريع الصغيرة وهي شركة " غلوب ميتالورجيكال " (Globe Metallurgical).<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف نموذج مالكوم بالدريج

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن نموذج مالكوم بالدريج للتميز أنشأ من أجل تحقيق ثلاث أهداف رئيسية والتي تعتبر هي الأساس في نموذج مالكوم بالدريج وهي:<sup>2</sup>

- تكريم المنظمات الرائدة في مجالها والاعتراف بها كمنظمات حققت تحسينات كبيرة ونتائج متميزة من حيث طرق الأداء التنافسي وكذا المنتجات، والخدمات التي تقدمها.
- تسهيل تبادل وتشارك المعلومات بين المنظمات الأمريكية من جميع الأنواع، مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى الوصول إلى مراتب أعلى من التميز.
- زيادة تنافسية المنظمات الأمريكية، من خلال الترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء، وزيادة التوعية بأهمية تحسين الجودة والأداء المتميز.

وقد أضاف "رضا المليجي" مجموعة من الأهداف والتي يرى أن الجائزة أنشأت من أجلها وهي:<sup>3</sup>

- زيادة اهتمام المنظمات على اختلاف أنشطتها بالجودة على اعتبار أنها احد العناصر المهمة في المنافسة.
- تعميق فهم القادة حول ضرورة فهم وإدراك متطلبات التميز.
- حث المنظمات الأمريكية على العمل من محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر التجارب الناجحة .
- التأشير على الانجازات المتميزة ومباركتها .
- تنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات من أجل تنمية الأساليب الإدارية المستندة إلى المعلومات والحقائق.

### الفرع الثالث: معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز

تعتمد جائزة "مالكوم بالدريج" على مجموعة من المعايير لتحسين وتقويم الجودة التنظيمية، وهي تعكس وجود علاقات ترابطية بين هذه المعايير وقد تم تقسيمها إلى سبعة معايير رئيسية بإجمالي درجات مقداره 1000 درجة، وتمثل هذه المعايير أساسا لقياس أداء المنظمات، وقد تم استعمال هذه المعايير من طرف الآلاف من المنظمات في

<sup>1</sup> لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81

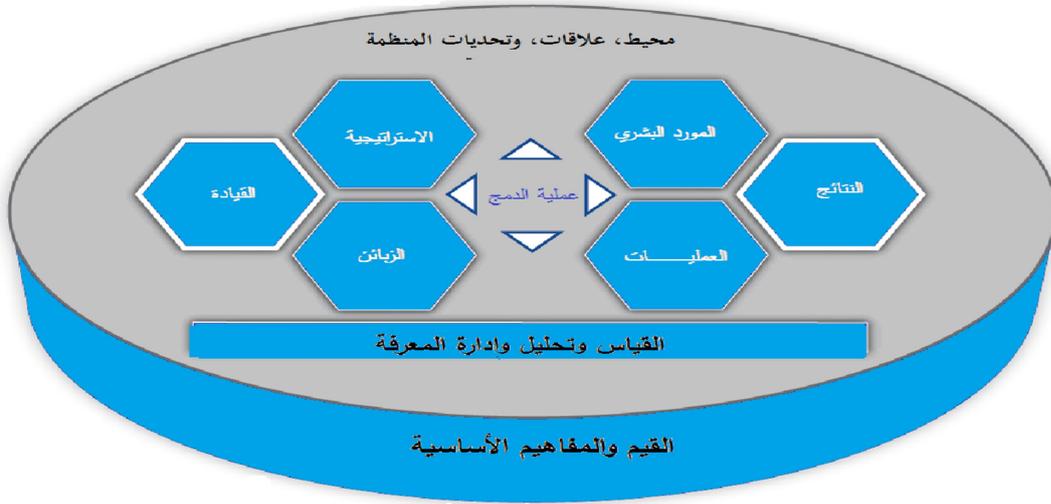
<sup>2</sup> لبوخ فاطمة مرجع سبق ذكره، ص. 50، 49 نقلا عن:

Fenske, Robert H, Stampen, Jacob, **High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education**, Volume II: Case and Practice , Prescott Publishing Co., Maryville, 2004, p304

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المليجي ، مرجع سبق ذكره ص210.

الولايات المتحدة، من أجل استخدامها كأداة للتقويم الذاتي، وهي معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطاراً متيناً لتصميم وتقويم المنظمات، والشكل التالي يوضح معايير نموذج "مالكوم بالدريج" للتميز:

الشكل رقم (2-4): معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز



00-2018 at 22:4-00 Source: [www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/](http://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/) Visit on 1

وفيما يلي شرح لمعايير النموذج الموضحة في الشكل أعلاه:<sup>1</sup>

**أولاً- القيادة (120 نقطة):** يعتبر هذا المعيار هو المحرك الرئيس للأنشطة والأساليب والأنظمة والتي تدفع المنظمة إلى التميز، فهو يمثل رؤية الإدارة العليا وفلسفتها ومنظومة القيم التي تؤمن بها، حيث يبحث هذا المعيار أسلوب تعامل كبار المسؤولين التنفيذيين بالمنظمة مع كل الأطراف، وخلق بيئة عمل إيجابية تحتضن الإبداع والابتكار وترعى الموهوبين وتعترف بإسهاماتهم، وهذا فضلاً عن التركيز على عمليات التحسين المستمر.

**ثانياً- الاستراتيجية (85 نقطة):** من خلال هذا المعيار يعد تحقيق التميز منظوراً استراتيجياً وعملية ذات رؤية متكاملة الأبعاد تتضمن وضع الأهداف بعيدة الأمد، وإجراء التغييرات التي تكفل تحسين الأداء التنظيمي بهدف إرضاء أصحاب المصلحة وبخاصة الزبائن، كما يتناول هذا المعيار تحديد الصيغة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، خاصة ما تعلق بتحويل الرؤية والأهداف إلى واقع ملموس من خلال خطة تشغيلية وتكتيكية، ونشرها على مجال واسع في المنظمة، وقياس نسب التقدم باستمرار وتحديد نسب الانحراف عن الأهداف.

**ثالثاً- الزبائن (85 نقطة):** يبحث المعيار ويركز على ضرورة المعرفة الدقيقة وتوقعات العملاء والأسواق، وضرورة بناء علاقات مع الزبائن، وكسبهم وتعزيز ولائهم، خاصة ما تعلق بخصائص المنتجات قياساً بالمنافسين والتفوق عليهم،

<sup>1</sup> سعد على العنزي، مرجع سبق ذكره، ص. 424، 425.

وفي هذه الحالة المنظمة مطالبة بضرورة فتح أبواب الحوار مع الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن تلبية احتياجاتهم قياسا بتوقعاتهم حول المنتجات المقدمة، كما أن الاستثمار في المعلومة المرتدة من الزبون ونشرها عبر كامل أقسام المنظمة يعد ضروريا لزيادة فرص الإبداع والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات بغرض كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

**رابعاً- تحليل المعلومات، وإدارة المعرفة (90 نقطة):** يتناول هذا المعيار جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب، خاصة ما تعلق منها بالجودة والنوعية التي يطلبها الزبائن، وفي هذه الحالة يجب قياس قدرة المنظمة على استخدام المعلومات وأساليب استقبالها وتداولها وتخزينها ونقلها، بالإضافة إلى تنظيمها وتحديثها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تضمن تميز المنظمة وتفوقها على المنافسين.

**خامساً- المورد البشري (85 نقطة):** يبحث هذا المعيار كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لتحقيق أداء عال مع ضمان الولاء والالتزام بتنفيذ رؤيتها وتطبيق رسالتها، فهذا يتطلب بناء مناخ تنظيمي فعال يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي والفكري للعاملين اتجاه انجاز الأعمال وتطوير القدرات والمهارات، من أجل التأسيس لثقافة تنظيمية تتصف بالتواصل المفتوح وتنوع الأفكار.

**سادساً- العمليات (85 نقطة):** يتمحور هذا المعيار حول تصميم العملية وإدارتها من أجل الوفاء بطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى اعتماد نظام رقابي فعال منعا لحدوث الأخطاء والمفوات، مع ضرورة اعتماد السرعة والمرونة في هذا المجال، كما أن ذلك يتطلب حسن اختيار الموارد والمعدات والتقنيات المطلوبة، هذا فضلا عن الاهتمام بعنصر البحث والتطوير.

**سابعاً- النتائج (450 نقطة):** يعتبر أهم معيار حيث يستحوذ لوحده على (450 نقطة) من بين إجمالي النقاط، حيث أنه يركز على تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء المفتاحية الأساسية كدرجة قبول الزبائن، رضا العاملين، جودة الخدمة أو السلعة، قيمة الشركاء والموردين، الحصة السوقية، النتائج المالية، نتائج القيادة، والأداء التشغيلي، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية، وكذا مستوى أداء المنظمة قياسا بالمنظمات الأخرى.

### الفرع الرابع: فوائد نموذج مالكوم بالدريج للتميز

استفادت المنظمات الأمريكية كثيرا من إرشادات المعايير التي قدمتها الجائزة، وقد لاقت مطبوعة الجائزة رواجا كبيرا حيث طبع أكثر من 200 ألف نسخة سنويا في حين أن المتقدمين للجائزة لا يفوق 100 مؤسسة، وهذا ما دلّ على أن هدف أغلب المؤسسات ليس الحصول على الجائزة وإنما استخدام معايير بالدريج لقياس أدائها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013، ص 322.

أثبتت التجارب أن المنظمات التي اعتمدت معايير بالدريج في قياس أدائها تمكنت من تحقيق رضا زبائنها وكذا الرفع من حجم مبيعاتها وأرباحها، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فمن خلال مجموعة من التقارير عن نتائج المنظمات العشرين الأوائل في منافسة جائزة بالدريج بين عامي 1988 و1989 أن هناك تحسن وارتفاع في قيمة هذه المنظمات فقد ارتفعت أسهمها بنسبة 13.7%، ونسبة المبيعات ارتفعت 8.6%، وكذا تحسن المعدل السنوي للعائد على الأصول بنسبة 1.3%، وبذلك تكون الجائزة قد استطاعت الجائزة وبالرغم من مرور زمن قصير على إنشائها التأثير في تحسين أداء المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل إيجابي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز

بعد النصف الثاني من القرن العشرين لوحظ أن الشركات اليابانية أصبحت تتسم بارتفاع قدراتها التنافسية مقارنة بالشركات الأوروبية والأمريكية، فقد كان وراء ذلك التفوق الياباني، أن اليابان أولت أهمية كبيرة بحركة الجودة في منظماتها، فقد تم تطوير العديد من النماذج للتميز التنظيمي (جائزة ديمينج للتميز، ونموذج كانو للتميز، جائزة الجودة اليابانية (JQA))، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

### الفرع الأول: جائزة ديمينج (Deming Prize)

يعتبر ما قدمته جائزة ديمينج هي اللبنة الأولى ومهد الاهتمام بالتميز التنظيمي، وذلك من خلال المساهمات الكبيرة و التطورات الضخمة التي تم تحقيقها في تحسين الجودة.

#### أولاً: نشأة الجائزة

يعتبر أنموذج "ديمنج" (Deming) للتميز هو الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، ففي عام 1951م قام اليابان بإنشاء جائزة باسم "ديمنج" تكريماً له واعترافاً بإسهاماته الكبرى في حركة إدارة الجودة، فقد كان لهذا الأخير الدور الكبير في انتعاش وازدهار الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، من خلال مجموعة من الدورات كان يقدمها عن مراقبة الجودة<sup>2</sup>. تقوم مؤسسة ديمينج في كل عام بمنح جوائز باسمه للأفراد والمنظمات التي تحقق إنجازات متميزة، كما أن هذه الجائزة تنقسم إلى أربعة فئات:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لبوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره ص52.

<sup>2</sup> Les Porter and Steve Tanner, **Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment**, Printed and bound in the Netherlands,2004,P66.

<sup>3</sup> أسامة خيري، التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص.247-249.

أ- جائزة ديمينج للأفراد: وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذي قدموا إسهامات واضحة في دراسة TQM أو الطرق الإحصائية المقدمة فيه، وكذا الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار TQM. وللتقدم إلى هذه الجائزة يجب أولاً أن ينال الشخص المتقدم للجائزة تركيبة أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة ولا يشترط من الشخص المتقدم إلى الجائزة أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية .

ب- جائزة ديمينج لتطبيق رقابة الجودة: وهي جائزة سنوية تمنح للمنظمات أو أقسام المنظمات، والتي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وبفاعلية، بالإضافة إلى تحقيق تحسينات متميزة في الأداء من خلال ذلك التطبيق، ويتاح لكل الشركات أن تتقدم للجائزة سواء كانت من قطاع عام أو خاص، صغيرة أو كبيرة كانت، للتسويق المحلي أو التصدير الخارجي، وكل المنظمات التي تتوافق مع معايير الجائزة أو تتجاوزها وفق اختبارات معينة، وفي الأخير سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي تتضمن مجموعة من التوجيهات وهي:

- التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف واستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحدي تحت قيادة إدارية واضحة .
- استيعاب النتائج المنتقاة من الأهداف والاستراتيجيات .
- تنفيذ TQM على نحو ملائم لإنجاز لتلك الأهداف والاستراتيجيات .

ج- جائزة السيطرة على الجودة لوحدة الأعمال العملية: تقدم الجائزة لوحدة عمل داخل المنظمة تكون قد أنجزت تحسينات متميزة في الأداء، من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في سنة الترشيح، وتختلف عن الجوائز التطبيقية في أنها لا تمنح للشركة ككل، أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدة أعمال فردية ( Individual Business Unit) لم تشارك في تلك الجائزة، وليس شرطاً أن تملك تلك الوحدة كل الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجودة وضماتها.

د- قلادة ديمينج: يتم تقديم ميدالية "ديمينج" إلى أولئك الذين نجحوا في الجمع بين تطبيق التفكير الإحصائي والإدارة بطريقة تدعم كل منها الآخر وتعززه وتؤدي إلى الجودة في المنتجات والخدمات، وقد يكون المرشحون للميدالية من المديرين أو مساعدهم، وتشترط الجائزة مجموعة من الشروط كوجود المترشح للميدالية على قيد الحياة وممن لديهم مؤهلات علمية، كما أنه يطلب من المترشح تطبيق النظرية على شركة ما بشكل شخصي، وآخر من تحصل على هذه

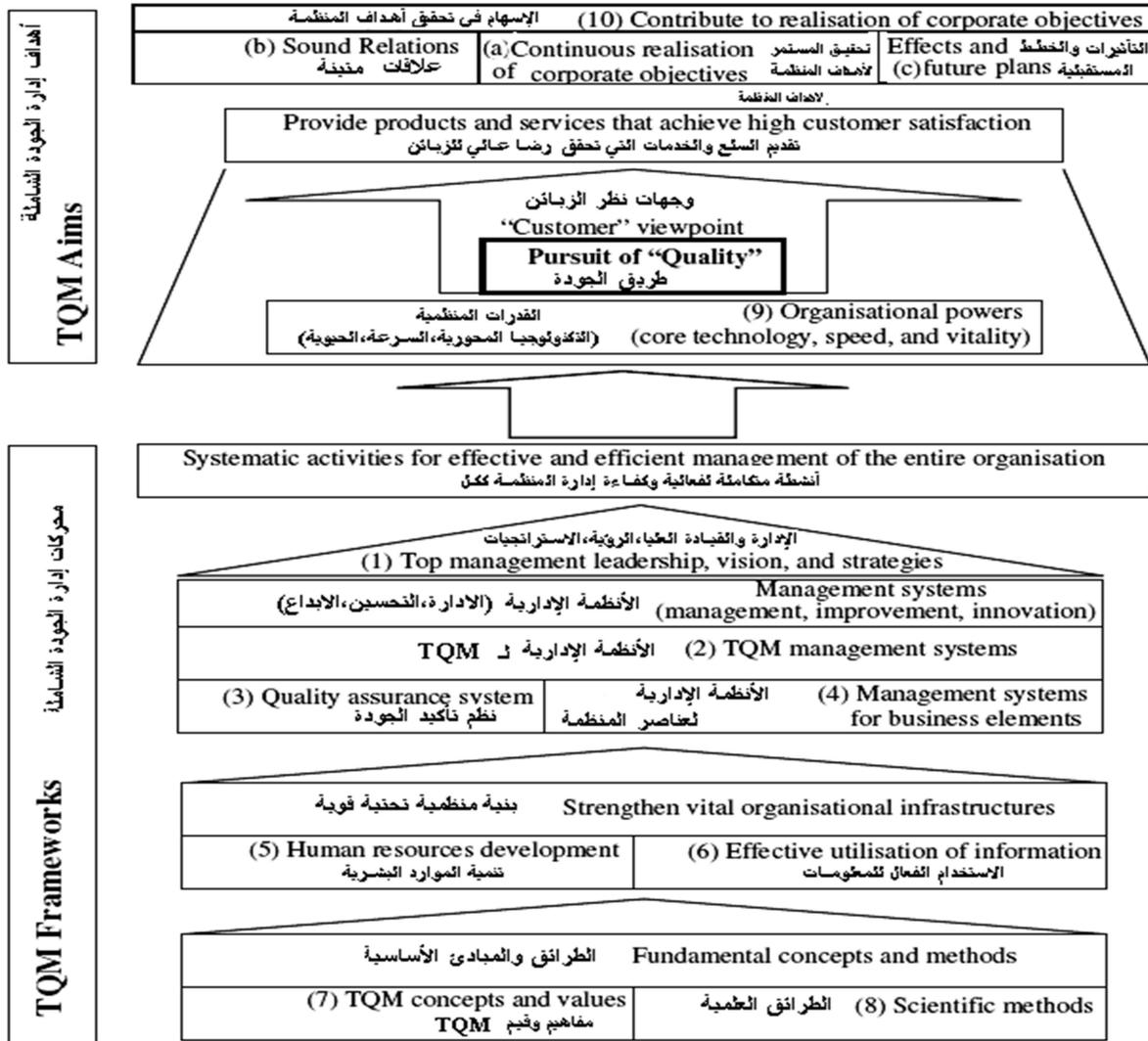
القلادة هما "روكو بيرلا" (Rocco Perla) سنة 2016، والذي كان يشغل منصب أستاذ مساعد في العلوم الصحية الكمية في بوسطن، بالإضافة إلى "ديفيد لانجفورد" (David. Langford) سنة 2017 والذي عمل على تحسين التعليم من خلال إنشاء مفاهيم مثل التعلم الجيد والتعلم العميق<sup>1</sup>.

### ثانياً: معايير جائزة ديمينج

إن الهدف من إنشاء جوائز "ديمينج" للجودة هو تحفيز المنظمات اليابانية على قيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين وتسريعها في اليابان، وبخاصة بعد انهزامه في الحرب العالمية الثانية وتحطم البنية التحتية الاقتصادية لهذا الأخير، وقد كانت وراء فكرة إنشاء جائزة "ديمينج" هو نشر فكر الجودة والتميز في المنظمات اليابانية، سواء تعلق الأمر بالأداء الحالي أو المستقبلي ومقارنتها بالأهداف المسطرة، لذا تم إقرار عشرة معايير تتضمنها الجائزة كل منها يشتمل على (100 نقطة) أي (10%) من المجموع الكلي للنموذج، وهي تستند إلى مفاهيم تتعلق بقييم وطرائق ومبادئ وممارسات تحقيق الجودة والتميز وهي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> [https://asq.org/about-asq/asq-awards/deming\\_consulter](https://asq.org/about-asq/asq-awards/deming_consulter) le12-05-2018 a20:00

الشكل رقم (2-5): معايير جائزة ديمينج



Source: Robin Mann & Shigeri Nishide, Impressions from a Quality Tour in Japan: Deming to Knowledge Management, Published in NZ Q-Newz, Official Newsletter of the New Zealand Organisation for Quality, August 2001, P6.

وفيما يلي شرع لأهم هذه المعايير التي بنيت عليها جائزة "ديمنج" والموضحة في الشكل أعلاه:<sup>1</sup>

أ- الإدارة العليا (القيادة): ويشتمل هذا المعيار على ضرورة معرفة السياسات التي تتبعها المنظمة بالإضافة إلى الأهداف طويلة وقصيرة الأجل وكل ما يتعلق بالقيادة، لذا يجب وجود سياسات تحدد هذه الأهداف، ومجموعة إجراءات لتنفيذها، فالمعيار يؤكد على أهمية الجودة والتميز، وعلى الالتزام القوي والطويل الأجل بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.

<sup>1</sup> D. L, Baila, The Deming Prize, The Journal for Quality and Participation, July 1, 1996, p14.

ب- نظم إدارة الجودة: ويتناول هذا المعيار مدى التزام جميع الأطراف داخل المنظمة بنظم التحسين المستمر، ابتداء من تصميم المنتج وحتى وصوله إلى الزبون وليس فقط خلال العملية الإنتاجية، بل ويتعدى المعيار إلى تحسين وظائف المنظمة ككل.

ج- نظام توكيد الجودة: يتصل هذا المعيار بتفاصيل الجودة بدءاً من تصميم العمليات، والتفتيش أثناء الإنتاج، التصميم، المناولة، التسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء، والمحافظة على البيئة.

د-النظم الإدارية لعناصر المنظمة: ويتناول هذا المعيار النظم التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل، ومدى الالتزام بتنفيذها، والتي تستند في غالبها على احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية، وهذا ما يتطلب وجود دراسات استشرافية لاحتياجات السوق بهدف دعم القدرة التنافسية للمنظمة

هـ - تنمية الموارد البشرية: ويتعلق هذا المعيار بأنشطة التدريب وتأهيل العاملين، وذلك من خلال قيام المنظمة ببرامج تدريبية وتعليمية تحث على الإبداع بشكل مستمر ودوري وكذا عند الحاجة، وهذا من أجل امتلاك بعض المهارات الجديدة خاصة ما تعلق ببعض العمليات والأنشطة المستجدة في المنظمة، والتي تساعد في المحافظة على تنافسية المنظمة.

و- الاستخدام الفعال للمعلومات: ويؤكد هذا المعيار على ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات تمكن من الحصول على المعلومة واستقبالها من مصادرها الداخلية والخارجية وتنظيمها وتحديثها بين فترة وأخرى، ليتم بذلك توفير المعرفة وخاصة ما تعلق منها بجانب الجودة والتميز.

ز- قيم ومفاهيم إدارة الجودة: يكتسي هذا المعيار أهمية كبيرة في نموذج جائزة ديمنج، ويقيس مدى تطبيق المنظمة للمبادئ والطرق الأساسية لإدارة الجودة .

ح- الطرائق العلمية: ويتناول هذا المعيار الأساليب المختلفة لتحليل المشكلات التي تواجه المنظمة، وكذا الخطط العلاجية ومدى اعتمادها على الطرق العلمية الحديثة المستندة على الحقائق والمعلومات باستخدام علم الإحصاء ونظريات العينات ونظريات القرار وغيرها، وهذا من أجل الوصول إلى التميز وجودة العمليات.

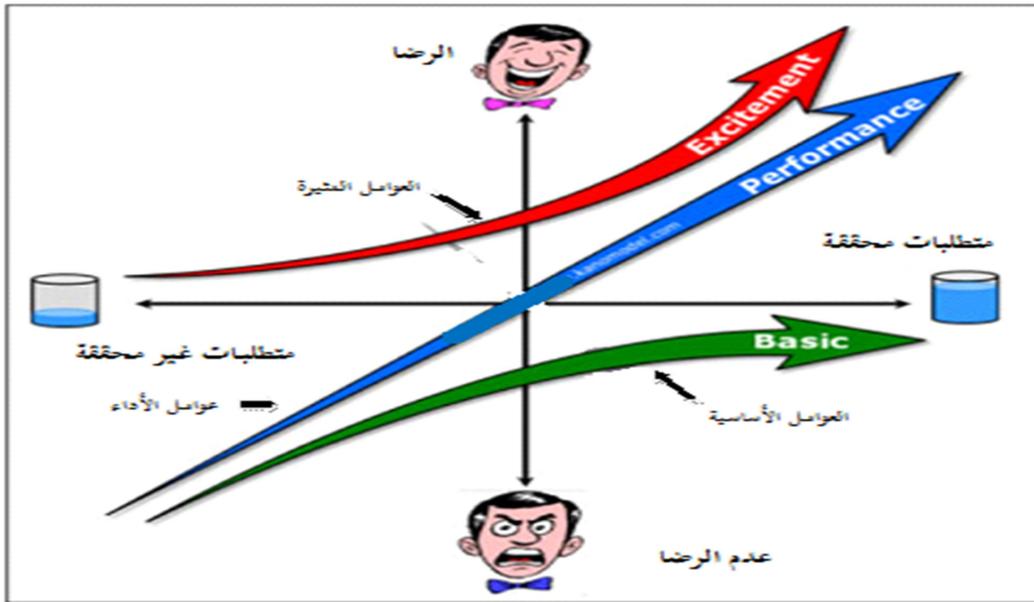
ط- قدرات المنظمة: يتناول هذا المعيار مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر القوة، بالإضافة إلى تطبيق هذه القدرات في المنظمة، من أجل ضمان الجودة والتميز.

ي- الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة: يتعلق هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على التحقيق المستمر لأهدافها، وتوجهاتها وخياراتها الاستراتيجية، وخططها المستقبلية، ومفهومة للعاملين في المنظمة، وأن تكون نابعة بالأساس من احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية.

الفرع الثاني: نموذج نوريياكي كانو (Noriaki Kano)

لقد استطاع البروفسور "نوريياكي كانو" الذي كان يشغل منصب رئيس الجمعية اليابانية لمراقبة الجودة، بناء نموذج سماه نموذج "إبهاج الزبون"، وقد قام بتطويره سنة 1970م من خلال اشتغاله في شركة "كونيكا" (Konika) لصناعة الكاميرات، وقد كان هذا النموذج يدمج بين بعدين هما بعد مستوى جودة المنتج أو الخدمة وبعد درجة رضا المستخدم. والشكل رقم (2-6) يوضح نموذج كانو:

الشكل رقم (2-6): نموذج كانو (Kano)



Source: <https://www.kanomodel.com/> Visit on 18-05-2018 at 22:30

ويرى "كانو" أن مفتاح تميز المنظمات يكمن في قدرتها على إبهاج الزبون من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وذلك من خلال ثلاثة عوامل أساسية تساهم في جودة المنتج وتسمى بالعوامل الأساسية في إرضاء الزبون، والتي أظهرها الشكل أعلاه، ويمكن تفصيلها فيما يلي:<sup>1</sup>

يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، دور جودة المنتج في إبهاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 16، العراق، 2010، ص 143-164

أ- العوامل الأساسية : وتسمى أيضا بعوامل عدم الرضا والتي إذا حدث فيها أي نقص ولو طفيف فإنه سيحدث استياء وعدم رضا كبير عند الزبون، ولكن توفرها في المنتج أو الخدمة لا يقود إلى رضا الزبون لأن الزبون يرى فيها من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في أي منتج، وبخاصة مع بداية أي عمل تسويقي.

ب- العوامل المثيرة: وهي عوامل تقوم بجذب الزبون في حال توفرها، فبذلك فهي تساهم في ارتفاع رضا الزبون وتساعد في إبعاده في حال تسلمه المنتج أو تقديم الخدمة له، لكن غياب هذه العوامل لا يسبب الاستياء لدى الزبون، ولكنها تساعد في إبعاده وزيادة رضاه، وبالتالي فإن هذه العوامل تعتبر من العوامل التي تساعد المنظمة في تفوقها على المنافسين.

ج- عوامل الأداء: إن توافر هذه العوامل في المنتج يحقق الرضا التام للزبون، وحسب "كانو" فإن هناك علاقة خطية بين ارتفاع الأداء ورضا الزبون، فكلما ارتفع الأداء عن مستوى المطلوب كلما ازداد رضا الزبون وكلما نزل الأداء تحت هذا المستوى كلما ازداد استياء الزبون وغضبه، وهذا المستوى من الأداء يتم تحسينه بالأخذ في عين الاعتبار ردة فعل الزبون .

### الفرع الثالث: جائزة الجودة اليابانية (JQA)

لقد أسهمت جائزة الجودة اليابانية إسهاما كبيرا في تطوير المنتجات اليابانية، كما أنها قدمت دفعا قويا للصناعة اليابانية في سبيل تحسين المنتجات المحلية.

#### أولا: نشأة الجائزة

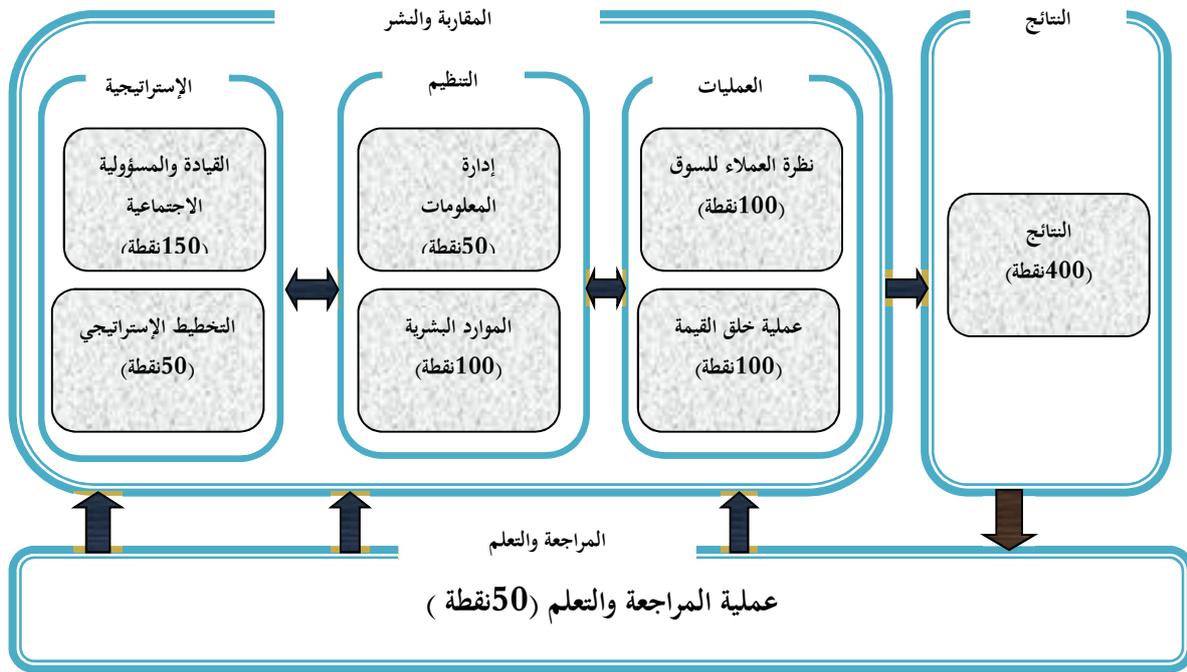
تأسست جائزة الجودة اليابانية (JQA) في ديسمبر 1995، من طرف مركز الإنتاجية الياباني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وقد أنشئت الجائزة كتقليد لجائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، ومن ثم تم تعديلها للتكيف مع الممارسات الإدارية في اليابان. وقد تعدت أهداف الجائزة من تحسين الجودة في السلع والخدمات إلى تحسين جودة الإدارة ككل، وكذا تحسين مستويات المعيشة لتتوافق مع الأوضاع الدولية، بالإضافة إلى تحويل جميع الأنظمة الإدارية إلى هياكل موجهة نحو الزبون، كل هذا من أجل تحقيق مستوى من الجودة يحافظ على موقع تنافسي طويل المدى، ومساعدة اليابان ومنظماتها لتصبح أكثر انفتاحا وتميزا، لذا نالت الجائزة شعبية كبيرة في اليابان بعد ظهورها، وأصبحت هناك مناهج شاملة لإدارة أنشطة التحسين واسعة الانتشار في المجتمع الصناعي في اليابان<sup>1</sup>، مما قدم دفعا قويا لخلق نظام جائزة محلي، وفي 2011 تم توسيع الجائزة لتشمل المستشفيات، وفي عام 2014 تم إضافة مرافق رعاية المسنين لتشملها الجائزة.

<sup>1</sup> فاطمة لبوخ مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

ثانيا: معايير جائزة الجودة اليابانية

إن نموذج جائزة الجودة اليابانية كغيره من النماذج يعمل على جعل المنظمة اليابانية تتميز مقارنة بغيرها من المنظمات من خلال مجموعة من المعايير تقيس مستوى تميز المنظمة، وهي تختلف في وزنها من معيار إلى آخر، وقد قسمت إلى فئات رئيسية فمنها ما يتعلق بالاستراتيجية أو التنظيم، والعمليات، ونتائج المخرجات وغيرها، والشكل التالي يبين هذه المعايير:

الشكل رقم (2-07): معايير جائزة الجودة اليابانية نموذج 2014



Source :[http://www.jqac.com/en/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=9](http://www.jqac.com/en/index.asp?patten_cd=12&page_no=9) Visit on 20-05-

2018 at 20:00

وفيما يلي شرح لعناصر نموذج جائزة الجودة اليابانية الموضحة في الشكل السابق:<sup>1</sup>

أ- القيادة والمسؤولية الاجتماعية: يبحث هذا المعيار كيفية ممارسة القادة لمسؤولياتهم من أجل تكوين نظام دائم يمكن من خلاله خلق قيمة عالية التقدير من قبل العملاء، بالإضافة إلى قدرته على إدراك احتياجات البيئة باستمرار، فهو بذلك يسهم في تحقيق تطوير حقيقي وتغيير إيجابي ضمن المجتمعات المحلية التي تعمل فيها المنظمة، وهذا من أجل دفع عجلة التنمية الشاملة.

