جامعــة يحي فــارس بالمديــة
كلية العلوم الاقتصادية والعلـوم التجاريــة وعلـوم التسيير
قســم: عـلـــوم التسيــير

الموضـوع:

أبعـــاد القيــادة الخادمـــة ودورها في تحقيــق التمـيز التنظيمـــي

دراسة حالة المجلس الشعبى البلدى لبلدية دراق دائرة عزيز ولايــة – المديــة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمـــال

من إعداد الطالبين:

- بن يحي رابح
- ولد قاسي زين الدين

تحت إشراف الأستاذة:

- قاسيمي حورية

د.حيولة إيمان	أستاذا محاضرا (أ)	رئيسا
د.قاسيمي حورية	أستاذا محاضرا (ب)	مشرفا ومقررا
د.مولاي مصطفى سارة	أستاذا محاضرا (ب)	عضوا

السنـــة الجامعيـــة:2023/2022

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة

وانار لنا

دربنا وأعاننا على ما فيه الخير والسلام ونحمده على فضله

علينا بإتمام هذه الدراسة ونرجو من الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها.

يسعدنا أن نتقدم بكل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة

" قاسيمي حورية " التي وجهتنا وقدمت لنا النصائح والإرشادات

أثناء قيامنا بالدراسة.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من وقف معنا

وساندنا لإتمام هذا العمل ونسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتهم.

والشكر موصول لموظفي بلدية دراق على استقبالهم لنا وتقديمهم

للمساعدة خلال فترة تربصنا لديهم.

كما نتقدم بالشكر للجنة التي تكرمت بقبول

تقيم هذه المذكرة

إهداء

إلى أعز الناس.....

إلى من لهما الفضل بعد الله عز وجل فيما

وصلنا إليه

أمهاتنا وآبائنا حفضهم الله وأطال

الله في أعمارهم.

إلى إخوتنا وكل أقاربنا

إلى كل من علمنا

إلى كل الزملاء الذين رافقونا طيلة

أيام الدراسة

وإلى كل من نعرفه من قريب وبعيد.

مستخلص باللغة العربية والإنجليزية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير دور أبعاد القيادة الخادمة على التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين على مستوى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق بدائرة عزيز ولاية المدية، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس "القيادة الخادمة "كمتغير مستقل بأبعاده التالية: الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير العاملين. كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع " التميز التنظيمي "ليشمل كل من: تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية.

ويتكون مجتمع البحث من (120) موظف من مختلف الفئات المهنية في المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق بدائرة عزيز ولاية المدية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذالك المجتمع قدرت ب(50) موظف وزعت عليهم استبيانات وتم استردادها جميعها (50) إستبيانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها: القيادة الخادمة هي نمط قيادي يتمثل في تلبية احتياجات الأفراد وخدمتهم، والتميز التنظيمي هو نمط فكري يتمثل في إنجاز الأعمال بطريقة احترافية تفوق ما يحققه المنافسون.

و انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي ، انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي، انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي ،انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي، انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الخادمة ،التميز التنظيمي.

This research aims to determine the extent of the impact of the role of the dimentions of servent leadership on organizational excellence from the point of view of a sample of workers at the level of the Municipal People 's Assembly of the municipality of darraq in the district of Aziz in the wilaya of Medea,

ccording to a descriptive and analytical approach , where " servent leadership" was measured as an independent variable with the following dimensions: Vision, service, empowerment, employee development. The dimensions of the dependent variable " organizational excellence" were also determined to include: human resources excellence, organizational culture excellence.

The research community consists of (120) emplyees from various professional groups in the Municipal People's Assembly of darraq municipality in the Aziz district of Medea Province, where a random sample was selected from that community estimated at (50) emloyees, questionnaires were distributed to theme, and all(50) questionnaires valid for analysis were retrived. The research included a set of zero hypotheses, and reached a number of results , the most important of which are:

Servant leadership is a leadership style that involves meeting and serving people's needs ,Organizational excellence is an intellectual pattern represented indoing business in a professional manner that exceeds what competitors achieve.

- There is a statistically significant effect at the level of significance(0.05) of the vision on achieving organizational excellence.
- There is a statistically significant effect at the level of significance(0.05) for service on achieving organizational excellence.
- There is a statistically significant effect at the level of significant (0.05) to enable workers to achieve organizational excellence.
- There is a statistically significant effect at the level of significance(0.05) for the development of employees to achieve organizational excellence.
- There is a statistically significant effect at the level of signifcance (0.05) for the servant leadership on achieving organiztional excellence.
-

Key words: leadership , Servant leadership , Organizational excellence.

قائمة المحتويات:

المحتويات	الصفحة
- إهداء	I
- كلمة الشكر	II
- مستخلص الدراسة (عربي- انجليزي)	III
- قائمة المحتويات	V
- قائمةالجداول	VIII
- قائمة الأشكال	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الخادمة	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية القيادة	3
المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها	3
المطلب الثاني: عناصر ومبادئ القيادة	5
المطلب الثالث: نظريات القيادة	7
المطلب الرابع: أنماط القيادة	9
المبحث الثاني: ماهية القيادة الخادمة	11
المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة الخادمة	11
المطلب الثاني: مفهوم القيادة الخادمة	12
المطلب الثالث: أهمية القيادة الخادمة	14
المطلب الرابع: خصائص القيادة الخادمة	16
المبحث الثالث: عناصر القيادة الخادمة وعلاقتها بالأنماط القيادية الأخرى	20
المطلب الأول: عناصر القيادة الخادمة	20
المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة	21
المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى	22
المبحث الرابع: أبعاد القيادة الخادمة	25
المطلب الأول: تحليل بعد الرؤية	26
المطلب الثاني: تحليل بعد الخدمة	28
المطلب الثالث: تحليل بعد التمكين	30

المطلب الرابع: تحليل بعد تطوير العاملين	33
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي	
تمهيد	39
المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي	40
المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي	40
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التميز التنظيمي	41
المطلب الثالث: خصائص ومبادئ التميز التنظيمي	42
المطلب الرابع: متطلبات ومعيقات التميز التنظيمي	45
المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي	48
المطلب الأول: تميز الموارد البشرية	48
المطلب الثاني: تميز الهيكل التنظيمي	49
المطلب الثالث: تميز الاستراتيجية	51
المطلب الرابع: تميز الثقافة التنظيمية	53
المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي	55
المطلب الأول: النموذج الأوروبي و الجزائري للتميز التنظيمي	55
المطلب الثاني: النموذج الأمريكي والياباني للتميز التنظيمي	66
المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والتميز التنظيمي	72
خلاصة الفصل	73
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمساهمة القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.	
تمهيد	75
المبحث الأول: التعريف ببلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية	76
المطلب الأول: التعريف بلدية دراق	76
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية	78
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	79
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	79
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	79
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	82
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج	94

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	94
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة	99
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	103
خلاصة الفصل	112
الخاتمة	116
قائمة المراجع	123
الملاحق	132

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1 -1)	أهمية القيادة الخادمة	37
(1 -2)	نماذج أبعاد القيادة الخادمة	48
(2 -1)	معايير النموذج الأوروبي	60
(2 -2)	عناصر معايير الأنموذج الأمريكي للتميز	69
(3 -1)	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	106
(3 -2)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	106
(3 -3)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	108
(3 -4)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرؤية.	109
(3 -5)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الخدمة.	110
(3 -6)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تمكين العاملين	111
(3 -7)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تطوير العاملين	112
(3 -8)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الموارد البشرية	113
(3 -9)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الهيكل التنظيمي	114
(3 -10)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التميز الإستراتيجية	115
(3 -11)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الثقافة التنظيمية	116
(3 -12)	اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان	117
(3 -13)	اختبار الثبات لأداة الدراسة	118
(3 -14)	اختبار التوزيع الطبيعي	119
(3 -15)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	120
(3 -16)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	122
(3 -17)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	123
(3 -18)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	125
(3 -19)	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.	127
(3 -20)	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.	129
(3 -21)	اختبار الانحدار البسيط للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.	131

(3- 22)	**اختبار الانحدار البسيط للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.**	**133**
(3-23)	**اختبار الانحدار البسيط لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية**	**135**
(3- 24)	**اختبار الانحدار البسيط لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية**	**137**
(3- 25)	**اختبار الانحدار البسيط للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية**	**139**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(2- 1)	معايير النموذج الأوروبي للتميز	57
(2- 2)	آلية عمل الرادار	62
(2- 3)	معايير النموذج الأمريكي للتميز	67
(3- 1)	الهيكل التنظيمي لبلدية دراق	103
(3- 2)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	121
(3- 3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	122
(3- 4)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	124
(3- 5)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	126

المقـــدمـة

مقدمة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والإختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال الاقتصادية، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى مواجهة العديد من الصعوبات والتحديات من أجل مواكبتها والتكيف معها، فبيئة الأعمال اليوم تتميز بعدم التأكد والثابت، ومن أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق أصبحت المنظمات في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، ولبلوغ ذلك لابد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد.

تحتل القيادة مكانة بارزة في حياة المجتمعات فقد حظيت باهتمام استثنائي لدى المنظمات على اختلاف أحجامها وأهدافها، لذا تعد عاملا من أهم عوامل النجاح فضلا عن عوامل أخرى، ونظرا للتقدم التكنلوجي والمعرفي الهائل وأثر ذلك على الرقي والتقدم، كان لابد من تطوير قدراتنا القيادية باستخدام أساليب جديدة في القيادة تناسب وهذا العصر، والتوجه للنظريات الجديدة في القيادة لما لها من أثر إيجابي على سير العمل وتطويره والحصول على الميزة التنافسية التي تستمر بها المنظمة وتتطور حتى تصل إلى التميز.

تعتبر القيادة الخادمة نمطا متميزا حيث يقوم القائد بالتركيز على الجوانب التي تجعله قادرا على المساعدة في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف، ولذلك تعد نظرية القيادة الخادمة ذات مضامين علمية تدعم كل من يخدم المرؤوسين وتقودهم كجماعات ومنظمات ذات مبادئ أخلاقية، حيث يتطلب تطوير هذه المنظمات وجود قادة يمتلكون مهارات وكفاءات قيادية تمكنهم من أداء مهامهم وأدوارهم أفضل الآداء، وهاذا يجعلها قادرة على التميز والمنافسة خاصة أنه أصبح السعي إلى التميز أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطاتها سعيا لأن تكون الأفضل بين المنافسين.

1- إشكالية الدراسة:

نتيجة العولمة والانفتاح الذي يميز العالم اليوم، وجب على المنظمات اعتماد أنماط قيادية قادرة على مواجهة التحديات وتبنيها للنظم والوسائل والآليات التي تضمن لها البقاء والنجاح والتميز، خاصة أن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بالقيادة الكلاسيكية وإنما أصبح من الضروري استخدام أساليب قيادية حديثة قادرة على قيادة المنظمة نحو التميز والنجاح، ويعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، خصوصا في ظل ما تفرضه التحولات والتغيرات البيئية من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، حيث يشكل التميز التنظيمي نموذجا يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الآداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بناءا على ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي الآتي: **ما مدى مساهمة أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق بدائرة عزيز ولاية المدية؟**

ومن خلال التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية؟

الفرضية الرئيسية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

الفرضيات الفرعية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

3- أهمية الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع القيادة الخادمة والتميز التنظيمي التي تكمن في النقاط التالية:

- تؤدي القيادة الخادمة دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة الخادمة والتميز التنظيمي.
- السعي لإيجاد علاقة بين القيادة الخادمة وأبعادها والتميز التنظيمي قصد التوصل في الأخير إلى معرفة الدور الذي تقوم به أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

4- أهداف الدراسة:

إنسجاما مع أسئلة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على شكل العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- تقديم توجيهات وتوصيات عامة التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات الجزائرية مستقبلا من أجل الإهتمام بموردها البشري الذي يعتبر من المقومات الهامة في المنظمات.

5- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية:

- التعرف على مدى تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات.
- الدور الهام الذي تلعبه القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي.

أسباب ذاتية:

- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة مجال التخصص.
- الإهتمام والرغبة الشخصية في التعرف على القيادة الخادمة كونها موضوع حديث النشأة وقليل التداول في الجامعات الجزائرية.

6- صعوبات الدراسة:

- قلة المصادر والمراجع وخاصة تلك المتعلقة منها بموضوع القيادة الخادمة.
- عدم توفر كتب تتناول موضوع القيادة الخادمة في الجامعة.
- صعوبة التمرن على طريقة استعمال برنامج spss.

7- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، أما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم

إستبيانة موجهة لموظفي بلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، تم تحليلها باستخدام برنامج. spss

8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة فقط أن كل متغير له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانبين النظري والتطبيقي

الحدود الزمانية:

سيتم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2023/2022.

9- مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مختلف المراجع والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات والمذكرات الجامعية، المجلات والملتقيات.

10- الدراسات السابقة:

- **الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة:**

* هديل بسام شاهر السكر، **القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي:** " دراسة حالة الملكية الأردنية "، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك 2019/2018، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: **ماهي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي؟** وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة في الملكية الأردنية كانت متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعا، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة الخادمة على الاداء الوظيفي، مما يعني أن تطبيق القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر إيجابي للتصور على الأداء

الوظيفي مما يعني أن ممارسة هذا السلوك من قبل القادة لا يمكن أن يلعب دورا مهما في تحسين أداء الموظفين ، في حين أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم مطابقة نموذج وضع المرؤوسين أولا مع مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في هذه الدراسة.

* **(Sandra Salvoni)، في قلب القيادة الخادمة: الصحة النفسية للقائد**، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجيستير في العلوم، تخصص علم الإدارة جامعة **HEC MONTREAL**، 2017، حيث قامت بطرح إشكالية تتمثل **في ماهو تأثير ممارسة القيادة الخادمة على الصحة النفسية للقائد** ؟ وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج منها: أن القيادة الخادمة لا تزال في مرحلة مبكرة من التطور، ومقارنة بأشكال القيادة الأخرى التي تهدف إلى الرفاهية النهائية للمنظمة فإن القائد الخادم يهتم بصدق برفاهية المنظمة، وأن عبئ العمل الزائد لديه التأثير لسلبي على الرضا الوظيفي على المدى القصير والتأثير الإيجابي على النية في المدى المتوسط، كما أن ممارسة القيادة الخادمة لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي أي أنه كلما مارسها القائد زاد رضاه ورضى العاملين ومع ذالك فإن القيادة لا تمثل علاقة ذات مغزى مع المتغيرات التابعة الأخرى وهي: الصحة العامة للقائد الخادم والإرهاق العاطفي.

- **الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:**

* حمودي عائشة، **دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي** "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدية، 2021/2020،حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: **كيف يؤثر مستوى الإبداع الإداري على تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية فرع- قصر البخاري-** ؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه من خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن المؤسسة من التعرف على

مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، وأنه ينبغي على كل قائد إداري أن يضع الإبداع جزء من سلوكه الإداري ومن لا يفعل ذالك فإنه يحكم على نفسه ومنظمته بالفشل، كما أن أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تقدم الخدمات بشكل مميز، كما أن الإبداع يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة وتحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المنظمة.

- **(CHARLOTTE.D SHELTON)** وآخرون مقال حول أسس التميز التنظيمي وقيم القيادة، الإستراتيجيات والمهارات، حيث يسعى هذا المقال إلى إيجاد العلاقة بين قيم القيادة والتميز التنظيمي، وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن التميز التنظيمي وضيفة داخلية وأنه في المقام الأول نتيجة لتحول نموذجي داخلي وهو تحول يحدث أولا في أذهان القادة، وأن اللغة هي الوسيلة التي يبني من خلالها القادة والأتباع واقعا جماعيا وهي الرافعة الوحيدة لتغير المنظمات كما أن مفتاح التميز هو القيادة الممتازة وفي قلب القيادة الممتازة تكمن أربعة قيم عالمية: الفرح والأمل والسلام والحب وأن القادة الناجحون يتبادلون المعلومات بحرية وينظرون إليها على أنها عملة يتم إنفاقها بدلا من تخزينها
- **(JAROSLAV NENDAL)** وآخرون، مقال عن **التميز التنظيمي المناهج والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية**، نشر المقال في 31/يوليو/2018، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن حوالي 16% من المنظمات التشيكية تعمل مع بعض نماذج التميز ولا تزال غالبية المنظمات التشيكية حوالي 84% تعتمد بشدة على بعض المعايير مثل ISO9001 أو IATF16949 فقط على العكس من ذالك أعلنت أكثر من 64% من المنظمات التشيكية المشمولة وعيها بنماذج التميز على الرغم من أن هذا الوعي ضحل في كثير من الأحيان.

- **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

  - تعتبر من الدراسات القليلة التي تبحث في موضوع القيادة الخادمة.
  - تحاول هذه الدراسة ربط موضوع القيادة الخادمة بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح الإستراتيجي (التميز التنظيمي) وهذا ما يميز هذه الدراسة عن أغلب الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي ربطت القيادة الخادمة مع عدة متغيرات سلوكية وتنظيمية أخرى.
  - تم الإعتماد على أداة الإستبيان فقط دون اللجوء إلى المقابلة.

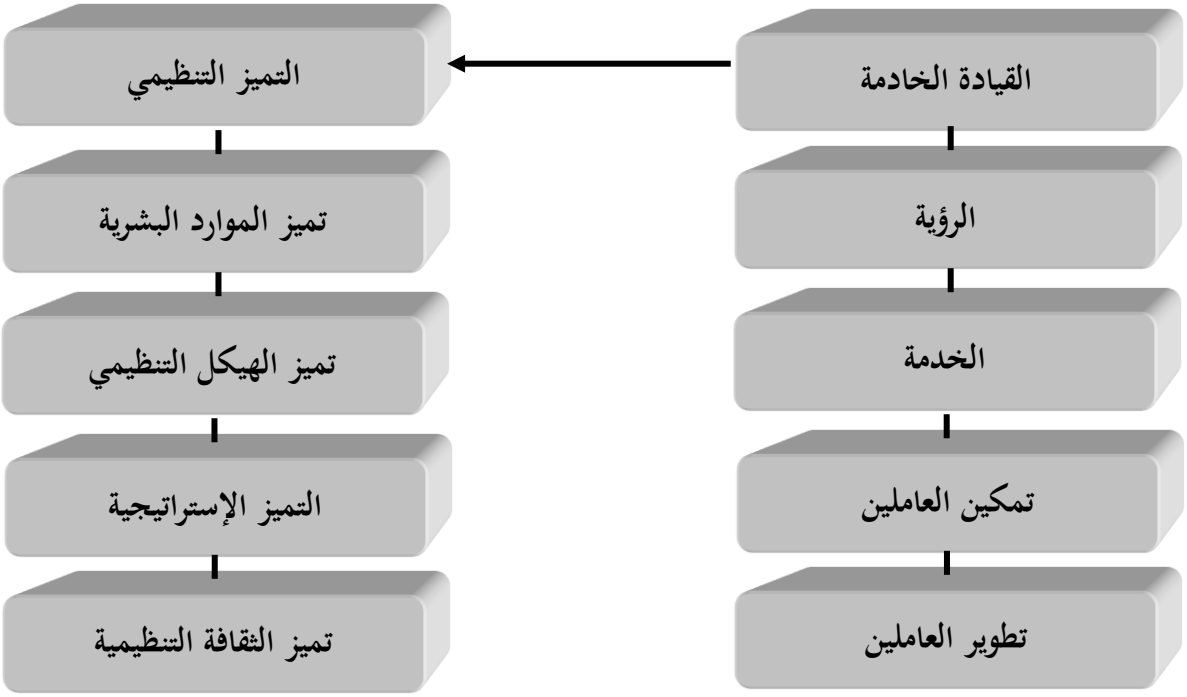
11- نموذج الدراسة

لدينا ضمن نموذج الدراسة متغيرين أساسيين منهما متغير مستقل ومتغير تابع، وكل متغير يضم أبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي فيما يلي:

المتغير المستقل: القيادة الخادمة وأبعادها (الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير العاملين).

المتغير التابع: التميز التنظيمي وأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).

نموذج الدارسة المفترض:



المصدر: من إعداد الطالبين.

12- هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانبين أحدهما نظري وآخر تطبيقي، يتضمن الجانب النظري فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول بعنوان "**إطار مفاهيمي للقيادة الخادمة** " يحتوي على أربعة مباحث، نركز في المبحث الأول على ماهية القيادة وأهميتها، ونظرياتها وأنماطها، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة الخادمة ومفهومها وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى أهميتها وخصائصها، أما المبحث الثالث فتم عرض أهم أنماط القيادة الخادمة وعناصرها، والعلاقة بينها وبين الأنماط القيادية الأخرى، أما في المطلب الأخير تناولنا فيه أبعاد القيادة الخادمة والتي تشمل بعد الرؤية، الخدمة، التمكين، وتطوير العاملين.

أما الفصل الثاني بعنوان "**إطار مفاهيمي حول التميز التنظيمي** " نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول نشير فيه إلى ماهية التميز التنظيمي، وأهدافه وأهميته، وخصائصه ومبادئه، بالإضافة إلى متطلباته ومعيقاته، أما المبحث الثاني يتم التطرق فيه إلى أبعاد التميز التنظيمي والتي تشمل تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى نماذج التميز التنظيمي والتي تشمل النموذج الأوروبي، الأمريكي، الياباني، والجزائري وفي الأخير عرض العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والتميز التنظيمي.

أما الفصل الثالث والأخير والمتمثل في الجانب التطبيقي سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على العينة محل الدراسة المتمثلة في موظفي بلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

وفي نهاية البحث يتم تلخيص ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات وكذا أفاق البحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيـادة الخادمـة

تمهيد:

في ظل التغيرات المتلاحقة التي تعصف بعالمنا المعاصر وضخامة التحديات التي تواجه مجتمعاتنا اليوم تبرز واحدة من اكثر القضايا تعقيدا لارتباطها بمفاهيم غاية في التشتت ألا وهي قضية القيادة التي لم تزل مثار جدل واسع في الأوساط الأكاديمية.

إن القيادة تحتل مكانة بارزة في حياة المجتمعات والشعوب، فقد حظيت باهتمام استثنائي لدى المنظمات على اختلاف أحجامها وأهدافها، لذا تعد عاملا من أهم عوامل النجاح فضلا عن عوامل أخرى، ونظرا للتقدم التكنلوجي والمعرفي الهائل وأثر ذالك على الرقي والتقدم كان لابد من تطوير قدراتنا القيادية باستخدام أساليب جديدة في القيادة تتناسب وهذا العصر المتجدد والمليء بالصراعات والتحديات.

