جامعة الدكتور يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة " كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال.

من إعداد الطلبة :

- دهيم فاطمة الزهراء

تحت إشراف الاستاذة:

- زعاف نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة

موزاري عائشة	رئيسا
زعاف نصيرة	مشرفا ومقرارا
ياليشاني وهيبة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

جامعة الدكتور يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة " كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال.

من إعداد الطلبة :

- دهيم فاطمة الزهراء

تحت إشراف الاستاذة:

- زعاف نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة

موزاري عائشة	رئيسا
زعاف نصيرة	مشرفا ومقرارا
ياليشاني وهيبة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

أولا نحمد الله عزوجل الذي وفقني إلى اتمام هذا البحث فالحمدلله حمدا كثيرا

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة" زعاف نصيرة" على ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة .

كما لا يفوتني أيضا أن أتجه بالشكر إلى كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية لتعاونهم في إنجاز هذا البحث.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

شكرا لكم



اهداء

إلى عزتي وفخري أبي الغالي

إلى القلب الحنون الذي لا تمل من العطاء أمي الحنونة

إلى من وجودهم قوة وسند إخوتي: خديجة، محمد، مريم، سعيد

إلى أهلي وأحبتي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

فاطمة الزهراء

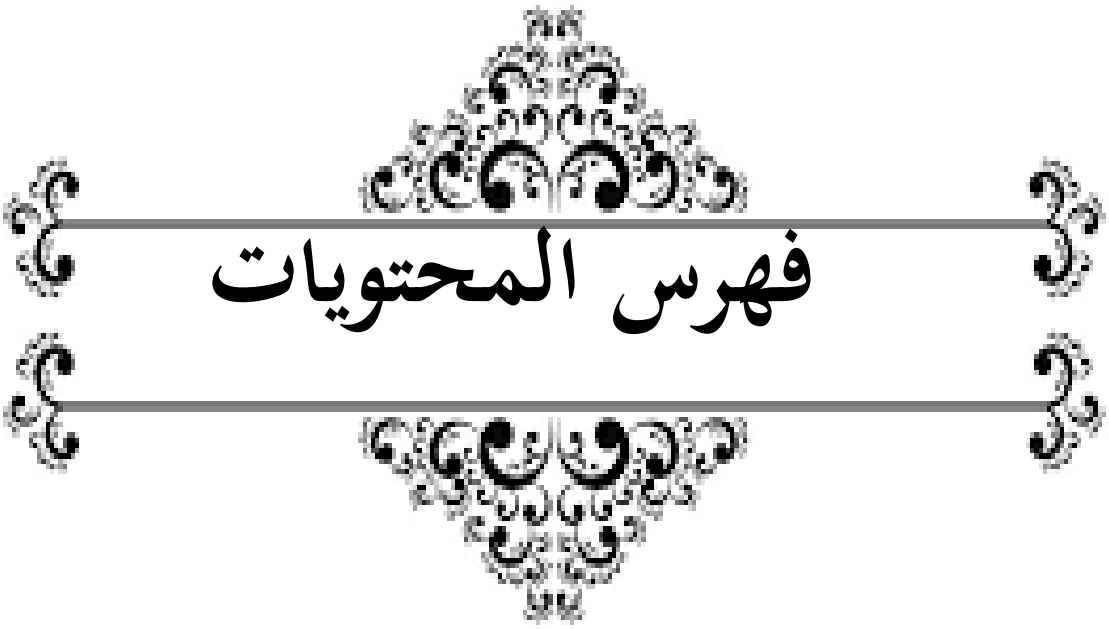


ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة متمثلا في (الموظفين الإداريين والأساتذة) في الكلية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين)، في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، كما تم التوصل إلى أنه يوجد مستوى مقبول لتوفر أبعاد القيادة التحويلية في الكلية عند مستوى دلالة 0.05، بالإضافة إلى وجود مستوى مقبول لتوفر التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى الدلالة 0.05.

Summary:

The study aimed to identify the role of transformational leadership with its dimensions (ideal influence, intellectual investment, individual legality, inspirational motivation, empowerment), in achieving organizational excellence in the Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Medea, where the descriptive analytical approach was used, and the study community was chosen. Represented by (administrative staff and professors) in the college, and the questionnaire was relied on as a tool for data collection. The study concluded that there is a statistically significant effect of transformational leadership with its dimensions (ideal influence, intellectual arousal, inspirational motivation and empowerment), in achieving organizational excellence in the College of Economic Sciences And it was concluded that there is an acceptable level for the availability of transformational leadership dimensions in the college at the significance level of 0.05, in addition to an acceptable level for the availability of organizational excellence in the college at the significance level of 0.05.



فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
مستخلص	I
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
مقدمة	أ - ح
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية	1-40
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية	3
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية	3
المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية وأهميتها	12
المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية	14
المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية	15
المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية	18
المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها	18
المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية ومبادئها	22
المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية	24
المطلب الرابع: أنماط القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها	29
المبحث الثالث: القائد التحويلي في المنظمات	33
المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي وخصائصه	33
المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي	36
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد التحويلي	37
المطلب الرابع: معوقات نجاح القائد التحويلي	39
خلاصة	40

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي	68-41
تمهيد	42
المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي	43
المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي وخصائصه	43
المطلب الثاني: أهمية التميز التنظيمي وأهدافه	47
المطلب الثالث: مبادئ التميز التنظيمي	50
المطلب الرابع: أسس التميز التنظيمي	50
المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات وأبعاد التميز التنظيمي ومعيقاته	52
المطلب الأول: دوافع التميز التنظيمي	52
المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي	55
المطلب الثالث: جوائز التميز التنظيمي	59
المطلب الرابع: معيقات التميز التنظيمي	64
المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي	65
المطلب الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) والتميز التنظيمي	65
المطلب الثاني: الدفع الإلهامي (التحفيز) والتميز التنظيمي	66
المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) والتميز التنظيمي	66
المطلب الرابع: الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي	67
المطلب الخامس: التمكين والتميز التنظيمي	67
خلاصة	68
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية	110-69
تمهيد	70
المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	71
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية	71
المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	72
المطلب الثالث: تخصصات وهياكل الكلية	73
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	77
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	81

المطلب الأول: منهج الدراسة	81
المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة	84
المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	89
المطلب الأول: تحليل وتفسير مجالات الدراسة	89
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	102
خلاصة	110
الخاتمة	115-112
قائمة المراجع	122-117
الملاحق	143-124

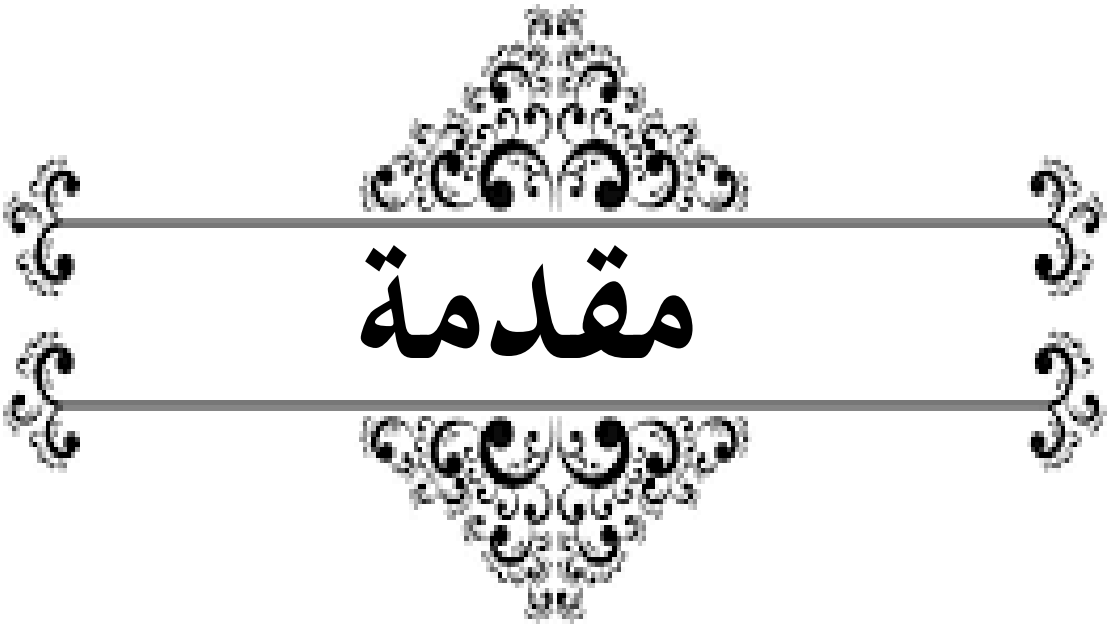
فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	المقارنة بين الإدارة والقيادة	9
2-1	الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	35
1-3	الهياكل المتوفرة في الكلية	76
2-3	إحصائيات المكتبة	76
3-3	تعداد الأساتذة بالكلية	77
4-3	إحصائيات الطلبة بالكلية	77
5-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	82
6-3	الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي	83
7-3	قياس ثبات أداة الاستبيان	85
8-3	الإتساق الداخلي لعبارات محور القيادة التحويلية	86
9-3	الإتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي	87
10-3	الإتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية والأبعاد	88
11-3	نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير الجنس	89
12-3	نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير العمر	90
13-3	نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالمستوى التعليمي	91
14-3	نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالخبرة المهنية	92
15-3	آراء واتجاهات الأساتذة حول القيادة التحويلية	94
16-3	آراء واتجاهات الأساتذة حول محور التميز التنظيمي	99
17-3	علاقة بعد التأثير المثالي بالتميز التنظيمي	103
18-3	علاقة بعد التأثير الإلهامي بالتميز التنظيمي	104
19-3	علاقة بعد الاستثارة الفكرية بالتميز التنظيمي	105
20-3	علاقة بعد الاعتبارية الفردية بالتميز التنظيمي	106
21-3	علاقة التمكين بالتميز التنظيمي	107
22-3	العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي	108