<sup>1</sup> [http://www.jqac.com/en/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=9](http://www.jqac.com/en/index.asp?patten_cd=12&page_no=9) Visit on 20-05-2018 at 11:30

**ب- التخطيط الاستراتيجي :** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على الزبون، وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ هذه الاستراتيجية.

**ج- إدارة المعلومات :** يقيس هذا المعيار فعالية تشارك وإدارة واستخدام المعلومات الأساسية التي تدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر.

**د- الموارد البشرية:** يبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة والتزامها بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم والتدريب بهدف جعل العمليات التي تتم داخل المنظمة تتم بكفاءة.

**هـ- نظرة العملاء والسوق:** يقيس هذا المعيار مدى فهم واستجابة المنظمة لحاجات ورغبات وتطلعات زبائنها في السوق، لأن فهم العلاقة بين نشاط الأفراد في المنظمة والقيمة المضافة للعميل والسوق يعتبر ذا أهمية كبيرة من أجل تحقيق المطالب الحالية والمستقبلية للعملاء، وذلك من خلال التطوير الصحيح للأنشطة التنظيمية استجابةً للعملاء والأسواق .

**و- تكوين القيمة :** يقيس هذا المعيار كفاءة المنظمة ومهاراتها، فالمنظمة من خلال هذا المعيار مطالبة بتقييم ومراقبة كل أقسامها بهدف الرفع من ميزتها التنافسية وتطويرها.

**ز- النتائج:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على فهم النتائج المحققة، من أجل تقدير مستوى إنجاز الأهداف وكذا التنفيذ السليم للخطط والأنشطة من خلال إما التقييم الداخلي للمعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها في المنظمة، أو التقييم الخارجي كرضا العملاء وتقييم السوق، وإجراء مقارنة مع منظمات أخرى من أجل التحقق من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه.

**ح- المراجعة والتعلم:** يبحث هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة بإجراء المراجعات الدورية لأنشطتها وحرصها على تعظيم الاستفادة من التغذية المرتدة، بهدف تحسين أداء الأقسام المختلفة والمنظمة ككل .

### المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم تحفيز واستنهاض قادة المنظمة ومروسيها من أجل تحسين جميع العمليات والعلاقات داخل المنظمة، فهو يعتبر كدليل للمنظمات الأوروبية من أجل التقويم والتحسين المستمر للعمليات، وبذلك أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا.

#### الفرع الأول: نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز في العالم، قد جاء إنشائه كتقليد لنموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، ففي ضوء المنافسة الشديدة من قبل المنظمات الأمريكية واليابانية، كان لزاماً على الحكومات الأوروبية أن تتخذ نموذجاً لها يعمل على تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية ورفع مستوى التركيز على الجودة. وفي عام 1990 بدأت الهيئة الأوروبية بتطوير الجائزة بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عن الجائزة سنة 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، ومنحت الجائزة لأول مرة عام 1992<sup>1</sup>.

وقد قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير نموذج الجائزة ليلاءم بالإضافة إلى المؤسسات الكبيرة مؤسسات القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وقد صدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995، أما بالنسبة للقسم الآخر فصدر عام 1996. وبذلك يكون مجال الجائزة والمكافئة قد شمل المنظمات التجارية الكبيرة، والوحدات العملية المساعدة في المنظمات الكبيرة، والشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهادفة للربح).<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز المستدام في المنظمات الأوروبية، ويقدم النموذج وسيلة لدعم المنظمات الأوروبية بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل فعالة وواقعية لإدارتها، وقد عرّفت الباحثة "البوخ" النموذج الأوروبي للتميز على أنه: « منهج منظومي شامل وعام بما فيه الكفاية لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، وإدارة

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 135.

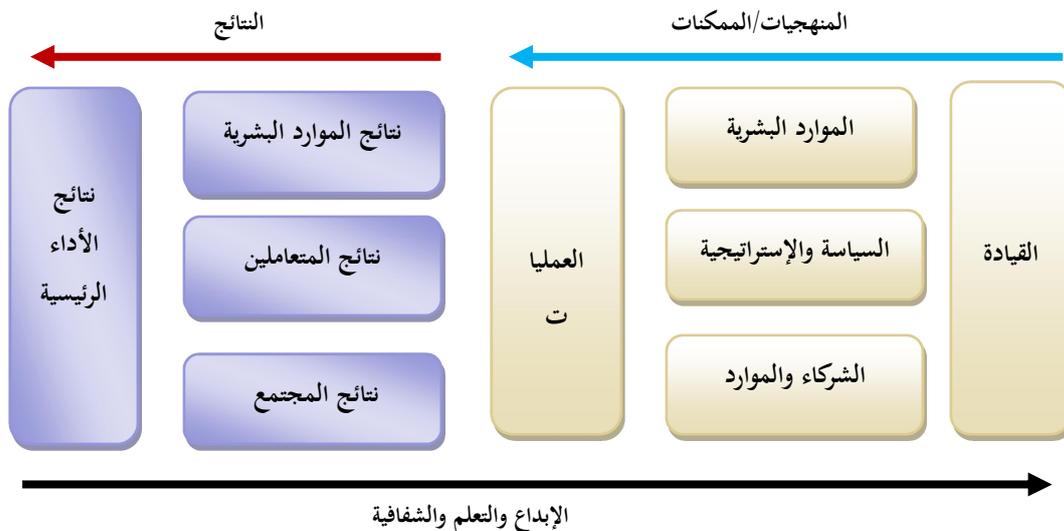
<sup>2</sup> أسامة خير، التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 250، 251.

الجودة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وهو منهج متكامل مع طرق الإدارة الذكية للتقويم الذاتي ومع المعايير التحليلية على النحو الذي ينشأ الإمكانيات لتحقيق التميز في تقديم الخدمات والمنتجات»<sup>1</sup>، في حين يرى "المليجي" في تعريفه للنموذج الأوروبي للتميز على أنه: «الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج»<sup>2</sup>. وبالتالي فإن وصول المنظمات إلى التميز مرهون بمدى التزامها بالأفكار والمبادئ والأسس والمعايير التي تقوم عليها مفاهيم الجائزة .

### الفرع الثالث: هيكل النموذج الأوروبي للتميز

يحتوي النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، هذه المعايير التسعة تنقسم إلى معايير معايير النتائج، والتي تتحقق من خلال معيار الممكنات وفق مجموعة من الأنشطة المفتاحية أو المحورية، كما أن النتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه، النتائج تحدث بسبب الممكنات، ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية الراجعة من معايير النتائج، وهي مبينة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (2-8): معايير النموذج الأوروبي للتميز



Les Porter and Steve Tanner, Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Printed and bound in the Netherlands,2004,,P163.

وفيما يلي يتم شرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل السابق:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص53.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليجي ، مرجع سبق ذكره، ص219.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص.219-225.

**أولاً- القيادة:** يشير عنصر القيادة إلى الأسلوب الذي يتبعه قادة المنظمة في بلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم، وكذلك باعتبارهم المثل الذي يسترشد به العاملون ويتبعونه في تعاملاتهم مع الزبائن، الموردون وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع .

**ثانياً- السياسة والاستراتيجية:** يقيس هذا المعيار قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، وكذا وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها، والتي غالباً ما تكون مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة، وذلك من خلال بحوث ودراسات مستمدة من الأداء الفعلي، على أن تتم مراجعتها بصفة دورية ومستمرة .

**ثالثاً- الأفراد:** يبحث هذا المعيار أسلوب المنظمة في إدارة شؤون مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل، كما يهتم هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة استراتيجياتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات.

**رابعاً- الشركاء والموارد:** ينظر هذا المعيار كيف تخطط وتدير المنظمة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية، من خلال الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والاستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

**خامساً- العمليات :** يركز هذا المعيار على الكيفية التي يتم بها تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم.

**سادساً- نتائج الزبائن:** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بما تحققه لعملائها، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها لهم المنظمة، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في خدمة العملاء.

**سابعاً- نتائج الأفراد (العاملين):** يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بما تحققه لعمالها، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها لهم المنظمة، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في مجالات خدمة العاملين.

ثامنا- نتائج المجتمع : يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها للمجتمع، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في المجتمع.

تاسعا- نتائج الأداء الرئيسية: يقيس هذا المعيار نتائج المنظمة فيما يتعلق بنتائج المؤسسة المالية وغير المالية كمردودية رؤوس الأموال، ومعدلات الربحية، عوائد الأسهم والسندات، أرقام الأعمال، الحصص السوقية وغيرها، ومقارنة هذه النتائج مع منظمات منافسة.

### المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز

مع دخول الجزائر الألفية الثالثة وزيادة حدة المنافسة الاقتصادية واشتدادها، أصبحت الجزائر ساحة لتسويق منتجات بجودة عالية بالإضافة إلى عجز المؤسسات الوطنية عن المنافسة، هذا ما عجل بظهور نموذج للتميز يكون بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات من أجل بلوغ أعلى مراتب الجودة والتميز ومواجهة المنافسة الخارجية وحتى غزو الأسواق الأجنبية؛ وقد أثبت النموذج الجزائري للجودة بعد فترة وجيزة أنه من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي، لأنه مستمد من نماذج عالمية رائدة في هذا المجال أولا، وثانيا بسبب انعكاساته على تطور المنظمات الجزائرية.

### الفرع الأول: نشأة النموذج

من أجل مسايرة التطورات العالمية وتحدياتها بادرت الجزائر إلى اقتراح ولأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 05-02 المؤرخ في 6 جانفي 2002، ووضعت تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ممثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي، وتسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم المصادف لليوم الوطني للتقييم والجودة، وتسعى من خلالها الجهة الوصية إلى نشر ثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية وتكريس مبدأ التحسين المستمر للمنتجات الوطنية، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة

سنويا، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت منظمات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI)، أو منظمات كبيرة عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: منهجية التقييم

لا تختلف منهجية في التقييم في النموذج الوطني للتميز عن مثيلاتها في نماذج التميز الأخرى، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج، ففي البداية تقدم المنظمات الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير، ويكون التقرير في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرز فيه المنظمة وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N)، وكذا مختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، ويوضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 31 جويلية من السنة (N+1)، حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولوية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكويننا خاصا لدى دول رائدة في هذا المجال<sup>2</sup>.

تلي عملية التقييم الأولى، إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق فحص مختلف عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات واستجوابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات المترشحة، وبعد ذلك يتم الإعلان عن نتائج التقييم، وتمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن التميز وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة، ويكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط (NORMALISATINO) المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة.

### الفرع الثالث: معايير النموذج

إن المنهجية التي يتبعها النموذج الجزائري لا تبتعد كثيرا عن النماذج الرائدة الأخرى، لذا يعتبر حقيقة هو الطريق الأمثل للمنظمات الجزائرية نحو بلوغ التميز التنظيمي وتعظيم منافع كل أصحاب المصلحة. فعملية التقييم في النموذج الجزائري لا تختلف كثيرا عن هذه النماذج، حيث تتم العملية على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 02-05 بتاريخ 06 جانفي 2002، المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 09 جانفي 2002، ص 08.

<sup>2</sup> إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص. 251، 252.

<sup>3</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص. 112، 113.

أولاً: التزام الإدارة (120 نقطة): يقيس هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة والتميز، ويظهر ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات تهدف إلى نشر ثقافة الجودة والتميز، وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين، والعمل على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، والأفراد العاملين، وأصحاب المصالح، كما أن اهتمام الإدارة بالإجراءات التحفيزية سواء تعلق الأمر بالإنجازات الفردية والجماعية يدخل ضمن عملية التقييم.

ثانياً: الاستراتيجية والأهداف (80 نقطة): يركز هذا المعيار على مدى وجود استراتيجية واضحة للجودة والتميز ومدى توافقها مع استراتيجية المنظمة الكلية، وكذا مدى اعتبار الجودة كهدف رئيس في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة استيعاب استراتيجية الجودة من طرف القائمين على تنفيذ هذه الاستراتيجية .

ثالثاً: الاستماع للعملاء (200 نقطة): يركز هذا المعيار على مدى استخدام المنظمة للأدوات التي تقيس درجة رضا العملاء من خلال الدراسات الاستطلاعية والتحقيقات وإحصاء الشكاوي والتظلمات ومعالجتها، كما يقيس هذا المعيار الأساليب المستخدمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، مع الحرص على تقديم الأفضل لهم مقارنة بالمنافسين.

رابعاً: التحكم في النوعية (120 نقطة): يهدف هذا المحور إلى معرفة طرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المؤسسة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها والتحكم في العمليات المؤثرة على الجودة.

خامساً: قياس الجودة (100 نقطة): يقيس هذا المعيار الكيفية التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة والتميز، والقدرة على التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

سادساً: تحسين الجودة (80 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.

سابعاً: مشاركة العاملين (100 نقطة): يقيس هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات وتحسين هذه الإجراءات التحسينية في المنتجات المقدمة للسوق، كما أن هذا الدور الذي يقدمه العاملين لا يظهر إلا بعد مجموعة من الإجراءات التحفيزية وإجراء دورات تكوينية وتعليمية بهدف تحسين مستوى التفكير لديهم.

ثامناً: النتائج (200 نقطة): يقيس هذا المعيار نتائج أعمال المنظمة خاصة ما تعلق بعنصر الرضا لدى العميل الداخلي والخارجي، وكل ما يتعلق بتطور أدائها المالي، كما أن نتائج العمليات الإنتاجية وخاصة ما تعلق بجانب الجودة والتكاليف لكافة المخرجات بالإضافة إلى المساهمة الإيجابية للمنظمة في المجتمع تعتبر ضرورية في قياس كفاءة هذا المعيار .

الفرع الرابع: الفائزون بالجائزة

على الرغم من حداثة النموذج الجزائري وتداخل معاييرها وتعددتها من جهة، وحداثة أغلب المنظمات الجزائرية من جهة أخرى لم يقف عائقا أمامها من أجل الحصول على الجائزة، وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكر منها:<sup>1</sup>

- سنة 2003: مجمع صيدال (SAIDAL) لصناعة الأدوية.
- سنة 2004: الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت (SCIMAT) بباتنة .
- سنة 2005: المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR) .
- سنة 2006: المنظمة الوطنية للأملاح (ENASEL) بقسنطينة .
- سنة 2007: المنظمة الوطنية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELIRIME).
- سنة 2008: شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX).
- سنة 2009: مؤسسة ميناء بجاية.
- سنة 2010: المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP).
- سنة 2011: مجمع بن حمادي للصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية (CONDOR) .
- سنة 2012: فازت بها مؤسسة صناعة الخزف بالغزوات .
- سنة 2013: فازت بها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.
- سنة 2014: فازت بها مؤسسة Knauf للجبس بوهران.

على الرغم من بساطة القيمة المالية للجائزة إلا أن الكثير من المؤسسات الجزائرية تتسابق من أجل الحصول عليها، ذلك لأن المتوجين بالجائزة يستخدمونها لأغراض الدعاية والإشهار لمنتجاتها، حيث يعتبر التتويج بالجائزة مكسبا مهما وميزة كبيرة تدعم صورة المنظمة في الوسط الاقتصادي، فتحافظ بذلك على زبائنها الحاليين وتسعى لكسب زبائن جدد، ما يعني السيطرة على السوق المحلي وغزو الأسواق الخارجية.

<sup>1</sup> قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية جامعة المدية، العدد1، الجزائر، أبريل 2014، ص111.

### المبحث الرابع: القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

في ظل التنافسية الشديدة والمتسارعة والتي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أصبحت القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، والتمكين) تكتسي أهمية كبيرة في تميز المنظمات وبلوغها مستويات أداء عالية، ومن أجل فهم هذه العلاقة أكثر بين المتغيرين، يجب أولاً معرفة علاقة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وأثره على التميز التنظيمي.

#### المطلب الأول: التأثير المثالي "الكاريزما" والتميز التنظيمي

يسعى القادة التحويليين من خلال سلوكهم إلى إيجاد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، من خلال سعيهم إلى تحقيق هدف مثالي في المستقبل وتنمية روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين وتحقيق الثقة والاحترام بين جميع العاملين بالمنظمة، لذلك فهم يسلكون طرقاً تؤدي بهم إلى مستوى يكونون به قدوة طيبة للتابعين ورمزاً للإعجاب يفوق الوصف، فالتحلي بالعزم الراسخ والعزيمة الصادقة والإيمان بالمثل العليا والأخلاق الرفيعة، والسيرة العطرة بين أتباعه ومنهاج حياته الفاضلة، يولد لدى المرؤوسين الحماس والرغبة في العمل والإتباع.

إن القيادة التحويلية من خلال بعدها التأثير المثالي تسعى إلى امتلاك مهارة التأثير في المرؤوسين وتحفزهم على تحقيق الريادة والتميز في الأداء من أجل بلوغ الرؤية والرسالة المنشودتين، وبما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياستها ويرفع كفاءات وقدرات المرؤوسين، فتتمية إحساس المورد البشري تجاه كل ما هو إيجابي يغرس في نفوسهم روح الفخر والاعتزاز ويثيرهم نحو تحقيق النجاح والتميز، باستخدام أساليب غير تقليدية للتحرك نحو تحقيق الرؤية، فهو يصور الوضع الراهن بأنه لا يطاق، وأن رؤيته الخاصة هي بديل ناجح وقابل للتطبيق.<sup>1</sup>

يرى الكثير من الباحثين أن أهداف المرؤوسين مليئة غالباً بمفاهيم ذاتية وشخصية لذلك فهم يسعون لإثبات أنفسهم ومستعدون لبذل جهد إضافي، ويتقبلون كل التغيرات التي ينشدها القائد التحويلي، خاصة إذا شعر المرؤوسون أن قادتهم يعتبرون أن حاجات الأتباع أعلى وقبل مصلحتهم وحاجتهم الشخصية ومستعدون للتضحية

<sup>1</sup>Dayan Hava & Chan Kwok-bun, Charismatic Leadership in Singapore- Three Extraordinary People. USA,2012, P4,5

بمصلحتهم الشخصية في سبيل الآخرين<sup>1</sup>، ويشاطرونهم آلامهم ويتحملون معهم المخاطر والشدائد التي يكابدونها في عملهم، وتكون هذه الصفة ثابتة فيهم لا تززعها الأحداث ولا الظروف التي تمر بها المنظمة.

يوجد الكثير من السلوكيات التي ينتهجها القادة التحويليون والتي تلخص القدوة الحسنة وتزيد ثقة المرؤوسين، وتجعل من أعضاء المنظمة يقبلون التغييرات ويتصرفون كقادة كاريزميين. وبدون هذه الثقة فإن الاقتناع بآراء القادة يكون أكثر صعوبة، لذلك فإن على القادة أن يكونوا أكثر انسجاماً بين القول والفعل، وأن يُظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية مُلزَمة بأن تُظهر الانسجام بين الأفكار المطروحة والسلوكيات<sup>2</sup>، ومن سلوكيات القادة التحويلية التي توضح بعض مظاهر تأثير القدوة والتي تساعد القادة التحويليين في بلوغ مستويات كبيرة من التميز لمنظمتهم نذكر:<sup>3</sup>

- إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والفضيلة.
  - المشاركة مع المرؤوسين في المخاطر ووضع وتحقيق الأهداف.
  - اعتبار احتياجات الأفراد قبل احتياجاتهم الخاصة.
  - استخدام قوة الشخصية لتحريك المرؤوسين باتجاه تحقيق مهامهم.
  - تحقيق فهم للآخرين عن رؤية المنظمة وسببها، دون أن يكون ذلك لهدف شخصي.
- وقد أضاف "الهوري" مجموعة من السلوكيات والتي يرى أنها توضح بعض خصائص الجاذبية الشخصية والتي تساعد القيادة التحويلية في بلوغ التميز التنظيمي:<sup>4</sup>

- يتمتع بثقة وإصرار ذاتي مرتفع.
- يظهر مستوى عال من التعبير الانفعالي.
- ينأى بنفسه عن الصراعات الداخلية .
- يستشير ويوضح المشاعر بين التابعين.
- يقدم حلولاً جذرية أو متطرفة لمشاكل التابعين.

<sup>1</sup> حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس - مصر، 2005، ص 65، 66.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 65.

<sup>3</sup> Nicholson, M. R, **Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement**, Unpublished PH.D thesis. The Ohio State University, 2003, p 98

<sup>4</sup> سيد الهوري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- ممثل عظيم، فهو يعيش دائما وكأنه على خشبة المسرح.
- الاتصال المباشر بالعين وفي أغلب الأحيان اتصال مغناطيسي .
- يعبر عن مشاعر التابعين التي لا يستطيعون التعبير عنها.

### المطلب الثاني: التحفيز(الدفع) الإلهامي والتميز التنظيمي

يعمل القادة التحويليون وفق هذا البعد من أجل البحث عن الطرق التي تحفز المرؤوسين، وتدفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، فسلوك القائد التحويلي هو مثال على التحفيز الذي يولد في نفوس المرؤوسين روح الفريق والرغبة في تحقيق النجاح والتميز في الأداء<sup>1</sup>، من خلال خلق التحدي ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإعطاء معنى لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة.

يرتبط تحقيق التميز التنظيمي بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية، من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم، من أجل الرفع من مستويات الأداء. فإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة يخلق مرونة كبيرة في التواصل بين أجزاء التنظيم وسرعة كبيرة في تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك باستخدام لغة واضحة تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين، بالإضافة إلى الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، والرفع من سقف الطموح وتوقعات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.<sup>2</sup>

لقد قسم الباحثون الحوافز باعتبارها كدافع للإنجاز إلى قسمين، حوافز مادية وهي الحوافز الملموسة والتي عادة ما تنحصر في الشق المادي كالمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية، أما الحوافز المعنوية فهي حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في فعاليات الاجتماعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب- دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العدد الخامس، الجامعة العراقية، بغداد-العراق، 2014، ص.142-147.

<sup>2</sup> أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود-الرياض- المملكة العربية السعودية، 2001-2002، ص.8.

<sup>3</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص.16، 17.

ويرى الباحثون أن الحوافز مادية كانت أو معنوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز التنظيمي، حيث يرى "جون فيشر" أنه ليس هناك تميز تنظيمي دون حوافز، وليس هناك حافز دون الاعتراف بالتميز التنظيمي، ففي الحالة الأولى قد تضيق المنظمة على نفسها فرص عظمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، فمن الخطأ أن ينظر العاملون أن تميزهم في الأداء ليس إلا عملية عبثية زهيدة الثمن.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية والتميز التنظيمي

يسعى القادة التحويليون من خلال إشرافهم على منظماتهم إلى تحسين وتطوير الأوضاع فيها، وذلك من خلال إيجاد حلول للمشكلات التي تعترضهم وبطرق غير تقليدية، لكن القيام بهذه العملية بشكل انفرادي لن يؤدي إلى نتيجة مهما كانت قدراتهم ومستوياتهم العلمية، لذا من الضروري أن يكون هناك عمل جماعي بين القادة والمرؤوسين، لإنتاج وتوليد أكبر قدر من الأفكار والحلول حول المشكلة أو الموضوع المطروح، عن طريق استشارة التابعين ليعملوا جاهدين ليكونوا مبدعين في أفكارهم وأن يفجروا طاقاتهم في تحديد المشاكل والصعوبات، وإيجاد الحلول المناسبة للأوضاع القديمة والحالات المزممة وبطرق حديثة.<sup>2</sup> لأن الوصول إلى النجاح والتميز لا يكون إلا من خلال تشجيع الطاقات الإبداعية دون اللجوء إلى النقد العلني على ما قد يقع من هفوات وأخطاء، ودون مبادراتهم بمناهضة آرائهم أو التقليل من شأنها إذا كانت هذه الآراء مخالفة لآراء القادة أو غير متطابقة مع وجهات نظرهم.

إن الاستشارة الفكرية للتابعين تتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومتأصلة داخل المنظمة، جوهرها الثقة الكبيرة بين القيادة والمرؤوسين، وكذا التواصل المفتوح سواء داخل المنظمة أو مع الجهات الخارجية، من أجل قبول التغيير الهادف والمساهمة فيه عبر تشجيع تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن المستويات الإدارية المقدمة لهذه الأفكار. كما أن استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل نظم المقترحات<sup>3</sup>، وجلسات العصف الذهني، مع توافر الحد الأدنى من الخوف من ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة، يساهم بشكل كبير في خلق ثقافة داخل المنظمة تساهم بشكل كبير في وصولها إلى التميز التنظيمي .

<sup>1</sup> جون فيشر، كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 179.

<sup>2</sup> ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2011، ص 110.

<sup>3</sup> نظم المقترحات: يقوم العامل بتقديم مقترحاته للمشرف المباشر، وبعد تلقي التعليقات من المشرف، يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح وعرضه على المشرف للمراجعة النهائية، ثم ترفع الفكرة بعد ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وترسل للقادة في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة، وفي حال قبولها، تتم مكافأة العامل المقترح والمشاركين في تطويرها.

إن القادة التحويليين يعملون على الاستشارة الفكرية التابعين ملتزمين منهم تقدم آرائهم من أجل تطوير وتنفيذ الاستراتيجية عبر صياغة رؤية واحدة مشتركة وواضحة يتفق عليها الجميع ورسالة محددة ودقيقة، فكلاهما يعتبر أداة تنسيقية قوية بين الأفراد تولد لديهم الإحساس والرغبة في تقديم أفكار ابتكارية وإبداعية عبر مشاركتهم وإثارتهم، ولا يكفي اختيار عينة لتمثل الجميع في صياغة الرؤية وتحديد الرسالة، لأن الكل يريد أن يعيش حلم المستقبل بمخاطره وفرصه، ولذا لا يعتبر إشراك الجميع في توضيح الرؤية وصياغة الرسالة من سبيل ضياع الوقت لأن هذا الوقت يساعد الناس على الالتزام بما يقتنعون به.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي

يولي القائد التحويلي اهتماما خاصا لبعد الاعتبارية الفردية، حيث يرى أن المرؤوسين يسرون بقواهم الكامنة تجاه مستويات الإنجاز العالية وبشكل يتوافق مع الاعتبارات الفردية لكل منهم، لذلك فالدور الذي يجب أن يلعبه القائد التحويلي يتعدى من كونه مجرد سلطة رقابية على هؤلاء المرؤوسين إلى المدرب والناصح لموظفيه ومرؤوسيه داخل المنظمة، وملتزما وبشكل دائم بتنميتهم وتطويرهم، ويراعي مشاعر وحقوق الآخرين ويميز كلا منهم حسب شخصيته وذاتية الفردية، ويحسن الاستماع إليهم ويتفهم أوضاعهم بصورة ايجابية مجدية، وبذلك فهو يحاول جاهدا أن ينقل إليهم حس الالتزام والولاء، لتحقيق تطلعاتهم المنشودة والوصول إلى التميز التنظيمي.<sup>2</sup>

إن القادة التحويليين ملزمون بمعرفة الفروق الفردية بين المرؤوسين وتقبلها، فهي ضرورية للتنبؤ بتصرفاتهم وسلوكياتهم مع الآخرين، فيشجع القادة المرؤوسين الذين هم بحاجة إلى التشجيع أكثر من غيرهم، ويمنحون حرية أكبر لمن عنده نزعة الحكم الذاتي أو الاستقلال، وأن يتفهموا من لديه الرغبة في العمل تحت قواعد ومستويات محددة وثابتة، أو مساعدة من لا يزال بحاجة إلى خبرة عملية لبناء قدراته وإمكانياته الوظيفية.<sup>3</sup>

يحتج الواقع على القادة التحويليين تطبيق سياسة تبادلية في العلاقات والاتصالات مع الأفراد وبشكل شامل وفعال، وهي سياسة الأخذ والعطاء مع العاملين والتي تبنى على أساس التكامل والتأثير المتبادل بصورة شخصية تواصلية تقرب المرؤوسين من قادتهم من ناحيتي الفكر والعاطفة، فعلى القائد أن يكون على دراية كاملة باهتمامات المرؤوسين وشؤونهم العامة وأن ينظر إليهم نظرة إنسانية متكاملة، لا أن ينظر إليهم ويعاملهم على أنه عمال في

<sup>1</sup> سيد الموارى، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 96-104.

<sup>2</sup> ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 110

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 111.

المنظمة لا غير، فالمرؤوسون يعرفون ما إذا كان القائد مهتما ملتزما التزاما حقيقيا بشؤونهم، وبغض النظر عما يقول القائد لموظفيه ومرؤوسيه، فهم بحاجة لمشاركة القائد أكثر من حاجتهم لأقواله.<sup>1</sup>

ترى النظرية التي جاء بها "ماسلو" للحاجات أن هناك دوافع عند الأفراد للعمل والانجاز من أجل مواجهة احتياجاته الأساسية الفسيولوجية والحاجات الاجتماعية ثم الحاجات إلى الاحترام وغيرها، فالحاجة كما يراها "ماسلو" قد تكون أساسية ومركزية في وقت معين تستحوذ على تفكير الإنسان العامل وتكون في مقدمة تفكيره، لذلك سيعمل من أجل الوصول إلى تحقيق تلك الحاجة، لكن بمجرد أن تُلبى تلك الحاجة سوف لن تشكل دافعا للعمل لذلك فإن الإنسان دائما يخلق حاجات جديدة تبرز عندما تتحقق الحاجة القديمة، فالقائد التحويلي الذي يسعى لأن يصل إلى التميز التنظيمي عليه أن يراعي تلك الحاجات وتطورها، بدء بالمرتب الجيد الذي يضمن سد حاجات الفرد الفسيولوجية، وحتى حاجات الإحساس بالطمأنينة والأمان والتي تعني التحرر من الخوف والخطر والتهديد، ويتم سدها عن طريق الضمان الوظيفي، بالإضافة إلى تحقيق الذات والذي يعني أن يصل القائد بالمرؤوسين إلى أن يكونوا ما يجبوا أن يكونوا عليه، كل هذا سوف يدفع الفرد دفعا للإنجاز والتميز في أداء الأعمال داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: التمكين والتميز التنظيمي

يعد تمكين المورد البشري في المنظمة من الأساليب القيادية الحديثة وأحد أهم أبعاد القيادة التحويلية والتي تزيد من فاعلية المنظمة، فهو يتضمن منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويركز على تفويض هذه الصلاحيات من القيادة إلى المرؤوسين، فالهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عاملة ومُمكنة ولديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العملاء ورغباتهم، وأن إدراكهم لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم لتكريس أنفسهم للاهتمام بالآخرين وتعزيز الرضا لديهم، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديهم، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة وغير المرنة<sup>3</sup>، فالتمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها<sup>4</sup>.

ينسجم التمكين مع التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء ويعزز الشعور بالمسؤولية، ذلك لأن توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية ذات التنظيم المنبسط الذي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص230.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.229-231.

<sup>3</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص.171-175.

<sup>4</sup> محسن عبد الله باشيو، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق، ط01، عمان -الأردن، 2015، ص237.

يتضمن عدد قليل من المستويات الإدارية، بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية، يسهل عمليات انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين. فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة المرؤوسين إلى القادة نسبة عالية بالقياس إلى تلك المؤسسات التقليدية، فالاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد وتحقق القيمة المضافة للمنظمة، وتعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء والوصول إلى التميز التنظيمي، نتيجة تعاون أعضاء الفريق ومساهمة كل واحد منهم مساهمة تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على القرار أو الرأي الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر إلى القصور والخطأ<sup>1</sup>.

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن التمكين يخلق لدى الأفراد وخاصة في المستويات الدنيا، ثقافة قوية ترفع من روح التعاون والالتزام وتوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء للمنظمة، وهذا لما يحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسساتية، فهو يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مدركات المرؤوسين وإمكانياتهم الوظيفية، ويبقى القائد بعد تفويضه لبعض من سلطاته مراقبا ناصحا ليتأكد فيما إذا كان الشخص القائم بالمهمة محتاجا لتوجيهات إضافية، وهل يحتاج إلى مساعدة ودعم لتأصيل خبراته واستمرار تقدمه، وهذا ما يدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المرجوة وبلوغ التميز التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عماد علي المهيتر، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار مجلس الزمان، ط01، عمان- الأردن، 2010، ص42،43.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 173.

خلاصة الفصل الثاني:

نشأ التميز التنظيمي كغيره من المفاهيم الإدارية من خلال مجموعة من النظريات سواء القديمة أو الحديثة والتي شكلت في مجموعها الإطار النظري له، كذلك تم إبراز الأهمية البالغة التي يحظى بها التميز التنظيمي في المنظمات الحديثة، بالإضافة إلى ذلك تم عرض أهم الأبعاد التي يقوم عليها وأهم وأشهر نماذج التميز التنظيمي استعمالاً وتطبيقاً في العالم، وهي النموذج الأوروبي للتميز، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، والتي أصبحت في كثير من الدول هي الأساس الذي تعتمد عليه لإعداد برامج الجوائز التي تقدمها للاعتراف بالمنظمات المتميزة، كما تم التعرض كذلك إلى النموذج الجزائري للتميز الذي يعتبر هو الآخر من النماذج الحديثة والرائدة عربياً وإفريقياً.