وقد ظهرت نظرية قيادية في العصر الحديث تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين تدعى بنظرية القيادة الخدمة، التي تعتبر نمطا متميزا حيث تقوم على مبدأ خدمة الأفراد.

ويأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على ماهية القيادة والقيادة الخادمة وأهم عناصرهما.

المبحث الأول: ماهية القيادة

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذالك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة، ولقدم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتوسع مهامه وأهميته حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، ويرجع ذالك إلى الدور الذي يلعبه في تحقيق الفعالية والتكامل والوصول إلى الأهداف.

المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها

القيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مفاهيم القيادة.

الفرع الأول: تعريف القيادة:

تعددت التعاريف لمفهوم القيادة، فالقيادة في الإصطلاح هي (القوَد) نقيض (السوَق)، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.

وقد عرفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط له وذالك بتحفيزهم على العمل باختيارها. [1]

ويرى البعض من الباحثين على أنها عبارة عن علاقات بين قائد ومرؤوسين، فالقائد هو المصدر للأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم إلى تحقيق الأهداف.[2]

---

[1] صلاح هادي الحسني، اعتصام الشكرجي، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص51.

[2] عقيل أبو بكر غلبون، **القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال**، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، 2010، ص1.

وأنها القدرة على جعل الشخص يفعل شيئا لم يكن ليفعله في ظروف أخرى[1].

كما عرفت على أنها مجموعة السمات والقرارات التي تجعل من شخص معين صالحا للقيادة الإدارية، وأنها تفاعل بين شخصية القائد والأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذالك من الخصائص الجماعية[2].

ومن خلال التعارف السابقة وكتعريف إجرائي يمكن تعريف القيادة على أنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، يجمعهم ضرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وأن ملامح القيادة تبرز قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على السلطة القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة المجتمع من أجلها.[3]

الفرع الثاني: أهمية القيادة

إن القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى يقام العدل وتحفظ الحقوق ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، إلى غير ذالك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضرورات الحياة، فالقيادة بالغة الأهمية وتكمن أهميتها فيما يلي:[4]

[1] كيث جرينيث، **القيادة**، مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص11.

[2] صلاح هادي الحسني، اعتصام الشكرجي ، مرجع سابق ،ص53

[3] محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، قرطبة للإنتاج الفني، الجزء الأول، الرياض، السعودية، 2000، ص20.

[4] بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورت الجامعة السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص30.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- أنها السبيل الموصل إلى تحقيق الأ هداف المرسومة والمسطرة
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة الفعالية والتأثير في المنظمة
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات الخارجية او الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على تحقيق الأهداف
- تقوم القيادة بتحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المشروع
- تقوم القيادة من تحويل الاهداف التي كانت من مجرد حبر على ورق الى نتائج ملموسة.

المطلب الثاني: عناصر ومبادئ القيادة

إن القيادة هي مهارة حاسمة لتحقيق الأهداف والأعمال، وهناك مجموعة من المبادئ والعناصر التي ينبغي للقائد أن يتبعها، حيث سنناقش أهمها والتي يتعين على القائد النجاح فيها.

الفرع الأول: عناصر القيادة

القيادة تتضمن عناصر أساسية، ولإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:[1]

- **القائد** : يعتبر أهم عنصر في القيادة وهو الذي يقود الجماعة وينقاد له الناس، وتحدد درجة فشله أو نجاحه في القيادة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف
- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية وهذا يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

[1] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، **أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة**، دراسة حالة وحدة البريد الولائية – بسكرة – 2009، ص3.

- **الأهداف المشتركة:** وهي الأهداف التي يسعى كل من القائد والمرؤوسين معا في تحقيقها وذلك عبر عملية التأثير والتحفيز داخل المجموعة وتوجيه الجهود ككل نحو هدف واحد وهو تحقيق الهدف
- **ظروف الموقف:** الموقف هو الذي يظهر القائد ويبين كفاءته من عدمها، فالأفراد يكونون قادة في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في مواقف أخرى، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ القرارات في المواقف وظروفها
- **التأثير:** يعتبر حجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

الفرع الثاني: مبادئ القيادة:

تعرف المبادئ بالأعمال الفعالة للقيادة، وهي دليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه[1] لها، وهناك أحد عشر مبدا اتفق عليها هي: [2]

1. إعرف نفسك واعمل على تطويرها.
2. كن كفؤا من الناحية الفنية والتكتيكية.
3. ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك.
4. اتخذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب.
5. كن مثلا أعلى
6. اعرف رجالك واسعى لرفاهيتهم
7. ابق رجالك مطلعين
8. طور إحساس المسؤولية لدى التابعين.
9. التأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة.
10. درب رجالك على العمل كفريق

[1] محمد الصريفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص، 149 .

[2] محمد الصريفي، نفس المرجع، ص149.

11. استخدم وحدتك طبقا لإمكانياتها

المطلب الثالث: نظريات القيادة

تسعى نظريات القيادة إلى شرح كيفية تجعل بعض الأشخاص قادة. غالباً ما تركز هذه النظريات على خصائص القادة، لكن بعضها يحاول التعرف على السلوكيات التي يمكن للناس تبنيها لتحسين قدراتهم القيادية في المواقف المختلفة.

للقيادة ثمانية نظريات تتمثل في الآتي:[1]

1. نظرية القيادة الوظيفية: هي نظرية لائحية بيروقراطية وشكلها إدارية فردية تتركز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة وتعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد، وتشمل الوظائف القيادية (التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق).

2. النظرية الموقفية: هي نظرية استبدادية أوتوقراطية ديكتاتورية تتخذ الشكل الإداري والعسكري والفردي، وتؤكد النظرية على أن القائد الذي يصلح للقيادة حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، فالقيادة هنا ظرفية تحكمها عناصر هي: سمات القائد الشخصية وقواه وقدراته، سمات الأتباع واستعداداتهم وقدراتهم، سمات الموقف وطبيعة الظروف.

3. نظرية القيادة السماتية /الخصائصية [2]: هي نظرية إقناعية شورية، ديموقراطية لها شكل جماعي وإداري، وتتركز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه، حيث تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر، ولها خمسة أنواع: **السمات الجسمية** (الطول، العرض، الصحة....الخ) **السمات المعرفية** (القدرات لعقلية، التنبؤ، الذكاء.....الخ)، **السمات الاجتماعية** (التواصل، التعامل مع الآخرين...الخ)، **السمات**

[1] محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص، 29.

[2] محمد أكرم العدلوني، نفس المرجع، ص، 31.

الانفعالية (ضبط النفس، النضج الإنفعالي...الخ)، **السمات الشكلية** (حسن المظهر، الهيئة الخارجية.....الخ).

4. نظرية القيادة التفاعلية /التكاملية: هي نظرة ديموقراطية متساهلة تتخذ الشكل الجماعي، وتدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسة في القيادة (القائد، الأتباع، الجماعة، المواقف) والنظرية هذه تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة [1]

5. نظرية القيادة الإلهامية: وهي قيادة إقناعية ديموقراطية شورية، تتخذ الشكل الجماعي، وتؤكد على أن هناك رجالا عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية.

6. نظرية القيادة التبادلية: هي قيادة إقناعية ديموقراطية شورية تتخذ الشكل الجماعي، وتقوم على أساس عملية مبادلة بين القائد والأتباع، والقائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب أو الترهيب ويتبع أسلوب الإدارة بلا استثناء ، فيما تركز هذه النظرية على النوع وعلى الرضا الوظيفي وهي غير قادرة على تقديم الحوافز الإيجابية. [2]

7.نظرية القيادة التحويلية : هي قيادة إقناعية ديموقراطية شورية لها شكل جماعي ويعرف القائد في هذه النظرية بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة وذو أهداف عالية ويحظى بالاحترام والتقدير.

8.نظرية قيادة محورية المبادئ: هي قيادة إقناعية ديموقراطية شورية لها شكل جماعي، وهنا نجد ان القائد المبدئي يسعى لتحقيق العدالة والرفق والكفاءة والفعالية ويتعامل مع الأتباع كلهم ككائنات روحية [3].

[1] محمد أكرم العدلوني ، مرجع سابق ، ص ص، 31 35.

[2] محمد أكرم العدلوني، نفس المرجع، ص 38.

[3] محمد أكرم العدلوني، ، نفس المرجع، ص 38.

المطلب الرابع: أنماط القيادة

يقصد بالنمط القيادي السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين[1]، ولقد توصلت عديد الدراسات ألى تصنيف متعدد لأنماط القيادة ، غير أننا سنتطرق لأبرزها وهي كالآتي:

1) **القيادة الأوتوقراطية:** لها أنماط متعددة تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكالها والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل

أ) **القيادة الأوتوقراطية التسلطية:** يتميز القائد في هذا النمط بتشبثه بالسلطة في يده فهو لا يفوض السلطة لأنه لا يثق في مرؤوسيه، وله سلوك صارم وقاسي في التعامل.

ب) **القيادة الأوتوقراطية الخيرة:** تظهر المهارات الرئيسية للقائد في هذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يشعرهم بالإستياء، ويتصرف معهم بالإقناع، أما إن وجد أن هذا الاسلوب غير مجدي لجأ للإكراه. [2]

ج) **القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** يعد هذا النمط من أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها للسلوك الديموقراطي، حيث يعتبر القائد أن المشاركة في صنع القرار وسيلة غير مجدية لكنه يبث فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا قصد تكوين الإقناع لديهم ويعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار. [3]

2) **القيادة الديموقراطية:** لقد حظيت هذه القيادة بتأييد واسع من الباحثين، لأن القائد الديموقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ من رأيهم في معظم القرارات مما ينتج عنه رفع للروح المعنوية وولاء الأفراد حيث تعتمد هذه القيادة على ثلاث مرتكزات أساسية: [4]

---

[1] وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي**، دراسة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016/2015، ص36.

[2] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص4.

[3] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، نفس المرجع ص4.

[4] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، نفس المرجع، ص5.

أ) العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: وهي العمل على تنمية وسيادة روح الفريق بين العاملين ومراعات مشاعر المرؤوسين والعناية بمشاكلهم وتلبية وقضاء حاجاتهم

ب) المشاركة في صنع القرار: هي مناقشة المشاكل والعقبات مع المرؤوسين قصد التوصل لأفضل الحلول، مما يرفع الثقة لديهم ويساعدهم على تقبل القرارات دون معارضة بالإضافة إلى سهولة الإتصال الذي يسهل على القيادة اداء مهامها

ج) تفويض السلطة: أدى التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية إلى توسع وكبر حجم العمليات التي يمارسها القائد مما يفرض عليه تفويض جزءا من السلطة للأكفاء لتحمل المسؤولية.

3) القيادة المتساهلة: ومن أهم الخصائص التي كشفت عنها الدراسات في هذا النمط ما يلي:

- يقوم القائد بإعطاء الحرية بأكبر قدر ممكن للمرؤوسين في ممارسة نشاطاتهم بالإضافة إلى الحرية في اتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لهم
- تفويض السلطة على أوسع نطاق وإسناد الواجبات بطريقة عامة غير محددة
- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، أي هو تسهيل سبل الإتصال بينه وبين المرؤوسين قصد الحرية في الإدارة وتنفيذ المهام [1].

وفي الأخير وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، وفي عالم متغير ومتقلب فنحن أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الإعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفاعلة في تنفيذه.

[1] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر ، مرجع سابق، ص5.

المبحث الثاني: ماهية القيادة الخادمة

حظي موضوع القيادة الخادمة باهتمام الباحثين في الإدارة والعديد من العلوم الأخرى، فظهرت مؤخرا العديد من الدراسات المتعلقة به، وبالرغم من ذلك لا يزال هناك اختلاف في وجهات النظر حول مفهوم القيادة الخادمة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة الخادمة

على الرغم من أن مفهوم القيادة الخادمة قد برز منذ عهد قريب، إلا أنه في الواقع يتجسد منذ زمن بعيد يمتد إلى آلاف السنين، فقد عرف الصينيون القيادة الخادمة في القرن الرابع قبل الميلاد، وتشير إحدى مخطوطات القائد"**Laotzu"** الذي يعتقد بأنه عاش في الفترة ما بين (490− 570) في مدينة" **Taote ching**" الصينية إلى أن القائد يجب أن ينظر جيدا ليس إلى ما يرضي نفسه ولكن إلى ما يرضي رعاياه، والملك هو خادم رعاياه، والملك هو خادم رعاياه، ويتمتع بموارد الدولة جنبا إلى جنب مع رعاياه[1].

وفي الفكر الإسلامي فقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام أعظم من مثل هذا النموذج القيادي من خلال الاهتمام بالصحابة وتوجيههم وتشجيعهم وتحفيزهم، بالإضافة إلى تجسيده لمبدأ الشورى، كما كان رسول الله يتصدر قومه في البناء والحروب، وأكد عليه الصلاة والسلام أن القيادة ليست شخصا واحدا بقوله" كلكم راع وكل راع مسؤول عن رعيته".[2]

وبدأ تحركة القيادة الخادمة الحديثة في عام 1977 بعد أن تمت صياغة " القائد الخادم" من قبل "غرينليف" في مقالته الكلاسيكية" القيادة الخادمة"، ومع بدايات الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية ومن ثم في المؤسسات

[1] هديل بسام شاهر السكر، **القيادة الخادمة و أثرها على الأداء الوظيفي**، دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2019/2018، ص18.

[2] هديل بسام شاكر السكر، نفس المرجع، ص19.

الأكاديمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على الهرمية وسلطة المركز، ويشجع على التعاون ويدعو إلى المشاركة في صنع القرار والاهتمام بالعاملين.[1]

فالقيادة الخادمة هي نمط قيادي يسعى بشكل مباشر إلى خدمة العاملين ورعاية مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية والشخصية المتعلقة بهم، كما يبذل مزيدا من الجهد من اجل تطوير وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وزيادة جودة العمل، ويمكن القول أن القيادة الخادمة امتداد للمنحى السلوكي والأخلاقي الذي يعطي قيمة عالية للأفراد، ويوفر لهم النموذج والقدوة، ليصبحوا قادة خدم يقومون بخدمة غيرهم.[2]

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الخادمة

يمكن إرجاع مفهوم القيادة الخادمة إلى Robert K. Greenleaf الذي كان أول من بدأ بعملية تفعيل وتطبيق فكرة القيادة الخادمة في المنظمات المعاصرة، وفي عام 1970 كتب

Greenleaf مقاله بعنوان" القائد كخادم" حيث بين أهمية القائد الخادم وسماته.

والقيادة الخادمة هي مهارة تستخدم للتأثير على التابعين من أجل تحقيق أهداف الشركة وهي نظرية قيادية قابلة للتطبيق، تساعد المنظمات وتحسن رفاهية الأتباع.[3]

---

[1] نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية، **علاقة نمطي القيادتين الخادمة و الموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات**، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سلطنة عمان، 2017، ص26.

[2] سمر محمد محمد هاشم، **متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر**، دراسة تحليلية، مجلة البحث التربوي، المجلد1، العدد41، المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، القاهرة، يناير2022، ص291.

[3] Ritonwa Purwani An articl on the relationship between servant lea ddership in organization ,culture,organizational commitment,European Research Joumal, ISSUE3 ?2017 ?P556.

وتعرف القيادة الخادمة بأنها فلسفة قيادية، وتعالج الاهتمامات الأخلاقية وتحارب العملاء، ومشاركة العاملين، بجانب خلق ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها، حيث يتحد كل من القادة والتابعين للوصول إلى الأهداف التنظيمية بدون سلطة رسمية أو موضعية.[1]

وتعرف على أنها مجموعة من سلوكيات القيادة التي تبرز من خلال وضع احتياجات المرؤوسين قبل احتياجات القادة.

ويرى (Laub,1999) أن القيادة الخادمة هي إحساس بالقيادة يحمي مصالح أتباعه ويراعي رفاهيتهم، وبالتالي فتركيز القائد الخادم لا ينصب على الشركة بل على الموظفين الذين يتبعونه.[2]

والقيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود أفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعدادا ليقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين.[3]

وفي ضوء ما سبق نرى أن القيادة الخادمة تتلخص بالنمط القيادي الذي تطغى به مهمات القائد الخدمية على مهماته القيادية، وتتجلى اهتماماته بتلبية احتياجات مرؤوسيه بالدرجة الأولى، ويتطلع في النهاية إلى خلق بيئة تنظيمية خدمية يتطلع العاملون فيها إلى خدمة المجتمع الأوسع.

---

[1] أميرة أحمد الزهيري، **أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين**، دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد، التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 4، ديسمبر 2021، جامعة الأزهر، مصر، ص63.

[2] مصطفى محمد عبد النبي ياسين، **القيادة الخادمة و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتامين**، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 22، العدد الثالث، يوليو 2021، جامعة بورسعيد، مصر، ص 1321.

[3] محمد أحمد غالي، **القيادة الخادمة و علاقتها بالالتزام التنظيمي**: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 26.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة الأكثر فاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة الموظفين، حيث إن التركيز الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية يستند إلى خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق هذه الأهداف.

فالقيادة الخادمة تشجع المرؤوسين على النمو بذكاء، وأن يكونوا مبدعين، وتشجعهم على إدارة الذات وخدمة الناس، كما وجدت القيادة الخادمة في مكان العمل لتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الزبائن، والحد من معدل دوران العمل، وتحسين الأمن والسلامة العامة، وزيادة الولاء التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين، كما أن ممارسة القيادة الخادمة لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي أي أنه كلما مارسها القائد زاد رضاه ورضى العاملين[1].

والقيادة الخادمة تمهد الطريق للمديرين للتركيز على المهام المطروحة وتحقيق الأهداف بكفاءة.[2]

كما أن للقيادة الخادمة إمكانيات في تلبية احتياجات الأفراد وتنشيط المنظمات والمجتمعات، مما يخلق مناخا يشعر فيه كل تابع بالأهمية والالتزام والتمكين للقيام بالمزيد، كما أن القادة الخادمين يتواصلون مع تابعيهم على أساس فردي لفهم قدراتهم واحتياجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وذلك لإخراج أفضل ما فيهم بشكل فعال، كما أنهم يبنون فيهم الثقة بالنفس من خلال خدمتهم بإيثار وتوجيههم ودعمهم عاطفيا.[3]

ويوضح الجدول التالي أهمية القيادة الخادمة لكل من المرؤوسين والقائد والمنظمة.

[1] Sandra Salvoni ,AT THE HEART OF SERVANT LEADERSHIP: The Mental Health of the leader ,a thesis submitted for a master's degree in science ,majoring in managment science, HEC MONTREAL UNIVERSITY ?2017 ?P.20.

[2] Hina Selim AND others,an article on the impact of servant lea ddership on institutional discrimination,2022,p,18.

[3] مصطفى محمد عبد النبي ياسين، مرجع سابق، ص 1322.

الجدول رقم (1 -1): أهمية القيادة الخادمة

	أهمية القيادة الخادمة
للمرؤوسين	تحسين الأداء الوظيفي.
	تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
	تحسين الإبداع والابتكار للموظفين.
	تحسين الرضا الوظيفي.
	مساعدة المرؤوسين على بلوغ قمة طاقتهم الجسدية والفكرية.
للقائد	تعظيم الانجازات القيادية للقائد ومنها: تخفيض معدل دوران العمل والنمو التنظيمي وتعظيم الأرباح.
للمنظمة	تحسين الأداء التنظيمي(المالي، المتعاملين، العمليات الداخلية، التعلم والابتكار).
	بناء منظمات مستدامة.
	تقليل الصراعات وتحسين الإنتاجية.

المصدر: ليلى حسن فاضل، **أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021،ص 18.

المطلب الرابع: خصائص القيادة الخادمة

كما هو معلوم لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد لماهية القيادة الخادمة، بل تم النظر إليها من زوايا متعددة تعكس اهتمامات الباحثين في هذا المجال.

ومن الخصائص التي ركزت عليها الدراسات المعاصرة وأولتها أهمية خاصة نوجزها على النحو الآتي:

- **قيمة الناس:**

وتعني وضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحة المنظمة، فالقائد الخادم يعطي المرؤوسين حق قدرهم، ليس فقط لما يقدمونه للمنظمة بل لأنهم بشر يستحقون الاحترام والتقدير، فهو بذلك ملزم تجاه الأفراد بشكل عام والمرؤوسين بشكل خاص.[1]

- **التواضع:**

ينشأ التواضع من الاعتراف الصحيح للفرد بنقاط قوته وضعفه، فالقائد الخادم يعترف بإمكانية الاستفادة من خبرات الآخرين، بل ويسعى للاستفادة من مساهماتهم، ويشمل التواضع أيضا اعتراف القائد بإنجازات المرؤوسين وعدم نسبها لنفسه، والاعتراف بأن الانجازات تتحقق من خلال الجميع وليس وحده.[2]

- **الإصغاء الجيد:**

فالقادة الخادمين يتواصلون من خلال الاستماع أولا، فهم يدركون أن الإصغاء هو أحد المهارات التي يتم تعلمها والتي تتضمن الاستماع والتجاوب مع ما يقوله الآخرون، فعن طريق الاستماع يتعرف القادة على وجهات نظر مرؤوسيهم.[3]

---

[1] هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص 25.

[2] هديل بسام شاهر السكر، نفس المرجع، ص 25.

[3] فيحاء محمد الدخيل المشاقبه، **درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص16.

- **الثقة:**

تشير إلى إيمان القائد بالقدرة غير المرئية للمرؤوسين واعتقاده بأنهم قادرون على تحقيق الأهداف، فالقادة الخادمين يمنحون الثقة للآخرين، وهم أيضا مصدر للثقة كونهم أصليين ويمكن الاعتماد عليهم.[1]

- **الرعاية:**

وتشير إلى اللطف في التعامل مع الآخرين والاهتمام بهم، فالقادة الخادمين موجودين لخدمة الآخرين وليس ليقوم الآخرون بخدمتهم ويهتم القادة الخادمين بالمرؤوسين أكثر من اهتمامهم بالمنظمة.[2]

- **البصيرة:**

هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستقاة من الماضي ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلا لاتخاذ قرار ما، إنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الحالي والماضي.