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج القيادة التبادلية	17
2-1	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	28
1-2	الأسباب الداعمة للتميز	54
2-2	أبعاد التميز التنظيمي	58
1-3	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	78
2-3	نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير الجنس	89
3-3	نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير العمر	91
4-3	نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالمستوى التعليمي	92
5-3	إجابات أفراد العينة الخاصة بالخبرة المهنية	93


مقدمة

شهد العالم تطورات سريعة وتغيرات متسارعة مع بداية الألفية الثالثة مست جميع المجالات، الأمر الذي وضع جميع المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها ومستوياتها، أمام الكثير من التحديات، التي تهدد بقاءها واستمرارها، فمنها من يستطيع التغلب على هذه التحديات، ومنها من يتعرض للإفلاس والزوال، كل هذا ألزم على المنظمات، ضرورة البحث عن أساليب وطرق للحفاظ على تقدمها والبحث عن الأساليب المثلى لتحقيق البقاء والاستمرارية، وخوض غمار المنافسة بنجاح للتطور والنمو.

ومع اشتداد حدة المنافسة في بيئة الأعمال التنافسية، أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي مطلبا ملحا ومهما لدخول المنافسة العالمية، من خلال تحديد أنشطتها وتطوير برامجها وجهودها، واستثمار قدرات أفرادها ،واستغلال الفرص الحاسمة، والحرص على الأداء الجيد من أجل التوصل إلى حلول، للتحسين المستمر والمضي نحو التميز، ولتحقيق كل هذا أصبح لزاما على المنظمات البحث عن إدارة واعية، تتميز بالقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، مع ضرورة التخلي عن القيادة التقليدية، والسعي لإيجاد نمط قيادي جديد قادر على استشراف أفاق المستقبل، وتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس يدفع نحو التميز والمنافسة، وهذا النمط هو نمط القيادة التحويلية.

إن نمط القيادة التحويلية ينقل اهتمام الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح الشخصية، إلى إثارتهم ودفعهم نحو بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة، وتحفيزهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، والرفع من مستويات الدافعية والأخلاق وتحسين أدائهم.

1. إشكالية الدراسة:

بناءا على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة التميز التنظيمي، والتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيقه، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

و علوم التسيير بجامعة المدية؟

ومن الإشكالية الرئيسية تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– ما مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة(0.05).

– ما مدى توفر التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة (0.05).

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة (0.05).

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإستثارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة (0.05).

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإعتبارة الفردية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة(0.05).

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادة والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة (0.05).

2. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

"تساهم القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية"

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية العامة قمنا ،بصياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

– يوجد مستوى مقبول لتوفر أبعاد القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة(0.05).

– يوجد مستوى مقبول لتوفر التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة(0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة(0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة(0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة(0.05).

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد الإعتبارية الفردية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير عند مستوى دلالة(0.05).