وفي الأخير تبين أنه لا بديل للمنظمات المعاصرة عن التميز التنظيمي، خاصة في ظل التنافسية الشديد في بيئة الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار، لذا على المنظمات التي تسعى إلى التميز التنظيمي وتسعى إليه أن تحاول تغيير الممارسات القيادية التقليدية وتتحول إلى ممارسات القيادة التحويلية وتبنى سلوكياتها من تأثير مثالي، وتحفيز إلهامي، واستشارة فكرية، واعتبارية فردية وتمكين، وهذا حتى تتمكن هذه المنظمات من مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة.

وفي الفصل الأخير سيتم تطبيق ما تم عرضه في الجانب النظري في فصل تطبيقي وهذا من أجل معرفة أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (مجمع كندور) من خلال اختبار صحة مجموعة من الفرضيات التي من خلالها يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة .

الفصل الثالث: دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز

التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

في مجمع كندور بـبرج بوعريـريـج

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة والمتمثل في مجمع كندور بولاية برج بوعرييج، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية بالمجمع وأثر هذا النمط من القيادة على التميز التنظيمي بميدان الدراسة، ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وأتمودج الدراسة، بدءا من مجتمع الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سيتم تحليل وتفسير البيانات المجمعة باستخدام الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتمثل في أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، والتمكين) والمتغير التابع وهو التميز التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: تحليل ومناقشة الفرضيات

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنحاول إبراز أهم الطرق والأساليب، التي تم اعتمادها من طرف الباحث خلال هذه الدراسة، وهذا من خلال عرض منهج الدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذا الإجراءات التي تم اعتمادها في تحليل البيانات وتفسيرها.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة.

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة<sup>1</sup>، فهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة، والتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى.

فمن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة، وكذا اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرفه "عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات" : « أنه منهج يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل»<sup>2</sup>.

فالمنهج الوصفي كما جاء في التعريف السابق وغيره يقوم على الوصف العلمي والدقيق للظاهرة المدروسة كما وكيفيا في ظروف ومواقف محددة، لإبراز سلوك تلك الظاهرة وأبعادها وجوانبها، وفهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، استنادا إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من نتائج، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه الظاهرة مستقبلا، وهذا من خلال إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية هذا في الشق النظري للدراسة، أما في الشق الميداني سيتم تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، بهدف قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ثم استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص33.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص 29.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص29.

### المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والأدوات نذكر منها:

#### الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات

لقد تم الاعتماد في الشق النظري للدراسة على مجموعة من المصادر كالكتب والمجلات والرسائل العلمية من ماجستير ودكتوراه وبمختلف اللغات كالعربية والانجليزية والفرنسية والتي نوقشت بمختلف الجامعات، إضافة إلى القواميس، وكذا الدوريات والملتقيات وبعض قواعد البيانات والمواقع الالكترونية، والأبحاث والدراسات السابقة. أما عن المصادر الميدانية لجمع المادة العلمية فقد تلخصت في مختلف أدوات البحث العلمي المختلفة الاستبانة، المقابلة، والملاحظة، وكذا مجموعة من الوثائق الداخلية للمؤسسات بالإضافة إلى المواقع الالكترونية للمنظمة (لمجمع كندور)<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على المزيد من البيانات والمعلومات التي تساعدنا في تحليل وتفسير إجابات الباحثين على فقرات الاستمارة، كما اعتمادنا أيضا على عنصر الملاحظة بهدف تسجيل كل ما له علاقة بموضوع البحث والذي يمكن أن يساعدنا في تفسير وتحليل بعض فقرات الاستمارة.

**أولاً- الاستبانة:** تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث، فقد تم اعتمادها في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للعينة بميدان الدراسة أي بمجمع كندور.

وتعرف الاستبانة بأنها: «مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة، ويتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو ترسل عبر البريد الالكتروني أو توضع في موقع على شبكة المعلومات أو تسلم مباشرة للفرد المعني بالدراسة، ومن أهم مميزاتا أنها تترك حرية أكبر للمستجوب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الشأن في المقابلة، إضافة لتدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت خصوصا منها الرقمية، ومما يؤخذ على الاستبانة احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج إلى تفسير مما قد يجبر المستجوب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية»<sup>2</sup>. وقد هدفت هذه الأداة إلى:

<sup>1</sup> www.condor.dz date of visit:- 24-02-2018 Time:10:00

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 86.

-تشخيص مدى توفر سمات القيادة التحويلية في المؤسسات محل الدراسة من خلال أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية ، والتمكين.

- تشخيص مدى توفر سمات التميز التنظيمي بالوحدات محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية: تميز المورد البشري، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية.

- معرفة العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في الوحدات محل الدراسة (مجمع كندور).

-معرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات الباحثين تعزى للبيانات الشخصية ومعرفة مصدر هذه الفروق .

**1- تصميم الاستبانة:** عند تصميم الاستبانة حاولنا الاطلاع على أكبر عدد من الدراسات والبحوث السابقة والتي لها صلة بالموضوع، مع الاعتماد أيضا على الخلفية النظرية للدراسة لبنائها، كما حولنا الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال، وأخيرا تم بناء هذه الاستبانة الموضحة في (الملحق رقم -1) والتي تكونت من ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية، وتم من خلاله معرفة خصائص مفردات عينة الدراسة فيما يخص: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة (الأقدمية في العمل)، الوظيفة في المؤسسة.

**المحور الثاني :** وهو محور يتعلق بالقيادة التحويلية وتضمن خمسة أبعاد وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية ، والتمكين.

**المحور الثالث:** وهو محور يتعلق بالتميز التنظيمي وتضمن أربعة أبعاد هي: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الدراسة:

الجدول رقم(3-1): محاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور

اسم المحور	البعد	أرقام العبارات	عدد الفقرات	النسبة %
المحور الأول: القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5-1	5	9.61
	التحفيز الإلهامي	11-6	6	11.53
	الاستشارة الفكرية	17-12	6	11.53
	الاعتبارية الفردية	23-18	6	11.53
	التمكين	30-24	7	13.46
المحور الثاني: التميز التنظيمي	تميز الموارد البشرية	35-31	5	9.61
	تميز الهيكل التنظيمي	40-36	5	9.61
	تميز الاستراتيجية	46-41	6	11.53
	تميز الثقافة التنظيمية	52-47	6	11.53
المجموع			52	100

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من بيانات الاستبانة

وقد صيغت أسئلة الاستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد (موافق بدرجة عالية جداً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) كمقياس للإجابة على عبارات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية **Version 15-16 SPSS**، دار صفاء

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 27.

**2- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** بعد إنجاز أداة الدراسة في صورتها الأولية وللتأكد من أنها تُخدم أهداف الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين في التخصص أو القريبين منه و في وفي عدد من الجامعات داخل وخارج الوطن كالمسيلة، برج بوعريبيج، السعودية، اليمن، والأردن، كما في (الملحق رقم -2-)، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها وتنوع محتواها وتقوم مدى الصياغة اللغوية، وكذا إبداء أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وكذا مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛ هذا بالإضافة إلى عرض هذه الاستبانة في نموذجها الأولي على مجموعة من أفراد عينة البحث قبل القيام

بالتوزيع النهائي وذلك للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم، وفي النهاية تم إعادة صياغة الاستبانة في شكلها النهائي.

**3- ثبات الاستبانة:** نقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة ثبات الأداة، حيث تشير عملية الثبات إلى مدى تحرر المحاور الخاضعة للقياس من خطأ القياس العشوائي، وتتراوح قيمة (ألفا كرونباخ) ما بين (0) و(1) حيث كلما اقتربت قيمته من (1) دل على وجود ثبات عالي في الدراسة، وكلما اقتربت من (0) دل على عدم وجود ثبات، ويعتبر الباحثون أن مستوى قبول الاستبانة يحدد عند (0,60) فما فوق، والنتائج موضحة في الجدول (3-3):

الجدول رقم(3-3): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة

المحور	البعد	العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5-1	0.908
	التحفيز	11-6	0.896
	الاستشارة الفكرية	17-12	0.894
	الاعتبارية الفردية	23-18	0.905
	التمكين	30-24	0.926
ألفا كرونباخ لمحور القيادة التحويلية			0.968
المحور الثاني: التميز التنظيمي	تميز الموارد البشرية	35-31	0.892
	تميز الهيكل التنظيمي	40-36	0.839
	تميز الاستراتيجية	46-41	0.880
	تميز الثقافة التنظيمية	52-47	0.888
ألفا كرونباخ لمحور التميز التنظيمي			0.957
ألفا كرونباخ الإجمالي			0.979

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكامل الاستبانة كانت قيمته 0.979 وهو مرتفع ومقبول، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأبعاد أو المحاور كلها كانت أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا كرونباخ المقبول، وهذا يدل على ثبات وصلاح هذه الأداة لأغراض البحث العلمي.

### ثانيا- المقابلة:

تم استعمال المقابلة في دراستنا لما لها من دور في إبراز العديد من الأمور، وتعرف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>1</sup>. وتم إجراء هذه المقابلة في شكل حوار (حديث) مع بعض الإطارات حول موضوع البحث وقد تم تسجيل مجموعة من الملاحظات والحصول على بعض المعلومات القيمة والتي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق أدوات جمع المادة العلمية الأخرى.

### ثالثا- الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات، يمكن تعريف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظواهر وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته."<sup>2</sup> وقد تم تسجيل العديد من الملاحظات حول سلوكيات الأفراد داخل التنظيم منها: مناخ العمل السائد، صرامة النظام الداخلي، علاقات العمل، مدى احترام الوقت، الاحترام والتعاون المتبادل بين القادة والمرؤوسين، مدى الحرص على جودة المنتجات، ومن خلال هذه الملاحظات استطعنا التأكد من إجابات العاملين والتي كانت تعكس الواقع العملي السائد.

### رابعا- الوثائق الإدارية:

يمكن تعريف الوثائق على أنها: « الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية، ولا بد للباحث أن يجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى يجري عليها المعالجة المناسبة ويستعملها الاستعمال المناسب»<sup>3</sup>. ولقد ساهمت الوثائق المحصل عليها في تدعيم الدراسة الميدانية، كما أنها ساهمت في إثراء الموضوع من جهة، وسهلت لنا عملية التحليل ودعمت أقوال المسؤولين الذين تمت مقابلتهم من جهة أخرى.

<sup>1</sup> رشيد زروقي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، زاعياش للطباعة والنشر، ط04، الجزائر، 2012، ص199.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص119.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (v.22) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة والغاية من استخدامها:

أولاً- أساليب الإحصاء الوصفي: وتضمنت المتوسطات الحسابية، والتكرارات والنسب المئوية، الانحرافات المعنوية والأهمية النسبية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة.

ثانياً- مستوى الثقة: تم اعتماد مستوى ثقة (95%)، أي أن مستوى الخطأ (5%) في كل الاختبارات .

ثالثاً- إجراء اختبار العينة الأحادية (T-Test): وذلك لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي العام مع المتوسط الحسابي الافتراضي المرجح (3) ومعرفة الدلالة الإحصائية لهذه المقارنة.

رابعاً- اختبار الطبيعية: تم اعتماد على نظرية النهاية المركزية التي تنص على أنه إذا كان المجتمع ذا متوسط  $\mu$  وتباين  $\delta^2$  لكن ليس بالضرورة طبيعياً، فإن متوسط العينة المسحوبة منه  $M$  تؤول إلى التوزيع الطبيعي إذا كانت العينة المسحوبة كبيرة  $N \geq 30$ ، فقد كان حجم المجتمع المدروس هو 833 مفردة، وقد تم اختيار عينة وقد بلغ حجمها 173 مفردة، أي أن العينة تمثل ما نسبته (20.76%) من المجتمع وبذلك فهي نسبة مقبولة جداً.

خامساً- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في الاستبانة .

سادساً- معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم من أجل معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين أو أكثر، وتم استخدامه في الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع التميز التنظيمي.

سابعاً- تحليل الانحدار المتعدد: تم استخدامه لدراسة الأثر بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والمتغير التابع والمتمثل في التميز التنظيمي.

ثامناً- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لاختبار الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لكل من متغير من متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والتميز التنظيمي) وذلك تبعاً للمتغيرات: الجنس، الخبرة، السن، والمؤهل العلمي. وتم الاستعانة بـ:

1- اختبار ليفين Levene للتأكد من تجانس مجموعات المحور.

2- اختبار شففيه scheffee للمقارنات البعدية.

3- اختبار والش Welsh للتأكد من تجانس مجموعات المحور ، ويتم اللجوء إليه في حالة عدم وجود تجانس

مجموعات المحور باستخدام اختبار ليفين Levene.

تاسعا- اختبار داربن واتسن **Durbin-watson**: تم استخدام اختبار **(Durban Watson)** لاختبار وجود ارتباط ذاتي للأخطاء من الدرجة الأولى، حيث أنه من بين أهم المشاكل التي تواجه القياسيين في تقديرهم للنماذج هي الارتباط الخطي الذاتي للأخطاء والذي يؤدي إلى أخطاء معيارية وبالتالي اختبارات إحصائية خاطئة، ولذلك تم استخدام اختبار **(Durban Watson)** بعد استخراج القيمة المحسوبة من جدول الانحدار الخطي المتعدد وإسقاطها على الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): اختبار **D-W**

النتيجة	قيمة <b>D-W</b>
وجود ارتباط ذاتي سالب أي $p < 0$	$4 - dl < D < 4$
نتيجة غير محددة	$4 - du < D < 4 - dl$
عدم وجود ارتباط ذاتي $p = 0$	$2 < D < 4 - du$
عدم وجود ارتباط ذاتي $p = 0$	$du < D < 2$
نتيجة غير مؤكدة	$dl < D < du$
وجود ارتباط ذاتي موجب أي $p > 0$	$2 < D < dl$

المصدر: حسين علي بخيت، الاقتصاد القياسي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 201.

#### المبحث الثاني : التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

في هذا المبحث سيتم فيه استعراض مجمع كندور نشأته وتطوره وكذلك التعريف بمختلف وحداته ومديرياته الموجودة ضمن هيكله التنظيمي.

#### المطلب الأول: ميدان الدراسة<sup>1</sup>

أجريت الدراسة الميدانية في أحد أكبر وأهم الشركات الجزائرية في الصناعة الالكترونية والصناعات الكهرومنزلية، وهي مؤسسة مجمع كندور بولاية برج بوعرييج.

#### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

يتمثل ميدان الدراسة في مجمع كندور والذي يعتبر مؤسسة ذات أسهم، تأسست المؤسسة في 9 فيفري 2002، وبدأت نشاطها فعليا في فيفري 2003 وسجلت علامتها التجارية في 30 أفريل 2003 لدى (INAPI) تحت اسم **(Antar Trad Condor)**، يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة تقدر بـ(112559م<sup>2</sup>)، حيث تقدر المساحة المغطاة منها بـ 63822 م<sup>2</sup> أما المساحة غير المغطاة فتقدر بـ 480737 م<sup>2</sup>، كما أن رأسمال المؤسسة الذي أسست به يقدر بـ 2450.000.000,00 دج، وينشط مجمع كندور

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

في عدة مجالات الكترونية متنوعة ومختلفة، فالمؤسسة تعتبر رائدة على المستوى الوطني في بعضها مثل إنتاج التلفزيون والمستقبلات الهوائية، وكذا وحدة الإعلام الآلي والهواتف، إضافة إلى المكيفات والثلاجات والمنتجات البيضاء والتي تتضمن كل ماله علاقة بالمطبخ، أما في ما يخص إنتاج اللوحات الشمسية فيعتبر هذا الفرع جديد بالنسبة للمؤسسة، هذا إضافة إلى بعض النشاطات الأخرى كإنتاج البولسترين الذي يدخل في حيز مواد البناء وكذا إنتاج المضخات البلاستكية والذين تعتبر المؤسسة رائدة فيهما على مستوى الولاية. تصدر كل منتجات المؤسسة بالعلامة التجارية Condor والرمز الذي يوجد أمام كلمة (Condor) يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في جبال الأنديز، والحرف® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

وهذا المجمع في الأصل هو جزء من مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريج وولاية المسيلة، والذي ترجع ملكيته للأب الحاج محمد الطاهر بن حمادي(رحمه الله)<sup>1</sup> وأولاده الأربعة من أصل خمسة: إسماعيل، عبد الرحمان، عبد الحميد وحسين.

### الفرع الثاني - مراحل تطور مؤسسة (كندور):

بعد أن تأسست مؤسسة كندور مرّ نشاطها بعدة مراحل وهي<sup>2</sup>:

#### أولا-مرحلة الشراء للبيع

انحصر في البداية نشاط المؤسسة على وظيفة التسويق، فقد كانت المؤسسة تقوم بشراء الأجهزة الالكترونية جاهزة وتقوم ببيعها على حالها في السوق الجزائرية، إلا أن منتجاتها لاقت رواجاً كبيراً فانتقلت المؤسسة إلى مرحلة جديدة هي مرحلة شراء المنتج مفككا جزئياً، وهذا رغبة من المؤسسة في تغطية هذا الطلب المتزايد .

#### ثانيا- مرحلة شراء المنتج مفكك جزئياً

في هذه المرحلة بدأت تقوم المؤسسة بتركيب بعض الأجزاء المكونة للمنتج، وقد هدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية اكتساب عدة مزايا :

1. التعرف أكثر على مكونات مختلف الأجزاء المكونة للمنتج .
2. التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج.
3. تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة.
4. إيجاد مناصب شغل جديدة وقارة وبالتالي الحصول على الإعانات الحكومية .

<sup>1</sup> توفي يوم 03-11-2018 رحمه الله عن عمر 93 سنة .

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### ثالثا- مرحلة شراء المنتج مفكك كليا

بعد التحكم في تقنيات التركيب بعض الأجزاء المكونة للمنتج، بدأت المؤسسة في مرحلة جديدة وهي تركيب جميع الأجزاء المكونة للمنتج ومعرفة طرق تركيبها، خلال هذه المرحلة هدفت المؤسسة من خلالها إلى معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا وبالتالي تخفيض التكلفة قدر الإمكان.

### رابعا- مرحلة الإنتاج

بعد أن تمكنت المؤسسة من التعرف على مختلف الأجزاء المكونة للمنتج، وبعد التحكم في مختلف تقنيات تركيب المنتجات، بدأت المؤسسة في مرحلة جديدة، والتي تعد الأهم في تاريخ أي مؤسسة صناعية وهي مرحلة إنتاج هذه المنتجات بنفسها وتسجيلها تحت علامة تجارية خاصة بها، حيث قامت بشراء تراخيص من مؤسسة صينية للصناعات الالكترونية (Hisense).

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة من خلال نشاطها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:<sup>1</sup>

أولاً- تلبية احتياجات السوق الوطنية من مختلف الاحتياجات الفردية (أجهزة إلكترونية).

ثانيا- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة محليا وخارجا وخاصة بدول المغرب العربي وإفريقيا.

ثالثا- الحرص على ضمان الجودة في تقديم المنتجات وفق معايير الجودة العالمية، فالمؤسسة حاصلة على الإيزو (ISO

9000) الخاص بالمنتجات، ISO 14000 الخاص بالبيئة، ISO 18000 الخاص بنظام السلامة والصحة المهنية.

رابعا- الحرص على تحسين هياكل المؤسسة من خلال عصرنه وسائل الإنتاج وكذا اقتناء وسائل إنتاج حديثة، وهذا

من أجل مواجهة التنافسية العالمية الحادة .

خامسا- الاستفادة من توظيف إطارات ذات كفاءة عالية، من أجل تعزيز تنافسية المؤسسة .

سادسا- التكوين المستمر للعمال والإطارات داخل وخارج الوطن وخاصة في الدول التي تتمتع منتجاتها بتقنية عالية

كاليابان وكوريا الجنوبية والصين.

سابعا- العمل من أجل امتصاص البطالة من خلال توفير مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة وبخاصة بمنطقة برج

بوعرييج والمناطق المجاورة لها.

ثامنا- دعم الاستثمار في مجال البحث والتطوير لمواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال

التكنولوجيا.

تاسعا- دعم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض بهدف مواجهة المنافسة، حيث تهدف المؤسسة إلى فتح

200 صالة عرض على مستوى التراب الوطني أفاق سنة 2020.

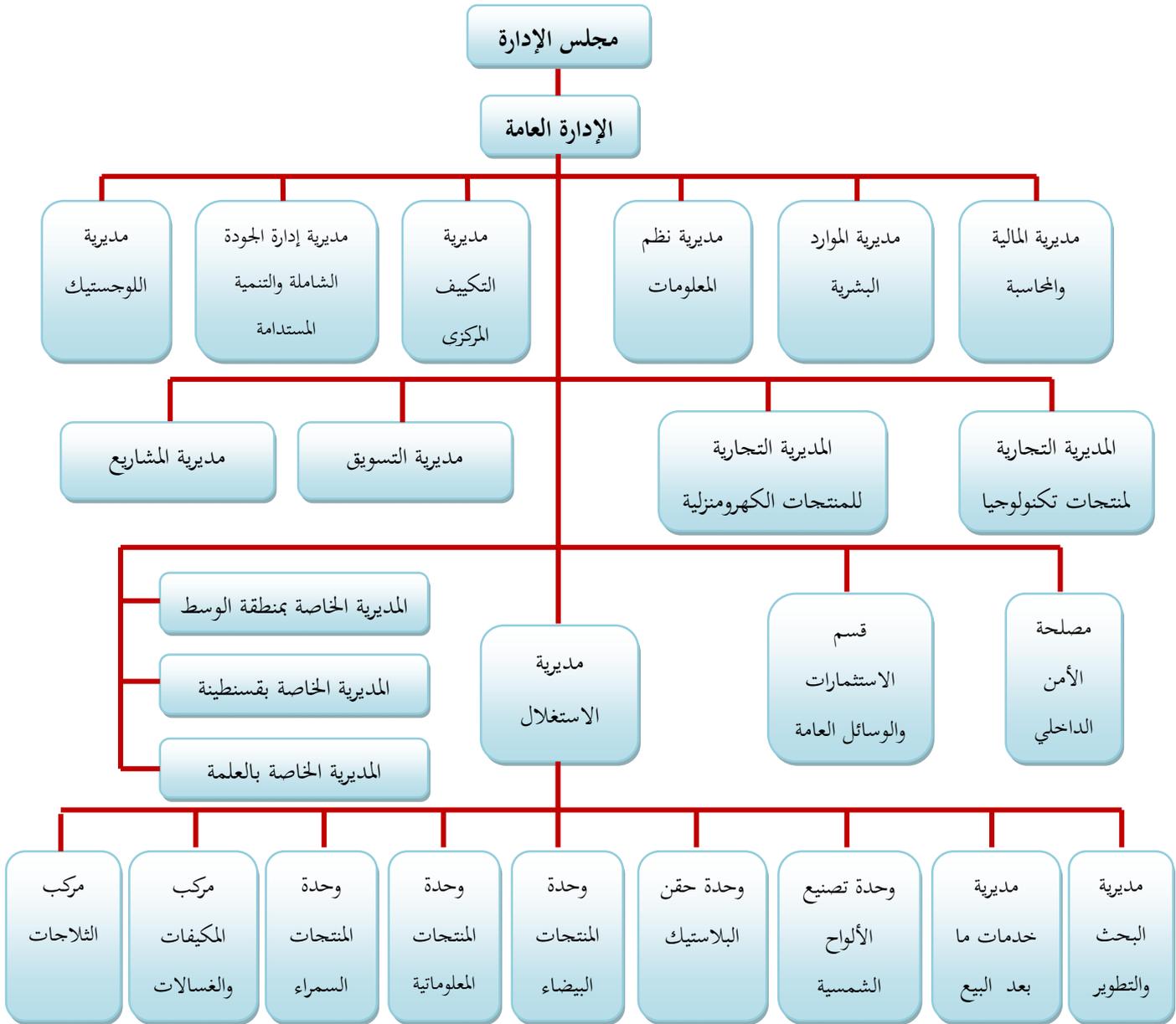
1 وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

عاشرا- العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج موجها للتصدير.  
إحدى عشر- العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم، من أجل منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

#### الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كندور

تعتمد المؤسسة المدروسة في تسيير مصالحها وعملياتها الداخلية على هيكل تنظيمي واضح من خلاله يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد وكذا ترتيب العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة، فهو يعتبر خريطة تنظيمية توضح التبعية داخل المنظمة، وكذا تحديد المسؤوليات الإشرافية، وهذا من أجل ضمان تحقيق اتصال داخلي فعال وكذا مشاركة العاملين في قرارات المنظمة. وقد شهد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تغيرات وهذا من أجل التماشي مع التوسعات التي شهدتها المؤسسة في خطوط الإنتاج، وقد كان آخر شكل للهيكل التنظيمي بحسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة بتاريخ 2015-01-06 (الملحق رقم 03):

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (Condor)



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل رقم (3-1) نجد بأن الهيكل التنظيمي يتضمن مجموعة من المديريات والهيئات أهمها:<sup>1</sup>

#### أولاً- مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة الهيئة الأعلى التي تعمل على تسيير وتنفيذ للقرارات حسب ما جاء في القانون الأساسي للمؤسسة، ومن مهامها كذلك تمثيل المؤسسة أمام الهيئات والتوقيع عنها والتصرف والتعاقد بأمر المؤسسة.

1 وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا- الإدارة العامة:

تتكون الإدارة العامة من المدير العام وتقتصر مهمته في الإشراف على إدارة الشركة، بالإضافة إلى نائب المدير العام والذي يعمل على الإشراف على وحدات الإنتاج وكذا استخلاف المدير العام في حالة غيابه، والأمانة العامة وتنحصر مهامها في تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المنظمة والمتعاملين معها مثل الموردين ، هذا بالإضافة إلى مساعد المدير العام فهو يقوم بمساعدة المدير العام في مهامه بإعطاء استشارات في مختلف المواضيع المتعلقة بالمجالات القانونية والمالية التي تخص المنظمة.

وتندرج تحت الإدارة العامة مجموعة من المديرات تمثلت في: مديرة المالية والمحاسبة، مديرة الموارد البشرية، مديرة نظم المعلومات، مديرة إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، مديرة إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ومديرة الإمداد..الخ.

ثالثا - مديرة المالية والمحاسبة:

تمثل مهمة هذه المديرية في القيام بإجراءات المحاسبة العامة والمتابعة الجبائية وشبه الجبائية لنشاطات المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها ومتابعة حسابات الخزينة وإعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

رابعا- مديرة الموارد البشرية:

تقوم مديرة الموارد البشرية بعدة مهام يمكن حصرها في :

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم.
- توظيف العمال حسب احتياجات الشركة.
- تطبيق مخطط التكوين للعمال.
- معالجة القضايا القانونية المتعلقة بالعمال.
- تنسيق مهام الوسائل العامة تطبيق البيع بالتقسيط للعمال.
- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.

خامسا- مديريةية نظم المعلومات:

من مهام هذه المديرية الإشراف على العتاد من حواسيب وملحقاتها وكذا مختلف أجهزة الإنتاج الإلكترونية صيانتها، وصيانة ومتابعة البرمجيات والشبكات لتكون دائما جاهزة وفي الخدمة، كما تقوم هذه المديرية بإبتكار برمجيات خاصة بالمؤسسة، وتطويرها لتتماشى مع الاحتياجات والمستجدات، بالإضافة إلى إشرافها على المواقع الالكترونية للمؤسسة في الشبكة وحمايتها من الاختراق.

سادسا- مديريةية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة:

تحرص على تطبيق نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة من خلال:

- إعداد الوثائق الخاصة بتحرير المستندات التي تخص كل مصلحة تابعة الشركة، وهذا من أجل المساعدة في إرساء نظام الجودة الشاملة.
- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض الآراء والتوجيهات.
- تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم إلى أبعد الحدود، لأنهم يمثلون بقاء الشركة.
- تحسيس العمال بقيمة الحصول على نظام الجودة الشاملة وما يعود عليهم من فوائد في تنظيم العمل والحفاظ على أمنهم.
- القيام بتقويم ومراجعة نظام الجودة الشاملة لكل المصالح.
- تنظيم اجتماعين في السنة من أجل تقييم نظام الجودة الشاملة للخروج بقرارات استراتيجية.

سابعا- مديريةية الإمداد:

تتكفل هذه المديرية بالتحكم في عمليات النقل للبضائع بوسائل الشركة أو عن طريق الإيجار، بالإضافة إلى ضمان نقل عمال الشركة، وصيانة كل وسائل النقل التابعة للشركة، والعمل على تسيير قطع الغيار المستهلكة من طرف الشركة.

ثامنا- مديرية التسويق:

ينحصر نشاط هذه المديرية في المهام التي من شأنها أن تدعم العملية التسويقية التالية :

- المشاركة في المعارض المحلية والوطنية وكذا الدولية، و تسجيل آراء و رغبات الزبائن واقتراحاتهم حول المنتجات وتقديمها للإدارة من أجل إعداد الدراسة.
- القيام بدراسة السوق وتوجيه الاستبيان للزبائن من أجل معرفة رضاهم ومعدل تكرار شرائهم لمنتجات الشركة.
- تنظيم المسابقات والهدايا وتسييرها وتسليم الهدايا الممنوحة من طرف الشركة للفائزين.
- تدعيم الفرق الرياضية سواء المحلية أو الوطنية.
- رعاية بعض التظاهرات الثقافية أو الخيرية.
- القيام بنشر الإعلانات والملصقات في الجرائد والمجلات والأماكن المخصصة للإشهار.
- إنشاء موقع على شبكة الإنترنت وتحديثه بالمنتجات الجديدة وتصفحه من أجل قراءة البريد الإلكتروني الموجه للشركة.

تاسعا- المديرية التجارية:

تنقسم إلى مديرية خاصة بالمنتجات التكنولوجية وأخرى للمنتجات الكهرومنزلية، وتقوم هتان المديرتان على الاستماع للزبائن والعمل على إرضائهم، والعمل على تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن السابقين وجلب زبائن جدد، وإعلام مدراء مختلف المديريات بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطورات المبيعات، وتحديد مواعيد طلبات الزبائن وتسجيلها وإرسالها إلى وحدات الإنتاج للالتزام بهذه المواعيد، هذا بالإضافة إلى القيام بدراسة السوق من حيث السعر والجودة.

عاشرا- مديرية الإنتاج:

تحتوي هذه المديرية على وحدة خدمات ما بعد البيع بالإضافة إلى وحدات الإنتاج السبعة وهي: وحدة تصنيع الألواح الشمسية، ووحدة حقن البلاستيك، بالإضافة إلى وحدة المنتجات البيضاء، ووحدة المنتجات المعلوماتية، ووحدة المنتجات السمراء، ومركب المكيفات والغسالات، وأخيرا مركب الثلاجات.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تمثل ميدان الدراسة في مؤسسة (كندور) بولاية برج بوعرييج، التي تحتوي على 6000 عامل منهم 141 عامل في الإدارة العليا و692 عامل في الإدارة الوسطى و5167 في الإدارة التنفيذية<sup>1</sup>. حيث وجهت الاستثمارة للمسيرين، والإداريين، والقادة بما حسب ما أملت طبيعة الموضوع، أي أنه تم استهداف عمال الإدارة العليا والإدارة الوسطى وبالتالي أصبح حجم المجتمع 833 مفردة، وللإشارة فقد واجهتنا صعوبة كبيرة في الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمجمع وربما يرجع السبب لكونها مؤسسات خاصة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة بأنها جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي، ويشترط فيها أن تتمتع بنفس خصائص المجتمع الذي أخذت منه، وقد عرفها "عزيز حنا وعبد الرحمان" على أنها: «جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث من أجل تمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، ويتم اللجوء إليها بسبب صعوبة إجراء البحث على جميع أفراد المجتمع لأن هذا الإجراء كثيراً من الوقت والجهد والمال»<sup>2</sup>.

وقد اشتملت عينة البحث على جميع الوحدات الصناعية التابعة لمجمع كندور، وبالتالي فإن العينة مست أغلب كوادر المجمع من أفراد القيادات العلي والوسطى في المجمع، حيث بلغ مجتمع الدراسة (833) مفردة، وقد تم اختيار العينة والتي بلغ عددها (173) مفردة، أي أن العينة تمثل ما نسبته (20.76%) من المجتمع الكلي (الجدول 3-5)، فحجم العينة يرى فيه أغلب الباحثين أن مقبول إلى حد كبير، لأنه محصور بين (30) و(500) مفردة وهو يعتبر مناسباً لجميع الدراسات، بالإضافة إلى أن استخدام أسلوب الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فيفضل أن تكون مفردات العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.

أما عن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذه العينة (عمال الإدارة العليا وعمال الإدارة الوسطى) فيرجع إلى:

أولاً: المستوى التعليمي للعاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة يمكن أن يساعد في الإجابة على أسئلة الاستثمارة بدقة وبدون الحاجة إلى شرح وتفصيل أكثر للمصطلحات الواردة فيها.

ثانياً: العاملون في مستوى الإدارة العليا والوسطى أكثر دراية بشؤون المؤسسة.