- **الخدمة:**

وتشير إلى أن القائد الخادم هو خادم أولا، وأن خدمة المرؤوسين هي أولى اهتماماته، لأن الالتزام بخدمة المرؤوسين هو مطلب أساسي كقيادة أفضل. [3]

- **التمكين:**

ويتضمن الاستماع الفعال، ومنح الآخرين الشعور بالأهمية، والتركيز على العمل الجماعي، وتعظيم الحب والمساواة، ومنح المرؤوسين السلطة والمسؤولية والسماح لهم بالتجربة والإبداع دون خوف.

---

[1] فيحاء محمد الدخيل المشاقبه ، مرجع سابق، ص16.

[2] فيحاء محمد الدخيل المشاقبه، نفس المرجع، ص17.

[3] محمد أحمد غالي، مرجع سابق، ص28.

- **خدمة احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم الخاصة:**

يساهم القائد الخادم بتلبية احتياجات الآخرين قبل احتياجاته ويضع اهتمامات الآخرين قبل اهتماماته الشخصية.

- **التعاون:**

لأن القيادة عملية تعاونية، فالقادة الخادمين لا يعملون وحدهم بل يعملون في مساعي تعاونية تخدم احتياجات مرؤوسيهم بشكل رئيسي ومنظماتهم.

- **الحب غير مشروط:**

وهي نقطة جوهرية للقيادة الخادمة فهي المحفز الرئيسي للتعامل مع الآخرين، وتشمل هذه الفئة القبول والاعتراف، وتقدير الآخرين، والمساواة والثقة.[1]

- **التعلم:**

وهذا يشمل تعلم القادة من الأشخاص في المستويات الأدنى منهم في المنظمة، فالقادة الخادمين يدركون أنهم لا يعرفون كل شيء لذا فهم على استعداد للتعلم من جميع الاتجاهات في المنظمة، فالتعلم هو المهارة الرئيسية التي تؤدي إلى النمو المهني للأفراد وتحسين علاقاتهم على مستوى المنظمة والمجتمع ككل.

- **الوعي:**

إن الوعي العام بالأمور المحيطة وكذلك الإدراك الذاتي يرفع مستوى القائد الخادم، ويساعده على فهم المشتملة للأخلاقيات والقيم، وعلى القائد الخادم أن يكون قادرا على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة الكلية والحكم عليها من زوايا أكثر تكاملا.[2]

[1] محمد أحمد غالي ، مرجع سابق، ص28.

[2] سمر محمد محمد هاشم، مرجع سابق، ص299.

- الإقناع:

يجب على القادة الخادمين الاعتماد على الإقناع في تأثيرهم على الآخرين، وليست على السلطة الوظيفية والإجبار، إذ يقدم هذا العنصر واحد من أوضح الفروق بين النموذج السلطوي التقليدي والقيادة الخادمة.[1]

وفي آخر هذا المبحث يمكن معرفة المفهوم الذي يحدد معنى القيادة الخادمة وفق مختلف وجهات نظر الباحثين، وكذا تطورها عبر الأزمنة حتى وصلت إلى ما عليه الآن، كما تم التطرق للأهمية والدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في تحسين أداء المرؤوسين والقائد والمنظمة، بالإضافة إلى الخصائص التي تميزها عن باقي الأنماط القيادية.

[1] رون فريدون عبد الله، دور **القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي:** دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة السليمانية، العراق، 2018، ص 238.

المبحث الثالث: عناصر القيادة الخادمة وعلاقتها بالأنماط القيادية الأخرى

سنقوم في هذا المبحث بدراسة وتسليط الضوء حول:

- عناصر القيادة الخادمة.
- الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة.
- علاقة القيادة الخادمة بالأنماط القيادية الأخرى.

المطلب الأول: عناصر القيادة الخادمة

لا يعتمد مفهوم قيادة الخادم على شخص القائد فقط، فالمنظمة ربما لها قيم تروج لها أو تحدد قيادة الخادم، ولذا فالمفهوم يجب أن يحاط بعوامل تنظيمية وأن يؤسس بحزم في الثقافة التنظيمية.

وفي ملاحظة المفاهيم التأسيسية في مقالات (Greenleaf) الثلاثة الأولى نجد تحديدا ثلاث عناصر هي: [1]

- القائد الخادم Servant leader
- الأتباع الخدم Servant followers
- المنظمة الخادمة Servant organization

تلك العناصر هي أضلاع مثلث النظرية الخادمة والتي من خلالها يمكن إدراك ماهية الفلسفة التي قدمها (Greenleaf) لنظريته القيادة الخادمة.

- **القائد الخادم:** في القيادة الخادمة يجب أن يكون القائد العظيم خادما قبل أن يكون أي شيء آخر،" فالقائد العظيم يرى بوصفه خادما أولا وتلك الحقيقة البسيطة مفتاحه إلى العظمة حتى يستطيع أن يستحوذ على قلوب التابعين ذلك أنهم سيستجيبون بحرية فقط إلى أولئك الذين اختيروا كقادة لأنهم مجربون ومؤتمنون لديهم كخدم".[2]

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد و ليث علي مطر، **القيادة الخادمة– منظور جديد للقيادة في القرن الحادي و العشرين**–دار نيبور للطباعة والنشر و التوزيع، العراق، 2016، ص 72.

[2]. صالح عبد الرضا رشيد و ليث علي مطر، نفس المرجع، ص 72.

- **الإتباع الخدم:** إن إحداث التغيير الذي تهدف إليه القيادة الخادمة هو ما يؤكده الباحثون بأن أولئك المخدومين سوف ينمون كأشخاص وبينما هم يخدمون يصبحون أكثر حرية وأصح عقلا ومستقلين ذاتيا، وعلى الأرجح أنهم أنفسهم سيصبحون الخدم.[1]
- **المنظمة الخادمة:** السؤال الذي يفرض نفسه هنا هو هل يكفي ان نرى سلوك الخدمة بما ينطوي عليه من قيم ومفاهيم واضحة في شخصية القائد الخادم والتابع الخادم حتى نطمئن إلى تحقيق النظرية الخادمة؟ أم يجب العمل للوصول إلى المنظمة التي نرى فيها خصائص القائد الخادم من خلال الثقافة التنظيمية، خصوصا وأننا نعيش في عصر انتقال المنظمات إلى الاهتمام بالمستفيدين من المنظمة سواء كانوا زبائن أو مجهزين أو وكلاء.[2]

وتعتبر هذه العناصر مصدر قوة ونجاح المنظمة والأتباع والقادة وتعود بالنفع والنجاح على العمل في المنظمة.[3]

المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة

دائما ما يعتبر كل شيء جديد مجهول ويخاف منه الكثيرون ولذا تعرضت القيادة الخادمة لبعض الانتقادات نذكر أهمها:

- **الفرضية خاطئة:** لأن الهدف الأساسي للمدراء هو خدمة أهداف الإدارة العليا وليس الموظفين.[4]
- **الافتقار إلى وجود سلطة:** في الواقع القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى تحجيم سلطة المدير ووظيفة الإدارة ككل في قطاع الأعمال، فإذا أرادت الإدارة العليا من مديري الخطوط الأمامية دفع موظفيهم لتحسين أدائهم فإنه من الصعب على القائد الخادم أن يتراجع ويلبي طلبات الإدارة العليا ويفرض هيمنته على المرؤوسين بعد ان تعودوا عليه كقائد خادم.

[1] صالح عبد الرضا رشيد و ليث مطر، مرجع سابق، ص 79.

[2] صالح عبد الرضا رشيد و ليث مطر، نفس المرجع، ص 79 .

[3] ليلى حسن فاضل، مرجع سابق، ص 16.

[4] سمر محمد محمد هاشم، مرجع سابق ص 304.

- **مثيرة للاهتمام لكنها خطأ:** القيادة الخادمة تكون أكثر إثارة إذا كان معناها حرفيا أن المدير يجب أن يخدم، أو أن يكون المدير خادما للمرؤوسين.[1]
- **محبطة:** قد تؤدي القيادة الخادمة إلى تكاسل الموظفين مما يؤدي إلى قلة الإنتاجية.
- **الرؤية محددة:** فالقادة على جميع مستويات الأعمال التجارية يتميزون عن الموظفين العاديين من خلال دورهم في تطوير الرؤية وتوفير التوجيه والمدير.
- يحتاج مستوى معين من الانفصال عن موظفيه، حتى يتمكن من استكشاف فرص جديدة، وحل المشاكل، وصياغة صورة للقسم أو المخزن أو الأعمال التجارية.[2]

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى

إن فكر القيادة الخادمة فكر متجدد ومتغير، ويظهر ذلك من خلال تعدد الأساليب القيادية التي ظهرت على مر الزمن والتي كانت القيادة الخادمة أحدها، ونوضح فيما يلي علاقة القيادة الخادمة بالأنماط القيادية الأخرى:

تلتقي **القيادة الخادمة والقيادة التحويلية** التي تعرف بأنها عملية بناء الالتزام نحو الأهداف التنظيمية، وتمكين المرؤوسين لتحقيق هذه الأهداف، ويمكن الإشارة إلى أربع سلوكيات للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، ومن خلال هذه الأبعاد يظهر أن هناك العديد من أوجه التشابه بين القيادتين، حيث أن كلاهما معروف بأساليب القيادة الموجهة نحو الأفراد والمرؤوسين، كما أن هناك العديد من الخصائص المتماثلة بين النظريتين بما في ذلك: التأثير والرؤية والثقة والاحترام والمصداقية ومشاركة المخاطر والتفويض والنزاهة.[3]

وعن أوجه الاختلاف والفرق بين القيادة الخادمة والتحويلية، أنه يكون الدافع لدى القائد التحويلي هو الحاجة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، فإن الدافع لدى القائد الخادم هو

[1] محمد أحمد غالي، ، مرجع سابق، ص 34.

[2] سمر محمد محمد هاشم، مرجع سابق ، ص 304.

[3] هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق، ص20.

الحاجة إلى دعم تحقيق الذات لدى أتباعه، ففي القيادة التحويلية تستخدم التنمية الشخصية للأتباع وتمكينهم كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يعدان هدفا في حد ذاته في القيادة الخادمة. وتولي القيادة الخادمة اهتمامها الأكبر للأتباع وليس للإنتاج، بينما تشدد القيادة التحويلية على العكس، وفي القيادة التحويلية يمثل تحقيق الأهداف التنظيمية معيارا مباشرا، بينما في القيادة الخادمة تمثل سعادة الأتباع معيار النجاح.[1]

وتظهر العلاقة بين **للقيادة الخادمة والقيادة الديمقراطية** التي يشارك فيها جميع الأفراد في عملية صنع القرار لتمديد ما يجب القيام به، ويتمتع قائد المجموعة سلطة اتخاذ القرار النهائي، وتشترك القيادتان باعتمادهما سلوكيات الاستشارات، والتركيز على الموظف، والحفاظ على علاقات عمل جيدة، كما لديهم اعتقاد بأن المرؤوسين لديهم دوافع داخلية للقيام بالعمل بشكل جيد والبحث عن فرصة لإثبات قيمتهم، كما يتعاملون مع أخطاء المرؤوسين باعتبارها فرصا للتعلم.[2]

كما وتظهر العلاقة بين **القيادة الخادمة والقيادة المتساهلة** التي تعرف بأنها أسلوب قيادي غير استبدادي يحاول به القادة إعطاء أقل قدر ممكن من التوجيه للمرؤوسين، ويكمن وجه التشابه بين النمطين القياديين في تفويض السلطة.

والعلاقة بين **القيادة الخادمة والقيادة الأوتوقراطية** والتي تعني بأن القائد يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات، ويعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، وغالبا ما يتصف بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد أن يفعله.[3].

---

[1] فاتن سعيد سالم معشر، **القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 31.

[2] هديل بسام شاهر السكر، مرجع سابق ، ص21.

[3] محمد أحمد غالي، مرجع سابق، ص 23.

وفيما يتعلق **بالقيادة التبادلية أو القيادة الإدارية،** وهي مرتبطة بقدرة القائد على الاستجابة لمصالح المرؤوسين من خلال إقامة علاقة قائمة على التبادل، ويظهر الفرق هنا بأن أسلوب القيادة التبادلية يستند على ردود الفعل السلوكية من مكافئات وعقوبات، فيما تستند القيادة الخادمة على الاحترام والتحفيز، بحيث يشعر المرؤوسين بالملكية تجاه المنظمة، فيقدمون أفضل ما لديهم.

وبالرغم من وجود تشابه بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى، إلا أن هناك خصائص أساسية للقيادة الخادمة غير موجودة في باقي الأنماط القيادية ونذكر منها: الإصغاء، التعاطف، الوعي، الإقناع، تصور المفاهيم، البصيرة، الإشراف، الالتزام بنمو الأفراد وبناء المجتمع.

وفي آخر هذا المبحث يمكننا التعرف على عناصر القيادة الخادمة وفق وجهات نظر الباحثين، كما التطرق للانتقادات التي تعرضت لها القيادة الخادمة، فكما أن لها ايجابيات لها سلبيات تجعلها عرضة للانتقادات مثلها مثل باقي الأنماط القيادية، كما لا ننسى العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى.

المبحث الرابع: أبعاد القيادة الخادمة

إن أبعاد القيادة الخادمة عديدة ومختلفة، حيث تعددت آراء الباحثين في تحديدها وتسميتها ويرجع ذالك إلى الإختلاف في وجهات النظر لديهم في تعريف سلوكيات القيادة الخادمة، وسنقوم في هاذا المبحث بالإطلاع والتطرق إلى أهم الأبعاد التي ركز عليها الباحثين.

الجدول الموالي يقوم بطرح نماذج لبعض المفكرين والباحثين والأبعاد التابعة لها.

الجدول رقم (1-2): نماذج أبعاد القيادة الخادمة

النموذج	الأبعاد
Laub,1999	تطوير الخرين، القيادة المشتركة، عرض الموثوقية، تقدير الاخرين، توفير القيادة، بناء المجتمع.
Pag &wong,2003	الخصائص الشخصية: الإستقامة، التواضع، الخدمة. الخصائص الموجهة نحو الآخرين: الإهتمام بالآخرين، تطويرهم، تمكينهم. الخصائص الموجهة نحو المهام: الرؤية، وضع الاهداف، القيادة.
Patterson,2003	الحب، التواضع، الرؤية، الثقة، الخدمة، التمكين.
Dennes&Bocarnea,2005	التمكين، الحب، التواضع، الرؤية.
Barbuto&wheeler,2006	الداعي إلى حب الآخرين، المعالجة العاطفية، الحكمة، الاداء المقنع،القيام بالخدمة التنظيمية.

المصدر: رون فريدون عبد الله، مقال حول **دور القيادة الخادمة في تحقيق الإستغراق الوظيفي**، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، ، جامعة السليمانية، العراق،2018،ص239 .

ومن خلال استعراض هذه الأبعاد سنقوم باختيار أربعة أبعاد في هاذه الدراسة وهي: الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير العاملين.

والسبب في اختيار هذه الأبعاد هو أنها تجمع كل نماذج الباحثين وتلخصهم وتشمل أغلبية مفاهيم الأبعاد المذكورة، وفيما يلي سنقوم بدراسة هاذه الأبعاد كل على حدا.

المطلب الأول: تحليل بعد الرؤية

يمتلك القادة العظماء رؤية محدَّدة، ويعبِّرون عن الأهداف والتوجيهات التي يجب على الآخرين اتِّباعها، كما تتجاوز رؤية القيادة بيان رسالة المنظمة وبيان الرؤية، إذ تتغلغل في مكان العمل، وتتجلى في أفعال قادة المؤسسة، ومعتقداتهم، وقِيمهم، وأهدافهم، وتجذب كل موظف مشارك في هذه الإجراءات، والمعتقدات، والقِيم، والأهداف، وتؤثِّر فيه.

الفرع الأول: تعريف الرؤية

الرؤية هي بناء ذهني لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل من خلال الإجابة على: إلى أين المنظمة تريد أن تذهب ؟ وهاذا إذا تم اكتشاف فرص، وأين يجب أن تتجه؟ وهذا إذا واجهت تهديدات، وتشير الإجابة على هذه الأسئلة إلى الإتجاه الذي سيتعين على المنظمة ان تسلكه في المدى الطويل، وتعبر ايضا عن القوة الدافعة التي تساعد على الالتزام والإلهام والحافز، وترتبط الرؤية بالنمو والنجاح للمنظمة[1].

وتعرف أيضا على أنها المسار المستقبلي للوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، والمركز الذي تريد تحقيقه، والقدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها. أو هي مستقبل المؤسسة التى تطمح لتحقيقه فتغير سلوكيات أفرادها وتوجههم نحو تحقيق ذالك[2].

والرؤية في القيادة الخادمة هي رؤية إبداعية مبنية على التواصل وإشراك العاملين في إنجاز الأهداف وذالك باستغلال إمكانياتهم وقدراتهم عن طريق حيازة القائد للمعرفة عن

[1] فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، **الرؤية القيادية ودورها في تحقيق أهداف التغير التنظيمي**، العدد1، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر، 2022، ص61.

[2] عائشة عبد الرزاق عويضة، **القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2021، ص14 .

المنظمة والمهام الموكلة إليه بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم الدعم والمساعدة وتسهيل مهام الآخرين [1].

الفرع الثاني: أهمية الرؤية

تتمثل أهمية الرؤية في مقدرتها على تطوير الخطط الإستراتيجية بما يتناسب مع المتغيرات المستقبلية للمؤسسة، ووضع القواعد والمبادئ التي توجه نظرة المؤسسة لإحداث التغير [2].

ولقد أكدت الدراسات الحديثة بأن القيادة المستندة على الرؤية تقوم بنقل المؤسسات إلى بعد آخر من التطور والرقي والمرونة في التعامل مع متطلبات ومتغيرات العصر الحديث، فالرؤية هي البوصلة للقائد التي يوجه بها الأفراد لتحقيق الأهداف.

ويرى **باردويل وهولدن (Bardwill &Holden)** بأن أهمية القيادة الرؤيوية تتمثل في المهام التي يمارسها القائد في وضع الإستراتيجيات المراد تطبيقها، والتخطيط للأهداف قصيرة وطويلة المدى.[3]

الفرع الثالث: خصائص الرؤية

يتضح من التعاريف السابقة أن الرؤية هي تصور ذهني لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل مما يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص[4] هي:

- **إلهامية:** تقوم الرؤية بشد وجذب العاملين لتحقيقها وتثير لديهم الفضول لرؤية النتائج في الأخير.
- **مركزة:** تركز على الرغبة في التفوق والتميز والإبداع
- **مرنة:** أي أنها قابلة للتغير والتحسين إذا اقتضى الأمر

[1] الحسن العكل، **القيادة الخادمة، قسم تطوير المؤسسات**, 15/5/,11:30, https://t,me/f2020idea

[2] إسراء زياد الهيموني، **القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2021، ص14.

[3] عائشة عبد الرزاق عويضة، مرجع سابق، ص65 .

[4] فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، مرجع سابق، ص61.

- **ملفتة:** تصاغ الرؤية بطريقة عاطفية تشد الإنتباه
- **أخلاقية:** تعكس القيم الأخلاقية للمنظمة
- **مختصرة:** عباراتها موجزة ومفهومة وتشمل كل الأمور
- **مرئية:** تكون مدونة ويمكن الإطلاع عليها
- **فعالة:** كونها تخدم المنظمة وهي الغاية الأسمى للرؤية

الفرع الرابع: مجالات الرؤية

تتدرج عبر ثلاثة مجالات[1] وهي:

- **الرؤية المستقبلية:** وهي التي يبن فيها القائد الهدف النهائي الذي يسعى الفريق لتحقيقه والوصول إليه، ويسوقه لهم في صورة متفائلة بالمستقبل الآتي.
- **إيصال الرؤية:** وهو إيصال الرؤية عن طريق القائد بالمودة والإقناع، مما يجعل الفريق متحمسا ومضحيا من أجل تحقيق الرؤية.
- **تمكين الرؤية:** وهي أن يعطي القائد لمرؤوسيه الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة فيحال مواجهة المصاعب والعراقيل دون الرجوع للإدارة، مما يولد لديهم دافعا نحو العمل والإنجاز.

المطلب الثاني: تحليل بعد الخدمة

تعد عملية تقديم الخدمة عنصرا أساسيا في القيادة وتشمل العملية على كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة بصورة فعالة للطرف الآخر المستفيد منها، ولها أشكال ومميزات، وأهمية بالغة سوف نتعرف عليها في المطلب التالي.

[1] إسراء زياد الهيموني، ، مرجع سابق، ص16.

الفرع الأول: تعريف الخدمة

تعددت التعاريف لهذا المصطلح لاختلاف آراء الباحثين فيه، حيث أن الخدمة تختلف من شخص لآخر ومن ظرف لآخر من شيئ لآخر، حيث تعرف الخدمة على أنها فائدة يقدمها طرف لآخر، وتكون ملموسة وغير ملموسة ولا يترتب عليها انتقال الملكية في الغالب[1].

وأيضا أنها تصرف يتم في زمن محدد ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة فرد أو مجموعة من الأفراد بالإعتماد على إجراءات وسلوكات منتظمة[2].

أما عن الخدمة في القيادة الخادمة هي تركيز القائد على الأشخاص الذين صممت المنظمة من أجلهم، ويقوم بتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية قصوى بالإضافة إلى معالجة مشاكلهم التي تواجههم أثناء آداء العمل، ولا يتم هاذا الأمر إلا عن طريق كسر حاجز التسلسل الهرمي في السلطة الذي يشكل عقبة في التواصل مع المرؤوسين[3].

الفرع الثاني: أهمية الخدمة

تشكل الخدمة أهمية كبيرة للمنظمة ككل وللعمال على وجه الخصوص فهي[4]:

- تساعد في تعزيز دور المرؤوسين في المنظمة بالإيجاب
- تحسن الظروف المحيطة بالعمال وتخفف الضغوطات عليهم
- تقوم بتسهيل سيرورة العمل واختصار الوقت في تأديته
- تمنح الدعم النفسي والإيجابي للعاملين لإتمام المهام الموكلة إليهم
- استغلال الوقت والجهد في مواجهة المشاكل والصعوبات.

---

[1] رانيا المجني، **تسويق الخدمات**، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، 2020، ص4.

[2] بلبخاري سامي، **تسويق الخدمات**، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، قالمة، الجزائر، 2016، ص4.

[3] **إدارة علاقات الزبائن**، موقع إلكتروني ,http:/aspu.edu.sy,16/5/,17:05

[4] بلبخاري سامي ، مرجع سابق، ص6 .