1 وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2 داود عزيز حنا، وأنور حسين عبد الرحمان، مناهج البحث التربوي، دار الحكمة للطباعة والنشر، وزارة التعليم العالي، جامعة بغداد، 1990، العراق، ص 67.

الجدول رقم (3-5): عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي

عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المحصلة	الاستثمارات الصالحة	الاستثمارات الملغاة	العدد
833	173	205	175	173	02	
%100	%20.67	%24.60	%95	%98.8	%1.2	النسبة
المجتمع	المجتمع	المجتمع	الموزعة	المحصلة	المحصلة	

المصدر: من إعداد الباحث

### المطلب الثالث: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين هما المتغير التابع والمتغير المستقل، فالمتغير المستقل يتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، بالإضافة إلى المتغير التابع المتمثل التميز التنظيمي بأبعاده ( تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية )، بالإضافة إلى تأثير البيانات الديموغرافية (كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) على متغيرات الدراسة .

وفيما يلي بعض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

**القيادة التحويلية:** هي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، حيث تعمل على باستشارة التابعين وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على الهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعتهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

**التأثير المثالي:** إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

**التحفيز الإلهامي:** قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

الاستشارة الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.

الاعتبارية الفردية: هو أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو.

التمكين: هو إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا وقدرة على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة والخيال، بينما يحتفظ القادة بالسلطة النهائية لاتخاذ القرارات.

التميز التنظيمي: التميز التنظيمي مفهوم يبرز السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى المكانة المرموقة التي تنشدها المنظمة بين منافسيها من حيث مستويات أدائها العالي، وكذا تحسين كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومُنتجاتها وعلاقاتها، متجاوزنا بذلك توقعات أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين... الخ.

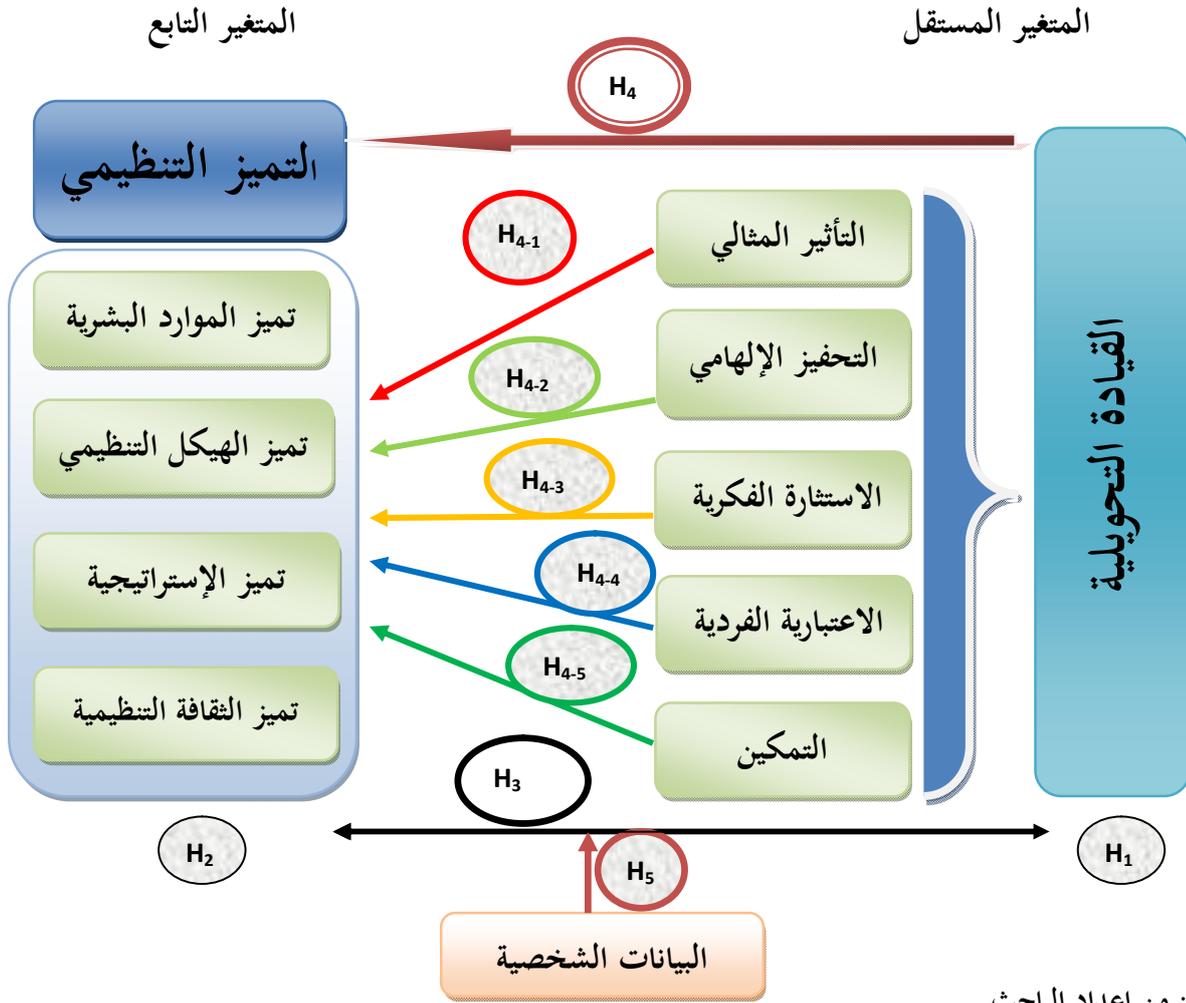
تميز المورد البشري: المورد البشري المتميز هو الذي لديه القدرة على التركيز في الأهداف والغايات، ويقدم جميع طاقاته ووقته وولائه ووفائه للمنظمة، ويقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، متعاون وذكي خاصة في إيجاد الحلول المبتكرة.

تميز الهيكل التنظيمي: هو قدرة الهيكل التنظيمي على التنسيق بين وظائف وأنشطة المنظمة، وتحديد شبكة الاتصال بين المراكز والأقسام، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف بكل تفوق وتميز.

تميز الاستراتيجية: هي القدرة على توفير مناخ تنظيمي يساعد على توضيح الرؤية والمسار المستقبلي للمنظمة، مما يساعد على استغلال الفرص تجنب التهديدات، كتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، والاهتمام الناجح بالعملاء.

تميز الثقافة التنظيمية: هي ذلك التمسك الكبير بالعادات والتقاليد والقيم الإيجابية التي تدفع المنظمة نحو تحقيق الأداء الكفاء والفعال، كدرجة التماسك الاجتماعي وثقافة التعاون بين الجميع، درجة الولاء للمنظمة، والالتزام الوظيفي. ويمكن تلخيص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (2-3) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن ترجمة العلاقة بين متغيرات الدراسة في العلاقة التالية:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + \epsilon$$

Y : التميز التنظيمي

a. الثابت :

X<sub>1</sub> : التأثير المثالي :

X<sub>2</sub> : التحفيز الإلهامي :

X<sub>3</sub> : الاستشارة الفكرية :

X<sub>4</sub> : الاعتبارية الفردية :

X<sub>5</sub> : التمكين :

ε : متغيرات مستقلة أخرى.

bi. درجة التأثير :

المطلب الرابع: وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة

يمكن من خلال هذا المطلب عرض خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية وهذا انطلاقاً من متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي (الخبرة)، والجدول رقم (3-6) يبين التكرارات وكذا النسب المئوية التي تعبر عن خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (3-6): خصائص عينة الدراسة

رقم السؤال	البيانات الشخصية	الإجابات	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	100	57.8
		أنثى	73	42.2
2	السن	اقل من 30 سنة	56	32.4
		30-40	73	42.2
		40-50	44	25.4
		أكثر من 50	00	00
3	المؤهل العلمي	اقل من الثانوي	36	20.8
		ثانوي	55	31.8
		جامعي	75	43.4
		دراسات عليا	7	4
4	الخبرة	أقل من 3 سنوات	72	41.6
		من 3 إلى 5 سنوات	57	32.9
		أكثر من 5 سنوات	44	25.4

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات spss

الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس

كانت نسبة أفراد العينة من فئة الذكور بمعدل: 57.8% ونسبة 42.2 من الإناث، ومن هنا نجد أن نسبة الذكور كانت مقاربة لنسبة الإناث، ويمكن أن يرجع ذلك التوزيع إلى طبيعة الفئة المستهدفة من خلال الدراسة، حيث أن الدراسة ركزت على فئة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة، وهذه الأعمال بطابعها لا تتطلب مجهود عضلي فقد كان هذا حافزاً للعنصر النسوي للالتحاق بهذا النوع من الأعمال بوحدات المجمع.

الفرع الثاني: توزيع العينة حسب السن

إن العينة المأخوذة كانت عينة ممتازة، فعلى الرغم من أنها أخذت بصفة عشوائية إلا أنها مست تقرّياً مختلف الفئات العمرية، فنجد أنه من بين الفئة المستطلعة آرائهم نسبة 32.4% تقل أعمارهم عن 30 سنة، كما أن الفئة

التي تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة جاءت نسبته 42.2%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-50 فبلغت نسبتهم 25.4%، وأما نسبة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فهي معدومة وذلك لتحججهم بعامل الوقت، فهذا التوزيع أبرز نسبة كبيرة لعنصر الشباب فهم يمثلون ما نسبته 74.6% من عدد أفراد العينة، وهذا راجع إلى حداثة وحدات هذا المجمع فبداية النشاط الفعلي كانت في (فيفري 2003)؛ إن هذه النسبة من الشباب ساعدت المجمع على النمو بسرعة كبيرة، لأن هذا السن هو الذي يكون فيه الفرد متحمسا للعمل وأكثر التزاما وإنتاجية.

#### الفرع الثالث: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

لقد جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي بحسب الجدول رقم (3-6)، والذي نلاحظ من خلاله أن 43.4% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي، فيما نجد ما نسبته 31.8% ذوي المستوى الثانوي، أما المستوى الأقل من الثانوي فتمثله نسبة 20.8% من أفراد العينة، وتبقى النسبة 4% لتعبر عن الأفراد الذين يملكون شهادات الدراسات العليا من حملة درجتي الماجستير والدكتوراه. والنتيجة هي تنوع في المستوى التعليمي لمفردات العينة، مما يعني أن إجاباتهم حول أبعاد القيادة التحويلية، وكذا أبعاد التميز التنظيمي ستتأثر إلى حد ما بمستواهم العلمي، لأن المؤهل العلمي يسهم إلى حد كبير في تكوين شخصياتهم ويؤهلهم لشغل المناصب القيادية في مختلف أقسام المنظمة، كما أن لهذه المؤهلات دور لا يستهان به في تعميق التوجهات والممارسات القيادية الحديثة والتي تنعكس في تبني أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين).

#### الفرع الرابع: توزيع العينة حسب الخبرة

لقد تم توزيع أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات للخبرة مع الأخذ بعين الاعتبار حداثة مجمع كندور (ميدان الدراسة)، فنجد أن 41.6% من العينة محل الدراسة يمتلكون الخبرة أقل من 3 سنوات، وهذا يدل على النمو السريع للوحدات من جهة وحدثة بعض الوحدات من جهة أخرى أي أن المجمع يقوم بتوظيف كبير للعمال في السنوات الأخيرة، أما ما نسبته 32.9% من أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة بين 3 و5 سنوات، أما من أفراد العينة من تفوق خبرتهم 5 سنوات فكانت نسبتهم 25.4%، تعكس هذه النتيجة تنوع في خبرات مفردات عينة الدراسة، هذه الخبرة المتواضعة لأفراد العينة تجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية نحو مواضيع معينة كالقيادة والتميز التنظيمي، فالخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو موضوع معين.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل القيادة التحويلية و المتغير التابع التميز التنظيمي تم استخدام الانحدار المتعدد، أما لاختبار الفروق في إجابات الباحثين فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي وهذا ما سنفصله في هذا المبحث.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى " يوجد مستوى مقبول لسلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"، و لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار (T-Test) وهو الاختبار المناسب لذلك، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-7): اختبار (T-Test) للفرضية الأولى

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت t المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
التأثير المثالي	3.52	0.62	10.967	0.000	دال إحصائيا
التحفيز الإلهامي	3.51	0.61	11.027	0.000	دال إحصائيا
الاستشارة الفكرية	3.46	0.60	10.072	0.000	دال إحصائيا
الاعتبارية الفردية	3.23	0.63	4.743	0.000	دال إحصائيا
التمكين	3.17	0.66	3.487	0.001	دال إحصائيا
سلوك القيادي التحويلي	3.36	0.55	8.812	0.000	دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-7) يتبين أن المتوسط الحسابي لكل أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في سلوكيات القيادة التحويلية يتراوح بين (3.17-3.52) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.55-0.60) درجة، ما يدل على وجود مستوى مقبول لسلوكيات القيادة التحويلية، فنجد أن أكبر قيمة للمتوسط كانت عند بعد التأثير المثالي الذي كان متوسطه 3.52 بانحراف معياري بسيط 0.62 درجة، في حين أن أقل قيمة للمتوسط كانت عند بعد التمكين الذي كان متوسطه 3.17 وبانحراف معياري بسيط بلغ 0.66 درجة ، أما المتوسط الكلي لمحور سلوك القيادة التحويلي فقد بلغ 3.36 وبانحراف معياري بلغ 0.55 درجة، ومن أجل التأكد من هذه النتيجة يشير اختبار (T-Test) إلى أن مستوى الدلالة هو (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند جميع أبعاد القيادة التحويلية وكذلك بالنسبة للمتغير المستقل الكلي (القيادة التحويلية)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة أي يوجد مستوى مقبول من سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني تحقق الفرضية الأولى:

" يوجد مستوى مقبول من سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"، ولاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار (T-Test) وهو الاختبار المناسب لذلك، والجدول يبين ذلك .

الجدول رقم (3-8): اختبار (T-Test) للفرضية الثانية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت t المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
تميز المورد البشري	3.41	0.57	9.54	0.000	دال إحصائيا
تميز الهيكل التنظيمي	3.37	0.53	9.21	0.000	دال إحصائيا
تميز الاستراتيجية	3.39	0.55	9.42	0.000	دال إحصائيا
تميز الثقافة التنظيمية	3.39	0.54	9.44	0.000	دال إحصائيا
متغير التميز التنظيمي	3.39	0.50	10.37	0.000	دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-8) يتبين أن المتوسط الحسابي لكل أبعاد المتغير التابع والمتمثل في مستويات التميز التنظيمي تراوحت قيمها بين (3.39-3.41) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.50-0.57) درجة، ما يدل على وجود مستوى مقبول لمستويات التميز التنظيمي، فنجد أن أكبر قيمة للمتوسط كانت عند بعد تميز المورد البشري الذي كان متوسطه 3.41 بانحراف معياري بسيط 0.57 درجة، في حين أن أقل قيمة للمتوسط كانت عند بعد تميز الهيكل التنظيمي الذي كان متوسطه 3.37 وبانحراف معياري بسيط بلغ 0.53 درجة ، أما المتوسط الكلي للمحور الكلي أي متغير التميز التنظيمي بلغ 3.39 وبانحراف معياري بلغ 0.50 درجة، ومن أجل التأكد من هذه النتيجة يشير اختبار (T-Test) إلى أن مستوى الدلالة هو (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند جميع أبعاد التميز التنظيمي وكذلك بالنسبة للمتغير الكلي، وبالتالي قبول الفرضية البديلة أي يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني تحقق الفرضية الثانية :

" يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05."

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

بين سلوكيات القيادة وأبعاد التميز التنظيمي، ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط

بيرسون بين متغيرات الدراسة، فإذا كانت القيمة تساوي |1| فإنها تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين، أما إذا كانت تساوي 0 فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقاً، أما إذا كانت قيم معامل الارتباط محصورة بين |0.1| و |0.30| فهي علاقة ضعيفة، وإذا انحصرت بين |0.31| و |0.50| فالعلاقة بين المتغيرين متوسطة، أما إذا كانت محصورة بين |0.51| و |0.80| فالعلاقة قوية<sup>1</sup>، أما إذا كانت محصورة بين |0.80| و |1| فالعلاقة قوية جداً، والجدول (3-9) يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم(3-9): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	البيان	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	التمكين	القيادة التحويلية
تميز الموارد البشرية	الارتباط	0.649	0.641	0.722	0.841	0.853	0.868
	مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
تميز الهيكل التنظيمي	الارتباط	0.593	0.626	0.68	0.766	0.748	0.788
	مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
تميز الإستراتيجية	الارتباط	0.553	0.576	0.66	0.736	0.751	0.760
	مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
تميز الثقافة التنظيمية	الارتباط	0.491	0.566	0.659	0.684	0.704	0.719
	مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التميز التنظيمي	الارتباط	0.626	0.661	0.763	0.831	0.840	0.878
	مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS وبيانات الاستمارة

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، وبين أبعاد المتغير التابع: تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية. كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.491 و 0.878) حيث تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين معظم المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (أبعاد التميز التنظيمي)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون درجة عالية بين متغيري التمكين والاعتبارية

<sup>1</sup> جولي بالانت، ترجمة خالد العامري، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 149.

الفردية ومتغير تميز الموارد البشرية (0.853،0.841) على التوالي عند مستوى الدلالة 0.05، وأما بين متغيرات التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي وبين تميز الموارد البشرية فقد قدر ب 0.64 عند مستوى الدلالة 0.05، وأما بين متغيرات التمكين والاعتبارية الفردية وبين تميز الهيكل التنظيمي 0.74 و 0.76 على التوالي، أما بين الاستشارة الفكرية وتميز الهيكل التنظيمي وبين الاعتبارية الفردية وتميز الثقافة التنظيمية فقد بلغ معامل الارتباط لكليهما 0.68 عند مستوى الدلالة 0.05، أما العلاقة بين متغيرات التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي وبين تميز الاستراتيجية وبين تميز الثقافة التنظيمية فكانت متوسطة وانحصر معامل الارتباط بين 0.49 و 0.57 عند مستوى الدلالة 0.05، وتبين في الأخير من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية قوية و موجبة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، أما معامل الارتباط بين متغير القيادة التحويلية وبين التميز التنظيمي فقد بلغ 0.878 عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني قبول الفرضية الثالثة وهي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين سلوكيات القيادة ومستويات التميز التنظيمي "

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين ) على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الرابعة نستخدم ثلاث أدوات وهي:

أولاً: الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة التأثير بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) كمتغيرات مستقلة والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

ثانياً: اختبار فيشر "F" لتحليل التباين لقبول الفرضية العدمية أو رفضها .

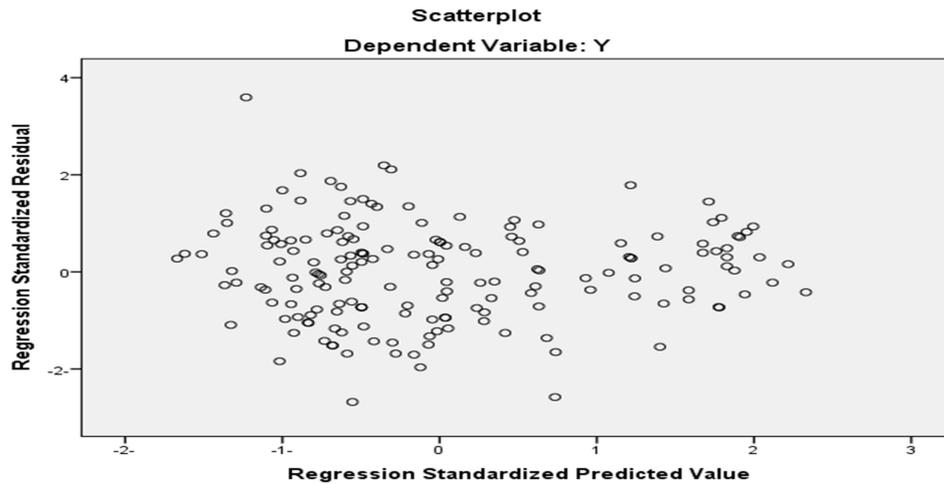
ثالثاً: اختبار "T" بالاعتماد على قيمة "T" المحسوبة ومقارنتها ب "T" الجدولية لقبول الفرضية العدمية أو رفضها.

ومن أجل تطبيق الانحدار المتعدد على نموذج الدراسة لا بد من توفر الشروط التالية<sup>1</sup> :

1- الخطية: أي وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخمسة (أبعاد القيادة التحويلية)، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نعرض لوح الانتشار الآتي:

<sup>1</sup> سليم أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص386.

الشكل رقم (3-3): لوح الانتشار للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخمسة

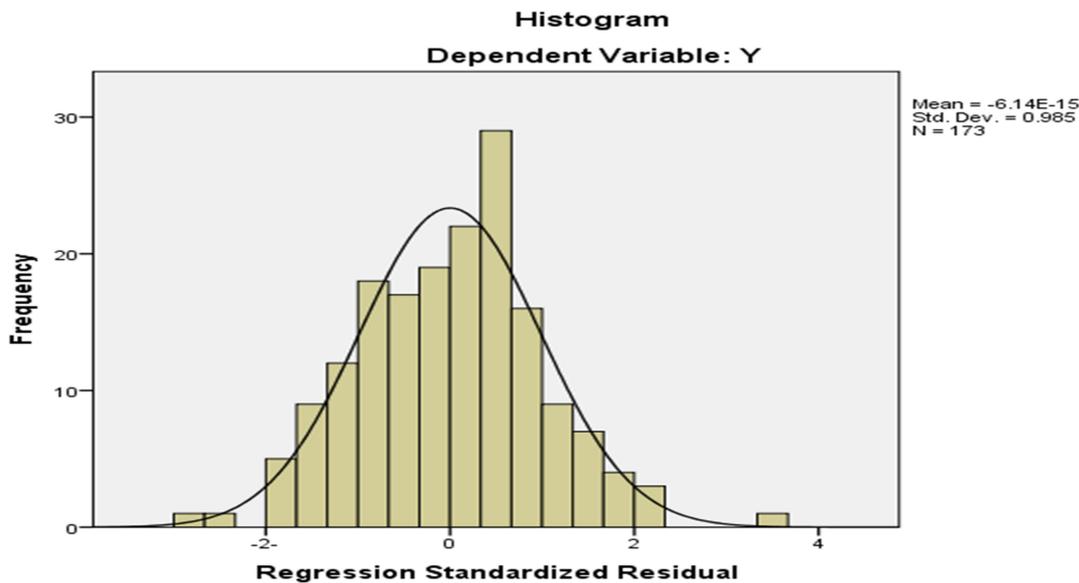


المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

كما سبق يتضح أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع (التميز التنظيمي) والمتغيرات المستقلة الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين).

1- التوزيع الطبيعي للخطأ: وبالاعتماد على تحليل البواقي التي تظهر على المدرج التكراري للبواقي المعيارية لدينا الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-4): المدرج التكراري للبواقي المعيارية للمتغير التابع (التميز التنظيمي)



المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

من خلال الشكل رقم (3-3) يتضح أن تحليل البواقي التي تظهر من خلال نتيجة المدرج التكراري أن للبواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

2- استقلالية الخطأ: وإجراء اختبار "داربين واتسن" (Durbin Watson) نجد أن قيمته 2.059 وهي قريبة من 2 ، وبالتالي هناك استقلالية قيم البواقي عن قيم المتغيرات المستقلة.

3- التوزيع الطبيعي للمتغيرات المدروسة: بالاعتماد نظرية النهاية المركزية التي تنص على أنه إذا كان المجتمع ذا متوسط  $\mu$  وتباين  $\delta^2$  لكن ليس بالضرورة طبيعياً، فإن متوسط العينة المسحوبة منه  $M$  تؤول إلى التوزيع الطبيعي إذا كانت العينة المسحوبة كبيرة  $N \geq 30$ ، وبالتالي فإن المتغيرات المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي.

4- إيجاد قيمة الارتباط المتعدد: من أجل ضمان قوة نموذج الدراسة يجب أن لا يكون هناك ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، ويمكن الاعتماد على مقياس يسمى مقياس معامل تضخم التباين VIF (Variance Inflation Factor) ، ويحسب بالطريقة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

الجدول الموالي يبين قيم المعامل VIF لكل المتغيرات المستقلة .

الجدول رقم (3-10): نتائج معامل VIF للمتغيرات المستقلة .

قيمة VIF	المتغيرات المستقلة
2.422	التأثير المثالي
2.539	التحفيز الإلهامي
3.234	الاستشارة الفكرية
4.955	الاعتبارية الفردية
4.642	التمكين

المصدر: اعتماداً على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم VIF التي تمثل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة ينحصر بين 2.42 إلى 4.95 لكل المتغيرات وهي أقل من 10، لذلك ليس هناك ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة . وبعد التحقق من توفر شروط تطبيق الانحدار المتعدد، نختبر الفرضية الرابعة، وفيما يلي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (3-11): نتائج تحليل العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الخمسة والمتغير التابع .

ملخص النموذج					
النموذج	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> تعديل	خطأ التقدير	دارين واتسن
1	0.878	0.771	0.764	0.243	2.059

تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	33.288	5	6.658	112.634	0.000
الخطأ	9.871	167	0.59		
الكلية	43.159	172			

المعاملات					
النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t قيمة	مستوى الدلالة Sig
	B	الانحراف التقدير			
الثابت	0.913	0.120		7.64	0.000
التأثير المثالي	0.007	0.046	0.009	0.157	0.876
التحفيز الإلهامي	0.091	0.048	0.112	1.904	0.059
الاستشارة الفكرية	0.140	0.055	0.169	2.537	0.012
الاعتبارية الفردية	0.217	0.065	0.276	3.350	0.001
التمكين	0.300	0.060	0.397	4.975	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الشكل رقم (3-11) أن قيمة الارتباط الشائهي هي 0.878 كما بلغ معامل التحديد 0.771، أي بمعنى أن 77.1% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي يعود إلى المتغيرات المستقلة المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين، أما الباقي فهو ناتج عن عوامل أخرى .

ونلاحظ أن قيمة "F" المحسوبة بلغت 112.63 وبمستوى دلالة 0.000 وهو أقل 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك أثر معنوي للمتغيرات المستقلة المتمثلة في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين على المتغير التابع (التميز التنظيمي).

كما تم الاستعانة باختبار "دارين واتسن" من أجل معرفة ما إذا كان هناك ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة، من أجل ذلك تم اختبار النموذج بمقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dl (الحد الأدنى=1.543) وقيم du (الحد الأعلى=1.708) ومن الشكل رقم (3-11) نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) D=2.059 وهي تدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون

## الفصل الثالث: دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمجمع كندور

أخطاءً لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي:  $2 < D < 4 - du$  وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

ومن خلال اختبار (T-Test) يتضح أن الاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية والتمكين لديهم مستوى دلالة مقبول في حين أنه بالنسبة للمتغيرين التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي ليس لهم دلالة حيث بلغ مستوى الدلالة **0.876** و **0.059** على التوالي بالنسبة لهما وهي أكبر من مستوى معنوية (**0.05**).

ومن أجل التأكد من تأثير كل من بعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي على التميز التنظيمي تجري اختباراً مستقلاً للعلاقة بين كل من التأثير المثالي على التميز التنظيمي ثم بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي وباستعمال الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (3-12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التأثير المثالي والتميز التنظيمي.

ملخص النموذج				
النموذج	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> تعديل	خطأ التقدير
1	0.626	0.392	0.388	0.391

تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	16.907	1	16.907	110.132	0.000
الخطأ	26.251	171	0.154		
الكلية	43.159	172			

المعاملات					
النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t قيمة	مستوى الدلالة Sig
	B	الانحراف التقدير			
الثابت	1.630	0.171		9.537	0.000
التأثير المثالي	0.501	0.048	0.626	10.494	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الشكل رقم (3-12) أن قيمة "F" هي **110.13** وبمستوى الدلالة **0.000** وهو أقل من مستوى المعنوية **0.05** وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والتميز التنظيمي، وأما معامل الارتباط يشير إلى القيمة **0.626** وبالتالي يوجد ارتباط طردي قوي.

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التأثير المثالي والتميز التنظيمي بحيث أن معامل التحديد يساوي **0.392** أي أن **39.2%** من التباين الحاصل في التميز التنظيمي الحاصل في المؤسسة مصدره التأثير المثالي، كما أن

## الفصل الثالث: دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمجمع كندور

اختبار (T-Test) لنموذج الانحدار البسيط فهو ذو دلالة إحصائية حيث بلغ **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**.

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين التأثير المثالي والتميز التنظيمي كما يلي :

$$Y=1.630+0.501X_1$$

حيث أن :

**Y**: المتغير التابع التميز التنظيمي .

**X<sub>1</sub>**: المتغير المستقل التأثير المثالي .

والآن نجري اختباراً مستقلاً للعلاقة بين كل من التحفيز الإلهامي على التميز التنظيمي باستعمال الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي.

ملخص النموذج				
النموذج	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> تعديل	خطأ التقدير
1	0.661	0.438	0.434	0.376

تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	18.882	1	18.882	133.001	0.000
الخطأ	24.277	171	0.142		
الكلي	43.159	172			

المعاملات					
النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t قيمة	مستوى الدلالة Sig
	B	الانحراف التقدير			
الثابت	1.501	0.161		8.999	0.000
التحفيز الإلهامي	0.539	0.047	0.661	11.553	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الشكل رقم (3-13) أن قيمة "F" هي **133.00** وبمستوى الدلالة **0.000** وهو أقل من مستوى المعنوية **0.05** وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .

أي توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي، وتشير قيمة معامل الارتباط إلى **0.661** وبالتالي يوجد ارتباط طردي قوي.

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي بحيث أن معامل التحديد يساوي **0.438** أي أن **43.8%** من التباين الحاصل في التميز التنظيمي الحاصل في المؤسسة مصدره التحفيز الإلهامي، كما أن اختبار (T-Test) لنموذج الانحدار البسيط فهو ذو دلالة إحصائية حيث بلغ **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**.

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي كما يلي :

$$Y=1.501+0.539X_2$$

حيث أن :

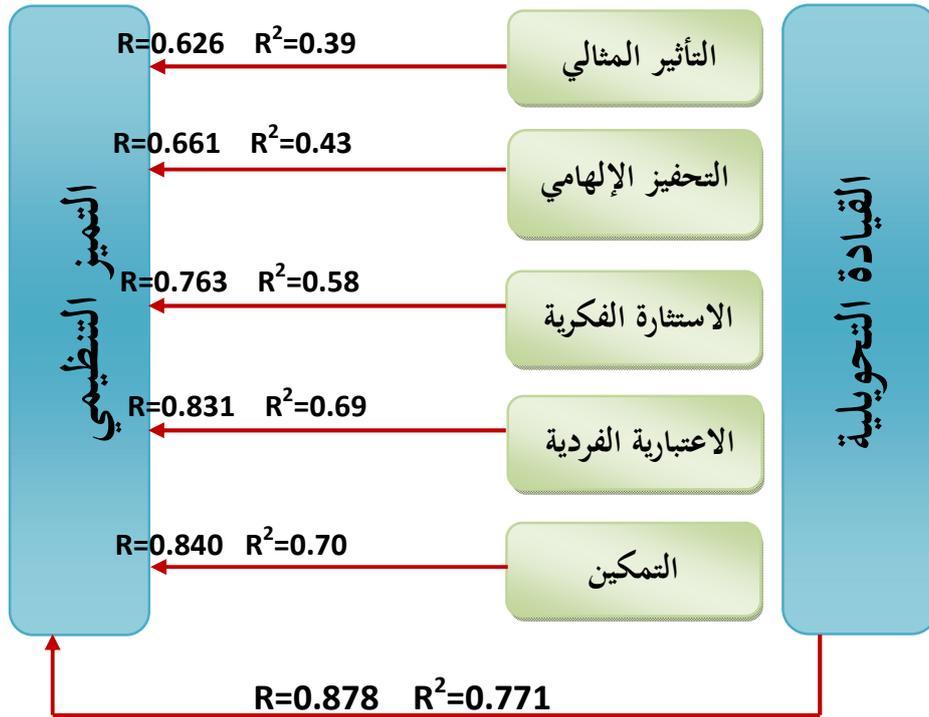
Y: المتغير التابع التميز التنظيمي .

X<sub>2</sub>: المتغير المستقل التحفيز الإلهامي .

مما سبق وبعد التأكد من أن هناك تأثير لكل من بعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي على التميز التنظيمي

يمكن تلخيص ما توصلنا إليه في اختبار الفرضية الرابعة في النموذج التالي

الشكل رقم (3-5): تمثيل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبالاعتماد على نتائج الجدول (3-11) يمكن بناء معادلة الانحدار المتعدد كما يلي :

$$Y=0.913+0.007X_1+0.091X_2+0.140X_3+0.217X_4+0.3X_5$$

حيث أن :

**Y**: المتغير التابع التميز التنظيمي .

**X<sub>1</sub>**: المتغير المستقل التأثير المثالي.

**X<sub>2</sub>**: المتغير المستقل التحفيز الإلهامي .

**X<sub>3</sub>**: المتغير المستقل الاستشارة الفكرية .

**X<sub>4</sub>**: المتغير المستقل الاعتبارية الفردية .

**X<sub>5</sub>**: المتغير المستقل التمكين.

وتشير معادلة نموذج الانحدار المتعدد إلى أن زيادة وحدة واحدة من المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) يؤثر على زيادة المتغير التابع (التميز التنظيمي) بالمقدار التالي:

- متغير التأثير المثالي بمقدار 0.007 أي بنسبة 0.7% .
- متغير التحفيز الإلهامي بمقدار 0.091 أي بنسبة 9.1% .
- متغير الاستشارة الفكرية بمقدار 0.140 أي بنسبة 14% .
- متغير الاعتبارية الفردية بمقدار 0.217 أي بنسبة 21.7% .
- متغير التمكين بمقدار 0.3 أي بنسبة 30% .

**5-** تحديد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا في المتغير التابع .

لمعرفة أي من أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، يجب استخدام الانحدار المتعدد التدريجي والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم (3-14): نتائج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة

مستوى الدلالة	قيمة t	معامل التحديد	معامل الارتباط	معاملات غير معيارية			النموذج
				B	انحراف التقدير	Beta	
0.000	13.585	0.706	0.840	-	0.102	1.380	الثابت
0.000	20.252			0.840	0.031	0.634	التمكين
0.000	11.893	0.745	0.863	-	0.101	1.203	الثابت
0.000	6.045			0.483	0.060	0.365	التمكين
0.000	5.101			0.408	0.063	0.320	الاعتبارية الفردية
0.000	9.095	0.765	0.875	-	0.110	1.004	الثابت
0.000	4.932			0.396	0.061	0.299	التمكين
0.000	3.835			0.311	0.064	0.244	الاعتبارية الفردية
0.000	3.800			0.228	0.050	0.189	الاستشارة الفكرية
0.000	7.879	0.771	0.878	-	0.116	0.917	الثابت
0.000	4.997			0.397	0.060	0.300	التمكين
0.001	3.394			0.277	0.064	0.218	الاعتبارية الفردية
0.009	2.639			0.171	0.054	0.142	الاستشارة الفكرية
0.032	2.161			0.116	0.044	0.095	التحفيز الإلهامي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الانحدار التدريجي وما يوضحه الجدول رقم (3-14) أن التمكين أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسر النموذج ما قيمته (0.706) من التباين الحاصل في متغير التميز التنظيمي، وعند مقارنة النتيجة مع النموذج الثاني يتضح أن متغير الاعتبارية الفردية لا يضيف أهمية إلا قيمته (0.039) من التباين الحاصل في المتغير التنظيمي، في حين نلاحظ من خلال النموذج الثالث الذي يقترحه الانحدار التدريجي نجد بعد الاستشارة الفكرية يضيف ما قيمته (0.02) من التباين الحاصل في المتغير التابع، وأخيراً نجد أن بعد الاعتبارية الفردية يضيف ما قيمته (0.006) من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة .

تنص الفرضية أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية، واختبار هذه الفرضية يمكن تجزئتها إلى فرضيتين هما :  
أولاً: الفرضية الجزئية الأولى :

5-1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات المبحوثين حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للبيانات الشخصية .

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى :

جدول رقم (3-15): نتائج اختبار التباين الأحادي لمحور القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى، الأقدمية في العمل).

النتيجة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق	غير دال إحصائياً	0.689	0.161	0.049	1	0.049	بين المجموعات	الجنس
				0.306	171	52.34	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	غير دال إحصائياً	0.180	0.835	0.055	2	0.111	بين المجموعات	العمر
				0.308	170	52.27	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	غير دال إحصائياً	0.176	1.665	0.501	3	1.504	بين المجموعات	المستوى التعليمي
				0.301	169	50.885	داخل المجموعات	
توجد فروق	دال إحصائياً	0.002	6.529	1.869	4	3.737	بين المجموعات	الأقدمية في العمل
				0.286	168	48.652	داخل المجموعات	

المصدر: اعتماداً على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3-15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير الجنس، أي أن كل من الذكور والإناث توحدت آراءهم حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 0.161 عند مستوى الدلالة 0.689 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ما يعني رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة المدروسة .

كما أشارت نتائج الجدول رقم (3-15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير العمر، أي أن كل الفئات العمرية توحدت آراءهم

حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة **0.835** عند مستوى الدلالة **0.180** وهي أكبر من مستوى المعنوية **0.05** ما يعني رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر حول سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة المدروسة .

ويشير كذلك نفس الجدول رقم (3-15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة **0.05** تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أن كل الأفراد بمستوياتهم التعليمية المتباينة توحدت آراءهم حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة **1.665** عند مستوى الدلالة **0.176** وهي أكبر من مستوى المعنوية **0.05** ما يعني رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حول سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة المدروسة .

لكن الجدول رقم (3-15) أشار في نتائجه حول اختبار الفرضية التي تنص أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة **0.05** تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، أي أن كل الأفراد على اختلاف خبراتهم لم تتوحد آراءهم حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة **6.529** عند مستوى الدلالة **0.002** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، ما يعني قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل حول سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة المدروسة.

ولمعرفة لصالح من تعود الفروق في إجابات الباحثين حول محور الأقدمية في العمل تم استخدام الاختبار البعدي شيفيه وإجراء هذا الاختبار نتحقق من التجانس بين المجموعات من خلال اختبار ليفين (Levene) فإذا وجدنا أن فرضية التجانس محققة نستخدم أسلوب (Anova)، أما إذا كانت التباين غير متجانس نستخدم الاختبارات اللامعلمية<sup>1</sup>، وفيما يلي نتائج اختبار ليفين:

الجدول رقم(3-16): نتائج اختبار ليفين "Levene" للتأكد من تجانس التباين تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل

مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	اختبار ليفين
0.039	170	2	3.310

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الاستمارة

<sup>1</sup> محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

نلاحظ من خلال اختبار ليفين (Levene) أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أنه ليس هناك تجانس في مجموعات هذا المحور، وهنا يجب الرجوع "rebut teste of equality of means" واستخدام اختبار والش "Welsh" لإثبات التجانس .

الجدول رقم(3-17): نتائج اختبار والش "Welsh" للتأكد من تجانس التباين تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل

مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	إحصائية-a	والش
0.003	99.430	2	6.186	والش

a: Asymptotically F distributed

#### المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال اختبار والش (Welsh) وجدنا أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 ما يعني أنه أيضاً ليس هناك تجانس في مجموعات هذا المحور، وبالتالي لا يمكن معرفة مصدر الفروق في إجابات الباحثين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

وفي الأخير نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول متغير القيادة التحويلية تعزى للبيانات العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، في حين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير الأقدمية (الخبرة)، لكن ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق، تطلب إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) والذي تطلب هو الآخر إجراء اختبار آخر لإثبات التجانس باستخدام اختبار ليفين (Levene)، وبعد إجراء هذا الاختبار تبين أنه ليس هناك تجانس بين المجموعات، مما تطلب إجراء اختبار آخر وهو اختبار والش (Welsh) والذي أثبت هو الآخر عدم وجود تجانس في مجموعات هذا المحور، وبالتالي لا يمكن معرفة مصدر هذه الفروق والتي تعزى لمتغير الخبرة (الأقدمية في العمل)، وبذلك فإجابات الباحثين حول مستويات القيادة التحويلية لا تتأثر بمتغيراتهم الشخصية المتمثلة في الجنس، والعمر، المستوى التعليمي في حين أنها تتأثر بمستوى الخبرة لديهم بالرغم من عدم إمكانية معرفة مصدر هذه الفروق.

ثانيا: الفرضية الجزئية الثانية:

5-2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات المبحوثين حول

أبعاد التميز التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية .

جدول رقم (3-18): نتائج اختبار التباين الأحادي لمحور التميز التنظيمي والمتغيرات الشخصية

(الجنس، العمر، المستوى، الأقدمية في العمل).

النتيجة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.863	0.030	0.007	1	0.007	بين المجموعات	الجنس
				0.252	171	43.151	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.771	0.261	0.066	2	0.132	بين المجموعات	العمر
				0.253	170	43.027	داخل المجموعات	
توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.041	2.820	0.686	3	2.057	بين المجموعات	المستوى التعليمي
				0.243	169	41.101	داخل المجموعات	
توجد فروق	دال إحصائيا	0.023	3.835	0.932	4	1.863	بين المجموعات	الأقدمية في العمل
				0.243	168	41.159	داخل المجموعات	

المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3-18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى توفر سمات التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير الجنس، أي أن كل من الذكور والإناث توحدت آراءهم حول مدى توفر سمات التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 0.030 عند مستوى الدلالة 0.863 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.

كما أشارت نتائج الجدول رقم (3-18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول مدى توفر سمات التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير العمر، أي أن كل الفئات العمرية توحدت آراءهم حول مدى توفر سمات التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 0.261 عند مستوى الدلالة 0.771 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر حول مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.

ويشير كذلك نفس الجدول رقم (3-18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول مدى توفر سمات التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن كل الأفراد بمستويات التعليمية تباينت آراءهم حول مدى توفر سمات التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 2.820 عند مستوى الدلالة 0.041 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة المدروسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

ولمعرفة لصالح من تعود الفروق في إجابات الباحثين حول محور الأقدمية في العمل تم استخدام الاختبار البعدي شيفيه وإجراء هذا الاختبار نتحقق من التجانس بين المجموعات من خلال اختبار ليفين (Levene)، فإذا وجدنا أن فرضية التجانس محققة نستخدم أسلوب (Anova)، أما إذا كانت التباين غير متجانس نستخدم الاختبارات اللامعلمية<sup>1</sup>، وفيما يلي نتائج اختبار ليفين:

الجدول رقم(3-19): نتائج اختبار ليفين "Levene" للتأكد من تجانس التباين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	اختبار ليفين
0.542	169	3	0.719

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال اختبار ليفين (Levene) أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني أن هناك تجانس في مجموعات هذا المحور، والآن ولمعرفة مصدر هذه الفروق سوف نستخدم الاختبار البعدي "شيفيه" (Scheffe) والنتائج موضحة في الجدول (رقم 3-20) التالي:

<sup>1</sup> محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الجدول رقم (3-20): اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لمحور التميز التنظيمي ومتغير المستوى التعليمي

	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
أقل من الثانوي (I) ثانوي (J)	-.24624-	.10572	.148	-.5448-	.0523
أقل من الثانوي (I) جامعي (J)	-.27929-	.09999	.054	-.5617-	.0031
أقل من الثانوي (I) دراسات عليا (J)	-.28319-	.20371	.588	-.8584-	.2921
ثانوي (I) أقل من الثانوي (J)	.24624	.10572	.148	-.0523-	.5448
ثانوي (I) جامعي (J)	-.03306-	.08755	.986	-.2803-	.2142
ثانوي (I) دراسات عليا (J)	-.03695-	.19790	.998	-.5958-	.5219
جامعي (I) أقل من الثانوي (J)	.27929	.09999	.054	-.0031-	.5617
جامعي (I) ثانوي (J)	.03306	.08755	.986	-.2142-	.2803
جامعي (I) دراسات عليا (J)	-.00390-	.19490	1.000	-.5543-	.5465
دراسات عليا (I) أقل من الثانوي (J)	.28319	.20371	.588	-.2921-	.8584
دراسات عليا (I) ثانوي (J)	.03695	.19790	.998	-.5219-	.5958
دراسات عليا (I) جامعي (J)	.00390	.19490	1.000	-.5465-	.5543

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الاستمارة

لم يظهر اختبار (Scheffe Test) مصدرا للفروق بين المجموعات (الأقل من الثانوي)، (ثانوي)، (جامعي)، (دراسات عليا) لأن هذه المتوسطات بين هذه المجموعات لم تكن دالة إحصائيا، وقد كان مستوى الدلالة لجميعها ( $Sig > 0.05$ ) وبالتالي لا يمكن معرفة مصدر هذه الفروق عند مستوى معنوية 0.05، في إجابات الباحثين والتي تعزى للمستوى التعليمي.

كما أشار أيضا الجدول رقم (3-18) أشار في نتائجه حول اختبار الفرضية التي تنص أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير أبعاد التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، أي أن كل الأفراد على اختلاف خبراتهم تباينت آراءهم حول مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 3.835 عند مستوى الدلالة 0.023 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة المدروسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق في إجابات الباحثين حول محور الأقدمية في العمل تم استخدام الاختبار البعدي شيفيه وإجراء هذا الاختبار نتحقق أولا من التجانس بين المجموعات من خلال اختبار ليفين (Levene).

الجدول رقم(3-21): نتائج اختبار ليفين "Levene" للتأكد من تجانس التباين تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل

اختبار ليفين	درجة حرية البسط	درجة حرية المقام	مستوى الدلالة
1.178	2	170	0.310

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال اختبار ليفين (Levene) أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني أن هناك تجانس في مجموعات هذا المحور، والآن ولمعرفة مصدر هذه الفروق سوف نستخدم الاختبار البعدي "شفية" (Scheffe) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-22) اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة للمحور التميز التنظيمي ومتغير الأقدمية

الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 5 سنوات	-.24136*	.08738	.024	-.4571-	-.0256-
	أكثر من 5 سنوات	-.08930-	.09431	.639	-.3222-	.1436
من 3 إلى 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	.24136*	.08738	.024	.0256	.4571
	أكثر من 5 سنوات	.15206	.09891	.309	-.0922-	.3963
أكثر من 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	.08930	.09431	.639	-.1436-	.3222
	من 3 إلى 5 سنوات	-.15206-	.09891	.309	-.3963-	.0922

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الاستمارة

لقد أظهر اختبار (Scheffe test) أننا مصادر الفروق كانت بين المجموعتين (الأقل من 3 سنوات) والمجموعة (من 3 إلى 5 سنوات)، حيث أن متوسط الفروق يساوي 0.24136 لصالح المجموعة (من 3 إلى 5 سنوات) وقد كانت هذه الفروق دالة إحصائياً فقد بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.024) أما الفروق الثاني فقد كان بين المجموعتين (الأكثر من 5 سنوات) والمجموعة (الأقل من 3 سنوات)، حيث أن متوسط الفروق يساوي 0.08930 لصالح المجموعة (الأكثر من 5 سنوات)، وقد كانت هذه الفروق غير دالة إحصائياً فقد بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.639) أما فيما يخص الفروق بين المجموعتين (الأكثر من 5 سنوات) والمجموعة (من 3 إلى 5 سنوات)، حيث أن متوسط الفروق يساوي 0.15206 لصالح المجموعة (من 3 إلى 5 سنوات)، وقد كانت هذه الفروق غير دالة إحصائياً فقد بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.309)

وفي الأخير تشير النتائج السابقة انه توجد بعض الفروق ذات دلالة إحصائية في نمط إجابات الباحثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى للبيانات العامة، فمن خلال الجدول (3-22) نجد أن هناك اختلاف في إجابات الباحثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة (الأقدمية في العمل) ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من 3 إلى 5 سنوات)، في حين أشارت النتائج الى وجود فروق في اجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي لكن لم يتم تحديد مصدر هذه الفروق، كما أشارت النتائج الى أن الاختلاف في إجابات الباحثين حول مستويات التميز التنظيمي لم يتأثر بمتغيراتهم الشخصية الأخرى (كالجنس، العمر) .

#### المبحث الرابع: تحليل ومناقشة الفرضيات

بعد النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار فرضيات الدراسة في المبحث السابق، سيأتي في هذا المبحث تحليل ومناقشة هذه النتائج، وهذا من أجل إيجاد التفسير المناسب لها وعرضها بشكل أكثر تحليلاً، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها وفق لأهميتها، فقياس توافر سمات القيادة التحويلية وكذا أبعاد التميز التنظيمي يتطلب تفسيراً لمحتوى مجموعة من العبارات تمثل في مجموعها أبعاداً للمتغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد كذلك على نتائج المقابلات والملاحظات وبعض الوثائق في تفسير تلك العبارات .

#### المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الأولى صحيحة والتي تنص على : **يوجد مستوى مقبول من سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، ومن أجل تبسيط الدراسة سيتم تحليل كل سلوك من سلوكيات القيادة التحويلية على حدا، وذلك فيما يلي:**

#### الفرع الأول: التأثير المثالي

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر مستوى مقبول من سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال بعد التأثير المثالي وهذا من وجهة نظر كوادر هذه المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (3-23): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتمتع مديرك بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي	0	7	68	71	27	3.68	0.78	مرتفعة
		0.0	4.0	39.3	41.0	15.6			
2	يتصرف مديرك بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	0	5	74	77	17	3.61	0.70	مرتفعة
		0.0	2.9	42.8	44.5	9.8			
3	يملك مديرك خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة	0	13	84	64	12	3.43	0.73	مرتفعة
		0.0	7.5	48.6	37.0	6.9			
4	يملك مديرك القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	0	10	94	57	12	3.41	0.70	مرتفعة
		0.0	5.8	54.3	32.9	6.9			
5	يعمل المدير على الاهتمام برغبات وحاجات العمال	0	11	83	66	13	3.46	0.72	مرتفعة
		0.0	6.4	48.0	38.2	7.5			
مرتفعة	المتوسط الكلي لبعء التأثير المثالي	00	5.32	46.6	38.72	9.34	3.52	0.62	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (3-23) والذي يعرض 5 عبارات مكونة لسلوك التأثير المثالي، يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى ممارسة القادة لسلوك التأثير المثالي داخل وحدات المجمع، فقد تراوح المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة تجاه هذا السلوك من (3.41-3.68) وبانحراف معياري بسيط تراوح بين (0.70-0.78)، أما المتوسط العام لسلوك التأثير المثالي بشكل عام هو 3.52 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي "ليكارت" الذي يتراوح بين (3.41-4.2) وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة ويوضح بأن سلوك التأثير المثالي متوفر بالأساس في سلوك القادة بالمؤسسة محل الدراسة. ويمكن ترتيب العبارات الخمسة بشكل تصاعدي وبشكل تفصيلي وهذا بحسب متوسط درجة الموافقة كما يلي:

أولاً- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (01) يتمتع مديرك بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري بسيط قدره 0.70 درجة، وبالتالي هذه النتيجة تدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة، وهذا ما يعكس وجود مستوى عالي من السلوك الأخلاقي للقيادة داخل وحدات المجمع، ويشير 96% من المستجوبين إلى أن سلوكيات القيادة في المؤسسة محل الدراسة تتمتع بأخلاق عالية تتجسد في التسامح والاحترام المتبادل ومراعاة الظروف الإنسانية، ونرى أن هذا السلوك يتلاءم مع طبيعة الفرد الجزائري وخاصة ذوي التكوين العلمي العالي.

ثانياً- جاءت نتائج تحليل العبارة (02) يتصرف مديرك بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.61 درجة بانحراف معياري بلغ 0.70، وبالتالي يمكن القول بأن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت درجة مرتفعة، حيث يرى 97% من المستجوبين أن تصرفات القادة تتم بشكل مثالي داخل وحدات المؤسسة محل الدراسة، فتصرف القادة نابع من تكوينهم الأكاديمي الممتاز وأخلاقهم العالية النابعة من تعاليم الدين الإسلامي، لذلك فهم يرون فيه شخص موثوق فيه ذو رؤية ورسالة واضحتين، فالكل يرى فيه القائد القدوة والواجب تقليده.

ثالثاً- جاءت العبارة رقم (05) وهي يعمل المدير على الاهتمام برغبات وحاجات العمال بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.46 درجة بانحراف معياري بسيط 0.72، وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية على مدى اهتمام القائد بالمرؤوسين، فأكثر من 93% من المستجوبين يرون أن القائد يعمل جاهدا على تلبية متطلبات وحاجات الأفراد داخل المؤسسة، فالقادة في المؤسسة يظهرون اهتمام كبير بحاجات المرؤوسين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، والاستعداد الدائم للتضحية بأي مكسب شخصي لصالح الآخرين.

رابعاً: جاء العبارة رقم (03) وهي يمتلك مديرك خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.43 وانحراف معياري بلغ 0.73، وهذا يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مدى امتلاك المدير للخبرة الكافية في حل المشكلات، فأكثر من 92% من المستجوبين يرون أن القادة يمتلكون قدرات ومهارات عالية تفوق قدرات غيرهم، فكثيرا ما يُلجأ إليهم للاستفادة من خبراتهم في مواجهة المشاكل، فمن خلال المقابلة مع بعض القادة لوحظ أنهم يقومون باتخاذ قراراتهم بعيدا عن الفردانية والعصبية والعشوائية، وهذا ما مكن المؤسسة من الصمود في وجه المنافسة طيلة السنوات الأخيرة .

خامسا: جاء العبارة رقم (04) وهي يمتلك مديرك القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر 3.41 وانحراف معياري بسيط 0.70 درجة، وهذا ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مدى امتلاك المدير القدرة على التأثير في المرؤوسين من أجل زيادة حماسهم داخل وحدات المجمع. فأكثر من 94% من المستجوبين يرون أن القادة يلجأون إلى أساليب الإطراء والشكر والمدح من أجل جعل العاملين يقومون بأعمالهم بدافعية وحماس، وهذا نابع من إيمان القادة بأهمية هذا المكون داخل المنظمة .

### الفرع الثاني: التحفيز الإلهامي

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال بعد التحفيز الإلهامي وهذا من وجهة نظر كوادر هذه المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم(3-24): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	العبارات	إطلاقا	غير موافق	غير موافق متوسطة	موافق عالية	موافق بدرجته عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يحث المدير العاملين للعمل بروح الفريق	التكرار	0	4	66	84	3.68	0.69	مرتفعة
		النسبة %	0	2.3	38.2	48.6	11.0		
2	يهتم المدير بتحفيز العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة	التكرار	0	10	76	71	3.53	0.74	مرتفعة
		النسبة %	0.0	5.8	43.9	41.0	9.2		
3	يهتم المدير بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة	التكرار	0	13	84	62	3.44	0.74	مرتفعة
		النسبة %	0	7.5	48.6	35.8	8.1		
4	يعمل المدير على إثارة روح الحماس لدى العاملين	التكرار	1	13	73	66	3.52	0.81	مرتفعة
		النسبة %	0.6	7.5	42.2	38.2	11.6		
5	يقوم المدير على تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	التكرار	1	12	83	56	3.48	0.81	مرتفعة
		النسبة %	0.6	6.9	48.0	32.4	12.1		
6	يتمتع المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة	التكرار	1	10	88	64	3.41	0.71	مرتفعة
		النسبة %	0.6	5.8	50.9	37	5.8		
	المتوسط الكلي لبعد التحفيز	النسبة %	0.3	5.96	45.3	38.83	3.51	0.61	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (3-24) والذي يعرض (6) عبارات مكونة لبعده التحفيز الإلهامي، يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى ممارسة القادة للتحفيز الإلهامي داخل وحدات المجمع فقد تراوح المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة تجاه هذا البعد من (3.41-3.68) وبانحراف معياري تراوح بين (0.69-0.81)، أما المتوسط العام لبعده التحفيز الإلهامي بشكل عام هو 3.51 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي "ليكارت"، وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة بوجود سلوك تحفيزي عند القادة بوحدات المجمع. ويمكن ترتيب العبارات الست بشكل تصاعدي وبشكل تفصيلي وهذا بحسب متوسط درجة الموافقة كما يلي:

**أولاً -** جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (01) يحث المدير العاملين للعمل بروح الفريق بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.68 وبانحراف معياري بسيط قدره 0.69 درجة، وبالتالي فهذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة، فأكثر من 97% من المستجوبين يرون أن القائد يحث العاملين على العمل المنسق والموحد، وما ساعده على ذلك هو الترابط القوي بين أفراد المؤسسة كونهم تقريبا من بيئة واحدة تقريبا، وهذا ما يترجمه تعاون السائد بين العاملين من جهة وبين القيادة والعاملين من جهة أخرى، وكذا قلة الصراعات والمشاكل بين أعضاء فريق العمل .

**ثانياً -** جاءت العبارة رقم (02) وهي يهتم المدير بتحفيز العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.46 درجة وبانحراف معياري بسيط 0.72 درجة وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مدى اهتمام المدير بالمرؤوسين، فأكثر من 94% من المستجوبين يرون أن القائد يعمل جاهدا على تلبية متطلباتهم وحاجاتهم المادية داخل المؤسسة ويظهر ذلك من خلال نظام الترقيات والعلاوات وبدل العمل الليلي... وغيرها، فالمكاسب المادية تعد أكبر حافز للعامل لتفجير القدرات الكامنة لديه خاصة في ظل الظروف التي يعاني منها العامل في المؤسسة الجزائرية من غلاء للأسعار وانخفاض للقدرة الشرائية، فالقادة في المنظمة يسعون لتبني نظام حوافز مدروس و مواكب لحاجيات الأفراد داخل المؤسسة.

**ثالثاً -** جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص يعمل المدير على إثارة روح الحماس لدى العاملين في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.52 وبانحراف معياري بلغ 0.81 وهي درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة، فحوالي 92% من المبحوثين يرون أن هناك حرص من طرف القيادة من أجل إثارة الحماس في العمل، فنجد القادة في المؤسسة هم أول الحضور إلى العمل، حريصين على الانجاز وبعيدين على التسويف، ما يشعل روح الحماس لدى العاملين للإقتداء به ومحاكاته.

**رابعاً:** جاءت العبارة رقم (5) والخاصة بقيام المدير على تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون في الترتيب الرابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.48 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0.81

درجة، وبالتالي فدرجة الموافقة بالمؤسسة محل الدراسة على هذه العبارة كانت مرتفعة، فنجد أكثر من 92% من المحوثين يرون أن القادة في المؤسسة طموحين إلى غد أفضل، فهم يشجعون الأفراد على أن يحدوا حذوهم، من أجل زيادة مستوى الطموح لديهم، فطبيعة العامل الجزائري يجب الثناء والمجاملة من أجل زيادة مستوى دافعيتهم تجاه العمل فتكون بذلك النتائج التي يحققها الأفراد كبيرة بعيدة عن كل التوقعات.

**خامسا:** جاءت العبارة رقم (3) والخاصة بمدى اهتمام المدير بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة في الترتيب الخامس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.44 درجة بانحراف معياري بسيط 0.74 درجة، وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت عالية، فنجد أن 7.5% فقط من المحوثين يرون أنهم لا يحضون بتحفيز القائد، أما البقية يرون من القائد ذلك السلوك الذي يرفع من معنوياتهم، فالابتسامة والتقدير والكلمة الطيبة والشكر وغيرها من التعاملات الإنسانية هي من سمات القائد بالمنظمة وهذا نابع من تعاليم الدين الإسلامي.

**سادسا:** جاءت العبارة رقم (6) والخاصة بتمتع المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.41، بانحراف معياري بسيط 0.71، وهي درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حول مدى وجود روح التفاؤل دائما لدى القيادة، فأكثر من 93% من المحوثين يرون أن روح التفاؤل سائدة في المؤسسة وهذا راجع بالدرجة الأولى أن غالبية القادة من فئة الشباب لذا تجدهم أكثر تفاؤلا من غيرهم، وبخاصة منهم من تلقى تكويننا أو تدريبا في مؤسسات رائدة في مجل الإلكترونيك، فهذا ما يحفزهم على رفع روح التحدي في العمل.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد التحفيز الإلهامي يمكن القول أن القادة بالمؤسسة محل الدراسة تهتم وبدرجة كبيرة بالتحفيز الإلهامي حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.51 درجة، وهو ما يعبر على درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على مدى توفر سمة التحفيز الملهم للتابعين، وهذا من خلال حث المرؤوسين على العمل بروح الفريق وتشجيعهم ماديا ومعنويا، وكذا الرفع من مستوى طموحهم وتوقعاتهم نحو المستقبل المنشود.

### الفرع الثالث: الاستشارة الفكرية

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر كوادرها من خلال بعد الاستشارة الفكرية، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (3-25): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	إطلاقاً	غير موافق	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يعطي المدير رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين.	التكرار	0	5	77	72	19	3.60	0.72	مرتفعة	
		النسبة %	0	2.9	44.5	41.6	11.0				
2	يصف المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها	التكرار	0	13	86	59	15	3.43	0.75	مرتفعة	
		النسبة %	0.0	7.5	49.7	34.1	8.7				
3	يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صناعة القرار	التكرار	1	11	86	63	12	3.42	0.74	مرتفعة	
		النسبة %	0.6	6.4	49.7	36.4	6.9				
4	يتجنب المدير النقد العلني في حالة حدوث الأخطاء	التكرار	0	15	80	66	12	3.43	0.74	مرتفعة	
		النسبة %	0	8.7	46.2	38.2	6.9				
5	يعمل المدير على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	التكرار	0	8	87	53	25	3.54	0.79	مرتفعة	
		النسبة %	0	4.6	50.3	30.6	14.5				
6	يتقبل المدير الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	التكرار	0	15	98	49	11	3.32	0.72	متوسطة	
		النسبة %	0	8.7	56.6	28.3	6.4				
	المتوسط الكلي بعد الاستشارة الفكرية	النسبة %	0.1	6.46	49.5	34.86	9.06	3.46	0.60	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يعبر عن هذا البعد ب 6 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.60-3.32) بانحراف معياري بسيط تراوح بين (0.79-0.72) ليظهر انسجاماً في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد الاستشارة الفكرية عند قادة المؤسسة محل الدراسة هو (3.46) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0,60) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد الاستشارة الفكرية لدى القادة هي درجة موافقة عالية لأنها تقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي "ليكارت"، كما يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

أولاً- جاءت العبارة رقم (1) والخاصة يعطي المدير رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين في الترتيب الأول من حيث توفر هذه السمة لدى القادة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.60 وبانحراف معياري بلغ 0.72، ويمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر هذه السمة هي درجة

مرتفعة، فأكثر من 97% من المستجوبين يرون أن القائد يكتفي بالخطوط العريضة عما يجب عمله فقط ويترك التفاصيل للعاملين من أجل إثارة روح التحدي لديهم، لأن الأفراد بطبيعتهم إذا شعروا بروح المسؤولية فإن ذلك سيلهب حماسهم نحو حلول إبداعية ويجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تواجه المؤسسة.

**ثانياً- جاءت العبارة رقم (5) والخاصة بإتاحة المدير الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة في الترتيب الثاني من حيث توفر هذه السمة لدى القادة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت درجة الموافقة على هذه العبارة 3.54 درجة، وانحراف معياري بسيط بلغ 0.79 درجة، فيمكن القول بأن درجة الموافقة كانت درجة موافقة عالية، فأكثر من 95% من المبحوثين يرون أن هناك تشجيع للتفكير الإبداعي، فالقادة في المؤسسة يشجعون التجديد والإبداع بعيداً عن الحلول الروتينية للمشاكل التي تواجههم، وهذا ما تجسد بالفعل في وجود مديرية بأكملها للبحث والتطوير بالمؤسسة مهمتها الأساسية هي تطوير بيئة العمل، وتقديم منتجات تتلاءم مع متطلبات المنافسة.**

**ثالثاً- جاءت العبارة رقم (02) والخاصة بسلوك القائد على أنه يصف المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3.43 وانحراف معياري بلغ 0.75 وهي درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة، فأكثر من 92% من المبحوثين يرون أن القائد يشجدهم المرؤوسين نحو إنتاج حلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم، ما يكسبهم مهارات إنتاج الحلول فيصبح ليس هناك مستحيل لديهم، وهذا بالفعل ما لمسناه عند العاملين من خلال غياب المشاكل داخل الوحدات تقريبا، وحل المشاكل يتم غالبا دون اللجوء إلى القيادة العليا خاصة ما تعلق منها بالجانب التشغيلي.**

**رابعا- جاءت العبارة رقم (04) والخاصة بتجنب المدير النقد العلني في حالة حدوث الأخطاء في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.43، وانحراف معياري بسيط بلغ 0.74، وبالتالي درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، ف 9% تقريبا من المبحوثين يرون أن هناك نقد علني في حالة حدوث الأخطاء في حين أن الغالبية ترى أن القادة يتجنبون النقد العلني، لأن ذلك يولد لدى المرؤوسين تشييط للعزيمة والإبداع لديهم، فنجد أن سلوك القادة ينسجم فعلا مع طبيعة الفرد الجزائري الذي يجب الإطراء والثناء ويرفض كل أشكال الإهانة وخاصة إذا كانت علنية.**

**خامسا- جاءت العبارة رقم (03) والخاصة بقيام المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صناعة القرار في الترتيب الخامس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.42 وانحراف معياري بلغ 0.74 ، وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة مرتفعة، فنجد أن 93% من المستجوبين يرون أن هناك مشاركة في صناعة القرار من خلال الأدوار التي يقومون بها في اللجان المختلفة في المؤسسة، والاجتماعات المفتوحة التي تتم في المؤسسة من وقت لآخر، وبذلك فالقرارات التي تتم داخل المؤسسة تكون مبنية على معلومات**

متكاملة، فهي تنطوي على تعدد في وجهات النظر مما يسمح بالاستفادة من الخبرات الكبيرة والمتنوعة في المؤسسة، وتحسن من نوعية القرار المتخذ، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة.