الفرع الثالث: عناصر الخدمة

تتكون الخدمة من ثلاثة عناصر هي [1] :

1. **العنصر المادي:** تتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة والتي تشمل العناصر التالية:
   - تصميم المباني وأماكن تقديم الخدمة.
   - التكنلوجيا المستخدمة لتقديم الخدمة.
   - أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة.
2. **العنصر التفاعلي:** يتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة أو بما يسمى مدى التفاعل بين مقدم ومتلقي الخدمة.
3. **الصورة الذهنية:** ويتعلق الأمر بالإنطباع الذي يكونه متلقي الخدمة مثل: الحب والولاء والطاعة.....الخ، أو يكون عكس ذالك.

المطلب الثالث: تحليل بعد التمكين

إن الإهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات خصوصا في الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وهذا ما سوف نتعرف عليه في هذا المطلب من خلال عرض بعض المفاهيم للتمكين.

الفرع الأول: تعريف التمكين

هو تعزيز قدرات العاملين حيث يتوفر لديهم قابلية الإجتهاد وإصدار الاحكام وحرية التصرف في القضايا لتي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم. [2]

هو نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من العالمية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لآداء المهام التي يختص بها وتكون المحاسبة على أساس النتائج.

---

[1] بلبخاري سامي ، مرجع سابق ،ص6.

[2] واصل عبد الرزاق البوايزة، **التمكين الإداري وعلاقته بدافعي مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم**، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2011، ص7.

هو عنصر رئيسي للإدارة ونجاحها من خلال تخويل للأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالإبتكار والتطور وتحمل المسؤولية والمشاركة في النتائج.[1]

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن التمكين هو تكليف الآخرين مع الدعم والإمداد بالقوة والمشاركة في التخطيط وصنع القرار مع توفير المصادر وتبيينها للتمكن من تحقيق الأهداف، مع توفير عناصر مهمة هي: التعليم والتدريب والتفويض، مما ينتج عنه بناء ثقافة المنظمة. [2]

الفرع الثاني: أهمية التمكين

ينقسم التمكين في أهميته إلى ثلاث مستويات [3]:

1. **على مستوى المنظمة:**

- يعمل التمكين على توفير فرص أكبر للمنظمة
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة
- تحقيق الديموقراطية في الإدارة
- تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى

2. **على مستوى المجموعة:**

- تطوير فريق العمل
- بناء فريق عمل قوامه الثقة
- زيادة قدرة الفريق على الإبداع وتحمل المخاطرة
- زيادة قدرة الفريق على تحليل الأوضاع المحيطة بالمؤسسة

[1] كريمة توفيق، **تمكين العاملين، دراسة حالة لشركة الإسمنت سور الغزلان**، رسالة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2007، ص63.

[2] الحسن العكل، مرجع سابق .

[3] كريمة توفيق، مرجع سابق، ص ص، 70، 74.

3. **على مستوى الأفراد:**

- زيادة الرضا الوظيفي للعمال
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين
- زيادة مشاركة الموظفين
- الحد من مقاومة التغيير والرفض

أهداف التمكين[1]

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل لفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها
- زيادة فرصة الإبداع والإبتكار
- تقليل الغيابات عن العمل ودوران العمل
- زيادة الإنتاجية بزيادة الإفتخار لدى العامل بنفسه واحترامه لذاته
- تقليل العبء على الإدارة مما يسمح لها التركيز على التخطيط وتطوير خطط العمل
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للآداء كتقليل الإنحرافات وزيادة الإنتاجية
- القدرة على المنافسة والتميز التنظيمي

الفرع الثالث: عناصر التمكين

تتمثل فيما يلي:[2]

1. مشاركة المعلومات: تعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، لكون المعلومات المادة الأولية الذي يترتب عنها اتخاذ القرار وتحمل مسؤلية اتخاذه، وتتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين كالتالي:

أ. **المعلومات العامة:** وتهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة

ب. معلومات الصورة العامة للمنظمة: تهدف هاذه المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية

[1] كريمة توفيق، مرجع سابق، ص ص 70 74.

[2] كريمة توفيق، نفس المرجع، ص ص 82 85.

ج. **المعلومات المتعلقة بالآداء:** وتهدف إلى إطلاع العاملين بكيفية حساب المؤشرات والمعاملات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة

د. **المعلومات الشخصية:** وتهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج

2. **الإدارة الذاتية:** وهي القواعد والنظم المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم، مما يقلل درجة الغموض.

3. **فرق العمل:** لقد أصبح مطلوبا من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معا لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الإستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يرتكز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق.[1]

المطلب الرابع: تحليل بعد تطوير العاملين

إنّ تطوير العاملين استراتيجية مهمة في القيادة، فهي أداة لنمو المنظمة تُساعدها في الحفاظ على إنتاجيتها وموظفيها، فهذا الأمر هو جزء أساسي في العمل الناجح، وفي هذا المطلب سنتعرف على مفهوم تطوير العاملين.

الفرع الأول: تعريف تطوير العاملين

هو عبارة عن عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمديرين بالمؤسسة تهدف إلى تحسين كفاءات ومهارات الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة لدعم تحقيق أهداف المنظمة[2].

[1] كريمة توفيق، مرجع سابق، ص ص، 82 85.

[2] **موقع إلكتروني ، تطوير الموظفين**,22/5, 17:05 www.minthr.com .

أو نقول هو التدريب والتطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والإتجاهات الازم توافرها لدى العاملين لأداء مهامهم وعملهم بالصورة المطلوبة[1].

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن القيادة الخادمة عموما والقائد الخادم يؤمن بأن لدى الناس قيمة جوهرية تتجاوز مساهمتهم كموظفين، ومنه فإنه يلتزم التزاما عميقا بنمو كل فرد داخل منظمته، ويدرك القائد الخادم مسؤوليته الهائلة للقيام بكل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي والمهني للموظفين والزملاء [2].

الفرع الثاني :أهمية تطوير العاملين

على الرغم من أن عملية التطوير تأخذ من الوقت والجهد إلا أنها تعود بالنفع الكبير في المستقبل، حيث هذا التطوير يؤدي إلى زيادة الأصول البشرية وتشغيلها بكفاءة، أفضل من تدريب موظفين جدد يحتاجون المزيد من الوقت لفهم طبيعة العمل، وله أهمية بالغة بالنسبة:[3]

1. **للفرد:**

- اتخاذ القرارات وحل المشاكل بسهولة
- يسهل من الإتصال بين الأفراد ومستويات الإدارة
- يقلل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويفر لهم الغرض لترقية والتطوير المستمر
- التخفيض من نسبة حوادث العمل

2. **للمؤسسة:**

- يساهم في زرع الإيجابية لدى العاملين اتجاه العمل والمؤسسة
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة

[1] هالة مويسي، **دور التدريب في تطوير آداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص3.

[2] الحسن العكل، مرجع سابق، ص3.

[3] تطوير الموظفين، مرجع سابق.

- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستشارات الداخلية مما يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الإدارة والأفراد العاملين.

الفرع الثالث :طريقة تطوير الموظفين

هنالك طرق كثيرة لتطوير الموظفين ومن هذه الطرق نجد أهم خمسة منها وهي [1]:

1. **جعل التطوير أولوية:** من المهم تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم ليس فقط من أجل أداء مهامهم، بل من أجل تحقيق أهداف الشركة ككل، فالمواطن متعدد المهارات سيدعم أداء الشركات وكفاءتها في تحقيق الأرباح.

2. **دعم رفاهية الموظف** من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، فإن الموظفين سيشعرون بالسعادة والرضا في عملهم ويتحسن أداؤهم باستمرار، فكما تؤكد الدراسات بأن توفر مساحة داعمة لرفاهية الموظف تؤثر بشكل إيجابي في رفاهية إنجازه.

3. **رفع الروح المعنوية لدى الموظفين:** وذالك من شأنه أن يعزز قدرته في تنمية أدائه في العمل، لذالك يجب المساهمة في جعل الموظفين راضين عن وظائفهم وذالك من خلال عدة أمور أساسية (بيئة العمل المحفزة، الجوائز والحوافز، الزيادة في الرواتب.....الخ)

4. **تدريب الموظفين وتعزيز خبراتهم:** وهو الإستثمار في كفاءتهم ودعم فهم الموظفين لأهداف الشركة وتوضيح أثر دورهم في نمو الشركة بالإضافة إلى توفير المواد اللازمة لزيادة الإنتاجية.

5. **إدارة الآداء الفعالة:** إن إدارة أداء الموظفين واجتناب التمييز بينهم يتطلب فهم عميق لشخصيات الموظفين وقدرة عالية على تشجيع نموهم وتطورهم ودعم روح التعاون فيما بينهم، لذالك من المهم الحرص على معاملة الموظفين على قدم المساواة مما يسمح بظهور بيئة تساهم في تطوير كل موظف مما يرف من كفاءة فريق العمل بشكل كامل.

[1] فضيلة بلالي ، نجوى علاهم، **دور التدريس في تحسين آداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لحضر، الوادي، الجزائر، 20017، ص4.

تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في (الرؤية، الخدمة، التمكين، وتطوير العاملين) حيث أنها اختصار لعدة أبعاد توصل إليها الباحثون والتي هي بمثابة قواعد وأعمدة القيادة الخادمة والتي من خلالها يتم توجيه المرؤوسين بالقيام بتطبيقها مما ينتج عنه تحقيق الأهداف المسطرة.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل للقيادة وتم تداول عدة تعاريف لها، حيث اتفقت هذه التعاريف في أن القيادة هي: توجيه لسلوك الفرد، بالإضافة إلى التطرق لمبادئها ونظرياتها وأنماطها، ثم تناولنا موضوع الذي يعتبر مشتق من الأول وهو القياد الخادمة التي تعتبر من المفاهيم التي لاقت اهتماما واسعا من الباحثين والمفكرين والذي يشير باختصار إلى: خدمة الأفراد، بالإضافة إلى أنماط القيادة الخادمة وأبعادها، حيث تعددت الآراء في تحديد هذه الأبعاد، الأمر الذي جعلنا نركز على أربعة أبعاد هي: الرؤية، الخدمة، التمكين بالإضافة إلى تطوير العاملين، واخترنا هذه الأبعاد لكونها أهم الأبعاد التي تكررت لدى الباحثين، أي أنها تشمل في معانيها جل الأبعاد السابقة.

وبناءا على هذه الدراسة نجد أن القيادة الخادمة هي نوع من أنواع القيادة الحديثة التي لها إسهامات كبيرة في فعالية القيادة ككل بالنسبة للمنظمات والمجتمعات، وأن تطبيق أسس هذه القيادة يؤدي بالمنظمات إلى الرقي والإزدهار ونحو التميز التنظيمي الذي هو هدف للمنظمات التي تسعى إلى المنافسة والتميز على مثيلاتها وعلى الصعيد العالمي والوصول إلى أبعد نقطة في تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتميز التنظيمي

تمهيد:

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على بقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين استراتيجياتها وكذا منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة، وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالمنا اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام العديد من الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث أن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب منها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني وتبنيها لنظم فاعلية وحيوية.

سوف نتطرق في هذا الفصل على ماهية التميز التنظيمي وأهم أبعاده ونماذجه.

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

بات موضوع التميز التنظيمي يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث أصبح لزاما على المنظمات في الوقت الحالي أن تعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق ذلك، هذا ما سوف يتم معالجته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

تحتاج المنظمات الإدارية الحديثة إلى تميز الإدارة، وإدارة التميز التي تشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة في المنظمة.

– يعرف **التميز** بأنه تحقيق للجودة العالية للمنتجات وزيادة المعدلات الإنتاجية وانخفاض تكلفة الأداء، وتجنب الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال.[1]

ويعبر **التميز التنظيمي** عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج متكامل يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.[2]

ويعرف(McGregor) **التميز التنظيمي** بأنه " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة[3].

أو نقول عنه أنه هو الجهود المستثمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات التي تلبي متطلبات العمال. [4]

---

[1] عبد العزيز بن سلطان العنقري، **أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي**، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، جامعة الطائف، 2014، ص23.

[2] حذيفة محمد أحمد عمر، **الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء**، رسالة ماجستير في غدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2021، ص4.

[3] خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1، العدد14، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة،، 2016، ص167.

[4] JAROSLAV NENDAL,et al ,Article on Organizational Excellence Approaches and Models and their Use in Czech organizations ,Kvalita inovacia prosperita22,2,2018,p15.

ومن خلال ما سبق يمكننا إعطاء تعريف إجرائي جامع لمختلف الركائز الأساسية لمفهوم التميز التنظيمي بأنه انجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، مما يؤدي إلى تحقيق انجازات تفوق ما يحققه المنافسون، ويضمن للمنظمة مكانة متميزة ومرموقة بين منافسيها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي أهمية بالغة وأهداف إستراتيجية تسعى المنظمات إلى تبنيها رغبة منها في مواكبة تغيرات العصر الحديث.

الفرع الأول: أهمية التميز التنظيمي:

تظهر أهمية التميز التنظيمي في ما يلي: [1]

– حاجة المنظمة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

– حاجة المنظمة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.

– حاجة المنظمة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة.

– حاجة المنظمة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرعا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ومنه فإن التميز التنظيمي ضرورة حتمية للتطور ورفع مستولى الأداء من خلال تطور قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن تطورها يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والإبداع، ويشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.[2]

---

[1] حمودي عائشة، **دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية، مذكرة ماستير في علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2021/2020، ص72.

[2] خليدة محمد بلكبير، مرجع سابق، ص168.

الفرع الثاني: أهداف التميز التنظيمي:

تسعى العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية: [1]

- فهم مبادئ وتطبيقات ونماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي
- ارساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة
- ضمان تحقيق المنظمة رضا العاملين والمتعاملين من خلال تميز آدائهم والتحسن المستمر.
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي بين المنظمات
- نقل أفضل تجارب للمنظمات الناجحة والمحققة للتميز لغيرها من المنظمات
- العمل على زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات المتسارعة

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ التميز التنظيمي

لتحقيق التميز الذي تسعى المنظمات للوصول إليه، لابد عليها من اتباع مجموعة من الخصائص والمبادئ التي يقوم عليها، وتطبيقها بصفة دائم

الفرع الأول: خصائص التميز التنظيمي

تتسم المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز بخصائص تختلف عن المنظمات الأخرى وهي: [2]

– التوجه نحو الزبون لمعرفة احتياجاته ورغباته.

[1] آلاء عبد الرحمن محمد بن حمر، **مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة**، رسالة ماجيستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص13.

[2] حذيفة محمد أحمد عمر، مرجع سابق، ص6.

- امتلاك المنظمة موقعا متميزا وفريدا في بيئة شديدة التغير مقارنة بالمنافسين الآخرين.
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل رائد لتحقيق التميز.
- منح العاملين الاستقلالية لتعزيز الريادية والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- قدرة عالية على تحمل المصاعب وإدارة الأزمات ومواجهة الأخطاء.
- **قبول الأعمال الصعبة:** يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر[1].
- **توفر القيادة الكفؤة:** لأن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحقيق التميز.
- **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، ومواجهتها تسهم في شغل قدرات المنظمة وتميزها.
- **الخبرات البعيدة عن العمل:** تتوفر لدى المنظمات المتميزة وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية.
- **الدقة:** أي تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات.

بالإضافة إلى:[2]

- **التعلم المستمر:** من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات.
- **متطلبات عالية الانجاز:** تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي (HPS) من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها.

---

[1] محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف، **إدارة المنظمات المتعلمة**، منشورات الفا للوثائق، 2017، ص205.

[2] أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**– دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلو التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015/2014، ص 70.

- **إعادة هندسة العمليات:** تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية غلى المتميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة.

الفرع الثاني: مبادئ التميز التنظيمي

يستند التميز التنظيمي إلى عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:[1]

- التأكيد على ثبات الهدف.
- العمل على تحديد احتياجات المستفيدين.
- التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين.
- تمسك القيادة بالدافعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز.
- التعلم المستمر والإبداع والتحسين.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- دعم الشركات التي تحقق التميز في المؤسسات المماثلة.

وهذا بالإضافة إلى مبادئ أخرى أساسية للتميز التنظيمي تتمثل في: [2]

- نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والمعلومات.

---

[1] نسرين علي الزهراني، **التمكين و علاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد5، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2020، ص46.

[2] فتوح محمد طاهر و بلكرديد عمر، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي**– دراسة حالة مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين، شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2021/2020، ص38.

– تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.

– تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للمنظمات.

المطلب الرابع: متطلبات ومعيقات التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي متطلبات ضرورية وجب توفرها ومعيقات وجب تجنبها في سبيل تحقيق هذا التميز.

الفرع الأول: متطلبات التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي عدة أمور وجب توفرها في المنظمة نذكر أهمها: [1]

– التوجه الاستراتيجي، تبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.

– هياكل تنظيمية مرنة للتناسب مع التغيرات المحيطة.

– توفر نظام معلومات متكامل يظم آليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها ووسائل جمعها ومعالجتها.

– نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم وتوظيفهم وتحفيزهم وإنجاح مسارهم الوظيفي.

بالإضافة إلى: [2]

– **القيادة:** تعتبر هي الداعم الرئيسي للمطلب الأول للوصول للتميز التنظيمي ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعيا إلى تحقيق التميز التنظيمي.

[1] عثماني زين العابدين و غنتيوي ياسين، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة احمد دراية، أدرار الجزائر، 2020، ص13.

[2] حذيفة محمد أحمد عمر، مرجع سابق، ص7.

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

يمكن القول أنه تستطيع المنظمة تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناسقة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة، فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومتطلب أساسي للتميز، بينما ركز آخرون على النشاط الابتكاري كمتطلب أساسي للتميز التنظيمي، في حين أن هناك من ربط التميز التنظيمي بمتطلبين أساسيين هما: رضا الموظفين ورضا الزبائن.[1]

الفرع الثاني: معيقات التميز التنظيمي

تواجه المنظمات في تحقيقها للتميز التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات نذكر منها ما يلي:[2]

- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها لتحقيق التميز والحفاظ عليه.
- ضعف التحفيز، وعجز نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية.
- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير.
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب وغيرها.

كما أن معيقات أخرى للتميز التنظيمي نذكر منها: [3]

- عدم اختيار وتعيين موظفين ذوي الكفاءة العالية.

---

[1] أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص67.

[2] خليفة علي الشروقي، **تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين**، مذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية والأمنية، مملكة البحرين، 2018، ص45.

[3] فتوح محمد طاهر و بلكرديد عمر، مرجع سابق، ص41.

- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها.
- صعوبة بناء ثقافة التميز ونشرها.
- ميل العاملين للعمل الفردي وعدم الرغبة للعمل الجماعي.
- غلبة الطابع الروتيني على الأداء المهني للعاملين.
- مقاومة التغيير والتطوير.

من خلال هذا المبحث نكون قد تعرفنا على ماهية التميز التنظيمي وخصائصه ومميزاته ومبادئه، بالإضافة إلى متطلبات نجاحه في المنظمات وكذا العوائق والمشاكل التي تعترض طريق المنظمات نحو التطور والتميز.

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

يشكل التميز التنظيمي بعدد من الأبعاد التي تمكن المنظمة من التميز في حال تنفيذها بكل متطلباتها، كالتميز في إدارة الموارد البشرية والتميز في الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والتميز في الاستراتيجية، ولابد للمنظمة من الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين جميع هذه الأبعاد.

المطلب الأول: تميز الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أغلى أصل مستدام في أي منظمة، وأهم مورد يجب على المنظمة الاستثمار فيه، فهو يعتبر بمثابة مفتاح للتميز التنظيمي سواءا تعلق الأمر بالقادة أو المرؤوسين.

مفهوم تميز الموارد البشرية:

يقصد به تمتع المرؤوسين بقدر كاف من المهارات، والقدرات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء الأعمال بفاعلية، إذ يقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحداثة والإبداع، بما يحقق أهداف المنظمة.[1]

ويطلق هذا المفهوم على جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافئات، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم بإستراتيجية المنظمة وأهدافها.

وتعتبر تسمية الموارد البشرية من الأصول الغير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.[2]

---

[1] عثماني زين العابدين وغنتيوي ياسين، مرجع سابق، ص12.

[2] عبد الناصر علك حافظ و آخرون، **دور إستراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي– دراسة تطبيقية في دائرة البحث و التطوير**، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019، ص215.

ويهتم هذا البعد أيضا في تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم الاستراتيجية، وبناءا على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد.

ويمكن أن يتلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية يتمحور حول فكرة أساسية وهي السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد، ويتحقق ذلك عندما تكون الإدارة مرتكزة على المشاركة والتفويض، والتقدير والتنمية البشرية.[1]

بالإضافة إلى أن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، فمن المنطقي أن يكون الأفراد العاملين أحد المحاور الأساسية للتميز التنظيمي، إذ يعد العاملون هم الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة، وبالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز.[2]

المطلب الثاني: تميز الهيكل التنظيمي

إن تميز الهيكل التنظيمي لايعتبر غاية أساسية بالنسبة للمنظمة، بل يعد أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها، وسنتطرقفي هذا المطلب إلى ماهيته.

مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة للمنظمة، والتي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة، كما يحدد العلاقات الرسمية بين العاملين، والصلاحيات والمسؤوليات لكل فرد ولكل مستوى تنظيمي، ويتم من خلاله توزيع

[1] عبد الناصر علك حافظ و آخرون، مرجع سابق، ص215.

[2] كنزة بودرهم و آخرون، **ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي**– دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد7، العدد1، 2021، ص218.

المسؤوليات والواجبات على الأفراد، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية وانسيابها بين الوظائف المختلفة، ويساهم في تميز المنظمات من خلال بناء شبكة اتصالات انسيابية تحدد طرق الاتصال والتواصل بين الوظائف المختلفة وبين العاملين فيها.[1]

ويمتلك الهيكل التنظيمي المتميز مجموعة من الخصائص والمواصفات والتي من خلالها نحكم على تميزه والمتمثلة في: [2]

- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.
- يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم.
- يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية.
- يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والمعدات المختلفة.
- يساهم في تخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد والسرعة في انجاز المهام.

إذن يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكل تميز، من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار المرؤوسين، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفادي التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على تميز الأفراد والجماعات في المنظمات، فالتخصص وتقسيم العمل يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ومختلف الالتزامات المترتبة عليه، مما يوفر الشعر بالرضا عن العمل ويعزز من مستوى تميزه التنظيمي.[3]

---

[1] مصطفى محمد عبد النبي ياسن، ، مرجع سابق، ص1335.

[2] نور بنت فؤاد منشي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود**، رسالة ماجيستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017، ص43.

[3] أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص79.

كما ويتصف الهيكل التنظيمي المتميز بالمرونة والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية من أجل القدرة على التحديث واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.[1]

ومن خلال ما سبق نرى أن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يعتمد على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي مما يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين، واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، بما ينعكس في الأخير على مستويات التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: تميز الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذالك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنظمة. [2]

ويقصد بتميز الإستراتيجية سعي المنظمات إلى تحقيق التميز من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة القناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الإستفادة من إمكانيتها ومواردها الحالية بما يحقق رضا عملائها، إذ أصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق التميز، فالتميز من خلال الإستراتيجية

[1] نسرين علي الزهراني، مرجع سابق، ص45.

[2] ليلى بوحديد، **محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، السنة الثالثة ليسانس ل م د، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة1، 2019/2018، ص08.

يعكس درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة [1].

إن بقاء وتميز المنظمات لن يتحقق بمعزل عن وجود إستراتيجية واضحة تحددها القيادة العليا وتكون قادرة على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وعلى مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، تتطلب انتقاء افضل الخيارات والفرص المتاحة، والقيام بالمتابعة وتقييم التنفيذ لبلوغ الأهداف وتحقيق التميز التنظيمي [2] .

وتكمن الأهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في ما يلي:[3]

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية
- تساعد عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمنظمة وتنمية عادات التفكير في المستقبل
- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة
- الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي

استنادا إلى ما سبق فالإستراتيجية تعمل على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بمعنى أنها تهتم بجميع العاملين والمتعاملين معها، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية مستقبلا تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة

---

[1] فنوح محمد الطاهر، بلكرديد عمر، مرجع سابق، ص46.

[2] الأخضر صياحي، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018، ص115.

[3] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص77.

للمنظمة، فضلا عن استجابتها للتحديات التي توجه منظمات الأعمال من جهة، واغتنام الفرص المتاحة من جهة أخرى، نحو تحقيق التميز التنظيمي.[1]

المطلب الرابع: تميز الثقافة التنظيمية

يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على العناصر (الإنفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القلبي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى آداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتمييز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به[2].

وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الإتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والإلتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة واتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا وحاسما في تميز المرؤوسين والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط التالية: [3]

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المرؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، لذالك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض من الإدارة العامة، وبالتالي فهي تضمن تصويب المرؤوس نحو السلوك المتميز

[1] فنوح محمد الطاهر، بلكرديد عمر، مرجع سابق، ص47.

[2] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص79.

[3] أبو بكر بو سالم، نفس المرجع، ص80.

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في المساعدة على التنبؤ بسلوك المرؤوسين، حيث أنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم، وإن الإلمام بهذه الثقافة التنظيمية يعد مؤشرا مهما بين شخصية المرؤوسين في المنظمة وسلوكهم، وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف
- تحقيق التكيف بين المرؤوسين في المنظمة والبيئة الخارجية، وذالك من خلال تعريفهم بأسلوب وكيفية الإستجابة السريعة لإتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (الموردون، العملاء، المنظمات الأخرى.....الخ)
- تعزيز الولاء التنظيمي، فالمرؤوسون في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسع حول القيم والإعتقادات المركزية، كما أن التمسك بها يزيد من إنتماء وولاء المرؤوسين للمنظمة، بما يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام.

وفي الأخير فإن الثقافة التنظيمية تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها، وتترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة الذي يختلف عن باقي المنظمات الأخرى، كما تنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى تأثيرها على سلوك مرؤوسيها، ورؤيتهم للأحداث، والمواقف، وتفسيرهم لها لما ينعكس على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقتهم داخل المنظمة.

تعرضنا في هذا المبحث إلى أبعاد التميز التنظيمي، ورغم تعدد آراء الباحيثن في تحديد هذه الأبعاد، إلا أنه تمت الإشارة إلى الأبعاد التالية: تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، حيث أن امتلاك موارد بشرية فعالة وماهرة، وهيكلا تنظيميا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، واستراتيجية واضحة، وثقافة تنظيمية مشتركة وقوية يشعر من خلالها الموظف بالانتماء للمنظمة، ضمان للمنظمة بالرتقاء والتوجه نحو التميز التنظيمي.

المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي

تعبر هذه النماذج عن مجموعة من المعايير المحددة مسبقا بحيث يكون لكل منها درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات الإستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على أوجه القصور والضعف في الآداء، وفي ما يلي عرض لبعض هذه النماذج مع التركيز على أكثرها انتشارا وشيوعا وشمولية لمعايير التميز التي تتكون منها، وأقربها ملائمة من حيث التطبيق على القطاع الصناعي.

المطلب الأول: النموذج الأوروبي والجزائري للتميز التنظيمي

الفرع الأول: النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي

تم اعتماد النموذج الأوروبي بشكله النهائي في 1999 من قبل الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة حيث يستند إلى فكرة إدارة الجودة الشاملة، وأن آداء المنظمة حسب هذا النموذج ينبغي أن يحقق حاجات وتوقعات وطلبيات أصحاب المصلحة والعملاء، ويركز على تطوير المنظمة والتحسين المستمر. [1]

والنموذج الأوروبي للتميز هو الممارسة الماهرة في إدارة تحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة. [2]

وتقدم المنظمة الإسكتلندية للجودة التعريف التالي: النموذج الأوروبي للتميز هو أكثر الأطر التنظيمية استخداما على نطاق واسع في أروبا، مع أكثر من (30000) منظمة تستخدم النموذج الأوروبي للتميز لتحسين الأداء وزيادة الربح أو العائد الحالي[3].

---

[1] فريد محمد، فيصل البوريني **تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدار**، مجلة **elsevier**، جامعة جدار، الأردن، 2016، ص4.،

[2] خليدة محمد بلكبير، مرجع سابق، ص170.

[3] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص95.

- **أهداف النموذج الأوروبي** [1]

يهدف النموذج الأوروبي إلى تحقيق عدة أهداف حسب الطريقة التي تستخدمها المنظمة وعلى وجه الخصوص:

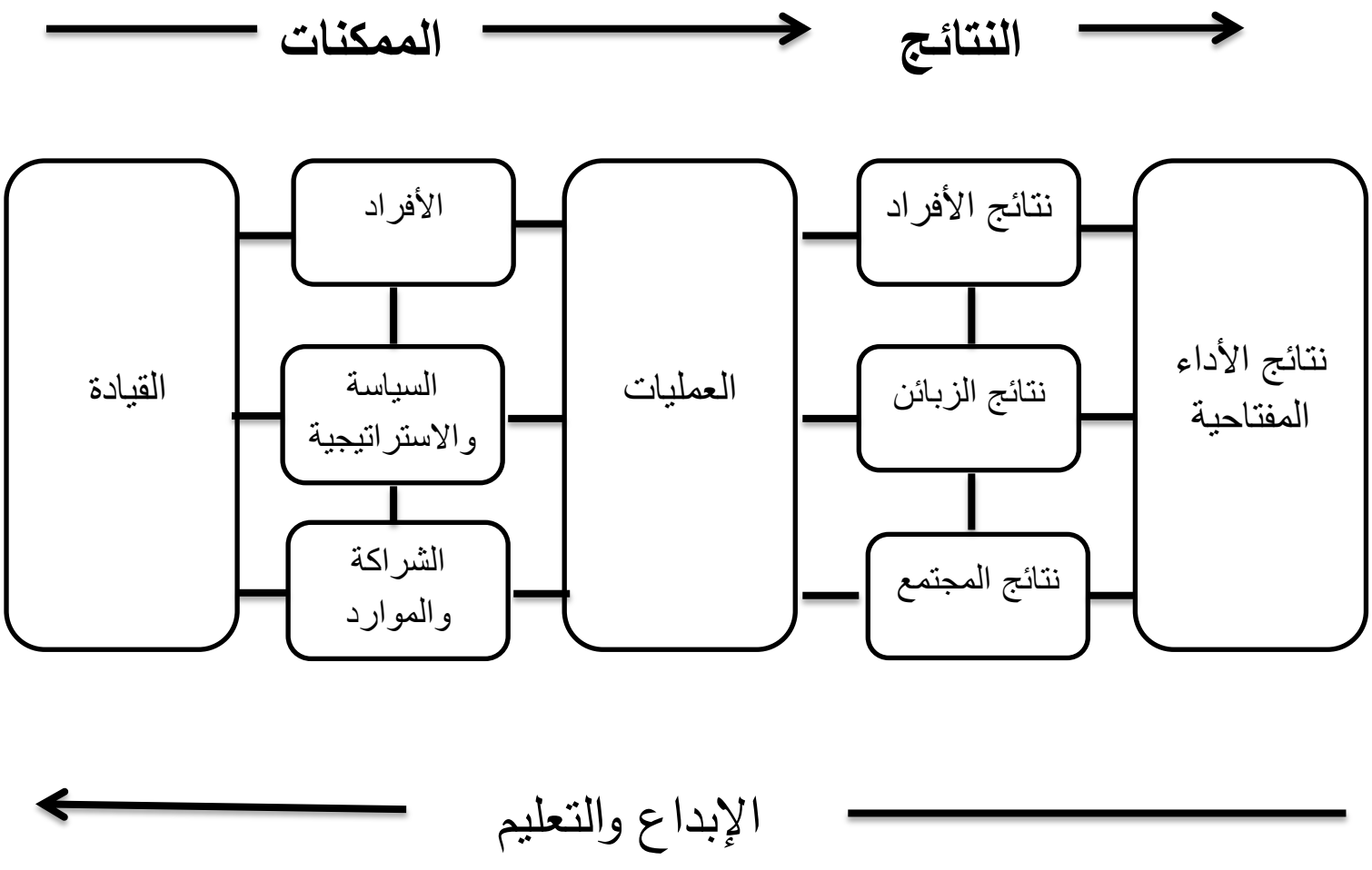
- استخدام النموذج كمرجعية لتمكين المنظمات من تطوير أهداف ملموسة وقابلة للقياس
- استخدام النموذج كمرجعية لمساعدة المنظمة من أجل تحديد وفهم الطبيعة النظمية لأعمالها والروابط الرئيسية، وعلاقات السبب والأثر
- استخدام النموذج كمنطلق للتقديم لنيل جائزة التميز
- استخدام النموذج كأداة لتحسين الأداء الراهن للمنظمة

- **هيكل النموذج الأوروبي للتميز**

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز إطارا مهيكلا وفقا لتسعة معايير، هذه المعايير تنقسم إلى معايير الممكنات ومعايير النتائج، الممكنات تتعلق بالطريقة التي تدير وفقها المنظمة الأنشطة المفتاحية أو المحورية، والنتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي تم إنجازه، النتائج تحدث بسبب الممكنات، ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية المرتدة من معايير النتائج، وهي مبنية في الشكل التالي:

[1] بن معتوق وهيبة، **دور أدارة المعرفة في تحقق التميز التنظيمي** – دراسة ميدانية بمؤسس اتصالات الجزائر بالمسيلة– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 20019/2018، ص29.

الشكل رقم(2- 1): معايير النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: أبو بكر بو سالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلو التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر،2015/2014، ص94.

وسنشرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل أعلاه والتي تقاس من خلال 1000 نقطة على كل معيار منها كما يلي: [1]

1. **معيار القيادة:** وله 100 نقطة بمعدل10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار عن الكيفية التي يطور بها القادة المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التميز المستديم عن طريق

[1] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص95.

سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الإستراتيجية، وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقا لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2. **معيار السياسة والإستراتيجية:** وله 80 نقطة بمعدل 80% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجياتها.

3. **معيار الأفراد:** وله 90 نقطة بمعدل 9% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم وإشراك الأفراد وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة.

4. **معيار الشركاء والموارد:** وله90نقطة بمعدل 9% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار إلى كيفية إدارة المنظمات المتميزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجين والموردين في إطار دعم السياسة والإستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة.

5. **معيار العمليات:** وله 140نقطة بمعدل 14%من المجموع الكلي، ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الآداء وتخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

6. **معيار نتائج الزبائن:** وله 200 نقطة بمعدل 20%من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها، وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال

7. **معيار نتائج الافراد:** وله90 نقطة بمعدل 9% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يخص الأفراد العاملين لديها وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.[1]

8. **معيار نتائج المجتمع:** وله60 نقطة بمعدل 6% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

9. **معيار نتائج الآداء المفتاحية:** وله150 نقطة بمعدل 15% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياستها وإستراتيجيتها وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

كما يندرج تحت كل معيار من المعايير السابقة للنموذج الأوروبي 32معيار فرعي، منها 24 معيار تحت الممكنات، و8 معايير تحت النتائج، كما يوضحه الجدول التالي:

[1] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص95.

الجدول رقم(2- 1): معايير النموذج الأوروبي

المعايير الأساسية	المعايير الفرعية
القيادة	كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمتها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القدوة الحسنة لثقافة للتميز. المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل. كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء،الموردين، المجتمع) كيف تبني القيادة ثقافة التميزلدى الموارد البشرية كيف تقوم القيادة العليابتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير
السياسات /الإستراتيجيات	مدى كون سياسة وإستراتيجية الدائرة مبنية على الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين مدى اعتماد سياسة واستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي كيفية إعداد وتحديث ومراجعة السياسة الإستراتيجية كيفي شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية في الدائرة
إدارة الموارد البشرية	كيف تقوم الدائرة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية كيف تقوم الدائرة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية كيفية الإتصال والحوار بين الدائرة ومواردها البشرية كيفية الإهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية
العلاقات والموارد	إدارة الشراكة إدارة الموارد المالية إدارة الممتلكات إدارة الموارد التقنية إدارة المعلومات والمعرفة
إدارة العمليات	منهجية تصميم وإدارة العمليات تحسين العمليات بطرق إبداعية تصميم وتقديم وتطوير الخدمات بناءا على احتياجات المتعاملين

	إدارة وتقوية علاقات المتعاملين
نتائج الزبائن	مقاييس رأي المتعاملين مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين
نتائج العاملين	مقاييس رأي الموارد البشرية مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية
نتائج المجتمع	مقاييس رأي المجتمع مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع
نتائج مؤشرات الأداء	مخرجات الأداء الرئيسية مؤشرات الأداء الرئيسية

المصدر: أبوبكر بو سالم، أبو بكر بو سالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلو التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر،2015/2014، ص97.

كما أن الأنموذج الأوروبي يقدم منهجية (RADAR) كأسلوب لتحقيق التميز التنظيمي، وهو اختصار للكلمات التالية: [1]

R: (result) النتائج المستهدفة.

A: (Approaach)ا لإجراءات، طرق وأساليب العمل

D: (Deployment) عرض وتطبيق المنهجيات

AR: (Assessment &Review) تقييم وتحسين ما تم تطبيقه

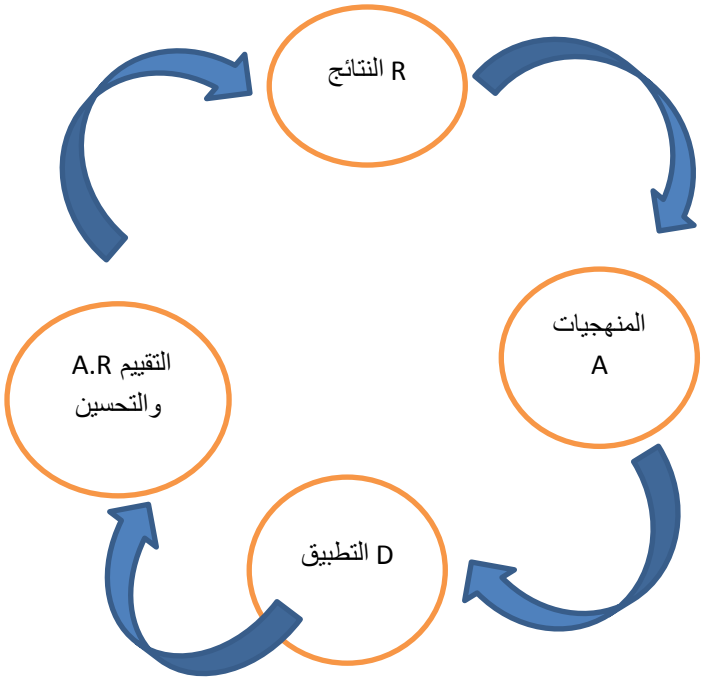
حيث أنه أداة قياس وتقييم المنهجيات المكونة للنظام الإداري وقيمته الإبداعية العالية تكمن في كونه يمكن من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيئا غير ملموس، وقد يمكن قياسه كيفيا، ولكن يصعب قياسه كميا ن وفي وجود آلية الرادار نستطيع قياس

[1] لبوخ فاطمة، أثر التعلم، **الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة –دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص32.

النظم الإدارية وفقا لقيمة كمية دقيقة، كما يساعد في إجراء عمليات تقييم دورية فعالة تمكن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق الحط التنفيذية لتحقيق التميز.[1]

والشكل الموالي يوضح آلية عمل الرادار

الشكل رقم (2- 2): آلية عمل الرادار



المصدر: لبوخ فاطمة، **أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة –دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 2019،2020/3، ص33.

[1] لبوخ فاطمة، مرجع سابق، ص33.

الفرع الثاني: النموذج الجزائري للتميز التنظمي

مع دخول الجزائر الألفية الثالثة وزيادة حدة المنافسة الإقتصادية، أصبحت الجزائر ساحة لتسويق المنتجات بجودة عالية، وهذا ما عجل ظهور نموذج للتميز يكون بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم رسم الخطط والسياسات والإستراتيجيات من أجل بلوغ أعلى مراتب الجودة والتميز ومواجهة المنافسة الخارجية وحتى غزو الأسواق الأجنبية.

حيث أثبت النموذج الجزائري للتميز بعد فترة وجيزة أنه من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي، لكونه مستمد من نماذج عالمية رائدة في هذا المجال وبسبب انعكاساته على تطور المنظمات الجزائرية[1].

- **نشأة النموذج**

من أجل مواكبة التطورات العالمية بادرت الجزائر لإقتراح إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وتم إقرار النموذج بشكل رسمي وذالك بموجب المرسوم التنفيذي 05- 02 المؤرخ في 6 جانفي 2002، تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات، متمثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي، وتسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم المصادف لليوم الوطني للتقييس والجودة، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافئة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري وكأس استحقاق وشهادة شرفية [2]. تمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها كل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت منظمات صغيرة ومتوسطة (PMI/PME) أو منظمات كبيرة عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

[1] حمودي عائشة، مرجع سابق، ص114.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 02-05 بتاريخ 06 جانفي 2002، المتضمن انشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، الصادرة بتاريخ 09 جانفي 2002، ص08.

- **منهجية التقييم** [1]

لا تختلف منهجية التقييم في النموذج الوطني للتميز عن مثيلاتها من النماذج الأخرى، حيث تستند على ثمانية معايير، تمثل سبعة منها الأسس والمعيار الثامن الخاص بالنتائج، في البداية تقدم المؤسسات الراغبة للترشح لنيل الجائزة تقرير كاملا حول وضعية هذه المعايير، يكون التقرير في حدود 80 صفحة ويوضع في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة، تلي عملية التقييم إجراء الزيارات الميدانية وإجراء المقابلات والاستجوابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات المترشحة لفحص مختلف عناصر التقرير، ثم يتم الإعلان عن نتائج التقييم، وتمنح الجائزة للمنظمة المتفوقة في تاريخ 19 ديسمبر من كل سنة الذي يكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط.

- **معايير النموذج الجزائري**

عملية التقييم في النموذج الجزائري لا تختلف كثيرا عن النماذج الأخرى، حيث تتم العملية على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة[2] بها.

1. **إلتزام الإدارة (120 نقطة):** يقيس هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة والتميز، ويظهر ذالك من خلال مجموعة من الإجراءات ويهدف إلى نشر ثقافة الجودة والتميز ولعمل على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، والأفراد العاملين وأصحاب المصالح.

2. **الاستراتيجية والأهداف (80 نقطة):** يركز هذا المعيار على مدى وجود إستراتيجية واضحة للجودة والتميز ومدى توافقها مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 02-05، مرجع سابق، ص08.

[2] حمودي عائشة، مرجع سابق، ص116.

3. الإستماع للعملاء(200 نقطة): يركز هذا المعيار على مدى استخدام المنظمة للأدوات التي تقيس درجة رضا العملاء ويقيس الأساليب المستخدمة في تحليل ودراسة المنافسين.

4. التحكم في النوعية (120 نقطة): يهدف هذا المحور إلى معرفة الطرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المؤسسة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها والتحكم في العمليات المؤثرة على الجودة. [1]

5. 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.

6. تحسين الجودة (80 نقطة): يهدف هذا المعيار إلى قياس أنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المنظمة، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على معالجة الإنحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة، ومثيلاتها المحققة وقيادة عمليات التحسين اللازمة.

7. مشاركة العاملين (100 نقطة): يقيس هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات وتجسيد هذه الإجراءات التحسينية في المنتجات المقدمة في السوق.

8. النتائج (200نقطة): يقيس هذا المعيار نتيجة أعمال المنظمة خاصة ما تعلق بعنصر الرضا لدى العميل الداخلي والخارجي، ول ما يتعلق بتطوير أداءها 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[2]

[1] حمودي عائشة ،مرجع سابق ، ص116.

[2] لبوخ فاطمة، مرجع سابق، ص35.

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي والياباني للتميز التنظيمي

يعتبر الأنموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز التنظيمي الشائعة استخدامها في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي هذا المطلب سنتعرف على النموذج وأهدافه ومعاييره.

الفرع الأول: النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز التنظيمي:

تأسست منظمة مالكوم بالدريج Baldrige الوطنية للتميز سنة 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيرتها الأوروبية واليابانية خاصة، وذالك من أجل زيادة الوعي بوجود الأداء ولمكافأة الشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق نظم إدارة الجودة. [1]

وفي عام 2004 خول الرئيس الأمريكي انذاك للمعهد الوطني للمقاييس والتكنلوجيا توسيع برنامج الجائزة ليتضمن المنظمات غير الربحية والحكومية، البرنامج بدأ في التطبيقات على المنظمات الغير ربحية في 2006 ببرنامج تجريبي، وشرع في تسليم الجوائز في 2007.

تعتبر جائزة مالكوم بالدريج جائزة رفيعة المستوى جدا تمنح سنويا للمنظمات الأمريكية المتميزة، ويقوم الرئيس بنفسه بتقديم الجائزة، حيث تقدم إلى ثلاث منظمات على الأقل في واحدة من الأصناف التالية: التصنيع، الخدمات، الرعاية الصحية، المؤسسات الصغيرة، التعليم [2].