سادسا- جاءت العبارة رقم (06) والخاصة بتقبل المدير للأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.32 ، بانحراف معياري بلغ 0.72، وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على هذه العبارة، فنجد أن أكثر 91% من المستجوبين يرون أن هناك مساحة واسعة للحوار والمناقشة الراقية، هذا راجع إلى المستويات العالية للقيادة لأن حوالي 50% منهم من حملة الشهادات الجامعية، ما شجع القادة على تقبل أية أفكار مخالفة لأفكارهم ومعطيائهم بعيدا عن التعصب والأنانية.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد الاستشارة الفكرية يظهر أن القيادة بالمؤسسة محل الدراسة تهتم وبدرجة كبيرة باستشارة الفكرية للتابعين، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.46 وهو ما يعبر على درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على مدى تشجيع القادة لمرؤوسيهـم على إيجاد الحلول المناسبة للأوضاع القديمة لمؤسستهم بطرق ووسائل حديثة ومبتكرة لتحقيق نتائج تفوق التوقعات.

#### الفرع الرابع: الاعتبارية الفردية

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال بعد الاعتبارية الفردية، وهذا من وجهة نظر كوادر هذه المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (3-26): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاعتبارية الفردية

الرقم	العبارات	إطلاقاً	غير موافق	خبر موافق	متوسطة موافق	عالية موافق	عالية جداً موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوفر المدير وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في المؤسسة	التكرار	1	19	88	56	9	3.30	0.75	متوسطة
		النسبة %	0.6	11.0	50.9	32.4	5.2			
2	يقوم مديرنا باحترام قرارات من يفوضهم من العاملين	التكرار	1	23	93	51	5	3.20	0.72	متوسطة
		النسبة %	0.6	13.3	53.8	29.5	2.9			
3	يتعامل المدير معي بطريقة تناسبني	التكرار	0	32	82	51	8	3.20	0.79	متوسطة
		النسبة %	0	18.5	47.4	29.5	4.6			
4	يبدى اهتمام خاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم .	التكرار	0	31	86	48	8	3.19	0.78	متوسطة
		النسبة %	0.0	17.9	49.7	27.7	4.6			
5	يعبر المدير للعاملين عن تقديره لهم عندما يجزون عملاً جيداً	التكرار	0	29	88	44	12	3.22	0.80	متوسطة
		النسبة %	0.0	16.8	50.9	25.4	6.9			
6	يعطي المدير انتباهاً شخصياً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	التكرار	0	24	95	41	13	3.24	0.78	متوسطة
		النسبة %	0.0	13.9	54.9	23.7	7.5			
متوسطة	المتوسط الكلي لبعده الاعتبارية الفردية	النسبة %	0.2	15.23	51.26	28.03	5.28	3.23	0.63	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يعبر عن هذا البعد بـ 6 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.19-3.30) بانحراف معياري تراوح بين (0.72-0.80) ليظهر انسجاماً في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد الاعتبارية الفردية في سمات القيادة وهذا في المؤسسة محل الدراسة هو (3.23) درجة وبانحراف معياري بسيط بلغ (0.63) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد الاعتبارية الفردية في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة لأنها تقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي "ليكارتر"، والجدول أعلاه يوضح أنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد بحسب متوسط درجة الموافقة كما يلي:

أولاً- جاءت العبارة رقم (01) والخاصة بتوفير المدير لوسائل الاتصال الفعال لجميع العاملين في المؤسسة في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في وحدات المجمع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.30

وبانحراف معياري بلغ **0.75**، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارث" على مدى توفر وسائل الاتصال الفعال لجميع المرؤوسين هي درجة موافقة متوسطة، فأكثر من **88%** من المستجوبين يرون أن هناك حرص من طرف القادة وبدرجة متوسطة على توفير وسائل الاتصال، خاصة أن أغلب المبحوثين ممن يتقنون التحكم في شبكات الاتصال، وهذا ما تمت ملاحظته فعلا في المؤسسة من توفر لشبكات الاتصال كالاترنز وغيرها، وكذا انسيابية ومرونة الهيكل التنظيمي وفي جميع الاتجاهات مما شجع على التوصل الدائم بين القمة والقاعدة، هذا انعكس على سرعة ودقة في الاتصال مما قلل الجهد والتكلفة وكذا كل المشاكل الناتجة عن سوء الاتصال، لأن أغلب المشاكل في المؤسسة منبعها هو سوء الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين .

**ثانيا-** جاءت العبارة رقم (06) والخاصة بإعطاء المدير انتبها شخصا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في وحدات المجمع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد **3.24**، وبانحراف معياري بلغ **0.78**، وبالتالي فدرجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة متوسطة، وبالتالي نجد أن **86%** من المبحوثين يرون أن هناك اهتمام خاص بالعمال الذين تتوفر لديهم بعض القدرات التي تميزهم عن سواهم، والعمل على توفير بيئة مناسبة تمكنهم من استغلال قدراتهم العلمية والتقنية، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، لأن نشاط المؤسسة يفرض على القادة الاهتمام بهذه الفئة المبدعة لأنها مصدر الميزة التنافسية وبخاصة في ظل ما تعرفه الجزائر من نزيف للأدمغة.

**ثالثا-** جاءت العبارة رقم (05) والتي تنص على يعبر المدير للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد **3.22** درجة، وبانحراف معياري **0.80** وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، فنجد أن حوالي **83%** من المستجوبين يرون أن القائد يكون حاضرا عند انجاز الأعمال الجيدة من خلال عبارات الثناء والشكر وأحيانا يتعدى ذلك إلى المكافآت المادية وكذا الترقيات في المناصب مما يشجع على روح المنافسة بين العاملين نحو الأعمال الجيدة التي تعطي القيمة المضافة للمؤسسة.

**رابعا-** جاءت العبارة رقم (02) والخاصة بقيام المدير باحترام قرارات من يفوضهم من العاملين في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى **3.20** وبانحراف معياري بسيط بلغ **0.72**، وبالتالي فإن درجة الموافقة على هذه العبارة بالمؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة، فنجد أن **86%** من المستجوبين يرون أن القائد أحيانا يفوض جزءا من صلاحيات لمن يراهم أهلا لها، ودون التدخل في قراراتهم، وبخاصة في الأعمال التشغيلية، لأن أغلب العاملين في المؤسسة هم من ذوي التكوين العالي، هذا ما يزيد من إحساسهم و استعدادهم لتحمل المسؤولية ومعالجة المشكلات، هذا ما يساعد على رفع الروح المعنوية لهم وإشباع حاجة الاحترام والتقدير لديهم.

خامسا- جاءت العبارة (03) والخاصة بمدى تعامل المدير مع المرؤوسين بطريقة مناسبة في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.20 بانحراف معياري بلغ 0.79، وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، فنجد أن حوالي 19% من المبحوثين يرون أن معاملة القائد غير لائقة في حين أن أغلبهم أي حوالي 81% من المبحوثين يرون أن تعامل القائد مع المرؤوسين بالملاطفة والتبسم وتسهيل المهمات، والتغاضي عن الهفوات، فإن ذلك سيولد لديهم نفس السلوك مع بعضهم ومع غيرهم، فإذا سادت تلك الروح الإيجابية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين ساعد ذلك على إشاعة روح المحبة والألفة في العمل، وهذا ما ينعكس في أدائهم في المؤسسة.

سادسا: جاءت العبارة رقم (04) والخاصة بمدى الاهتمام الخاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.19، بانحراف معياري بلغ 0.78، وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على وجود هذه القيمة، ما يعني البعد الإنساني للقائد فهو يرى أنه من واجبه الاهتمام بمن لا يحضون بالقبول داخل المؤسسة وهذا طبعا من وجهة نظر إطارات المؤسسة محل الدراسة، فحوالي 82% منهم يرون أن القائد يهتم بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي، فهو لا يعطي عناية خاصة لكبار العمال فقط، ولكنه يعطي عناية خاصة للفئة التي لا تلقى قبولا داخل المنظمة لأن القائد يرى في ذلك تشجيعا لهم للاندماج داخل المنظمة، وهذا السلوك القيادي بالأساس راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري المتضامن والمتكافل فيما بينه.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات لبعد الاعتبارية الفردية يظهر أن القيادة بالمؤسسة محل الدراسة تهتم وبدرجة متوسطة بالفرد وتولي له أهمية خاصة، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.23 وهو ما يعبر على درجة الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على أن القادة يعطون اهتماما خاصا لكل أفراد المنظمة ويقدرّون احتياجاتهم وتطلعاتهم للإنجاز والنمو وتطوير الذات، ويقدرّون الفروق الفردية بين العاملين من حيث خبراتهم وحاجاتهم ورغباتهم .

#### الفرع الخامس: التمكين

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال بعد التمكين وهذا من وجهة نظر كوادر هذه المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم(3-27): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التمكين

الرقم	العبارات	إطلاقاً	غير موافق	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية .	التكرار	0	12	100	52	9	3.33	0.68	متوسطة
		النسبة %	0	6.9	57.8	30.1	5.2			
2	تتوفر لي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	التكرار	0	30	94	41	8	3.15	0.75	متوسطة
		النسبة %	0.0	17.3	54.3	23.7	4.6			
3	يناقش المدير مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية .	التكرار	1	55	67	34	16	3.05	0.95	متوسطة
		النسبة %	0.6	31.8	38.7	19.7	9.2			
4	يدعم المدير ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	التكرار	0	38	85	36	14	3.15	0.85	متوسطة
		النسبة %	00	22.0	49.1	20.8	8.1			
5	يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية	التكرار	0	30	86	47	10	3.21	0.79	متوسطة
		النسبة %	0.0	17.3	49.7	27.2	5.8			
6	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي	التكرار	0	31	96	38	8	3.13	0.75	متوسطة
		النسبة %	0.0	17.9	55.5	22.0	4.6			
7	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة	التكرار	0	25	99	40	9	3.19	0.74	متوسطة
		النسبة %	0	14.5	57.2	23.1	5.2			
	المتوسط الكلي لبعء التمكين	النسبة %	0.08	18.24	51.75	23.8	6.10	3.17	0.66	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يعبر عن هذا البعد ب (7) عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.05-3.33) وبانحراف معياري بسيط تراوح بين (0.68-0.95) ليظهر انسجاماً في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد التمكين في وحدات المجمع بلغ 3.17، وبانحراف معياري بلغ (0.66) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد التمكين في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة لأنها تقع في الفئة الثالثة [2,61 - 3,4] لمقياس ليكرت الخماسي، وكما يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يمكن ترتيب العبارات المدرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة كما يلي:

**أولاً-** جاءت العبارة رقم (01) والخاصة بتشجيع المدير للعاملين على تحمل المسؤولية في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد **3.33**، وبانحراف معياري بسيط بلغ **0.68**، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب مقياس "ليكات" الخماسي على مدى تشجيع القيادة للمرؤوسين على تحمل المسؤولية هي درجة موافقة متوسطة، حيث أن **93%** من المستجوبين يرون أن هناك تشجيع من طرف القائد للمرؤوسين على تحمل المسؤولية إدراكاً منه بقدرتهم على ذلك، لأنه يرى أن أغلبهم من مستوى التكوين العالي، خاصة في ظل التحديد الواضح والتام للمسؤوليات، وهذا ما تمت ملاحظته فعلاً في المؤسسة من خلال عدم التدخل في صلاحيات من تم تفويضهم.

**ثانياً-** جاءت العبارة رقم (05) والخاصة بمدى تفويض المدير لبعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية في الترتيب الثاني، من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى **3.21**، وبانحراف معياري صغير بلغ **0.79** درجة، فدرجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، حيث أن أكثر من **82%** من المستجوبين يرون أن القادة عادة يلجأون إلى تفويض جزء من صلاحياتهم لمن يرون فيهم أهلاً لذلك وليس على أساس المحاباة والقرابة، فالتفويض غالباً ما يتم على أساس التكوين العالي الأكاديمي وكذا الخبرة المهنية، وأحياناً على أساس الانضباط والتفاني في العمل.

**ثالثاً-** جاءت العبارة رقم (07) والخاصة بمدى المساهمة وبشكل أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة **3,19** وبانحراف معياري بلغ **0.74** وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، فأكثر من **85%** من المستجوبين يرون هناك مساهمة فاعلة من طرف الجميع قادة ومرؤوسين في التغيير الحاصل في برامج العمل، إيماناً بقدرتهم على مساهمة إطارات المنظمة وبدرجة متوسطة في التغيير الذي يهدف إلى تطوير المنظمة، خاصة أن غالبية إطارات المنظمة من ذوي التكوين الأكاديمي العالي.

**رابعاً-** جاءت العبارة رقم (02) والخاصة بمدى توفر الحرية للعاملين في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم في الترتيب الرابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة **3.15** وبانحراف معياري بلغ **0.75**، وبالتالي فدرجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، فأكثر من **84%** من المستجوبين يرون أن هناك مجال كافي لممارسة الحرية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل داخل المؤسسة محل الدراسة، لأن القيادة ترى أن ذلك يخلق لدى المرؤوسين الحافز للإبداع والابتكار، ويطلق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة .

**خامساً-** جاءت العبارة (04) والخاصة بمدى دعم المدير لممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى **3.15** وبانحراف معياري بلغ **0.85**، وبالتالي يمكن

القول أن درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، فأكثر من 78% من المستجوبين يرون أن القائد يدعم المرؤوسين في ممارسة الصلاحيات والتفويضات الممنوحة لهم، لأنه يرى في ذلك تقليل للضغوط الممارسة عليهم، ويخلق لديهم الحافز في العمل لتخفيض الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية.

سادسا- جاءت العبارة رقم (06) والخاصة بمدى إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ أي إجراء تضمن جودة عالية في عملهم في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.13 درجة، بانحراف معياري بسيط 0.75 درجة، فأكثر من 82% من المبحوثين يرون أن القائد يتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات وخاصة ما تعلق بجانب الجودة، لأن القائد يعتقد أن أفضل وسيلة لتطوير وتحسين المنتجات وكذا طرق العمل (العمليات) هو التعلم المستمر من الأخطاء، وهذا من شأنه أن ينمي لديهم الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل الذي يؤديه بكفاءة عالية خاصة أن غالبيتهم يمتلكون خبرة لا بأس بها.

سابعا- جاءت العبارة رقم (03) والخاصة بمناقشة المدير مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية في الترتيب السابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد 3.05، بانحراف معياري بلغ 0.95، وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول هذه العبارة، فأكثر من 68% من المستجوبين يرون أن القائد يناقش مع العاملين أحيانا متطلبات إنجاز أعمالهم، من خلال إسناد الأعمال للأفراد حسب قدراتهم ومهاراتهم، هذا ما يولد الرضا عند العاملين من جهة، ويوفر للقادة الوقت للاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي ومشاكل السوق والمنافسة وندرة الموارد.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد التمكين يظهر أن القادة لديهم اهتمام كبير بعملية تمكين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها سمة وبعد من أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.17 وهو ما يعبر على درجة الموافقة المتوسطة لأفراد العينة، فالقائد يعمل على تمكين الآخرين من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بعيدا على أسلوب العقاب، كما يعمل على خلق مناخ للمشاركة حيث يستطيع المرؤوسون أن يأخذوا على عاتقهم حرية اتخاذ بعض القرارات، ويوفر للقادة الوقت للاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

ويمكن ترتيب أبعاد القيادة التحويلية ترتيباً تنازلياً وفق الأعلى تطبيقاً في المؤسسة محل الدراسة والجدول رقم (28-3) بحسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

الجدول رقم (28-3) أبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً وفق الأعلى تطبيقاً في المؤسسة محل الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى ممارسة البعد
التأثير المثالي	3.52	1	مرتفع
التحفيز الإلهامي	3.51	2	مرتفع
الاستشارة الفكرية	3.46	3	مرتفع
الاعتبارية الفردية	3.23	4	متوسط
التمكين	3.17	5	متوسط
متوسط ممارسة القيادة التحويلية	3.36	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

وعلى ضوء هذه النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية، والتي كشفت أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة في بعض الأبعاد ومتوسطة في أبعاد أخرى وهذا في المؤسسة محل الدراسة (مجمع كندور)، وقد كان أكثر أبعادها ممارسة هو بعد التأثير المثالي، ثم يليه التحفيز الإلهامي، ثم الاستشارة الفكرية، فالاعتبارية الفردية، وأخيراً التمكين، فهذه النتائج تتفق من حيث درجة ممارسة القيادة التحويلية مع دراسة (عباس، 2010) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المدربين العاملين في شركات صناعة الأدوية كان مرتفعاً، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها (الغزالي، 2012) في دراسته بشركات التأمين الأردنية، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (صالح الماجد وآخرون، 2018) التي خلصت إلى امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة التقنية بالسليمانية سمات القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، سمة الحافز الإلهامي، وسمة الاعتبارية الفردية)، بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة (ضبيان الرشيد، 2018)، حيث أظهرت الدراسة ممارسة مرتفعة لأبعاد القيادة التحويلية لكنها اختلفت مع هذه الدراسة في ترتيب هذه الأبعاد من حيث درجة الممارسة حيث احتل بعد التأثير المثالي المرتبة الأولى ثم يليه بعد الاستشارة الفكرية، ثم بعد التمكين، فالاعتبارية الفردية، وأخيراً التحفيز الإلهامي.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ناصر العمري، 2004) حيث أظهرت دراسته أن ممارسة النمط القيادي التحويلي لا يرقى إلى المستوى المأمول في المؤسسات الست التي كانت ميدان الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي كشفت عن مستوى مرتفع من ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة (مجمع كندور)، إلى زيادة وعي القيادة في المؤسسة محل الدراسة بضرورة تبني وممارسة الأساليب القيادية الحديثة، خاصة في ظل ما عرفته المؤسسة من تطور وتوسع في نشاطاتها حتم عليها استخدام برامج التعليم والتدريب والإبتعاث الداخلي والخارجي في مؤسسات مرموقة من أجل تنمية مواردها البشرية وإكسابها أبعاد القيادة الحديثة، وما يفسر ممارسة القيادة التحويلية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة هو ذلك الانفجار المعرفي الكبير والثورة التكنولوجية والتقنية، ووسائل الاتصالات الحديثة التي ساهمت في زيادة الوعي وسرعة تبادل المعلومات وفاعلية التواصل، وسهولة اكتشاف المعارف الجديدة، وكل ما تعلق بالأساليب القيادية الحديثة من نظريات و أساليب ومفاهيم معاصرة .

#### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الثانية صحيحة ومحقة والتي تنص على : " يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، ومن أجل تبسيط الدراسة سيتم تحليل كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي على حدا، وبعدها سيتم تحليل ومناقشة المتغير التابع (التميز التنظيمي) .

#### الفرع الأول: تميز الموارد البشرية

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال بعد تميز المورد البشري وهذا من وجهة نظر فئة الباحثين، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (3-29): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تمييز الموارد البشرية

الرقم	العبارات	إطلاقاً	غير موافق	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة	التكرار	0	7	100	51	15	3.42	0.70	مرتفعة
		النسبة %	0.0	4	57.8	29.5	8.7			
2	يتمتع العاملون داخل المؤسسة بقدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات .	التكرار	0	11	110	42	10	3.29	0.67	متوسطة
		النسبة %	0.0	6.4	63.6	24.3	5.8			
3	يقبل العامل في المؤسسة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه	التكرار	0	23	100	45	5	3.18	0.69	متوسطة
		النسبة %	0.0	13.3	57.8	26.0	2.9			
4	يتعاون العامل مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة	التكرار	0	4	70	81	18	3.65	0.69	مرتفعة
		النسبة %	0.0	2.3	40.5	46.8	10.4			
5	يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة	التكرار	0	3	90	67	13	3.52	0.66	مرتفعة
		النسبة %	0.0	1.7	52.0	38.7	7.5			
	المتوسط الكلي لبعء التمكين	النسبة %	0.08	18.24	51.75	23.8	6.10	3.41	0.57	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يعبر عن هذا البعد من خلال 5 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.18-3.65) بانحراف معياري تراوح بين (0.66-0.70) ليظهر انسجاماً في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد تمييز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بلغ 3.41، وبانحراف معياري بسيط بلغ (0.68) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد تمييز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة مرتفعة لأنها تقع في الفئة الرابعة [3,41 - 4,2] لمقياس ليكرت الخماسي، وكما يتضح من الجدول أعلاه أنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

أولاً- جاءت العبارة رقم (04) والخاصة بمدى تعاون العامل مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.65، وبانحراف معياري بلغ 0.69، فدرجة الموافقة حسب مقياس "ليكرت" الخماسي هي درجة موافقة مرتفعة،

حيث أن 97% من الباحثين يرون أن هناك شيوع لروح التعاون بين العاملين من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية، كما أن هناك تشجيع على طرح الأفكار والنقاش الحر والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم، من خلال إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وخلق الأجواء التي تشجع على تبادل الأفكار وتضافر الجهود بين العاملين.

ثانيا- جاءت العبارة رقم (05) والخاصة بمدى تمتع العاملين في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة في الترتيب الثاني، من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.52، وبانحراف معياري بلغ 0.66، فدرجة الموافقة على هذه العبارة كانت درجة موافقة مرتفعة، فحوالي 98% من المستجوبين يرون أن المورد البشري داخل المؤسسة يتمتع بنوع من الذكاء في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، ويملك المعرفة والمهارة والموهبة ولديه العزيمة على النجاح والتميز، وهذا ما تمت ملاحظته فعلا في المؤسسة من خلال أن جميع مشاكل العمل تحل على مستوى الوحدات ودون تدخل أو مساعدة من طرف القيادة العليا .

ثالثا- جاءت العبارة رقم (01) والخاصة بمدى تحلي العاملين بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3.42 درجة بانحراف معياري 0.70 وهي درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة، فنجد أن 96% من الباحثين يرون أن سلوك جميع المرؤوسين والقادة يتميز بالمرونة والسلاسة في التعامل مع الآخرين، وهذا من أجل كسب ود الآخرين، كما أن المعاملات بين كل من في المؤسسة تتسم بالاحترام وتقديم التنازلات دائما من طرف العاملين بهدف الحفاظ على علاقة متميزة مع الآخرين.

رابعا- جاءت العبارة رقم (02) والخاصة بمدى تمتع العاملين داخل المؤسسة بقدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات. في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.29 وبانحراف معياري بلغ 0.67، وبالتالي درجة الموافقة على في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة، فأكثر من 93% من الباحثين يرون أن المورد البشري في المؤسسة يتمتع بقدرات مقبولة في التركيز على الأهداف المسطرة، وبخاصة أن الكثير منهم من حملة الشهادات، فهم بذلك يعملون على انتهاز الفرص في حينها، والبحث الدائم والمستمر عن الحلول للمشكلات التي تواجههم بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة والغايات المنشودة.

خامسا- جاءت العبارة (03) والخاصة بمدى قبول العامل في المؤسسة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.18 درجة بانحراف معياري بلغ 0.69، وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، فأكثر من 86% من الباحثين ممن يقبلون التحدي في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم، وهذا يرجع إلى أن أغلبهم من فئة الشباب حوالي 75% من الباحثين

ينتمون إلى فئة الشباب، فهذه الفئة تتميز بحب المخاطرة وروح التحدي والاندفاع المحسوب إلى الأمام وعدم الركون إلى الأعمال الروتينية والخوف من المستقبل.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد تميز الموارد البشرية يظهر أن هناك تميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.41 وهو ما يعبر على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة، فالتميز من خلال الموارد البشرية هو المفتاح الرئيس لعمليات تطوير وتحسين المنظمة نحو الأفضل، فالمورد البشري يعتبر هو مصدر الإبداع والتميز، ويحظى بالنصيب الأكبر من الاهتمام من طرف القيادة، بالنظر إلى الدور الجوهرى والمجورى الذى يلعبه في نشاط المنظمة .

#### **الفرع الثانى: تميز الهيكل التنظيمى**

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر أبعاد التميز التنظيمى في المؤسسة محل الدراسة، من خلال بعد تميز الهيكل التنظيمى وهذا من وجهة نظر كوادى هذه المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابى والانحراف المعيارى وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم(3-30): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	إطلاقاً	غير موافق	غير موافق متوسطة	موافق بدرجته عالية	موافق بدرجته عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم ولس بعيداً عن العشوائية	التكرار	0	6	92	63	3.46	0.67	مرتفعة
		النسبة %	0	3.5	53.2	36.4	6.9		
2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة (المرونة).	التكرار	0	10	98	59	3.35	0.64	متوسطة
		النسبة %	0.0	5.8	56.6	34.1	3.5		
3	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفاعلي التداخل والازدواجية في الوظائف .	التكرار	0	14	91	65	3.32	0.64	متوسطة
		النسبة %	0.0	8.1	52.6	37.6	1.7		
4	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي	التكرار	0	17	91	56	3.32	0.72	متوسطة
		النسبة %	00	9.8	52.6	32.4	5.2		
5	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	التكرار	0	14	88	58	3.40	0.74	متوسطة
		النسبة %	0.0	8.1	50.9	33.5	7.5		
	المتوسط الكلي لبعده التمكين	النسبة %	0	7.06	53.18	34.8	3.37	0.53	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه والذي يعرض (05) عبارات مكونة لبعده تميز الهيكل التنظيمي، حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.32-3.46) بانحراف معياري تراوح بين (0.64-0.74) ليظهر انسجاماً في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد تميز الهيكل التنظيمي في وحدات المجمع بلغ 3.37، وبانحراف معياري بلغ (0,53) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى وجود تميز في الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة لأنها تقع في الفئة الثالثة [2,61 - 3,4] لمقياس ليكرت الخماسي، ومنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

أولاً- جاءت العبارة رقم (01) والتي تنص على أن العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 3.46 درجة، وبانحراف معياري صغير بلغ 0.67 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب مقياس "ليكارث" الحماسي على مدى سير العمليات داخل التنظيم بشكل منظم وبعيدا عن العشوائية هي درجة موافقة عالية، حيث نجد أن أكثر من 96% من الباحثين يرون أن هناك رقابة وتنسيق محكم في الهيكل التنظيمي يراعي الخطط والأهداف والاستراتيجيات، فكل القرارات الصاعدة أو النازلة تسيير بشكل منظم وبعيد عن العشوائية ولا تترك أي مجال للصدفة وما ساعد ذلك هو التكوين العالي للقادة والمرؤوسين في المنظمة.

ثانياً- جاءت العبارة رقم (05) والخاصة بمدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق في الترتيب الثاني، من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.40، وبانحراف معياري بلغ 0.74، وبالتالي يمكن القول بأن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، فحوالي 92% من الباحثين يرون أن هناك تشجيع على العمل بشكل منسق بين مختلف أجزاء المؤسسة، فالتنسيق المحكم يميز مختلف النشاطات وفي جميع المستويات الإدارية، ويظهر ذلك من خلال سهولة وسرعة الاتصالات بين مختلف الأقسام، وما ساعد على ذلك هو الشبكة الحديثة للاتصالات التي تتوفر عليها المؤسسة.

ثالثاً- جاءت العبارة رقم (02) والخاصة بمدى استيعاب الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة (المرونة) في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.35 وبانحراف معياري بلغ 0.64 وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، فأكثر من 94% من المستجوبين يرون أن الهيكل التنظيمي يتسع ويتكيف مع ما يمكن أن يحدث من تغييرات مفاجئة تحدث للمنظمة وهيكلها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتغيير الذي عرفته المؤسسة من مرحلة التسويق إلى التركيب إلى مرحلة الإنتاج، ومن مرحلة الإنتاج المحلي إلى التصدير الخارجي، فهذا يتطلب هيكل تنظيمي مرن وقادر على احتواء هذه التغييرات.

رابعاً- جاءت العبارة رقم (03) والتي تنص الهيكل التنظيمي وما إذا كان يعكس خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الترتيب الرابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة 3.32 وبانحراف معياري بلغ 0.64، وبالتالي فدرجة الموافقة في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة، فحوالي 91% من الباحثين يرون أن الهيكل التنظيمي يحدد الصلاحيات وخطوط السلطة بوضوح مما يعني تفادي التداخل في الصلاحيات وازدواجية الوظائف، وهذا راجع بالأساس إلى التمسك الشديد بتطبيق القوانين واللوائح والرقابة الصارمة على تطبيقها.

خامسا- جاءت العبارة (04) والخاصة بالاتصال في المؤسسة وما إذا كان يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة 3.32 وبانحراف معياري بلغ 0.72، وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة، مما يعني أن أكثر من 90% من المبحوثين يرون أن عملية الاتصال تتم أحيانا بعيدا عن طابعها الرسمي، وهذا ما تمت ملاحظة في المؤسسة أن هناك بعض القرارات تتخذ أثناء اللقاءات تتم بين العاملين في المقاهي والمطاعم وأوقات الترفيه والراحة، فالقيادة ترى أن كثرة الرسميات تقتل الإبداع والابتكار في المؤسسة وتقلل من تماسك التنظيم .

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي يظهر أن هناك تميز للهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.37 وهو ما يعبر على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، فحوالي 93% من المبحوثين يرون أن الهيكل التنظيمي أظهر نوعا من المرونة والسلاسة في انتقال القرارات، كما أنه يمنح المرؤوسين والقادة قدر مناسب من الاستقلالية أحيانا مع تحديد خطوط السلطة بوضوح لتفادي الازدواجية والتداخل في القرارات، هذا ما أدى إلى تميز في هيكل المؤسسة التنظيمي .

#### الفرع الثالث: تميز الاستراتيجية

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال بعد تميز الاستراتيجية وهذا من وجهة نظر كوادرات المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم(3-31):استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تميز الاستراتيجية

الرقم	العبارات	إطلاقاً	غير موافق	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية	التكرار	0	2	86	78	7	3.52	0.59	مرتفعة
	إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه	النسبة %	0	1.2	49.7	45.1	4.0			
2	تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	التكرار	0	25	82	57	9	3.28	0.77	متوسطة
		النسبة %	0.0	14.5	47.4	32.9	5.2			
3	تطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة	التكرار	0	14	86	64	9	3.39	0.71	متوسطة
		النسبة %	0.0	8.1	49.7	37	5.2			
4	توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	التكرار	0	14	86	65	8	3.38	0.70	متوسطة
		النسبة %	00	8.1	49.7	37.6	4.6			
5	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل .	التكرار	0	15	85	68	5	3.36	0.68	متوسطة
		النسبة %	0.0	8.7	49.1	39.3	2.9			
6	تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون .	التكرار	0	10	93	56	14	3.42	0.72	مرتفعة
		النسبة %	0.0	5.8	53.8	32.4	8.1			
	المتوسط الكلي لبعء التمكين	النسبة %	0.0	7.73	49.9	37.38	5	3.39	0.55	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يعبر عن هذا البعد بـ(6) عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.28-3.52) بانحراف معياري تراوح بين (0.59-0.77) ليظهر انسجاماً في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى وجود تميز في الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة بلغ 3.39، وبانحراف معياري بلغ (0,55) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة. انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد تميز الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة لأنها تقع في الفئة الثالثة [2,61 - 3,4] لمقياس ليكرت الخماسي، كما أنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المدرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

أولاً- جاءت العبارة رقم (01) والخاصة بمدى امتلاك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه في الترتيب الأول من حيث درجة انتشارها في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3.52، وبانحراف معياري بلغ 0.59، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب مقياس "ليكارث" الخماسي على مدى امتلاك المؤسسة للرؤيا المستقبلية هي درجة موافقة مرتفعة، فنجد أن أكثر من 98% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تمتلك تصورا عما ستكون عليه في المستقبل وهي أن تبقى الرقم واحد في الجزائر، فالجميع يركزون على هذا الهدف المستقبلي الذي تطمح المؤسسة إليه، خاصة وأنها تملك من الكوادر البشرية والتقنية ما يؤهلها لذلك، فالمؤسسة تسعى إلى كسب الأسواق والسيطرة عليها داخل وحتى خارج الوطن (مثل تونس، السودان، وموريتانيا).

ثانياً: جاءت العبارة رقم (06) والخاصة بعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون في الترتيب الثاني، من حيث درجة انتشارها في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة 3.42، وبانحراف معياري بلغ 0.72، فدرجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة مرتفعة، لأن أكثر من 94% من المبحوثين يرون أن هناك عمل مستمر ومضني على إيجاد منتجات ذات تنافسية عالية من خلال مديرية البحث والتطوير، خاصة أن العلامة تعرف نضجا كبيرا، وهذا ما ولد الثقة والارتياح والشفافية بين (كندور) وزبائنهما، لأن القيادة تدرك تماما أن الريادة لا تكون إلا إذا توفرت الجودة العالية والسعر المناسب، ومسايرة التطور التكنولوجي على المستوى العالمي ودونما انقطاع .

ثالثاً- جاءت العبارة رقم (03) والخاصة بالخطط بعيدة المدى وما إذا كانت تنطلق من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3,39 وبانحراف معياري 0.71 وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، هذا يدل على هناك تفكير استراتيجي في المنظمة، فأكثر من 91% من المبحوثين يرون أن الخطط الاستراتيجية الموضوعية تنطلق من مشكلات واقعية تواجه أو يمكن أن تواجه المنظمة في المستقبل، كما لمسنا من خلال القيادة أن المشكلة الأولى هي نقص الموارد لذا تسعى المؤسسة إلى الحصول على احتياطي مستقبلي للمواد الأولية، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المتسارع، هذا ما جعل المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لعمالها داخل وخارج الوطن من أجل مسايرة هذا التطور، وبخاصة في الشركات المرموقة في الصناعات الالكترونية.