- **أهداف النموذج الأمريكي للتميز [3]:**

- الاعتراف بالمنظمات التي حققت نتائج متميزة وتحسينات كبيرة من حيث المنتجات، والخدمات التي تقدمها للزبائن، والأداء لتنافسي عموما.

---

[1] بن معتوق وهيبة، مرجع سابق ص30.

[2] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص99.

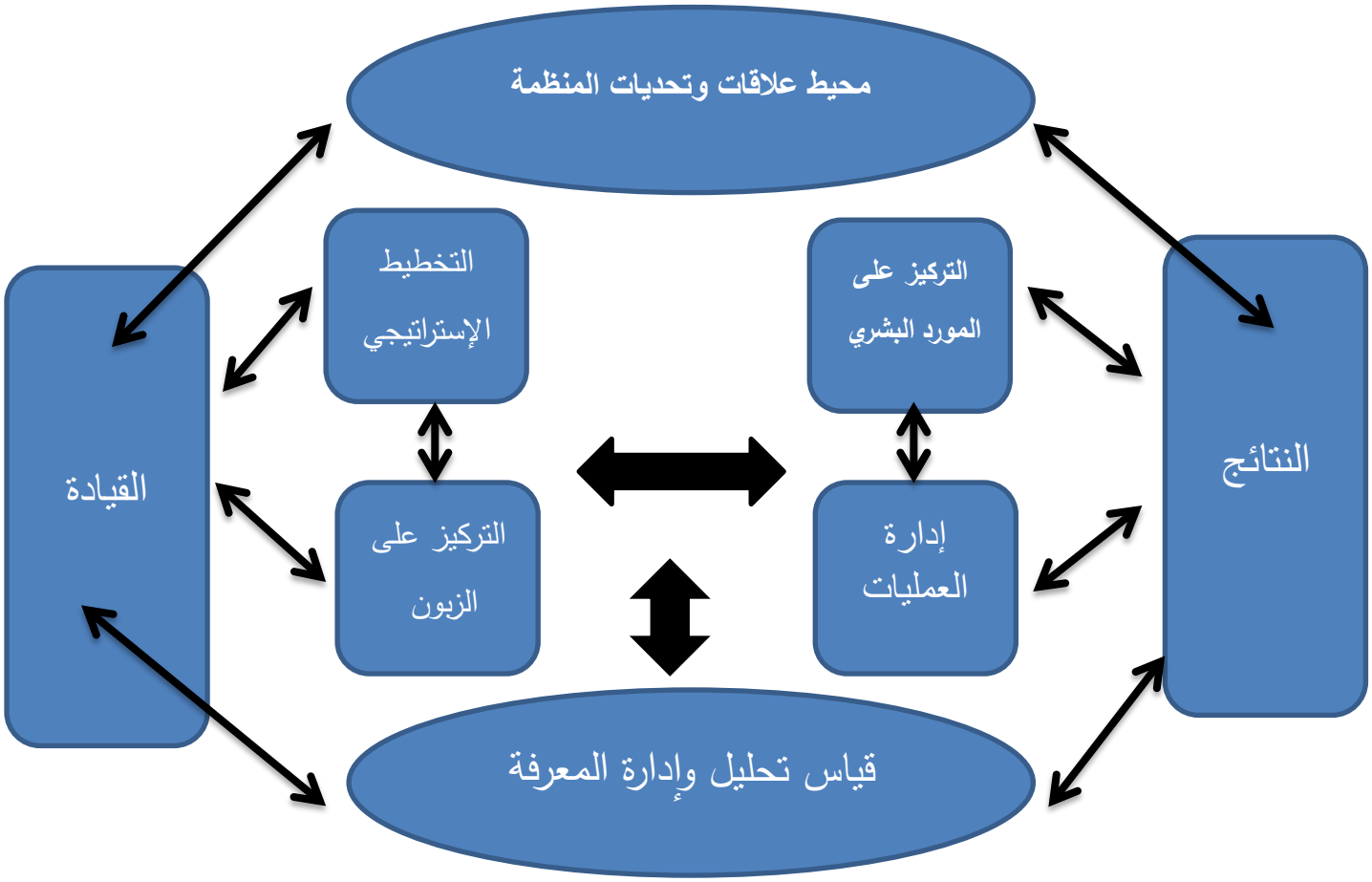
[3] حمودي عائشة ، مرجع سابق.ص99.

- تسهيل تبادل وتشارك المعلومات حول الممارسات الأفضل بين المنظمات الأمريكية، مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات عالية من التميز التنظيمي إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الاداء والوصل إلى التميز.
- ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات التميز التنظيمي، ليكون كأداة عملية لتنمية وزيادة الميزة التنافسية.

- **معايير النموذج الأمريكي للتميز التنظيمي**

تنحصر معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز في سبع مجالات وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2- 3): معايير النموذج الأمريكي للتميز



المصدر: أبو بكر بو سالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلو التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر،2015/2014،ص100.

وسنقوم بشرح معايير النموذج الموضحة في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على المعايير الرئيسة والفرعية للنموذج كما يلي: [1]

1. معيار القيادة: خصص له 120نقطة بما يعادل 12%من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيفية توجيه كبار المسؤولين التنفيذيين للمنظمة نحو مسؤولياتهم اتجاه المجتمع وكيفية ممارسة المواطنة الصالحة.

2. معيار التخطيط الإستراتيجي: خصص له 85 نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في كيفية وضع المنظمة لمجموعة التوجهات الاستراتيجية، وكيفية تقرير خطط العمل الجوهرية والأساسية.

3. معيار التركيز على الزبائن والسوق: خصص له85 نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي ويبحث هذا المعيار في كيف تقرر المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء والأسواق، وكيف تبني علاقات مع الزبائن وتكسب وترضي وتحافظ على ولائهم.

4. معيار قياس، تحليل، وإدارة المعرفة: خصص له 90 نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في فعالية إدارة، استخدام، تحليل، وتحسين البيانات والمعلومات الأساسية لدعم عمليات المنظمة الرئيسية.

5. معيار التركيز على المورد البشري: خصص له 88 نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لديها لتطوير إمكاناتهم الكاملة، وكيف تجعل القوة العاملة تحقق أهداف المنظمة.

6. معيار إدارة العمليات: خصص له 85 نقطة بما يعادل 08.5% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الجوانب المتعلقة في كيف تصمم، تدار، وتحسن العمليات في الإنتاج /التسليم والدعم.

[1] أبو بكر بو سالم ،مرجع سابق ،ص101.

7.معيار النتائج: خصص له 450 نقطة بما يعادل 45% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء الأساسية التالية:

رضا العملاء، الأداء التسويقي والمالي، والموارد البشرية، أداء الشركاء والموردين، الأداء التشغيلي، والإدارة والمسؤولية الإجتماعية.

كما يشتمل الأنموذج الأمريكي للتميز على 18 معيار فرعي للمعايير الرئيسية السابقة، حيث تم رصد نقاط محددة لكل معيار تمثل أهمية كل معيار، ويبلغ مجموع نقاط المعايير الرئيسية 1000نقطة كما يلي:

الجدول رقم(2- 2): عناصر معايير الأنموذج الأمريكي للتميز

المعايير الأساسية	النقاط المحددة	المعايير الفرعية	النقاط المحددة
القيادة	120	قيادة تنظيمية.	70
		علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة.	50
إدارة العمليات	85	نظم العمل.	35
		العمليات.	30
إدارة وتطوير الموارد البشرية	85	مشاركة قوى العمل.	45
		بيئة العمل.	40
التخطيط الاستراتيجي	85	تطوير الإستراتيجية.	40
		نشر الإستراتيجية.	45
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	90	قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي.	45
		إدارة المعلومات والمعرفة وتكنلوجيا المعلومات.	45
التركيز على الزبائن	85	مشاركة الزبائن.	45
		الإستماع إلى الزبائن.	40
النتائج	450	نتائج التعلم.	100
		نتائج التركيز على الزبائن.	70
		نتائج الاداء المالي والسوق.	70
		نتائج التركيز على القوى العاملة.	70
		نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة.	70
		نتائج القيادة.	70
المجموع الكلي		المجموع الكلي	1000

المصدر: أبوبكر بو سالم ، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلو التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر،2015/2014، ص102.

الفرع الثاني: النموذج الياباني للتميز التنظيمي

نظرا لاهتمام اليابان بحركة الجودة والتميز، تم تطوير العديد من نماذج التميز التنظيمي في اليابان ومن أكثرها شعبية نذكر:

- **نموذج ديمينج:**

قام اتحاد العلماء في جويلية 1950، والمهندسين اليابانيين بدعوة ديمينج لتقديم عدد من الدورات عن مراقبة الجودة، ثم أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1951 جائزة ديمينج والتي تعتبر مساوية لجائزة نوبل العالمية في اليابان، علما أن الجائزة في السابق كانت تقدم لليابانيين فقط، ثم بدأت بعض الشركات غير اليابانية تبدي اهتماما،

- وتتقدم للفوز بها، حيث تحصلت عليها بعض الشركات الأمريكية[1] ، وتمنح جائزة ديمينغ للفئات الثلاث التالية[2]:

- **جائزة ديمينغ للأفراد**
- **جائزة ديمينغ للتطبيق**
- **جائزة ديمينغ للرقابة على الجودة للمصانع**

غرض هذه الجائزة هو تحفيز المنظمات لقيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين وتسريعها في بيئة الأعمال اليابانية، والجائزة لا تقيم أداء المنظمات وفقا للنتائج الحالية التي تحققها فقط، ولكن أيضا لمدى الفعالية المتوقعة في المستقبل، وتتضمن عشرة معايير، والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على كل معيار سنقوم بشرحها كما يلي: [3]

- **الإدارة العليا:** وله100 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا النظام كيف تضع المنظمة توجيهاتها وخياراتها الإستراتيجية وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وكيف يقومون بإدارتها لتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة ككل .

[1] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص103.

[2] لبوخ فاطمة، مرجع سابق، ص25.

[3] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق ، ص105.

- **نظم إدارة الجودة الشاملة:** وله 100 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار إلى الإلتزام بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر ابتداءا من تصميم المنتج حتى وصوله للزبون
- **نظام تأكيد الجودة:** وله 100نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار مدى فعالية تصميم وتنفيذ نظام تأكيد الجودة
- **النظم الإدارية لعناصر المنظمة:** وله 100نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي.

وينظر هذا المعيار في درجة التزام نظم إدارة عناصر المنظمة ووظائفها وعملياتها بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر على مستو المنظمة ككل

- **تنمية الموارد البشرية:** وله 100نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام المنظمة والتزامها بتنمية مواردها البشرية من خلال أنشطة التدريب والتعليم المستمر
- **الإستخدام الفعال للمعلومات:** وله 100 نقطة بمعدل 10 % من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار لفعالية إدارة واستخدام المعلومات الأساسية لدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر
- **قيم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة:** وله 100 نقطة بمعدل 10 % من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار مدى تطبيق الطرائق والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
- **الطرائق العلمية:** وله 100 نقطة بمعدل 10 % من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى التطبيق والإلتزام بالطرائق العلمية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة
- **قدرات المنظمة:** : وله 100 نقطة بمعدل 10 % من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار إلى مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر قوة بالنسبة لها وتمكنها من تحقيق التميز

- **الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة:** : وله 100 نقطة بمعدل 10 % من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق المستمر لأهدافها[1]

المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والتميز التنظيمي

من خلال ما تطرقنا إليه في بحثنا وما استنتجناه من دراسات سابقة توصلنا إلى أن مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية المهمة والحديثة التي تطرح نفسها على الباحثين في مجال قيادة منظمات الأعمال المستقبلية، وهي عبارة عن مزيج من القيم الأخلاقية التي يحتاجها الموظف والتي تمنحه تحفيز للعمل وتنمية مهاراته، وأن أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة عملها تسعى إلى التميز من خلال ممارسات من بينها تطوير رأس المال البشري الذي تلعب القيادة الخادمة وأبعادها دورا هاما في تحقيقه.

إن للقيادة الخادمة وأبعادها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي، أي أنه كلما كانت ثقافة القيادة الخادمة أقوى كلما أدى ذالك إلى تميز المنظمات على كل الأصعدة، ويتم التوسط في هذه العلاقة من خلال كفاءة الموظفين وفعاليتهم في أداء المهام.

وفي الأخير وفي ظل التغيرات المحيطة ببيئة الأعمال في هذا العصر الحديث فإنه لتحقيق التميز التنظيمي يتعين على القادة تطبيق القيادة الخادمة بمختلف أبعادها، وهذا راجع لوجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين، أي أنه كلما زاد تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات انعكس بالإيجاب على التميز والعكس صحيح.

[1] أبو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص105.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر التميز التنظيمي كغيره من المفاهيم الإدارية من خلال مجموعة من النظريات سواء القديمة أو الحديثة، والتي شكلت في مجموعها الإطار النظري له، كما تم إبراز الأهمية البالغة التي يحظى بها التميز التنظيمي في المنظمات الحديثة، بالإضافة إلى ذالك تم عرض أهم البعاد التي يقوم عليها وأشهر نماذج التميز التنظيمي استعمالا وتطبيقا في العالم، وهي النموذج الأوروبي، الأمريكي، الياباني، التي أصبحت في كثير من الدول هي الأساس الذي يعتمد عليه لإعداد برامج الجوائز التي تقدم للإعتراف بالمنظمات المتميزة، كما تم التعرف على النموذج الجزائري للتميز الذي يعتبر هو الآخر من النماذج الحديثة والرائدة في إفريقيا والعالم العربي.

وفي الفصل الأخير سيتم تطبيق ماتم عرضه في الجانب النظري في فصل تطبيقي وهذا من أجل معرفة الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال اختبار صحة مجموعة من الفرضيات التي من خلالها يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمساهمة القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري الخاص بعرض إشكالية البحث المتمثلة في دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالقيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وعرض الدراسات التي أقرت بالعلاقة الموجودة بينهما، تم تخصيص هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية وذالك لغرض ترجمة الحقائق النظرية إلى معطيات ملموسة وذلك على موظفي القطاع العام(بلدية) وهذا من خلال توزيع الإستبيان على العينة المختارة.

ولهذا الغرض، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث لأول: التعريف ببلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: : تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام للمجلس الشعبي لبلدية دراق

المطلب الأول: التعريف بلدية دراق

تم إنشاء بلدية دراق بموجب مرسوم صادر في 09/أوت/1925، وفي سنة 1985 أصبحت بلدية مستقلة، بحيث تقع بالجهة الجنوبية للأطلس التلي غرب الونشريس على ارتفاع قدره 1110م عن سطح البحر، وهي تابعة لدائرة عزيز ولاية المدية، يحدها شمالا بلدية واد الجمعة (ولاية عين الدفلى) وجنوبا بلدية عزيز والبواعيش وشرقا بلدية أولاد هلال وغربا بلدية برج الأمير عبد القادر(ولاية تيسمسيلت) وبلدية طارق ابن زياد(ولاية عين الدفلى)

تبلغ مساحتها 25.04 كلم$_2$، أما مساحة المحيط العمراني لمقر البلدية هي 1.24 كلم، وبها أعلى قمة جبلية وهي قمة جبل الشاون 1864م ويبلغ عدد سكانها7098 نسمة حسب إحصائيات 2022

يقع مركز البلدية في وسط دراق ويحتوي على ويحتوي على فرع مكتبي محاذي للمركز، كما لها فروع في القرى التابعة لهافي كل من قرية "خربة السيوف" وقرية "عين البيضاء"

تحتوي على موظفين يعملون على السهر على تقديم خدمات إدارية للمواطنين

تتكون من هيكلان يكونان التنظيم الإداري للبلدية، وهما المجلس البلدي والمكتب البلدي

- **المجلس البلدي:**

هو منتخب من طرف المواطنين لمدة خمس سنوات متكون من رئيس البلدية والمساعد الأول والمساعدين والمستشارين، ويبلغ عددهم 14 عشر عضوا يختلف باختلاف عدد سكان البلدية ومهمته هي دراسة ميزانية البلدية، وكذلك صلاحيات ذات طابع اقتصادي واجتماعي وثقافي مثل: الصفقات العمومية، وكذا النقل المدرسي وإنجاز المؤسسات، وفي مجال

الرياضة والشباب والثقافة والسياحة، بالإضافة لمجال النظافة وحفظ طرقات البلدية، ليقوم بالتنفيذ من طرف المكتب البلدي.

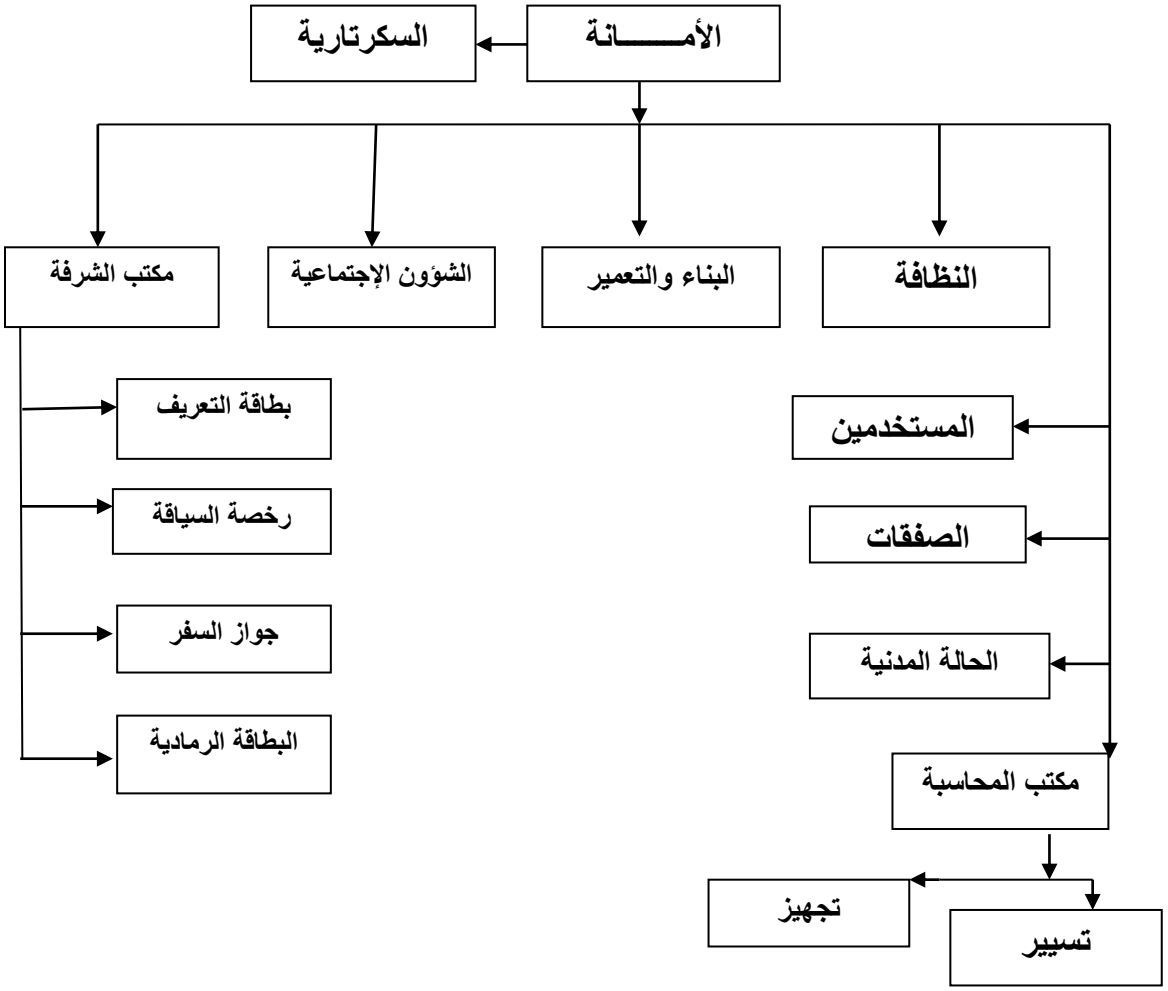
- **المكتب البلدي:**

يتكون من الأمين العام وأعوان الترتيب والأمانة، بالإضافة إلى مكتب الصفقات الذي يحتوي على عاملين، ومكتب المحاسبة فيه 3 موظفين للتجهيز والتسيير ومصلحة الشرفة فيها موظف لبطاقة التعريف وموظف لرخصة السياقة، وموظف لجواز السفر وموظف للبطاقة الرمادية، وهناك مكتب المستخدمين بموظف واحد وموظف لمكتب الإنتخاب والجمعيات وموظف لمكتب النظافة وموظف للبناء والتعمير وآخر للشؤون الاجتماعية، بالإضافة للحالة المدنية التي تحتوي على 5 موظفين يختصون باستخراج الوثائق الإدارية (عقود زواج، عقود بيع، شهادة الميلاد، شهادة إقامة، شهادة وفاة).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي، حيث توضع الإستراتيجيات والخطط وفق هذا الهيكل، ويتميز المجلس الشعبي لبلدية دراق بهيكل تنظيمي يساعده في آداء المهام الموكلة له.

الشكل رقم (3- 1): الهيكل التنظيمي للبلدية



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا للمعطيات المقدمة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للموضوع والذي سنحاول من خلاله معرفة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

تم اختيار المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق– ولاية المدية– لإجراء الدراسة التطبيقية وبلغ عدد العاملين بالمؤسسة المذكورة 120 موظف من مختلف الفئات المهنية.

ثالثا: عينة الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب (50) موظف من العاملين بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق– ولاية المدية–.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قاما الطالبين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول، القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (16) عبارات تتضمن أربعة أبعاد.

المحور الثاني، التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية (المتغير التابع)، اشتمل على(16) عبارة تتضمن أربعة أبعاد.

واشتملت الاستبيان ككل على (32) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3- 1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3- 2): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبين

واعتبرا الطالبين المتوسطات في الجدول رقم (3- 2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي.

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة البالغ حجمها 50 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدا الطالبين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با آرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3- 3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بولصنام محمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة يحي فارس –المدية–
العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة يحي فارس –المدية–
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر صنف (ب)	جامعة يحي فارس –المدية–

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور القيادة الخادمة.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور القيادة الخادمة، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد الرؤية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الرؤية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3- 4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الرؤية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الرؤية	**1**	-
01	يسمح المسؤول للموظفين في المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية	0,926**	0,000
02	يسمح المسؤول للموظفين بتعديل وتطوير الخطط والأهداف المستقبلية	0,917**	0,000
03	يبسط المسؤول ويشرح للمرؤوسين رؤية وأهداف المنظمة	0,950**	0,000
04	يعطي المسؤول أهداف المنظمة أولوية لدى الموظفين	0,881**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3- 4) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,881**) (**0,950**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الرؤية.

2- الاتساق الداخلي لبعد الخدمة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الخدمة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3- 5): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الخدمة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الخدمة	**1**	-
05	يبدي المسؤول الإهتمام باحتياجات مرؤوسيه	0,862**	0,000
06	يعالج المسؤول مشاكل الموظفين باهتمام	0,960**	0,000
07	يقدم المسؤولالخدمات المختلفة للموظفين	0,877**	0,000
08	يعتبر المسؤول خدمة موظفيه مسؤولية إنسانية	0,963**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(3- 5) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,862**) (**0,963**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الخدمة.

3- الاتساق الداخلي لبعد تمكين العاملين:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تمكين العاملين، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3- 6): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تمكين العاملين.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تمكين العاملين	**1**	-
09	يعطي المسؤول الملكية والسلطة الكاملة للموظفين في أداء المهام	,858**0	0,000
10	يوفر الفرص لجميع الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات	,899**0	0,000
11	يشجع الأفراد على العمل الجماعي التعاوني بدلا من العمل التنافسي	,809**0	0,000
12	يقوم المسؤول بتفويض المهام للموظفين بغض النظر عن التسلسل الهرمي	,667**0	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3- 6) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين **(0,667**)** **(0,899**)** ذات دلالة إحصائية **(0,000)** ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد تمكين العاملين.

4- الاتساق الداخلي لبعد تطوير العاملين:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تطوير العاملين، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 7): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تطوير العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطوير العاملين	**1**	-
13	يشجع المسؤول الموظفين على الإبداع والتطور	0,873**	0,000
14	زود المسؤول الموظفين بخبرات تمكنهم من تطوير قدراتهم المهنية	0,838**	0,000
15	يقدم المسؤول الدعم المادي والمعنويفي مجال التدريب والتطوير	0,907**	0,000
16	وفر فرص التدريب والتعلم المستمر	0,878**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3- 7) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,873**) (**0,907**) ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد تطوير العاملين.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تحقيق التميز التنظيمي.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد تحقيق التميز التنظيمي، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (**Spearman**) لقياس قيمة الارتباط بين الأبعاد والعبارات التي تنتمي إليها.

1- الاتساق الداخلي لبعد تميز الموارد البشرية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط **Spearman** لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تميز الموارد البشرية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 8): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تميز الموارد البشرية	**1**	-
17	يطور ويساهم في ازدهار المنظمة وتميزها	0,948**	0,000
18	يقدم أفكار جديدة وإبداعية للمنظمة	0,910**	0,000
19	يعالج المشاكل الواقعة، والمتوقعة الحدوث مستقبلا	0,926**	0,000
20	يؤدي المهام والأعمال بفعالية وكفاءة	0,922**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3- 8) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين **(0,910**)** **(0,948**)** ذات دلالة إحصائية **(0,000)** ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد تميز الموارد البشرية.

2- الاتساق الداخلي لبعد تميز الهيكل التنظيمي:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تميز الهيكل التنظيمي، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3- 9): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الهيكل التنظيمي.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تميز الهيكل التنظيمي	**1**	-
21	يساهم بشكل كبير في تقسيم المهام والمسؤوليات وينظم فرق العمل	0,907**	0,000
22	يساعد الموظفين في فهم طبيعة العمل وحدود المسؤوليات لكل عامل	0,935**	0,000
23	يساعد المؤسسات على النمو ويجعلها تركز على الأهداف	0,928**	0,000
24	يسهل عملية الإتصال والتنسيق بين العمال ومختلف مستويات الإدارة	0,891**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3- 9) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,891**) (**0,935**) ذات دلالة إحصائية أقل من **(0.05)** ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد تميز الهيكل التنظيمي.

3- الاتساق الداخلي لبعد التميز الإستراتيجية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التميز الإستراتيجية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3- 10): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التميز الإستراتيجية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التميز الإستراتيجية	**1**	-
25	يساعد في مواجهة الظروف التنافسية الشديدة والصعبة	0,897**	0,000
26	يحقق التميز ويجعل الرسالة واضحة والرؤية تتحقق في المستقبل	0,793**	0,000
27	يساعد في معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة	0,944**	0,000
28	يقوم باستغلال واختيار أفضل الفرص المتاحة	0,896**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3- 10) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين **(0,793**)** **(0,944**)** ذات دلالة إحصائية **(0.000)** ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد التميز الإستراتيجية.

4- الاتساق الداخلي لبعد تميز الثقافة التنظيمية:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تميز الثقافة التنظيمية، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3- 11): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تميز الثقافة التنظيمية	**1**	-
29	يرفع من مستوى أداء المرؤوسين والجماعة ككل	0,920**	0,000
30	يوجه المرؤوسين والجماعة نحو التميز	0,928**	0,000
31	يسهل من عملية اتخاذ القرارات داخل وخارج المنظمة	0,813**	0,000
32	يتنبأ بسلوك المرؤوسين في العمل	0,821**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3- 11) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0,813***) (**0,928****) ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات وبعد تميز الثقافة التنظيمية.

رابعا: الصدق البنائي لأداة الدراسة.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان على حساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3- 12): اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور		القيادة الخادمة	تحقيق التميز التنظيمي	الدرجة الكلية
القيادة الخادمة	الارتباط	1	0,912**	0,972**
	الدلالة	-	0.000	0.000
تحقيق التميز التنظيمي	الارتباط	0,912**	1	0,977**
	الدلالة	0.000	-	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (3- 12) أن معامل الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى معنوية **(0.05)** وهذا ما يثبت الصدق البنائي لأداة الدراسة.

خامسا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3- 13) اختبار الثبات لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة الخادمة	16	0,968
تحقيق التميز التنظيمي	16	0,976
أداة الدراسة	32	0,984

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم **(3- 13)** أن معامل ثبات محور القيادة الخادمة بلغ قيمة **(0,968)** كما بلغ معامل ثبات محور تحقيق التميز التنظيمي **(0,976)** وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل **(0,984)** ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم(3- 14): اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية.Sig
بعد الرؤية	,9570	0,064
بعد الخدمة	66,90	0,147
بعد تمكين العاملين	,9510	0,061
بعد تطوير العاملين	,9670	0,073
محور القيادة الخادمة	,9650	0,146
محور تحقيق التميز التنظيمي	60,90	71,00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3- 14) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من **0.05** وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

يتضمن هذا المبحث عرضا للنتائج الدراسة حول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحليل النتائج المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة، إضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ليتم بعدها اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة والأثر ما بين البعدين.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

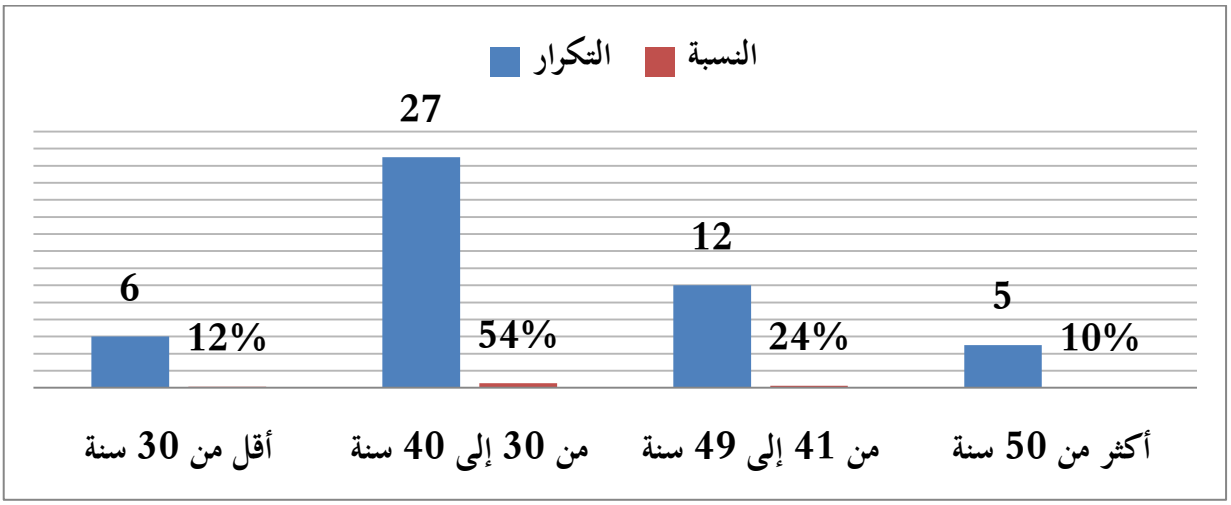
1- متغير العمر:

الجدول رقم(3- 15): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	12%
من 30 إلى 40 سنة	27	54%
من 41 إلى 49 سنة	12	24%
أكثر من 50 سنة	5	10%
المجموع	**50**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (3- 2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3- 15) (3- 2) نلاحظ أن 27 من الموظفين يمثلون ما نسبته 54% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 12 من الموظفين أعمارهم من 41 إلى 49 سنة يمثلون ما نسبته 24% ويوجد 6 من الموظفين أعمارهم أقل من 30 سنة يمثلون ما نسبته 12% ويوجد 5 من الموظفين أعمارهم أكثر من 50 سنة يمثلون ما نسبته 10%

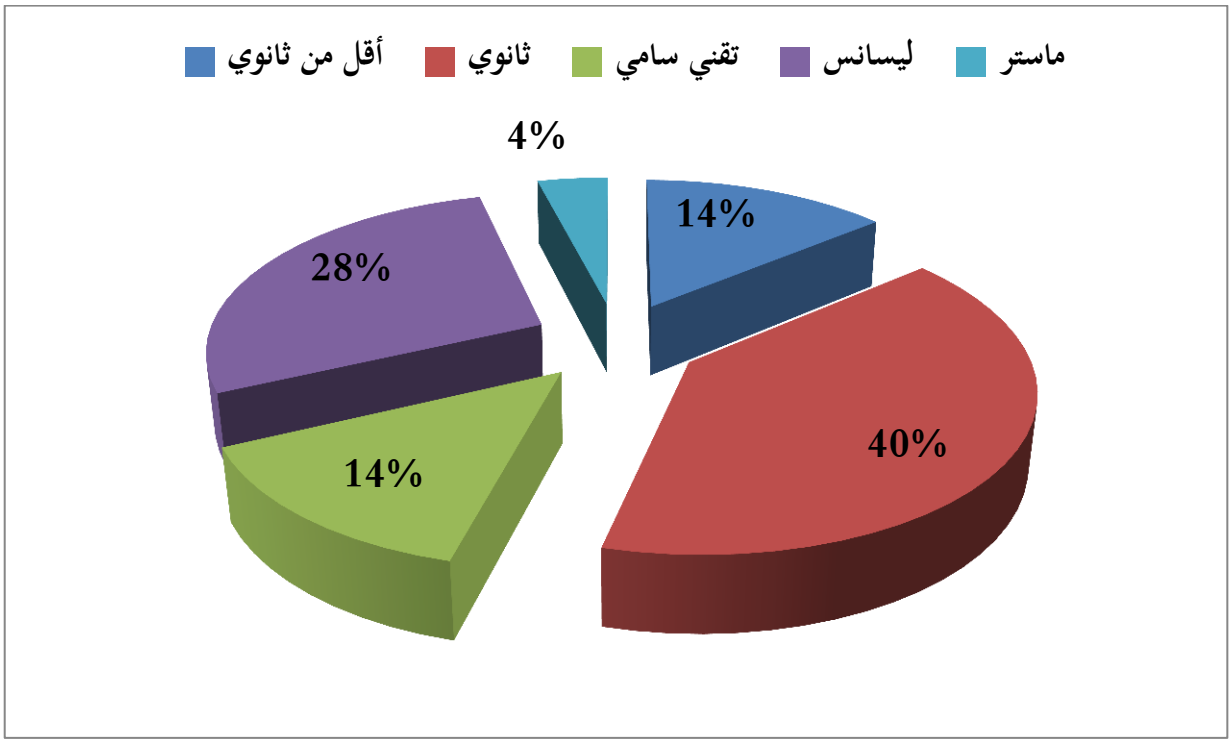
2- متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3- 16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	7	14%
ثانوي	20	40%
تقني سامي	7	14%
ليسانس	14	28%
ماستر	2	4%
المجموع	**50**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3- 3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3- 16) (3- 3) نلاحظ أن 20 من الموظفين لديهم مستوى ثانوي يمثلون ما نسبته 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 14 من الموظفين لديهم مستوى ليسانس يمثلون ما نسبته 28% ويوجد 7 من الموظفين لديهم مستوى أقل من ثانوي يمثلون ما نسبته 14 % والنسبة نفسها للموظفين الذين لديهم مستوى تقني سامي ويوجد 2 من الموظفين مستواهم ماستر يمثلون ما نسبته 4%

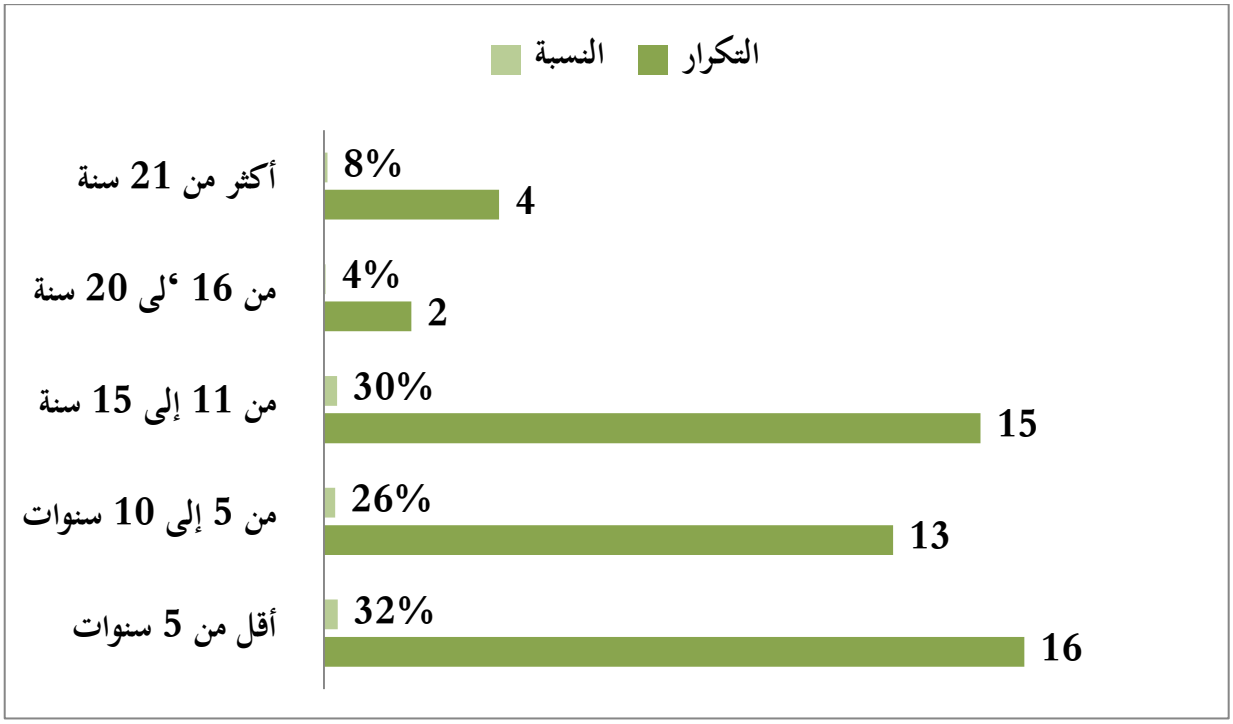
3- متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3- 17): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	32%
من 5 إلى 10 سنوات	13	26%
من 11 إلى 15 سنة	15	30%
من 16 إلى 20 سنة	2	4%
أكثر من 21 سنة	4	8%
المجموع	**50**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3- 4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3- 17) (4- 3) نلاحظ أن 16 من الموظفين يمثلون ما نسبته 32% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة ويوجد 15 من الموظفين يمثلون ما نسبته 30% لديهم من 11 إلى 15 سنة خبرة، ويوجد 13 من الموظفين يمثلون ما نسبته 26% لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة ويوجد 4 من الموظفين يمثلون ما نسبته 12,5% لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبر، ويوجد 2 من الموظفين يمثلون ما نسبته 4% لديهم من 16 إلى 20 سنة خبرة.

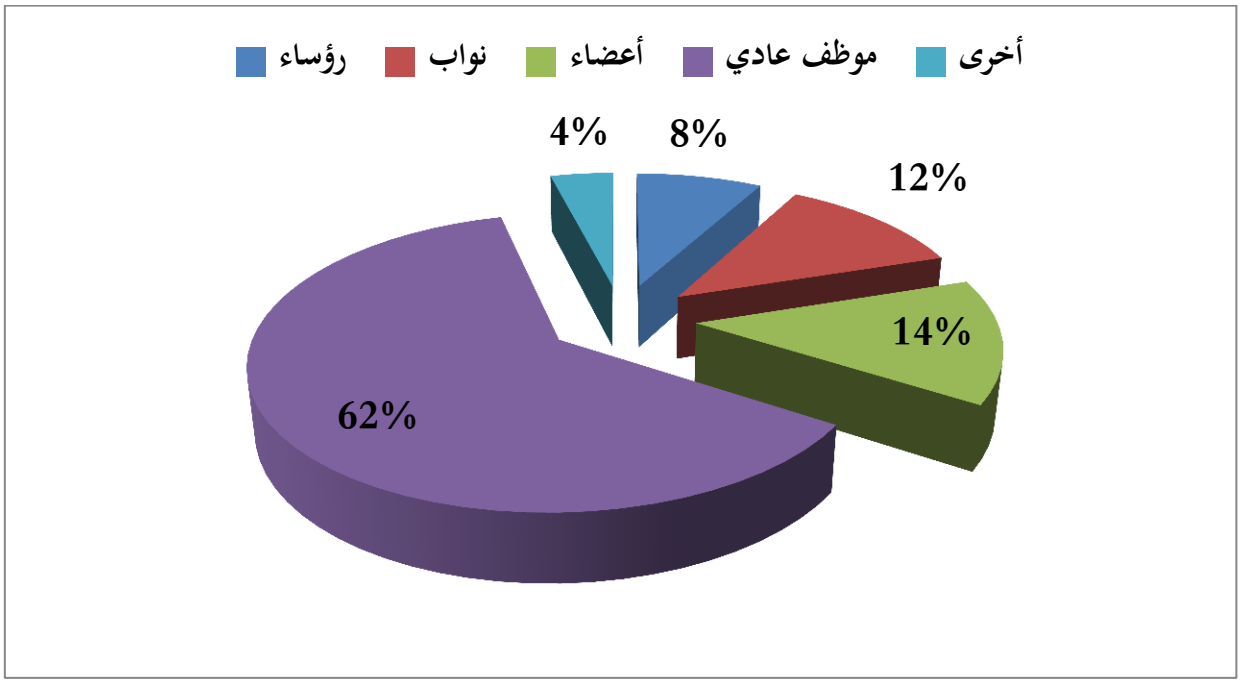
4- متغير الوظيفة.

الجدول رقم(3- 18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
رؤساء	4	8%
نواب	6	12%
أعضاء	7	14%
موظف عادي	31	62%
أخرى	2	4%
المجموع	**50**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3- 5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3- 18) (3- 5) نلاحظ أن 31 من العينة من الموظفين العاديين يمثلون ما نسبته 62% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 7 من الموظفين أعضاء يمثلون ما نسبته 14% ويوجد 6 من الموظفين نواب يمثلون ما نسبته 12,5% ويوجد 4 من الموظفين رؤساء يمثلون ما نسبته 8% ويوجد 2 من الموظفين يشغلون وظائف أخرى يمثلون ما نسبته 4%

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لأبعاد محور القيادة الخادمة.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، الذي اشتمل على أربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3- 19): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد الرؤية	2,99	1,188	3	متوسطة
2	بعد الخدمة	3,39	1,189	1	متوسطة
3	بعد تمكين العاملين	2,98	1,084	4	متوسطة
4	بعد تطوير العاملين	3,27	1,212	2	متوسطة
	محور القيادة الخادمة	3,16	1,078	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3- 19) أن تقديرات الموظفين لأبعاد محور القيادة الخادمة، بلغت درجات موافقة متوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الخدمة **3,39** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الخدمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,189** ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطوير العاملين **3,27** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسطة في تطوير العاملين لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,212** ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرؤية **2,99** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في الرؤية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,188** ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تمكين العاملين **2,98** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في تمكين العاملين لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,084** ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الخادمة **3,16** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسطة في القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,078** ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد التميز التنظيمي.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، الذي اشتملت أربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3- 20): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تميز الموارد البشرية	3,47	1,335	2	عالية
2	تميز الهيكل التنظيمي	3,81	1,253	1	عالية
3	التميز الإستراتيجية	3,36	1,165	4	متوسطة
4	تميز الثقافة التنظيمية	3,40	1,192	3	عالية
	التميز التنظيمي	3,51	1,160	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3- 20) أن تقديرات الموظفين لأبعاد التميز التنظيمي، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تميز الهيكل التنظيمي **3,81** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تميز الهيكل التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,253** ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تميز الموارد البشرية **3,74** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تميز الموارد البشرية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق

دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,335** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تميز الثقافة التنظيمية **3,40** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تميز الثقافة التنظيمية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,192** ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التميز الإستراتيجية **3,36** بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في التميز الإستراتيجية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **1,165** ما يشير إلى تشتت أراء الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التميز التنظيمي لدى الموظفين **3,51** بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، حيث جاءا الانحراف المعياري **1,160** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

جدول رقم(3- 21): اختبار الانحدار البسيط للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الرؤية				
المتغير التابع: تحقيق التميز التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,784a	0,614	0,765	8,744	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	76,463		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3- 21) اثر الرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,784a** بين الرؤية وتحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.
- وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,614** أي أن ما قيمة 61.4 % من التغيرات في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية ناتجة عن الرؤية.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,765** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الرؤية يزيد في تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية

المدية، بقيمة **0,765** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **8,744** عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **76,463** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

جدول رقم(3– 22): اختبار الانحدار البسيط للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: الخدمة				
المتغير التابع: تحقيق التميز التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,845a	0,714	0,824	10,945	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	119,784		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3- 22) اثر الخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,845a** بين الخدمة وتحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

- وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,714** أي أن ما قيمة 71.4 % من التغيرات في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية ناتجة عن الخدمة.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,824** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الخدمة يزيد في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، بقيمة **0,824** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **10,945** عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **119,784** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

جدول رقم(3- 23): اختبار الانحدار البسيط لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: تمكين العاملين				
المتغير التابع: تحقيق التميز التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,794a	0,631	0,850	9,051	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	81,920		**0,000b**		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3- 23) اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,794a** بين تمكين العاملين وتحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوية.

- وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,631** أي أن ما قيمة 63.1 % من التغيرات في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية ناتجة عن تمكين العاملين.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,850** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين يزيد في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، بقيمة **0,850** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **9,051** عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **81,920** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

جدول رقم(3- 24): اختبار الانحدار البسيط لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: تطوير العاملين				
المتغير التابع: تحقيق التميز التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,888a	0,788	0,850	13,366	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	178,657		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3- 24) اثر تطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,888a** بين تطوير العاملين وتحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.
- وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,788** أي أن ما قيمة 78.8 % من التغيرات في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية ناتجة عن تطوير العاملين.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,850** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطوير العاملين يزيد في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية

المدية، بقيمة **0,850** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **13,366** عند مستوى معنوية **0,000**

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **178,657** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.**

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

جدول رقم(3- 25): اختبار الانحدار البسيط للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: القيادة الخادمة				
المتغير التابع: تحقيق التميز التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,899a	0,807	0,967	14,183	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	201,167		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3- 25) اثر القيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,899a** بين القيادة الخادمة وتحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.
- وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,807** أي أن ما قيمة 80.7 % من التغيرات في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية ناتجة عن القيادة الخادمة.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,967** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القيادة الخادمة يزيد في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، بقيمة **0,967** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **14,183** عند مستوى معنوية **0,000**
- كما بلغت قيمة F المحسوبة **201,167** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.**

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = 0,458 + 0,967\ X$$

X: القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

Y: تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة كيف تؤثر أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق بدائرة عزيز ولاية المدية؟، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحقيق التميز من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أولا: نتائج وصف محاور الدراسة:

1- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة:

- وجود مستوى متوسط في الخدمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية
- وجود مستوى متوسطة في تطوير العاملين لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية
- وجود مستوى متوسط في الرؤية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية
- وجود مستوى متوسط في تمكين العاملين لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية
- وجود مستوى متوسطة في القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

2- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التميز التنظيمي:

- وجود مستوى عالي في تميز الهيكل التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى عالي في تميز الموارد البشرية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى عالي في تميز الثقافة التنظيمية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى متوسط في التميز الإستراتيجية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى عالي في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

2- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

3- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

4- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

5- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

الخـاتمـة

خاتمة:

تهدف القيادة في أي منظمة إلى تحقيق حالة من التميز والتفرد في جميع أنشطتها وأعمالها وتحقيق نتائج غير مسبوقة مما يجعلها متفوقة عن غيرها، ويعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، باعتباره نظاما متكاملا يضم مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي إلى أعلى مستوياته

ومن هذا المنطلق، تم طرح إشكالية بحثنا التي تمحورت حول: ما مدى مساهمة أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق بدائرة عزيز ولاية المدية؟، وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت نتائجها موضحة في الفقرات الموالية:

أولا: خلاصة الجانب النظري للدراسة.

حاولنا من خلال بحثنا أن نبرز دور أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي، وقد تم التوصل إلى أن القيادة الخادمة مفهوم من المفاهيم الإدارية المهمة التي شغلت الباحثين في مجال قيادة منظمات الأعمال المستقبلية، وهي تمثل القيادة التي توفر الفرص التطويرية للمرؤوسين، وتبني استراتيجية الباب المفتوح، وهي مزيج من القيم الأخلاقية التي يحتاجها الموظف والتي تمنحه التحفيز على العمل وتنمية مهاراته.

كما يظهر من خلال مراجعة أدبيات التميز التنظيمي أن أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها فهي تسعى إلى التميز من خلال عدة ممارسات من بينها تنمية وتطوير رأس المال البشري الذي يعد أهم مورد للمؤسسة، أيضا العمل على تطوير استراتيجياتها بما يتناسب ومتغيرات البيئة المحيطة.

ثانيا: خلاصة الجانب التطبيق للدراسة.

- **نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة:**

- وجود مستوى متوسط في الخدمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى متوسطة في تطوير العاملين لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى متوسط في الرؤية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى متوسط في تمكين العاملين لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى متوسط في القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

2- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التميز التنظيمي:

- وجود مستوى عالي في تميز الهيكل التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى عالي في تميز الموارد البشرية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى عالي في تميز الثقافة التنظيمية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى متوسط في التميز الاستراتيجية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

- وجود مستوى عالي في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

2- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

3- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

4- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية

5-تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

1- تفسير ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

أ- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة:

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في الخدمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع لقلة التواصل بين القائد ومرؤوسيه وقلة الإهتمام بحاجياتهم وعدم اعتبارها من الأولويات.

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسطة في تطوير العاملين لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع لقة برامج التدريب وتطوير العاملين في البلدية.

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في الرؤية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع لقلة الخطط الإستراتيجية قصيرة وطويلة الأجل في المؤسسة.

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في تمكين العاملين لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع للصرامة في تطبيق القانون بالإضافة إلى عدم تفويض السلطة للمرؤوسين وتقييد حريتهم وعدم السماح لهم باتخاذ القرارات.

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في القيادة الخادمة لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع إلى كون هذا النمط القيادي (القيادة الخادمة) هو أسلوب جديد غير متعارف عليه في المؤسسات العمومية.

ب- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التميز التنظيمي:

- أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في تميز الهيكل التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع التطبيق الصارم للقوانين والتدرج في هرم السلطة.

- أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في تميز الموارد البشرية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع إلى وجود كفاءات ذوي خبرة وتجربة طويلة.

- أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في تميز الثقافة التنظيمية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع إلى وجود ثقافة تنظيمية تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم

- أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في التميز الإستراتيجية لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع إلى نقص فاعلية الخطط والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- أظهرت النتائج وجود مستوى عالي في التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع إلى إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والإحتراف، بالإضافة إلى الإلتزام بالقوانين.

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرؤية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع لاهتمام ببعد الرؤية والسعي لتطوير الخطط الإستراتيجية بما يتناسب مع المتغيرات المستقبلية للمؤسسة.

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخدمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع لتطبيق بعد الخدمة وسعي المدير لتلبية حاجات الموظفين وجعلها من أولوياته.

- أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع للإهتمام ببعد التمكين في المؤسسة وإشراك الموظفين في التخطيط وصنع القرار.

– أظهرت النتائج تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطوير العاملين على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة ببعد تطوير العاملين والسعي لتعزيزالنمو الشخصي والمهني لهم.

– أظهرت النتائج تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية، وهذا راجع إلأى تطبيق القيادة الخادمة بمختلف أبعادها مما انعكس بالإيجاب على التميز التنظيمي.

التوصيات والاقتراحات:

- إجراء دورات تكوينية وندوات لتوعية العاملين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق – المدية – بأهمية التميز التنظيمي وما يترتب عنه.
- تهيئة مناخ العمل لممارسة أبعاد القيادة الخادمة وذالك بغية تحقيق التميز التنظيمي.
- ضرورة احترام السلم الهرمي التنظيمي داخل البلدية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي.
- وجوب تطبيق القيادة الخادمة بأبعادها في المؤسسات العمومية والخاصة في بلدية دراق محل الدراسة

آفاق الدراسة:

على ضوء الدراسة التي تمت في هذا الموضوع وما تم التوصل إليه من نتائج فإننا نقترح على الطلبة والباحثين التوجه لدراسة هذا الموضوع من عدة جوانب أخرى مهمة هي:

- دور أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- أثر القيادة الخادمة على الإبداع الإداري.
- تأثير أبعاد القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي في المنظمات.
- مدى تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات – دراسة مقارنة بين المنظمات الخاصة والعامة.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. بطرس حلاق، **القيادة الإدارية،** منشورات الجامعة السورية، الجمهورية العربية السورية،2020.

2. رانيا المجني، **تسويق الخدمات،** منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، 2020.

3.صالح عبد الرضا رشيد وليث علي مطر، **القيادة الخادمة– منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين**– دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2016.

4. صلاح هادي الحسني، اعتصام الشكرجي، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2014.

5. عقيل أبو بكر غبلون، دراسة حول **القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال،** جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا،2010.

6. كيث جرينيث، **القيادة،** مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.

7. محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال،** قرطبة للإنتاج الفني، الجزء الأول،الرياض،السعودية،2000.

8. محمد الصريفي، **القيادة الإدارية الإبداعية،** دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2006

المجلات:

10.أسامة فراح ، عبد العزيز رحمة، **الرؤية القيادية ودورها في تحقيق أهداف التغير التنظيمي**، العدد1، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر، 2022.

11. أميرة أحمد الزهيري، **أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين**، دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد، التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 4،، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2021.

12. سامي بلبخاري ، **تسويق الخدمات**، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، قالمة، الجزائر، 2016.

13.خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1، العدد14،، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016.

14.سمر محمد محمد هاشم، **متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر**، دراسة تحليلية، مجلة البحث التربوي، المجلد1، العدد41، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، يناير2022.

15.عبد العزيز بن سلطان العنقري، **أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي**، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، جامعة الطائف، 2014.

16. عبد الناصر علك حافظ وآخرون، **دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي– دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير**، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019.

17. فريد محمد، فيصل البوريني، **تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدار**،مجلة **elsevier**، جامعة جدار، الأردن، 2016.

18.كنزة بودرهم وآخرون، **ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي–** دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد7، العدد1، 2021.

19. رون فريدون عبد الله، دور **القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي:** دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1،، جامعة السليمانية، العراق، 2018.

20. مصطفى محمد عبد النبي ياسين، **القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتامين،** مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الثالث،، جامعة بورسعيد، يوليو 2021.

21. نسرين علي الزهراني، **التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى،** مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد5،، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2020.

22. وسيلة واعر ، موسى عبد الناصر، **أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة،** دراسة حالة وحدة البريد الولائية –بسكرة–، 2009.

أطروحات ومذكرات:

الأطروحات:

22. الأخضر صياحي، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه،** كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2019/2018.

23. أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**– دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر،2015/2014.

24. فاطمة لبوخ ، أثر التعلم، **الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة –دراسة حالة مؤسسة موبيليس،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.

الرسائل والمذكرات:

25. إسراء زياد الهيموني، **القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية،** رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2021.

26. آلاء عبد الرحمن محمد بن حمر، **مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة،** رسالة ماجيستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2012.

27. حذيفة محمد أحمد عمر، **الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء،** رسالة ماجستير في غدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2021.

28. خليفة علي الشروقي، **تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين،** مذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية والأمنية، مملكة البحرين، 2018.

29.عائشة حمودي ، **دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي،** دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية، مذكرة ماستير في علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2021/2020.

30. عائشة عبد الرزاق عويضة، **القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن،2021.

31. عثماني زين العابدين وغنتيوي ياسين، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة احمد دراية، أدرار الجزائر، 2020.

32. فاتن سعيد سالم معشر، **القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

33. فضيلة بلالي ، نجوى علاهم، **دور التدريس في تحسين آداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لحضر، الوادي، الجزائر، 2017.

34. فيحاء محمد الدخيل المشاقبه، **درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.

35. كريمة توفيق، **تمكين العاملين، دراسة حالة لشركة الإسمنت سور الغزلان**، رسالة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2007.

36. ليلى حسن فاضل، **أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021.

37. محمد أحمد غالي، **القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:** دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

38.محمد طاهر فتوح وبلكرديد عمر، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي**– دراسة حالة مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2021/2020.

39. نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية، **علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سلطنة عمان، 2017.

40. نور بنت فؤاد منشي ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود**،رسالة ماجيستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017.

41. واصل عبد الرزاق البوايزة، **التمكين الإداري وعلاقته بدافعي مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم**، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة،2011.

42. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي**، دراسة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،2016/2015.

43. هالة مويسي، **دور التدريب في تطوير آداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر،2014.

44. هديل بسام شاهر السكر، **القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي**، دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2019/2018.

45.وهيبة بن معتوق ، **دور أدارة المعرفة في تحقق التميز التنظيمي** – دراسة ميدانية بمؤسس اتصالات الجزائر بالمسيلة– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف،2019/2018.

التقارير والمنشورات:

46. محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف، **إدارة المنظمات المتعلمة**، منشورات الفا للوثائق، 2017.

47. ليلى بوحديد، **محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، السنة الثالثة ليسانس ل م د، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة1، 2019/2018.

القوانين والمراسيم:

48. المرسوم التنفيذي رقم 02– 05 بتاريخ 06 جانفي 2002،المتضمن انشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد02،الصادرة بتاريخ09 جانفي 2002.

المواقع الإلكترونية:

49.الحسن العكل ، **القيادة الخادمة** ، قسم تطوير المؤسسات، https://t.me/f2020idea .

50. إدارة علاقات الزبائن، موقع إلكتروني http: /aspu.edu.sy

51. موقع إلكتروني ، تطوير الموظفينwww.minthr.com

ثانيا: المراجع الأجنبية:

52. Hina Selim AND others,an article on the impact of servant lea ddership on institutional discrimination,2022

53. JAROSLAV NENDAL,et al ,Article on Organizational Excellence Approaches and Models and their Use in Czech organizations ,Kvalita inovacia prosperita22,2,2018

54.Ritonwa Purwani An articl on the relationship between servant lea ddership in organization ,culture,organizational commitment,European Research Joumal, ISSUE3 ?2017

55.Sandra Salvoni ,AT THE HEART OF SERVANT LEADERSHIP: The Mental Health of the leader ,a thesis submitted for a master's degree in science ,majoring in managment science, HEC MONTREAL UNIVERSITY ?2017

الملاحق

الملحق رقم (1) :الإستبيان

- بسم الله الرحمان الرحيم-

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في كية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة يحي فارس بالمدية 2023/2022، يتشرف الطالبان **بن يحي رابح وولد قاسي زين الدين** وتحت إشراف **الأستاذة قاسيمي حورية** بأن يضعوا بين أيديكم استبيان بعنوان " **أبعاد القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي- من وجهة نظر موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية،** وفي سبيل ذلك نتوقع من سيادتكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة لما له من أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سنتعامل بها بسرية مطلقة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

ولتحقيق الهدف من الدراسة صممت الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى منك سيدي الفاضل قراءة الأسئلة الآتية ووضع علامة (**X**)أمام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك الشخصية والوظيفية:

. عمر الموظف:	أقل من 30 سنة	بين 30 و40 سنة	بين 41 و49 سنة	أكثر 50 سنة

. المستوى التعليمي:	أقل من الثانوي	ثانوي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دراسات عليا	أخرى

. الخبرة	أقل من 5 سنوات	بين 5 و10سنوات	بين 11 و15 سنة	بين 16 و20 سنة	أكثر من 21 سنة

. طبيعة الوظيفة:	رؤساء	نواب	أعضاء	موظف عادي	أخرى

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

سنقوم بتقديم مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى **أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة** لدى الموظفين في مؤسستكم، لذا نرجو من سيادتكم وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك حول كل بعد من الأبعاد المذكورة) فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

الرقم	البعد	محتوى العبارة	درجةالموافقة				
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرًا	أبدًا
1	الرؤية	– يسمح المسؤول للموظفين في المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية					
2		– يسمح المسؤول للموظفين بتعديل وتطوير الخطط والأهداف المستقبلية					
3		– يبسط المسؤول ويشرح للمرؤوسين رؤية وأهداف المنظمة					
4		– يعطي المسؤول أهداف المنظمة أولوية لدى الموظفين					
5	الخدمة	– يبدي المسؤول الإهتمام باحتياجات مرؤوسيه					
6		– يعالج المسؤول مشاكل الموظفين باهتمام					
7		– يقدم المسؤول الخدمات المختلفة للموظفين					
8		– يعتبر المسؤول خدمة موظفيه مسؤولية إنسانية					
9	تمكين العاملين	– يعطي المسؤول الملكية والسلطة الكاملة للموظفين في أداء المهام					
10		– يوفر الفرص لجميع الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات					
11		– يشجع الأفراد على العمل الجماعي التعاوني بدلا من العمل التنافسي					
12		– يقوم المسؤول بتفويض المهام للموظفين بغض النظر عن التسلسل الهرمي					
13	تطوير العاملين	– يشجع المسؤول الموظفين على الإبداع والتطور					
14		– يزود المسؤول الموظفين بخبرات تمكنهم من تطوير قدراتهم المهنية					
15		– يقدم المسؤول الدعم المادي والمعنوي في مجال التدريب والتطوير					
16		– يوفر فرص التدريب والتعلم المستمر					

المحور الثاني: أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة:

الرقم	البعد	محتوى العبارة	درجةالموافقة				
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرًا	أبدًا
17	تميز الموارد البشرية	.- يطور ويساهم في ازدهار المنظمة وتميزها					
18		- يقدم أفكار جديدة وإبداعية للمنظمة					
19		- يعالج المشاكل الواقعة، والمتوقعة الحدوث مستقبلا					
20		- يؤدي المهام والأعمال بفعالية وكفاءة					
21	تميز الهيكل التنظيمي	- يساهم بشكل كبير في تقسيم المهام والمسؤوليات وينظم فرق العمل					
22		- يساعد الموظفين في فهم طبيعة العمل وحدود المسؤوليات لكل عامل					
23		- يساعد المؤسسات على النمو ويجعلها تركز على الأهداف					
24		- يسهل عملية الإتصال والتنسيق بين العمال ومختلف مستويات الإدارة					
25	تميز الإستراتيجية	- يساعد في مواجهة الظروف التنافسية الشديدة والصعبة					
26		- يحقق التميز ويجعل الرسالة واضحة والرؤية تتحقق في المستقبل					
27		- يساعد في معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة					
28		**- يقوم باستغلال واختيار أفضل الفرص المتاحة**					
29	تميز الثقافة التنظيمية	- ير فع من مستوى أداء المرؤوسين والجماعة ككل					
30		- يوجه المرؤوسين والجماعة نحو التميز					
31		- يسهل من عملية اتخاذ القرارات داخل وخارج المنظمة					
32		يتنبأ بسلوك المرؤوسين في العمل					

ملحق رقم (2): اختبار الانحدار البسيط للقيادة الخادمة على تحقيق التميز التنظيمي لدى المجلس الشعبي البلدي لبلدية دراق دائرة عزيز ولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: القيادة الخادمة				
المتغير التابع: تحقيق التميز التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,899a	0,807	0,967	14,183	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	201,167		0,000b		

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الرؤية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	الرؤية
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,825**	,869**	,717**	,926**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,825**	1,000	,816**	,743**	,917**
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,869**	,816**	1,000	,815**	,950**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,717**	,743**	,815**	1,000	,881**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	الرؤية	Correlation Coefficient	,926**	,917**	,950**	,881**	1,000

	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الخدمة.

Correlations

			العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	الخدمة
Spearman's rho	العبارة5	Correlation Coefficient	1,000	,796**	,623**	,757**	,862**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة6	Correlation Coefficient	,796**	1,000	,821**	,927**	,960**
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة7	Correlation Coefficient	,623**	,821**	1,000	,877**	,877**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة8	Correlation Coefficient	,757**	,927**	,877**	1,000	,963**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	الخدمة	Correlation Coefficient	,862**	,960**	,877**	,963**	1,000
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تمكين العاملين.

Correlations

			العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	تمكين العاملين
Spearman's rho	العبارة9	Correlation Coefficient	1,000	,746**	,627**	,431**	,858**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,002	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة10	Correlation Coefficient	,746**	1,000	,736**	,497**	,899**
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة11	Correlation Coefficient	,627**	,736**	1,000	,366**	,809**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,009	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة12	Correlation Coefficient	,431**	,497**	,366**	1,000	,667**
		Sig. (2- tailed)	,002	,000	,009	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	تمكين العاملين	Correlation Coefficient	,858**	,899**	,809**	,667**	1,000
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

ملحق رقم (6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تطوير العاملين.

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	تطوير العاملين
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1,000	,696**	,746**	,665**	,873**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة14	Correlation Coefficient	,696**	1,000	,634**	,623**	,838**
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة15	Correlation Coefficient	,746**	,634**	1,000	,799**	,907**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة16	Correlation Coefficient	,665**	,623**	,799**	1,000	,878**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	تطوير العاملين	Correlation Coefficient	,873**	,838**	,907**	,878**	1,000
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

ملحق رقم (7): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تميز الموارد البشرية.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	تميز الموارد البشرية
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1,000	,828**	,859**	,927**	,948**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة18	Correlation Coefficient	,828**	1,000	,782**	,742**	,910**
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة19	Correlation Coefficient	,859**	,782**	1,000	,872**	,926**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة20	Correlation Coefficient	,927**	,742**	,872**	1,000	,922**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	تميز الموارد البشرية	Correlation Coefficient	,948**	,910**	,926**	,922**	1,000
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

ملحق رقم (8): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تميز الهيكل التنظيمي.

Correlations

			العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	تميز الهيكل التنظيمي
Spearman's rho	العبارة21	Correlation Coefficient	1,000	,966**	,803**	,680**	,907**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة22	Correlation Coefficient	,966**	1,000	,848**	,717**	,935**
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة23	Correlation Coefficient	,803**	,848**	1,000	,856**	,928**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة24	Correlation Coefficient	,680**	,717**	,856**	1,000	,891**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	تميز الهيكل التنظيمي	Correlation Coefficient	,907**	,935**	,928**	,891**	1,000
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).

ملحق رقم (9): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التميز الاستراتيجي.

Correlations

			العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28	التميز الاستراتيجي
Spearman's rho	العبارة25	Correlation Coefficient	1,000	,639**	,821**	,792**	,897**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة26	Correlation Coefficient	,639**	1,000	,639**	,595**	,793**
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة27	Correlation Coefficient	,821**	,639**	1,000	,863**	,944**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	العبارة28	Correlation Coefficient	,792**	,595**	,863**	1,000	,896**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	التميز الاستراتيجي	Correlation Coefficient	,897**	,793**	,944**	,896**	1,000
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).