رابعاً- جاءت العبارة رقم (04) والخاصة بالخطط البعيدة المدى وما إذا كانت توفر المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3,38 وبانحراف معياري بلغ 0,70، فدرجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، فحوالي 92% من المبحوثين يرون أن الخطط الاستراتيجية توفر نوعا من المناخ المناسب والذي بإمكانه تعزيز مستويات الأداء من خلال الاهتمام بالموارد البشري (تدريب، تكوين... ) وتعزيز مشاركته في قرارات المؤسسة، هذا باعتباره المصدر الأول للأداء

العالي ومركز الميزة التنافسية، لأن تحسين الأداء لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً لعدم انهيار المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

**خامساً- جاءت العبارة (05) والخاصة بالخطط بعيدة المدى وما إذا كانت تركز على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3.36 درجة بانحراف معياري بلغ 0.68، فدرجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، لأن حوالي 91% من المستجوبين يرون أن إستراتيجية المؤسسة تركز على إرضاء العميل كهدف الاستراتيجي، والذي تستند إليه القيادة في وضع خططها البعيدة المدى، من خلال التقرب أكثر من المستهلك وإرضائه والاستجابة لكافة رغباته، وهذا من خلال التركيز على الجودة العالية والسعر المناسب وكذا الخدمات التي تلي عملية البيع، فهذا يكسب الشركة مكانة في السوق وبذلك تحافظ على مكانتها، وهذا ما تمت ملاحظته في المؤسسة من خلال وجود وحدة بأعمالها اسمها مديرية خدمات ما بعد البيع.**

**سادساً- جاءت العبارة رقم (02) والخاصة بمدى انسجام الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة 3.28، وبانحراف معياري بلغ 0.77، وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، فأكثر من 85% ترى أن هناك انسجام كبير بين الخطط البعيدة والأهداف التي تسعة المنظمة لتحقيقها، ففي بداية نشاط المنظمة كانت أهدافها هو السيطرة على السوق المحلية، لكن الأفاق والفرص الجيدة التي أتاحتها الأسواق الأجنبية كموريتانيا والسودان مثلاً فرضت على المؤسسة إعادة النظر بصياغة الأهداف كاستجابة للتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة، فاستراتيجية الشركة كانت تسويقية فقط في البداية وذلك ببيع أكبر كمية في الجزائر، لكنها تغيرت إلى أن تصبح إنتاجية وتسويقية في الجزائر ثم تغيرت لتصبح إنتاجية في الجزائر و تسويقية في المغرب العربي وأفريقيا.**

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد تميز الاستراتيجية يظهر أن المؤسسة محل الدراسة تهتم وبدرجة كبيرة بخططها الاستراتيجية ومدى تميزها، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 3.39، وهو ما يعبر على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة، فالاستراتيجية المتميزة تعمل الربط والتنسيق بين القيادة والمرؤوسين وكذا إرضاء الزبون الخارجي، وبالتالي فهي تتضمن اختيار أفضل القرارات للمنظمة، سواء تعلق الأمر بنقاط القوة والاستثمار فيها، وإصلاح نقاط الضعف أو دراسة الفرص المتاحة واغتنامها، وتفادي التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

#### الفرع الرابع: تميز الثقافة التنظيمية

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال بعد تميز الثقافة التنظيمية وهذا من وجهة نظر كوادر المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث: دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمجمع كندور

كالنسب المثوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم (3-32): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	إطلاقاً	غير موافق	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجته	عالية جداً	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك شعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها	التكرار	0	3	89	69	12		3.52	0.65	مرتفعة
		النسبة %	0	1.7	51.4	39.9	6.9				
2	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال	التكرار	0	18	93	55	7		3.29	0.70	متوسطة
		النسبة %	0.0	10.4	53.8	31.8	4.0				
3	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	التكرار	0	19	85	61	8		3.33	0.73	متوسطة
		النسبة %	0.0	11.0	49.1	35.3	4.6				
4	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.	التكرار	0	11	94	64	4		3.35	0.63	متوسطة
		النسبة %	00	6.4	54.3	37.0	2.3				
5	هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على الجودة بدل الكم	التكرار	0	7	97	61	8		3.40	0.64	متوسطة
		النسبة %	0.0	4.0	56.1	35.3	4.6				
6	أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة	التكرار	0	8	94	58	13		3.43	0.70	مرتفعة
		النسبة %	0.0	4.6	54.3	33.5	7.5				
	المتوسط الكلي لبعده التمكين	النسبة %	0.0	6.35	53.16	35.46	4.98		3.39	0.54	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يعبر عن هذا البعد بـ(6) عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.29-3.52) وبانحراف معياري تراوح بين (0.63-0.73) ليظهر انسجاماً في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى توفر بعد تميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة بلغ (3.39)، وبانحراف معياري بسيط بلغ (0.54) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد تميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة لأنها تقع في الفئة الثالثة [2,61 - 3,4] لمقياس ليكرت الخماسي، وكما يتضح من الجدول أعلاه أنه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المدرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

**أولاً- جاءت العبارة رقم (01) والخاصة بوجود شعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3,52، وبانحراف معياري بلغ 0,65، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب مقياس "ليكرت" الخماسي على مدى وجود ذلك الشعور الذي يعزز روح الانتماء لهذه المؤسسة هي درجة موافقة مرتفعة، حيث أن أكثر من 98% من المبحوثين يشعرون أنهم جزء من المؤسسة، ويعتبرون أنفسهم كجزء من السلسلة الكاملة للمجموعات التي تمثّل المستهلك بالمنتجات الجاهزة، كما يظهر هذا الشعور كذلك في الأعمال التضامنية التي تقوم بها المؤسسة، فهي تشجع الموظفين على المشاركة في الأعمال التضامنية باعتبارها جزء من ممارساتها في المجتمع، ويساهم في بناء جسور من المودة والثقة بين المؤسسة والعاملين من جهة ومن جهة أخرى مع المجتمع هذا ما يعزز إحساس العمال بالتوافق مع المؤسسة وتنمي لديهم روح الانتماء للمؤسسة ككل.**

**ثانياً- جاءت العبارة رقم (06) والخاصة بمدى شعور العامل أنه مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة في الترتيب الثاني، من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة 3,43، وبانحراف معياري بلغ 0,70، فيمكن القول بأن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة مرتفعة، فأكثر من 95% من المبحوثين لديهم شعور قوي بالحرص على مراعاة احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، فمع مرور الوقت يتولد لدى القيادة والمرؤوسين ثقافة بملكية الوظيفة والوحدة بل والمؤسسة ككل، وهذا نابع من قوة روابط الانتماء التي تكونت بين المؤسسة والعاملين، فبعض مشاكل المؤسسة تحل في جلسات عشاء خارج المؤسسة وربما في المقاهي بعيداً عن الاجتماعات الرسمية.**

**ثالثاً- جاءت العبارة رقم (05) والخاصة بوجود شعور داخل المؤسسة للتركيز على الجودة في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,40 وبانحراف معياري بلغ 0,64 وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة، فأكثر من 96% من المستجوبين يرون أن هناك انتشاراً لثقافة الجودة بين العاملين، فترى أن هناك ثقافة سائدة للتقليل من هدر الموارد في عملية التصنيع بهدف تقليل التكلفة، وكذا تحسين سمعة المنتجات والرفع من الإنتاج وفق المواصفات العالمية بهدف رفع الحصة السوقية، فنجد أن المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو ISO 9001 الذي يتضمن مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في المؤسسة.**

**رابعاً- جاءت العبارة رقم (04) والخاصة بمدى اهتمام المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة. في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة 3,35 وبانحراف**

معياري بلغ **0,63**، وبالتالي فدرجة الموافقة على في المؤسسة محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة، فأكثر من **93%** من المستجوبين يرون هناك اهتمام كبير بضرورة تماشي سلوكيات القادة والمؤوسين مع التغييرات التي يمكن أن تطرأ على المنظمة، وما ساعد ذلك هو النسبة الكبيرة لفئة الشباب حوالي **75%** فهم دائما لديهم ثقافة التجديد وحب التغيير بالإضافة إلى أن غالبيتهم من ذوى التكوين العالي فتراهم دائما ينشدون التغيير إلى الأحسن على عكس كبار السن وذوي التعليم المتواضع فهم دائما يركنون إلى الجمود لأنهم يرون في التغيير تهديدا لمصالحهم .

**خامسا- جاءت العبارة (03) والخاصة بمدى اهتمام المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة 3.33** وبانحراف معياري بلغ **0.73**، وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، فأكثر من **89%** من الباحثين يرون أن هناك اهتمام من طرف القيادة بمعتقدات وأهداف الأفراد، فنرى أن ذلك يتجسد مثلا في توقيت العمل فترى مثلا أن العنصر النسوي يتجنب الأعمال الليلية وكذا الأعمال التي تحتاج إلى جهد عضلي احتراماً لثقافة المجتمع النابعة من الدين الإسلامي، وبخاصة أن هذا المكون لا يستهان به فهو يمثل **42%** في المؤسسة، كذلك توقيت العمل في شهر رمضان يأخذ في الحسبان بعض الاعتبارات لهذا الشهر المقدس عند المسلمين، وكذلك ثقافة المؤسسة تراعي المناسبات والأعياد فهي عطل مدفوعة الأجر.

**سادسا- جاءت العبارة رقم (02) والخاصة بوجود ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال في الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذه العبارة 3.29**، وبانحراف معياري بلغ **0.70**، وهي درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على وجود هذا البعد، فأكثر من **89%** من الباحثين يرون أن هناك ثقافة سائدة تدعو إلى الاحترام المتبادل بين القادة والمؤوسين داخل التنظيم، فقلة الأفراد الذين يحالون على المجلس التأديبي لأسباب تتعلق بسوء الأدب والخصومات، وكذا انعدام الصراع وشيوع ثقافة الاحترام والتوقير سواء بين العاملين وبين القيادة والمؤوسين تنم عن ثقافة الاحترام والمحبة السائدة في المؤسسة.

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات بعد تميز الثقافة التنظيمية يظهر أن المؤسسة تهتم وبدرجة كبيرة بتميز ثقافتها التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد **3.38** وهو ما يعبر على درجة الموافقة المتوسطة لأفراد العينة، على وجود ثقافة تعتمد على الرؤية المشتركة بين القادة والمؤوسين تركز على ضرورة تميز القيم والمعتقدات، وكذا انتشار ثقافة التعاون، الثقة المتبادلة، والانفتاح على الآخرين، والاحترام والتوقير،... الخ.

ويمكن في الأخير ترتيب أبعاد التميز التنظيمي ترتيبا تنازليا وفق مستوى توافرها في المؤسسة محل الدراسة والجدول رقم (3-33) بحسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

الجدول رقم (3-33) أبعاد التميز التنظيمي مرتبة تنازليا وفق مستوى توافرها في المؤسسة محل الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى ممارسة البعد
تميز المورد البشري	3.41	1	مرتفع
تميز الاستراتيجية	3.396	2	متوسط
تميز الثقافة التنظيمية	3.391	3	متوسط
تميز الهيكل التنظيمي	3.37	4	متوسط
متوسط مستوى توافر التميز التنظيمي	3.39	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

وعلى ضوء هذه النتائج المتعلقة بالتميز التنظيمي، والتي كشفت أن مستوى توافر التميز التنظيمي كان بدرجة مرتفعة في بعد واحد ومتوسط في أبعاد أخرى وهذا في المؤسسة محل الدراسة (مجمع كندور)، وقد كان أكثر أبعاده ممارسة هو بعد تميز المورد البشري، ثم يليه بعد تميز الاستراتيجية، ثم بعد تميز الثقافة التنظيمية، وأخيرا تميز الهيكل التنظيمي، أما متوسط مستوى توافر المتغير التابع ككل (التميز التنظيمي) فقد كانت قيمته 3.39، فهذه النتائج تتفق من حيث مستوى توافر التميز التنظيمي مع دراسة (بوسالم، 2015/2014) فقد كان متوسط توافر أبعاد التميز التنظيمي في هذه الدراسة مقبولا نوعا ما، كما أشارت النتيجة التي جاءت بها دراسة (المجالي، 2009) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة، وهي نفس النتيجة التي أظهرتها دراسة (ريم الغامدي، 2018) والتي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت مرتفعة وبدرجة كبيرة، وقد اتفقت هذه الدراسة أيضا مع دراسة (الضالعين، 2010) حيث أثبتت هذه الدراسة أن مستوى إدراك المبحوثين في شركات الاتصال الأردنية لأبعاد التميز التنظيمي كان مرتفعا .

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ميدون، 2014/2013) حيث أثبتت هذه الدراسة أن الممارسات القيادية الداعمة للتميز كانت ضعيفة في المؤسسة محل الدراسة وهذا بسبب وجود أزمة ثقة بين المؤسسة الأم ومؤسسة صيدال وفرعها بالمدينة فرع أنثيبوتيكال .

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي كشفت عن مستوى مرتفع من مستويات التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (مجمع كندور)، بأن الأسلوب الإداري وأنموذج الأعمال المتميز في المجمع جعل من المؤسسة محل الدراسة مؤسسة رائدة في الصناعة الالكترونية وكذا الصناعات الكهرومنزلية، خصوصا أن

القيادة في المنظمة تعكف إلى تبني المفاهيم العصرية الحديثة بالإضافة إلى تبني التوجهات الإدارية الحديثة مثل تطبيقات الجودة الشاملة وتوظيف أسلوب فرق العمل، وإعادة هندسة العمليات، وتوظيف التكنولوجيا في أداء العمل، كل هذا انعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة بالشكل الذي حقق لها تميزاً تنظيمياً مستداماً على مستوى موردها البشري وهيكلها التنظيمي، واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

#### المطلب الثالث : تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

تنص هذه الفرضية على : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين سلوكيات القيادة وأبعاد التميز التنظيمي.

ولإثبات صحتها قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وتوصلنا إلى صحة هذه الفرضية أي أن : هناك علاقة ارتباطية موجبة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين ) على التميز التنظيمي في مجمع كندور.

حيث بلغ معامل ارتباط التأثير المثالي بالتميز التنظيمي 0.626، أما معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي 0.661، أما معامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية والتميز التنظيمي فقد قدرت قيمته 0.763، في حين بلغ معامل الارتباط بين الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي 0.831، أما معامل الارتباط بين التمكين والتميز التنظيمي فقد بلغ 0.840، وكلها كانت معاملات ارتباط قوية دلت على العلاقة الارتباطية القوية بين متغيرات الدراسة

#### المطلب الرابع : تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين ) على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى (05) فرضيات فرعية، حيث أن كل فرضية فرعية تربط بين بعد من أبعاد القيادة التحويلية باعتباره المتغير المستقل وبين المتغير التابع وهو التميز التنظيمي.

وبعد إجراء اختبار التباين باختبار فيشر "F" وتقدير معادلة الانحدار تبين أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين كل المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالتأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين وبين التميز التنظيمي .

وقد توصلنا إلى بناء معادلة الانحدار المتعدد التي تحدد العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وهي كما يلي:

$$Y=0.913+0.007X_1+0.091X_2+0.140X_3+0.217X_4+0.3X_5$$

حيث أن :

$Y$ : المتغير التابع التميز التنظيمي .

$X_1$ : المتغير المستقل التأثير المثالي.

$X_2$ : المتغير المستقل التحفيز الإلهامي .

$X_3$ : المتغير المستقل الاستشارة الفكرية .

$X_4$ : المتغير المستقل الاعتبارية الفردية .

$X_5$ : المتغير المستقل التمكين.

ولتفسير هذه النتيجة نقسمها إلى خمسة أجزاء

**الفرع الأول:** تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** لبعده التأثير المثالي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال المبحث الثاني تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، فوجدنا أن **0.7%** فقط من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره التأثير المثالي وهي نسبة قليلة، ويعزى ذلك إلى عدم انتهاج هذا السلوك من طرف القادة إلا بنسبة قليلة، فالقادة لا يرون أن تصرفهم كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ذا أهمية، لأنهم يرون أن هناك نضج عند الأتباع، بالإضافة إلى وجود قدرات استثنائية لديهم، وهذا في الحقيقة نابع من تكوينهم الأكاديمي العالي، والمستوى الأخلاقي النابع من الثقافة الإسلامية التي تشجعهم على حب العمل وإتقانه والتفاني فيه، ولذلك فهم ليسوا بحاجة إلى إتباع أنماط من السلوك يظهرها القادة حتى وإن كان هذه السلوكيات ضرورية من أجل الوصول إلى تميز في أداء المنظمة من حيث موردها البشري، أوفي إستراتيجيتها أو هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية.

**الفرع الثاني:** تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** لبعده التحفيز الإلهامي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال المبحث الثاني تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي على التميز التنظيمي، ووجدنا أن **9%** فقط من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره بعد التحفيز الإلهامي والباقي من

مصادر أخرى، ويعزى ذلك أما عن الأساليب التحفيزية فيمكن إجمالها في التواصل المستمر مع المرؤوسين، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء لهم والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد طرقاً لتحفيزهم والهام العاملين ودفعتهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة، فهذا يشير إلى أهمية الحوافز ودورها الكبير في تحقيق التميز التنظيمي، فالتحفيز كما ذكرنا سابقاً يؤثر على أداء الأفراد سواء بشكله الإيجابي أو السلبي، فنجاح المؤسسة وتميزها يتوقف على توفر القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين، ورضاهم وولائهم للمؤسسة، ويدفعهم إلى التميز والإبداع، فالحوافز تحث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية .

**الفرع الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:** وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء الاستشارة الفكرية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال المبحث الثاني تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعء الاستشارة الفكرية على التميز التنظيمي ، ووجدنا أن 14% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره بعء الاستشارة الفكرية والباقي من مصادر أخرى، ويعزى ذلك إلى التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس التعمص العاطفي من خلال هذا البعد من أجل تشجيع العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة، وبخاصة في بيئة متسارعة تكنولوجياً وتتسم بعدم الثبات، غالباً ما تحتاج إلى حلول إبداعية، وذلك من خلال تشجيع على توليد الأفكار مثل جلسات العصف الذهني على مستوى الوحدات، دون اللجوء إلى النقد العلني على ما قد يقع من هفوات وأخطاء، ودون مبادرتهم بمناهضة آرائهم أو التقليل من شأنها إذا كانت هذه الآراء مخالفة لآراء القادة أو غير متطابقة مع وجهات نظرهم وهذا ما تمت ملاحظته داخل المؤسسة، ما ساهم بشكل كبير في خلق ثقافة داخل المنظمة ساهمت بشكل كبير في وصولها إلى التميز التنظيمي.

**الفرع الرابع: تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:** وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال المبحث الثاني تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعء الاعتبارية الفردية على التميز التنظيمي ، ووجدنا أن 21.7% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره بعء الاعتبارية الفردية والباقي من مصادر أخرى، ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام الشخصي لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد

من التطور والنمو فهو بذلك مدرب ومستشار للمرؤوسين، فالقادة داخل المؤسسة يناضلون من أجل أن يكونوا على دراية تامة باهتمامات المرؤوسين وشؤونهم العامة مع وجود النظرة والمعاملة الإنسانية لهم، فهم يعرفون ما إذا كان القائد مهتما ملتزما التزاما حقيقيا بشؤونهم، وبغض النظر عما يقول القائد لموظفيه ومرؤوسيه، فهم بحاجة لمشاركة القائد أكثر من حاجتهم لأقواله، لكي يستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، هذا ما يساعد المنظمة في الوصول إلى التميز التنظيمي ويدفع الأفراد دفعا للإنجاز والتميز.

الفرع الخامس: تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الخامسة: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد التمكين على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال المبحث الثاني تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التمكين والتميز التنظيمي ، ووجدنا أن 30% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره بعد التمكين والباقي من مصادر أخرى وقد اتفقت جزئيا مع دراسة الضلاعين<sup>1</sup> حيث وجد أن التمكين يفسر أكثر من 56.9% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، وكذا دراسة أبوبكر بوسالم حيث وجد أن التمكين يفسر أكثر من 56.3% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي<sup>2</sup>، ويرى الباحث أن ذلك يعزى إلى أن تمكين المرؤوسين وإتاحة الفرص لهم وتوفير الوسائل والآليات المناسبة أمامهم للمساهمة في صناعة القرار في المؤسسة يُشعر الأفراد بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ القرارات، وأنهم يحضون بالثقة والتقدير لقدرتهم على معالجة الموقف بحكمة وعقلانية، فهم غالبا ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل، فاستثمار قادة المؤسسة في الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف ويحقق نتائج باهرة وعائد عظيم، ما يساهم وبشكل عام في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> على الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 64-92

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 234.

المطلب الخامس: تحليل ومناقشة الفرضية الخامسة .

تنص الفرضية أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية، والتي يمكن تجزئتها إلى فرضيتين هما:

الفرع الأول: الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات الباحثين حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للبيانات الشخصية .

ويوضح الجدول رقم (3-15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى (الجنس، والعمر، المستوى التعليمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الأقدمية في العمل) .

ونستنتج أن اختلاف (الجنس، والعمر، المستوى التعليمي) لا يؤثر على إجابات الباحثين. في حين أن (الأقدمية في العمل) له تأثير على إجاباتهم حول سلوكيات القيادة التحويلية، إن هذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الباحثين وتختلف مع آخرين، والجدول الموالي يلخص النتائج :

الجدول رقم (3-34) نتائج بعض الدراسات السابقة حول وجود فروق في سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية

الدراسات	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الأقدمية في العمل أو الخبرة
عايد عطوي 2011 العينة (210)	--	توجد فروق	توجد فروق	توجد فروق
شريف حسن عباس 2010 العينة (100)	--	لا توجد فروق	لا توجد فروق	لا توجد فروق
محمد عيسى 2008 العينة (110)	لا توجد فروق	--	لا توجد فروق	لا توجد فروق
عرفات سعيد 2018 العينة (356)	لا توجد فروق	--	لا توجد فروق	لا توجد فروق باستثناء بعد التأثير المثالي*
الدراسة الحالية العينة (173)	لا توجد فروق	لا توجد فروق	لا توجد فروق	توجد فروق

\*وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح من سنوات خدمتهم أكبر من 15 سنة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الحالية ومجموعة من الدراسات السابقة

من خلال الجدول السابق وجدنا أن هناك اتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة السابقة لكل من (محمد عيسى، 2010) ودراسة (سعيد عرفات 2018) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات

المبحوثين حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس، بالإضافة الى ذلك فإن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (شريف عباس، 2010) وذلك بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول متغير العمر (السن) في حين اختلفت نتائجها مع دراسة (عايد عطوي 2011) والتي توصلت الى وجود فروق تعزى لمتغير العمر(السن)، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (سعيد عرفات 2018)، ودراسة (شريف عباس، 2010)، ودراسة (محمد عيسى، 2010) حول عدم وجود فروق في اجابات المبحوثين حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهو عكس ما توصلت اليه دراسة كل من (عايد عطوي 2011)، كما أن الدراسة الحالية بالإضافة الى دراسة (عايد عطوي 2011) اتفقت حول وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة (الأقدمية في العمل) واختلفت مع كل من دراسة (شريف عباس، 2010)، ودراسة (محمد عيسى، 2010)، بالإضافة إلى دراسة (سعيد عرفات 2018) التي اختلفت مع الدراسة الحالية باستثناء بعد التأثير المثالي الذي وجدت أن هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة (الأقدمية في العمل) ولصالح من سنوات خدمتهم أكبر من 15 سنة.

**5-1 الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية .

ويوضح الجدول رقم (3-35) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى (الجنس، والعمر)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغيري (الأقدمية في العمل، وكذا المستوى التعليمي).

ونستنتج أن اختلاف (الجنس، والعمر) لا يؤثر على إجابات المبحوثين. في حين أن الأقدمية في (العمل، والمستوى التعليمي) لهما تأثير على إجاباتهم حول سلوكيات القيادة التحويلية، إن هذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة لباحثين وتختلف مع أخرى، والجدول الموالي يلخص النتائج :

الجدول رقم (3-35) نتائج بعض الدراسات السابقة حول وجود فروق في أبعاد التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية

الدراسات	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الأقدمية في العمل أو الخبرة
بوسالم بوبكر 2015/2014 العينة(340)	توجد فروق	توجد فروق	توجد فروق	لا توجد فروق
عايد عطوي 2011 العينة (210)	--	توجد فروق	توجد فروق	توجد فروق
فرج العززي 2010 العينة (631)	--	توجد فروق	توجد فروق	توجد فروق
دراستنا الحالية 2018 العينة(173)	لا توجد فروق	لا توجد فروق	توجد فروق	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الحالية ومجموعة من الدراسات السابقة من خلال الجدول رقم (3-35) وجدنا أن هناك اتفاق بين الدراسة الحالية ودراسة كل من (فرج العنزي 2010) ودراسة (عايد عطوي 2011)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة (الأقدمية في العمل)، وقد اختلفت مع دراسة (بوسالم 2015/2014) حول وجود فروق تعزى لنفس المتغير وهو الخبرة (الأقدمية في العمل)، في حين خلصت جميع الدراسات السابقة بالإضافة إلى الدراسة الحالية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي في إجابات المبحوثين، لكن الدراسة الحالية أثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس والعمر وبهذا تكون قد اختلفت مع جميع الدراسات السابقة حول وجود هذه الفروق عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي.

### خلاصة الفصل الثالث:

من أجل الوقوف على واقع القيادة التحويلية السائدة في مؤسسات ميدان الدراسة، ومعرفة أثر هذا النمط من القيادة على التميز التنظيمي بهذه المؤسسة، تناولنا في بداية هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءاً بمجتمع الدراسة وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وبغرض معرفة أثر وعلاقة سلوكيات القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها، ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد ونتائج اختبار (T) للفروق بين إجابات الباحثين حول كل من أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، ونتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لمعرفة مصدر الفروق في إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة، وبعد اختبار فرضيات الدراسة، توصل الباحث إلى ما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى أثبت الباحث صدقها باستخدام اختبار (T-Test)، أي يوجد مستوى مقبول من سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للفرضية الثانية أثبت الباحث صدقها باستخدام اختبار (T-Test)، أي يوجد مستوى مقبول من سمات التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للفرضية الثالثة أثبت الباحث صدقها من خلال استخدام مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، حيث تبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي. أما الفرضية الرابعة فقد أثبت الباحث صدقها من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، إذ تبين أن القيادة التحويلية تؤثر على التميز التنظيمي في ميدان الدراسة، حيث تم قبول كل الفرضيات الفرعية البديلة من خلال إثبات أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكين) على التميز التنظيمي بميدان الدراسة.

أما الفرضية الخامسة فقد أثبت الباحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، في حين أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل أو الخبرة.

كما أثبت الباحث من خلال هذه الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، والمستوى التعليمي في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، العمر.

الخاتمة العامة

من خلال إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول معرفة أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، وإيجاد الصلة بين أبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد التميز التنظيمي، وكذا معرفة السبل الكفيلة التي تساهم في بناء وتعزيز أداء المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي كهدف يضمن البقاء و النمو و التنافس في المستقبل، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وابتاع المنهج والأدوات المبينة سابقا، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين هما:

### أولا: النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة استنتج الباحث ما يلي:

- 1- تعتبر القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز، حيث أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال.
- 2- أصبح مفهوم القيادة التحويلية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها، فهي التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية لكونها تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- نظرا لأهمية التميز التنظيمي زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية، من أجل التوصل أداء أمثل ومتميز، ولذلك فإنّ الاهتمام بكيفية الوصول إلى التميز التنظيمي بات أمر حتمي ومهم جدا بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة.
- 4- لم ينشأ التميز التنظيمي من فراغ، بل انطلق من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكلت في مجموعها الإطار النظري للتميز التنظيمي الذي يتضمن نظرية النظم، نظرية (Z)، نموذج ماكينزي، نظرية البحث عن التميز، نظرية التميز.

- 5- إن التميز التنظيمي ليس هدفا ثابتا محددًا موضوعًا يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر، والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى.
- 6- إن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين، المجتمع... الخ.
- 7- تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده ، تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية .

### ثانيا: النتائج الميدانية

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية، التمكين، وهذا بناءً على إجابات الباحثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، باستثناء بعد الاعتبارية الفردية وبعد التمكين حيث كانت درجة موافقة الباحثين عليهما متوسطة.
- 2- يتوفر مجمع كندور على أبعاد التميز التنظيمي، حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي كان مرتفعا في بعض الأبعاد ومتوسط في أخرى، و التي تمثلت في: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، وهذا ما تمت ملاحظته في وحدات ميدان الدراسة واهتمامها المتزايد بتميز أدائها، والذي يمكن أن ينعكس بصفة مباشرة على التميز التنظيمي للمنظمة ككل (مجمع كندور).
- 3- توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط جوهريه وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، والمتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف أبعاده: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية
- 4- أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 77% في المتغير التابع، حيث أن التمكين أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسر النموذج ما قيمته (30%) من التباين الحاصل في متغير التميز التنظيمي، أما متغير الاعتبارية الفردية فقد فسرت ما قيمته 21% من التباين الحاصل في

التميز التنظيمي، في حين بعد الاستشارة الفكرية فقد فسر ما قيمته 14% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، وأخيرا نجد أن بعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي لم يضيفا سوى 0.007 و 0.091 على التوالي من التباين الحاصل في التميز التنظيمي .

5- كما توصلت الدراسة فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة إلى:

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية، يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور القيادة التحويلية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل (الخبرة).

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر سمات التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، والعمر، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف أعمارهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور التميز التنظيمي، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، كما تم أيضا إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر سمات التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية (الأقدمية في العمل) ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من 3 إلى 5 سنوات)، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة على اختلاف مستوياتهم التعليمية وخبراتهم لا يتفقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور التميز التنظيمي.

### ثالثا: اقتراحات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

1- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة، وإشاعة نمط القيادة التحويلية بين القيادات الإدارية المسؤولة في المستويات الإدارية المختلفة من خلال:

- توعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب وورش العمل.
- تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحويلية.
- تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة أصوليات القيادة التحويلية.
- تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين كوادر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهج لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في مناخ العمل.

2- وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم والترقي واتخاذ مواقع قيادية، وأهم هذه القواعد والنظم ما يتعلق بعملية تقييم الأداء لكل مرؤوس والتي يجب أن تتم وفق ما يلي:

- معايير واضحة ومعروفة تطبق بنفس الكيفية على جميع العاملين.
- معايير موضوعية قادرة على التفرقة بين الموظف الممتاز والعادي.
- معايير تطبق على العاملين في فترات متناسبة على مدار العام .

3- تخفيض حدة البيروقراطية في عمل المؤسسة من خلال تمكين العاملين، وإعطائهم المزيد من حرية العمل، خاصة وأن عمل القيادة التحويلية يكون غير مفيد في حال وجود أوامر فوقية وروتين في العمل .

4- إظهار مستويات عالية من الأخلاق والفضيلة من قبل القادة في المؤسسة، حيث أن ممارسة الجاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو التميز كما تبين من نتائج البحث، فالقادة مطالبون بجعل المرؤوسين يشعرون بالعمل معهم وكأنهم فريق واحد.

5- توسيع الاهتمام بالهيكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي، خصوصا وأن بعد تميز الهيكل التنظيمي قد جاء في الرتبة الأخيرة من حيث الأهمية مقارنة مع أبعاد التميز الأخرى.

### رابعا: آفاق الدراسة

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

- 1) إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها.
- 2) دراسة أثر الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.
- 3) القيام بدراسات حول علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية .
- 4) إجراء دراسات مقارنة حول مستويات ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية السائدة في القطاع العام والقطاع الخاص.
- 5) إجراء دراسات حول مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات الجزائرية دراسة موسعة.
- 6) دراسة دور تبني النموذج الجزائري للتميز في تحقيق التميز التنظيمي المستدام .

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

### أولاً: المصادر والمعاجم .

1. القرآن الكريم.
2. السنة النبوية الشريفة
3. ابن منظور جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة- مصر، د.ت.
4. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط04، 2005.
5. محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير، المكتب الإسلامي، المجلد 01، بيروت- لبنان، 1988.
6. محمد بن علي الشوكاني، نيل الأوطار، دار بن الهيثم، الجزء الثامن، القاهرة مصر، 2004.
7. علي بن الحسن الهنائي الأزوي، المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق ، بيروت لبنان ، الطبعة 36، 1998.

### ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية

8. أبو الحسن الماوردي، الأحكام السلطانية، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، القاهرة، 1966.
9. إبراهيم الفقي، سحر القيادة : كيف تصبح قائد فعالاً، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة -مصر ، 2008.
10. أحمد قوراية، فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
11. أحمد الطيب هيكل، سلسلة المدرب العملية : مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2005.
12. إردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال ، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية ، ط 02 القاهرة - مصر ، 1965.
13. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية، ط01، عمان- الأردن، 2014.
14. بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006.
15. بروس ج أفوليو، تنمية القيادة-بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة مصر، 2003.
16. جولي بالانت، ترجمة خالد العامري، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

17. جون بسنت، الابتكار، الإبداع والثقافة والمفاهيم والمنهج والتطبيق، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت -لبنان، 2012.
18. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر ، القاهرة، مصر، 2003.
19. داود عزيز حنا، وأنور حسين عبد الرحمان، مناهج البحث التربوي، دار الحكمة للطباعة والنشر، وزارة التعليم العالي، جامعة بغداد-العراق، 1990.
20. هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراية، ط01، عمان-الأردن، 2016.
21. هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، الدار الهندسية، ط1، القاهرة، 2013.
22. وترمان روبرت و بيترز، البحث عن الامتياز، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير للنشر، القاهرة، 1999.
23. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، ط01، عمان-الأردن، 2008.
24. زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، د ط ، الكويت، 1988.
25. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
26. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان الأردن، 2010.
27. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
28. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد، ط01، عمان- الأردن ، 2005.
29. طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة-مصر، 1992.
30. كمال الدين حسن على بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية، ط01، القاهرة-مصر، 2015.
31. لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2013.
32. لحسن عبد الله باشيوه، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق، ط01، عمان-الأردن، 2015.
33. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط01، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2011.
34. مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2006.

35. محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، مصر ،2009.
36. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ج02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
37. محمد فريد الصحن وآخرون. مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
38. محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان-الأردن، 2014.
39. محمد بن يوسف النمران العطيوات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد، ط01، عمان-الأردن، 2006.
40. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1995.
41. منال سيد يوسف، التميز البحثي: الأسس والمفاهيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2014.
42. منير زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ،ط01، عمان- الأردن، 2008.
43. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
44. نواف كنعان ، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط 07، عمان- الأردن، 2007.
45. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، دار مرامر للنشر والطباعة، الرياض-السعودية، 2001.
46. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن، 2004.
47. سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط04، القاهرة-مصر ، 2006.
48. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط01، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2014.
49. سعد على العنزلي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط01، بغداد-العراق، 2016.
50. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003.

51. عبد الله بن عبد الغني الطحيم، وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط04، السعودية، 2003.
52. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي، ط01، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2016.
53. عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة-مصر، 1980 .
54. عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية ، بيروت، 1997.
55. على محمد منصور، مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم- مجموعة النيل العربية ،ط01، القاهرة-مصر ،1999.
56. على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2001.
57. علي السلمي ، تطور الفكر الإداري، دار غريب، القاهرة-مصر، دون تاريخ.
58. على السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة مصر، 2002.
59. علي السلمي، الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999،
60. العيشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
61. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، ط01، عمان- الأردن، 2010.
62. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
63. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
64. فؤاد شيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط05، الأردن، 1995.
65. فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان-الأردن، 2017.
66. فريتز مورشتاين ماركس، دولة الإدارة، الترجمة إلى العربية : الدكتور إبراهيم البرلسي، مكتبة الأنجلو مصرية - القاهرة عام 1963.
67. صالح على عوده الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، ط01، عمان-الأردن، 2014.
68. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، ط01، عمان-الأردن، 2002.
69. قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية، عمان الأردن، 2008.
70. القريوتي محمد القاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفري والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان - الأردن، 1999 .

71. رنجي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
72. رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط01، القاهرة - مصر، 2012.
73. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، زعايش للطباعة والنشر، ط04، الجزائر، 2012.
74. شهيناز إبراهيم الفار، كفايات القيادات التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن.
75. خميس إسماعيل، القيادة الإدارية (دراسة نظرية مقارنة)، عالم الكتاب، القاهرة، 1986.
76. خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان-الأردن -2010.
77. ظاهر الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان- الأردن، 1997.
78. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للنشر والتوزيع، العراق، 2011.
- ثالثاً: قائمة المذكرات والأطروحات :
79. أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك -المدرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
80. إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى- غزة 2013 .
81. بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل (غير منشورة)، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2009.
82. هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المدية -الجزائر، 2009-2010.
83. واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بسكرة-الجزائر، 2014-2015.
84. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ضل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015-2015.

85. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
86. حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس - مصر، 2005.
87. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2010.
88. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2010.
89. ميلاد السائح خليفة السائح، أثر القيادات الإدارية في أداء المنظمات دراسة ميدانية في الجامعات الليبية، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة النيلين - السودان، د.س.
90. مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة مسحية على المؤسسات العامة لمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1424هـ.
91. نورة عبد الله حزام الشهري، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير "إدارة وإشراف تربوي (غير منشورة)"، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
92. نسرين فكرون، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، جامعة بسكرة - الجزائر، 2016-2017.
93. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية واستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير بعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخرطوم - السودان، 2008.
94. سماح علي جبريني، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة النجاح، غزة فلسطين، 2016.
95. سميرة عبد الصمد، دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

96. سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008.
97. سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال، (رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المدية، الجزائر (2013-2014).
98. سعود بن سعد بن زيد الشريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014-2015.
99. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011.
100. عرفات سعيد خميس ابو ربيع، دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018.
101. فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر - الجزائر، 2008-2009.
102. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة - مجمع صيدال، رسالة ماجستير (غير منشورة) في - إدارة الأعمال - جامعة الجزائر - 2006.
103. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
104. ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المجلة 33، العدد 71، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2018.

## رابعاً: قائمة المجالات والملتقيات :

105. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
106. أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود-الرياض- المملكة العربية السعودية، 2001-2002.
107. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مقالة منشورة في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2013.
108. أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2009.
109. الهلالي الشريبي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي-مستقبل التربية والتعليم، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرين، 2001.
110. الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، جوان 2011.
111. يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، دور جودة المنتج في إبهاج الزبون باستخدام نموذج كانو، مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 16، العراق، 2010.
112. مزياني الوناس، مقال بعنوان، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 23، مارس 2016.
113. محمود أبو سمرة وآخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي، مقال منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 12 العدد 02، فلسطين، 2011.

114. مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013.
115. مشتاق كامل فرج، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مقال منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، العراق.
116. صالح الماجد وآخرون، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان التقنية السليمانية، المجلد 2، العدد 1، العراق، 2018.
117. العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، جامعة الكويت-الكويت، 2002.
118. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.
119. عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف (دراسة تطبيقية)، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2014.
120. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العدد الخامس، الجامعة العراقية، بغداد-العراق، 2014.
121. علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مقال منشور في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة-الأردن، 2010.
122. فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، سوريا، دمشق في 13-16 أكتوبر 2003.

123. فرج شليويح العنزي، أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك

السعودية، مقال منشور في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، 2013.

124.

125. قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، مقال منشور

في المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية جامعة المدينة، العدد1، الجزائر، أبريل 2014.

126. ريم أحمد صالح الغامدي، التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات،

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد3، العدد2، المملكة العربية السعودية، 2018.

127. خالد بن سلمان الصالحي ، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة

القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد40، الرياض -

السعودية، 2013

128. خليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مقال منشور في مجلة الاقتصاد

الجديد، العدد 14، المجلد01، جامعة خميس مليانة-الجزائر، 2016.

#### خامسا: القوانين:

129. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، الصادرة بتاريخ09 جانفي 2002.

#### خامسا: قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

130. A.D.CHANDLER, Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, "Paris ,1972

131. Anninos Loukas N, The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of management History, Vol.13 No.4, 2007.

132. Bernard Bass, Transformational leadership: industrial; military educational impact, Library of congress cataloging in publication data, Usa,1997.

133. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, Transformational leadership, Lawrence Erlbaum Associates, 2nd ed, New Jersey- USA,2006

134. Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership, Journal of European Industrial Training, 1991 , Vol. 15 Issue:

135. Charles Warner, **Employee Turnover: Who's At Fault?**, New American Library, New York, 1995.
136. Conger, M, **Leadership: learning to share the vision**, Organizational Dynamics, winter, Vol. 19, issue 3, 2002.
137. Cristina MELE & Maria COLURCIO, **The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value**, International Journal of Quality & Reliability Management. Vol.23, N°.5, 2006.
138. D. L, Baila, The Deming Prize, **The Journal for Quality and Participation**, July 1, 1996.
139. David King, **Operational excellence**, Lectures In: Business Management System, Louisville University press, (USA), 1995.
140. Dayan Hava & Chan Kwok-bun, **Charismatic Leadership in Singapore- Three Extraordinary People**, USA, 2012.
141. Duckett, H., & McFarlane, E. **Emotional Intelligence and Transformation Leadership**. The Leadership Quarterly, 2003.
142. E. Schein, **Leadership & Organization culture**, jossey bas, San Francisco, 1985
143. E.N. Gladden, **The Essentials of Public Administration**, 3ed, Staples press =limitid-London, 1964.
144. Elaine Sorensen Marshall, **Transformational leadership in nursing**, Springer Publishing Company, United States of America, 2011.
145. Fenske, Robert H, Stampen, Jacob, **High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education**, Volume II: Case and Practice , Prescott Publishing Co., Maryville, 2004.
146. Gary Dessler, **La gestion des Organisations**, Renouveau Pédagogique, 2ème édition, 2009, Canada..
147. Hames G Hunt, Lary Larson, **Leadership The Cutting Edge**, Illinois University Press ,Carbondale Illinois, 1997.
148. J.O.Monney, **The Principles of organization**, Haper and Brothers -New York, 1947
149. James M.Kouzes and Barry Z.Posner, **The Leadership Challenge**, Published by Pfeiffer, San Francisco-USA, 2007.
150. Jana Dicová, Ján Ondrus, **Creativity in management of transport enterprise**, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010.

151. Joel Ettinger, **Baldrige National Quality Program Criteria**, Paper presented at: The Path to Excellence Conference 30-31 July 2008, Florida, USA.
152. Les Porter and Steve Tanner, **Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment**, Printed and bound in the Netherlands, 2004..
153. Mainella, F. C, **The Role Moral Reasoning in Transformational leadership: the Relationship between College Student Leaders Self Perceived Leadership Behaviors of Moral Reasoning**. Unpublished PH.D Thesis, University of Maryland, 2003.
154. McGregor, B, **The Excellence Agent**, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994.
155. Michel PORTER, **What Is Strategy?**, **Harvard Business Review**. Vol.74, N°.6, Oct-Dec 1996.
156. Nicholson, M. R, **Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement**, Unpublished PH.D thesis. The Ohio State University, 2003.
157. Oxford student dictionary of English, Oxford University Press, Oxford, 2001.
158. P. Drucker, **Management tasks Responsibilities and Practievs**, New York, Hill Per Row, 1973.
159. P.H collion, **York Dictionary of Business**, peter Collin publishing Ltd, 2nd Edition, Lebanon, 2000, p162.
160. R.P.GUPTA & P.PARYA, **Human Resource Management and Accounting**, India at Elegant Printers, 2003.
161. Ralph H.KILMANN, **Managing Beyond The Quick Fix: a completely integrated program for creating & maintaining organizational success**, First Edition, San Francisco, 1989.
162. Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, South-Western Cengage Learning, USA, 2008.
163. Robert M. Fulmer, **The New Management**, 3rd ed, N.Y: Macmillan Publishing Co. Inc, 1983.
164. Shin, S. J., & Zhou, J. **Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea**. Academy of Management Journal, 2003.
165. Srinivas. R.KANDULA, **Strategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi-110006, 2002.
166. Sumeet Kumar, **Courageous Leadership The Missing Link to Creating a Lean Culture of Excellence**, by Nova Techset Private Limited, Bengaluru & Chennai, India, First Edition, 2018.

167. Timothy T. Baldwin, William H. Bommer, Robert S. Rubin, **Developing Management Skills: What Great Managers Know and Do**, McGraw hill, USA,2008.
168. Waaren Bennis, **Changing Organization**, Mc Graw-Hill book co, New York, 1966.
169. Warren G Bennis and Robert Townsend, **Reinventing leadership strategies to empower organization**, Harper Collins Publishers, New York, 2005.
170. Zhu, W., & Avolio, B. J. **Transformational Leadership and Organizational Commitment**. Journal of Organizational Behavior, 2004.

سادسا: مواقع الانترنت

171. <http://e-thesis.mutah.edu.jo/>
172. [www.almaany.com](http://www.almaany.com) .
173. <http://www.differencebetween.info>
174. [www.toolshero.com](http://www.toolshero.com) .
175. <https://www.safaribooksonline.com>.
176. <https://www.projectguru.in>
177. <https://link.springer.com>.
178. . <http://www.lazemtefham.com>
179. <https://hrdiscussion.com>
180. [hitlers-transformational-leadership](http://hitlers-transformational-leadership).
181. <https://sites.psu.edu/leadership>
182. <https://www.maajim.com/dictionary>.
183. <http://www.alittihad.ae>
184. <https://www.argaam.com>.
185. <http://kenanaonline.com><http://www.jqac.com>
186. <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about->
187. [www.condor.dz](http://www.condor.dz)
188. <https://asq.org/about-asq/asq-awards/deming> .
189. <http://slideplayer.com>
190. <http://saudileadership.org> .
191. <http://aljsad.org/showthread.php>

الملاحق

## الملحق رقم 01: (استمارة الاستبيان)

جامعة المسيلة

كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، حول موضوع: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. أمل الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، وألتمس عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة. مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدارسة، مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب. نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

إشراف الدكتور

- عبد الرحمان القري

إعداد الطالب :

- صياحي الأخضر

المحور الأول : البيانات العامة

- 1) الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( )
- 2) السن : أقل من 30 سنة ( ) ، من 30 إلى 40 سنة ( ) ، من 41 إلى 50 سنة ( ) ، أكثر من 50 سنة ( )
- 3) المستوى التعليمي : أقل من الثانوي ( ) ، ثانوي ( ) ، جامعي ( ) ، دراسات عليا ( )
- 4) الأقدمية في العمل : أقل من 3 سنوات ( ) ، من 3 إلى 5 سنوات ( ) ، أكثر من 5 سنوات ( )
- 5) الوظيفة الحالية:

المحور الثاني: المتغير المستقل القيادة التحويلية

الرقم	العبرة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقا
<b>التأثير المثالي</b>						
1	يتمتع مديرك بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي					
2	يتصرف مديرك بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته					
3	يملك مديرك خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة					
4	يملك مديرك القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل					
5	يعمل المدير على الاهتمام برغبات وحاجات العمال					
<b>التحفيز الإلهامي</b>						
1	يحث المدير العاملين للعمل بروح الفريق					
2	يهتم المدير بتحفيز العاملين ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة					
3	يهتم المدير بتحفيز العاملين معنويا لتحقيق أهداف المؤسسة					
4	يعمل المدير على إثارة روح الحماس لدى العاملين					
5	يقوم المدير على تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون					
6	يتمتع المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة					
<b>الاستشارة الفكرية</b>						
1	يعطي المدير رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين.					
2	يصف المشاكل التي تواجه المؤسسة على أنها معوقات يمكن حلها .					
3	يقوم المدير بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صناعة القرار					
4	يتجنب المدير النقد العلني في حالة حدوث الأخطاء					

					يعمل المدير على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	5
					يتقبل المدير الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	6
الاعتبارية الفردية						
					يوفر المدير وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في المؤسسة	1
					يقوم مديرك باحترام قرارات من يفوضهم من العاملين	2
					يتعامل المدير معي بطريقة تناسبني	3
					يبيدي اهتمام خاص بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم .	4
					يعبر المدير للعاملين عن تقديره لهم عندما ينجزون عملا جيدا	5
					يعطي المدير انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	6
التمكين						
					يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية .	1
					تتوفر لي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	2
					يناقش المدير مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية .	3
					يدعم المدير ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	4
					يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية	5
					تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي .	6
					أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة	7

### المحور الثالث: المتغير التابع التمييز التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقا
تميز الموارد البشرية						
1	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة					
2	يتمتع العاملون داخل المؤسسة بقدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات .					
3	يقبل العامل في المؤسسة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه					

					4	يتعاون العامل مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة
					5	يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة
<b>تميز الهيكل التنظيمي</b>						
					1	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية
					2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة (المرونة)
					3	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف .
					4	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي
					5	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق
<b>تميز الاستراتيجية</b>						
					1	تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه
					2	تتسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها
					3	تطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة
					4	توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة
					5	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل .
					6	تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون .
<b>تميز الثقافة التنظيمية</b>						
					1	هناك شعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها
					2	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال
					3	تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها
					4	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.
					5	هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على الجودة
					6	أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة

شيء تريد إضافته:

.....

.....

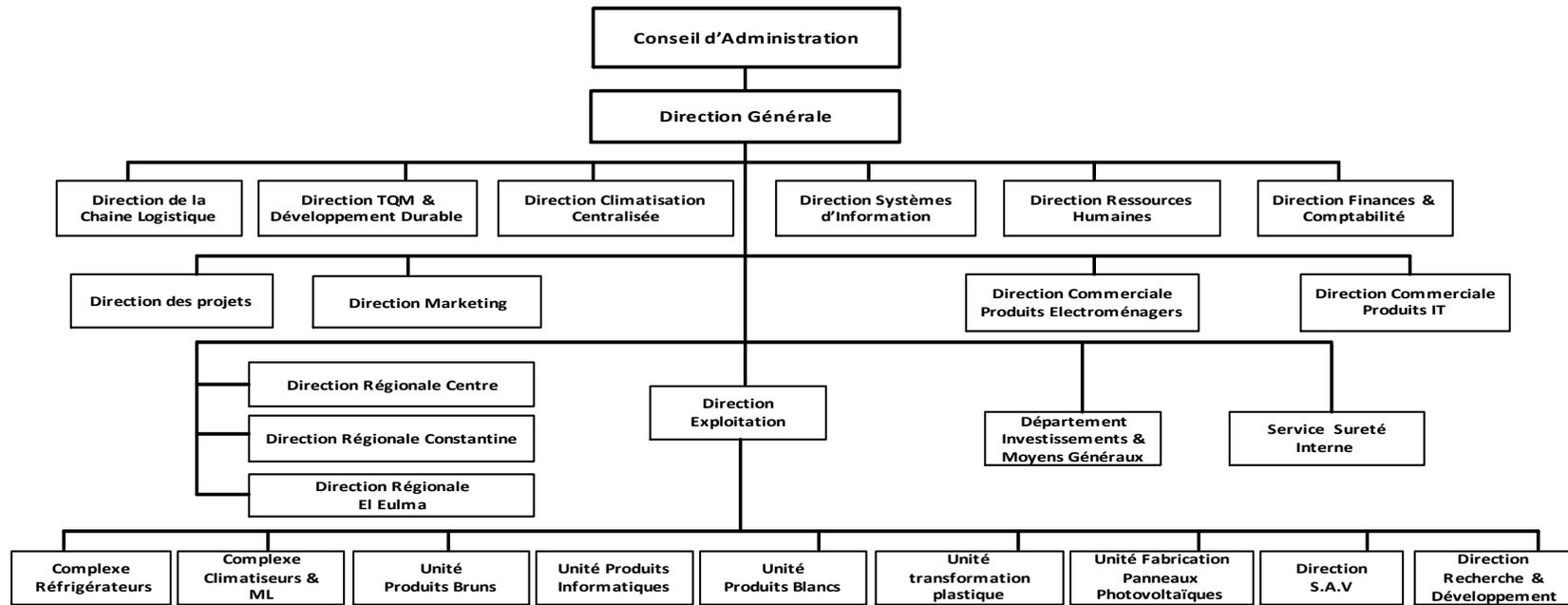
الملحق رقم (2): قائمة المحكمين للاستبان المعتمد في الدراسة الميدانية

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين
المسيلة - الجزائر	إدارة الأعمال	د. القري عبد الرحمان
برج بوعريريج - الجزائر	إدارة المنظمات	د. مهديد فاطمة الزهراء
المسيلة - الجزائر	إدارة أعمال	أ.د. قاسمي كمال
ذمار - اليمن	إدارة أعمال	د. عامر عبد الوهاب السنباتي
جدارا - الأردن	إدارة أعمال	د. علي عوض الوقفي
المملكة العربية السعودية	علوم سياسية	د. إبراهيم أرناؤوط

الملحق رقم 3-: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوندور)

ORGANIGRAMME STRUCTUREL  
DE LA SOCIETE

	<b>SPA CONDOR ELECTRONICS</b> <b>ORGANIGRAMME STRUCTUREL</b> <b>DE LA SOCIETE</b>	Date : 06/01/2015
---	---	-------------------



## الملحق رقم-04-: نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

الفرع الأول- القيادة التحويلية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.968	30

ثانيا- التحفيز الإلهامي

أولا-التأثير المثالي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.896	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	5

رابعا- الاعتبارية الفردية

ثالثا-الاستشارة الفكرية :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.905	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.894	6

خامسا- الاستشارة الفكرية :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.926	7

## الفرع الثاني - التميز التنظيمي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.957	22

ثانيا- تميز الهيكل التنظيمي

أولا- تميز الموارد البشرية :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.839	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.892	5

رابعا- تميز الثقافة التنظيمية

ثالثا- تميز الإستراتيجية :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.888	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	6

الفرع الثالث - ألفا كرونباخ الإجمالي (كامل الاستمارة)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.979	52

## الملحق رقم -05-: خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول - الجنس:

الجنس			
		Frequency	Percent
Valid	ذكر	100	57.8
	أنثى	73	42.2
	Total	173	100.0

الفرع الثاني - السن:

العمر			
		Frequency	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	56	32.4
	من 30 إلى 40 سنة	73	42.2
	من 41 إلى 50 سنة	44	25.4
	Total	173	100.0

الفرع الثالث - المستوى التعليمي:

المستوى			
		Frequency	Percent
Valid	أقل من الثانوي	36	20.8
	ثانوي	55	31.8
	جامعي	75	43.4
	دراسات عليا	7	4.0
	Total	173	100.0

رابعا-الأقدمية في العمل:

الأقدمية			
		Frequency	Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	72	41.6
	من 3 إلى 5 سنوات	57	32.9
	أكثر من 5 سنوات	44	25.4
	Total	173	100.0

## الملحق رقم -06- التحليل الإحصائي لمحاو الاستبانة

الفرع الأول - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية :

ثانيا- التحفيز الإلهامي :

أولا- التأثير المثالي:

التحفيز الإلهامي	N	Mean	Std. Deviation
Q6	173	3.6821	.69681
Q7	173	3.5376	.74321
Q8	173	3.4451	.74992
Q9	173	3.5260	.81816
Q10	173	3.4855	.81844
Q11	173	3.4162	.71542
Valid N (listwise)	173		

التأثير المثالي	N	Mean	Std. Deviation
Q1	173	3.6821	.78323
Q2	173	3.6127	.70320
Q3	173	3.4335	.73328
Q4	173	3.4104	.70654
Q5	173	3.4682	.72767
Valid N (listwise)	173		

رابعا- الاعتبارية الفردية :

ثالثا- الاستشارة الفكرية:

الاعتبارية الفردية	N	Mean	Std. Deviation
Q18	173	3.3064	.75776
Q19	173	3.2081	.72541
Q20	173	3.2023	.79211
Q21	173	3.1908	.78023
Q22	173	3.2254	.80770
Q23	173	3.2486	.78619
Valid N (listwise)	173		

خام  
سا  
-  
التم  
كين

التأثير المثالي	N	Mean	Std. Deviation
Q12	173	3.6069	.72043
Q13	173	3.4393	.75719
Q14	173	3.4277	.74063
Q15	173	3.4335	.74897
Q16	173	3.5491	.79545
Q17	173	3.3237	.72285
Valid N (listwise)	173		

التمكين	N	Mean	Std. Deviation
Q24	173	3.3353	.68436
Q25	173	3.1561	.75785
Q26	173	3.0520	.95398
Q27	173	3.1503	.85621
Q28	173	3.2139	.79638
Q29	173	3.1329	.75461
Q30	173	3.1908	.74203
Valid N (listwise)	173		

الفرع الثاني - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التميز التنظيمي :

ثانيا- تميز الهيكل التنظيمي :

تميز الهيكل التنظيمي	N	Mean	Std. Deviation
Q36	173	3.4682	.67804
Q37	173	3.3526	.64471
Q38	173	3.3295	.64798
Q39	173	3.3295	.72425
Q40	173	3.4046	.74583
Valid N (listwise)	173		

أولا- تميز الموارد البشرية:

تميز الموارد البشرية	N	Mean	Std. Deviation
Q31	173	3.4277	.70853
Q32	173	3.2948	.67327
Q33	173	3.1850	.69081
Q34	173	3.6532	.69546
Q35	173	3.5202	.66113
Valid N (listwise)	173		

رابعا- تميز الثقافة التنظيمية :

تميز الثقافة التنظيمية	N	Mean	Std. Deviation
Q47	173	3.5202	.65227
Q48	173	3.2948	.70696
Q49	173	3.3353	.73356
Q50	173	3.3526	.63563
Q51	173	3.4046	.64554
Q52	173	3.4393	.70138
Valid N (listwise)	173		

ثالثا- تميز الإستراتيجية:

تميز الإستراتيجية	N	Mean	Std. Deviation
Q41	173	3.5202	.59640
Q42	173	3.2890	.77591
Q43	173	3.3931	.71232
Q44	173	3.3873	.70320
Q45	173	3.3642	.68224
Q46	173	3.4277	.72476
Valid N (listwise)	173		

## الملحق رقم -07-:معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

		Correlations				
		y1	y2	y3	y4	Y
x1	Pearson Correlation	.649**	.593**	.553**	.491**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173
x2	Pearson Correlation	.641**	.626**	.576**	.566**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173
x3	Pearson Correlation	.772**	.680**	.667**	.659**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173
x4	Pearson Correlation	.841**	.766**	.736**	.684**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173
x5	Pearson Correlation	.853**	.748**	.751**	.704**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173
X	Pearson Correlation	.868**	.788**	.760**	.719**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173
Y	Pearson Correlation	.894**	.881**	.936**	.910**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	173	173	173	173	173

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم -08-: نتائج تحليل الانحدار

الفرع الأول: نتائج الانحدار المتعدد لاختبار تأثير القيادة التحويلية على بعد التميز التنظيمي:

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.878 <sup>a</sup>	.771	.764	.24312	2.059

a. Predictors: (Constant), x5, x1, x2, x3, x4

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33.288	5	6.658	112.634	.000 <sup>b</sup>
Residual	9.871	167	.059		
Total	43.159	172			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x5, x1, x2, x3, x4

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.913	.120		7.641	.000
x1	.007	.046	.009	.157	.876
x2	.091	.048	.112	1.904	.059
x3	.140	.055	.169	2.537	.012
x4	.217	.065	.276	3.350	.001
x5	.300	.060	.397	4.975	.000

a. Dependent Variable: Y

الفرع الثاني: نتائج الانحدار المتعدد لاختبار تأثير بعد الاستشارة الفكرية على التميز التنظيمي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 <sup>a</sup>	.392	.388	.39181

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.907	1	16.907	110.132	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.251	171	.154		
	Total	43.159	172			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.630	.171		9.537	.000
	x1	.501	.048	.626	10.494	.000

a. Dependent Variable: Y

الفرع الثالث: نتائج الانحدار المتعدد لاختبار تأثير بعد التحفيز الإلهامي على التميز التنظيمي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 <sup>a</sup>	.438	.434	.37679

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.882	1	18.882	133.001	.000 <sup>b</sup>
	Residual	24.277	171	.142		
	Total	43.159	172			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x2

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.501	.167		8.999	.000
	x2	.539	.047	.661	11.533	.000

a. Dependent Variable: Y

## الفرع الرابع: نتائج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.380	.102		13.585	.000
	x5	.634	.031	.840	20.252	.000
2	(Constant)	1.203	.101		11.893	.000
	x5	.365	.060	.483	6.045	.000
	x4	.320	.063	.408	5.101	.000
3	(Constant)	1.004	.110		9.095	.000
	x5	.299	.061	.396	4.932	.000
	x4	.244	.064	.311	3.835	.000
	x3	.189	.050	.228	3.800	.000
4	(Constant)	.917	.116		7.879	.000
	x5	.300	.060	.397	4.997	.000
	x4	.218	.064	.277	3.394	.001
	x3	.142	.054	.171	2.639	.009
	x2	.095	.044	.116	2.161	.032

a. Dependent Variable: Y

## الملحق رقم -09-: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين

الفرع الأول: اختبار الفروق في إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية

## ANOVA

القيادة التحويلية (متغير الجنس)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.049	1	.049	.161	.689
Within Groups	52.340	171	.306		
Total	52.389	172			

## ANOVA

القيادة التحويلية (متغير العمر)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.111	2	.055	.180	.835
Within Groups	52.279	170	.308		
Total	52.389	172			

## ANOVA

القيادة التحويلية (متغير المستوى التعليمي)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.504	3	.501	1.665	.176
Within Groups	50.885	169	.301		
Total	52.389	172			

## ANOVA

القيادة التحويلية (متغير الأقدمية)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.737	2	1.869	6.529	.002
Within Groups	48.652	170	.286		
Total	52.389	172			

## Test of Homogeneity of Variances

القيادة التحويلية (متغير الأقدمية)

Levene	df1	df2	Sig.
Statistic			
3.310	2	170	.039

## Robust Tests of Equality of Means

القيادة التحويلية (متغير الأقدمية)

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	6.186	2	99.430	.003

a. Asymptotically F distributed.

الفرع الثاني: اختبار الفروق في إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي

## ANOVA

التميز التنظيمي (متغير الجنس)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.007	1	.007	.030	.863
Within Groups	43.151	171	.252		
Total	43.159	172			

## ANOVA

التميز التنظيمي (متغير العمر)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.132	2	.066	.261	.771
Within Groups	43.027	170	.253		
Total	43.159	172			

## ANOVA

التميز التنظيمي (متغير المستوى)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.057	3	.686	2.820	.041
Within Groups	41.101	169	.243		
Total	43.159	172			

## Test of Homogeneity of Variances

التميز التنظيمي (متغير المستوى)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.719	3	169	.542

## Multiple Comparisons

التميز التنظيمي: Dependent Variable

Scheffe

المستوى (I)	المستوى (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من الثانوي	ثانوي	-.24624	.10572	.148	-.5448	.0523
	جامعي	-.27929	.09999	.054	-.5617	.0031
	دراسات عليا	-.28319	.20371	.588	-.8584	.2921
ثانوي	أقل من الثانوي	.24624	.10572	.148	-.0523	.5448
	جامعي	-.03306	.08755	.986	-.2803	.2142
	دراسات عليا	-.03695	.19790	.998	-.5958	.5219
جامعي	أقل من الثانوي	.27929	.09999	.054	-.0031	.5617
	ثانوي	.03306	.08755	.986	-.2142	.2803
	دراسات عليا	-.00390	.19490	1.000	-.5543	.5465
دراسات عليا	أقل من الثانوي	.28319	.20371	.588	-.2921	.8584
	ثانوي	.03695	.19790	.998	-.5219	.5958
	جامعي	.00390	.19490	1.000	-.5465	.5543

## ANOVA

التميز التنظيمي (متغير الأقدمية)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.863	2	.932	3.835	.023
Within Groups	41.295	170	.243		
Total	43.159	172			

## Test of Homogeneity of Variances

التميز التنظيمي (متغير الأقدمية)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.178	2	170	.310

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: التميز التنظيمي

Scheffe

الأقدمية (I)	الأقدمية (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 5 سنوات	-.24136*	.08738	.024	-.4571-	-.0256-
	أكثر من 5 سنوات	-.08930-	.09431	.639	-.3222-	.1436
من 3 إلى 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	.24136*	.08738	.024	.0256	.4571
	أكثر من 5 سنوات	.15206	.09891	.309	-.0922-	.3963
أكثر من 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	.08930	.09431	.639	-.1436-	.3222
	من 3 إلى 5 سنوات	-.15206-	.09891	.309	-.3963-	.0922

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، واثّر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مسحاً ميدانياً على أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي مؤسسة مجمع كندور، من خلال تصميم استمارة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها 173 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأن 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، باستثناء وجود فروق في إجابات الباحثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من 3 إلى 5 سنوات)، وخلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

الكلمات الدالة: القيادة، القيادة التحويلية، التميز التنظيمي، مجمع كندور.

## **Abstract**

This study aimed at knowing the perceptions of people working in the studied enterprises on how much the features of transformational leadership are providing within their enterprises, and the impact of this kind of leadership on achieving organizational excellence and also testing the differences in those perceptions by their personal and functional characteristics.

To achieve the objectives of this study the researcher conducted a survey on one of the biggest economic enterprises in Algeria; it is Condor group, through designing a questionnaire. The population of the study includes all staff managers at different directions and departments of the enterprise. The sample has been selected at 173 people, and in light of this, the data are collected and analyzed and the hypotheses are tested using SPSS software.

The study has found many results the most important is that there is a statistically significant effect of transformational leadership with its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and empowerment) on the organizational excellence variable in the studied enterprise, and 77% of variation in organizational excellence is caused by transformational leadership. The study has also found that there are not statistically significant differences of respondents' perceptions on the variables of the study refer to the following personal and functional variables: sex, age, educational qualification, and professional experience, except for the differences in responses of respondents about organizational excellence variable refer to the professional experience for those who have experience from 3 to 5 years. Finally, the study has proposed a model of the impact of transformational leadership on the organizational excellence.

**Key words:** leadership, transformational leadership, organizational excellence, Condor group.