3. أهمية الدراسة:

- تجمع الدراسة بين متغيرين احتلا أهمية بالغة، خاصة خلال السنوات الأخيرة في الفكر والواقع الإداري ،وهما القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، حيث أن تميز المنظمات و الارتقاء بمستوى أدائها، لا يكون إلا من خلال البحث عن قيادات تكون قادرة على ذلك.

- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة، من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة في عينات أخرى.

- هناك ندرة في الدراسات والبحوث عن القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الجزائرية، لهذا فإن أهمية هذا البحث تمكن في إضافة قيمة علمية في هذا الموضوع.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وذلك من خلال:

- إبراز مساهمة القيادة التحويلية كمفهوم إداري حديث للمنظمات في تحقيق تميزها التنظيمي.

- توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية ،الاعتبارية الفردية، والتمكين)، والتميز التنظيمي.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المنظمات على تبني نمط القيادة التحويلية والذي يشجع ويدعم التميز التنظيمي.
- تقديم إضافة علمية متواضعة إلى مكتبة جامعة المدية، بغية إثراء اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

5. صعوبات الدراسة:

واجهتنا خلال إجراء هذه الدراسة بعض الصعوبات منها:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.
- صعوبة توزيع وجمع الإستبيان بسبب إمتناع عدد من الموظفين عن الإجابة.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الكلية لانشغالهم.

6. منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، لأن هذا المنهج يقوم على أساس الوصف والتحليل لظاهرة معينة، وكل هذا اعتمادا على مجموعة من المراجع والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، من كتب متخصصة ومجلات وبحوث ودراسات.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة والتي أجريت بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، حيث تم الاعتماد على أداة رئيسية وهي الاستبيان والتي وجهت للأستاذة والموظفين الإداريين بالكلية، والتي يتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package fon social sciences) المعروف باسم spss.

7. الدراسات السابقة:

ومن بين الدراسات التي أجريت فرع هذا الموضوع:

1. محمد إبراهيم خليل العطوي (2010) مذكرة ماجستير بعنوان دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة وزعت على أفراد العينة (موظفي المستويات الوسطى والدنيا)، ليتم بعدها تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية كان مرتفعا.
- أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن القيادة التحويلية تم ربطها مع متغير إدارة المعرفة ودراسة أثرها على أداء المنظمة، أما دراستنا توجهت للبحث عن دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي.

2. دراسة أحمد صادق محمد الرقب (2010) مذكرة ماجستير بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارية الفردية) وتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة.

ولتحقيق هدف الدراسة إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم إستبانة، حيث وزعت على أفراد العينة (العاملين في الجامعات الفلسطينية)، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توفر عناصر التمكين وسلوكيات القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية .

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارية الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنه قد اشتركنا معها في نفس المتغير الأول وهو القيادة التحويلية، ولكن قمنا بمحاولة معرفة دورها في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

3. دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) مذكرة ماجستير بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة وزعت على أفراد العينة واستخدمت كأداة لجمع البيانات، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية التمكين)، في شركات التأمين الأردنية مرتفعا.
- مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية مرتفع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية علمية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ،عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$.
- يمتلك المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية القدرة على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف الشركة.

من خلال هذه الدراسة لاحظنا بأنها تشترك مع دراستنا في المتغير الأول وهو القيادة التحويلية، وتختلف معها في الربط، حيث قامت دراستنا بدراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي .

4. نورة عبد الله حزام الشهراني (2017) مذكرة ماجستير بعنوان دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك عبد الله.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءة الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك عبد الله، من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب و الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة .

ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، واستعمال الاستبانة كأداة للبحث والتي تم توزيعها على أفراد العينة، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج البحث أن دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد متوفرة بدرجة تقدير كبيرة.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a\leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث لدور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a\leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث لدور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، تبعا لتميز الوظيفة الحالية على جميع محاور أداة البحث.

نلاحظ أن هذه الدراسة اشتركت مع دراستنا في متغير التميز التنظيمي، إلا أن الاختلاف بينهما يتجلى في أن هذه الدراسة تم دراسة دور الكفاءة الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، أما دراستنا فتمحورت حول دراسة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي.

8. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على محورين : المحور الأول يتمثل في القيادة التحويلية ،والمحور الثاني يتمثل في التميز التنظيمي.
- **الحدود البشرية:** الموظفين الإداريين والأساتذة.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال السنة الدراسية 2021/2020 .

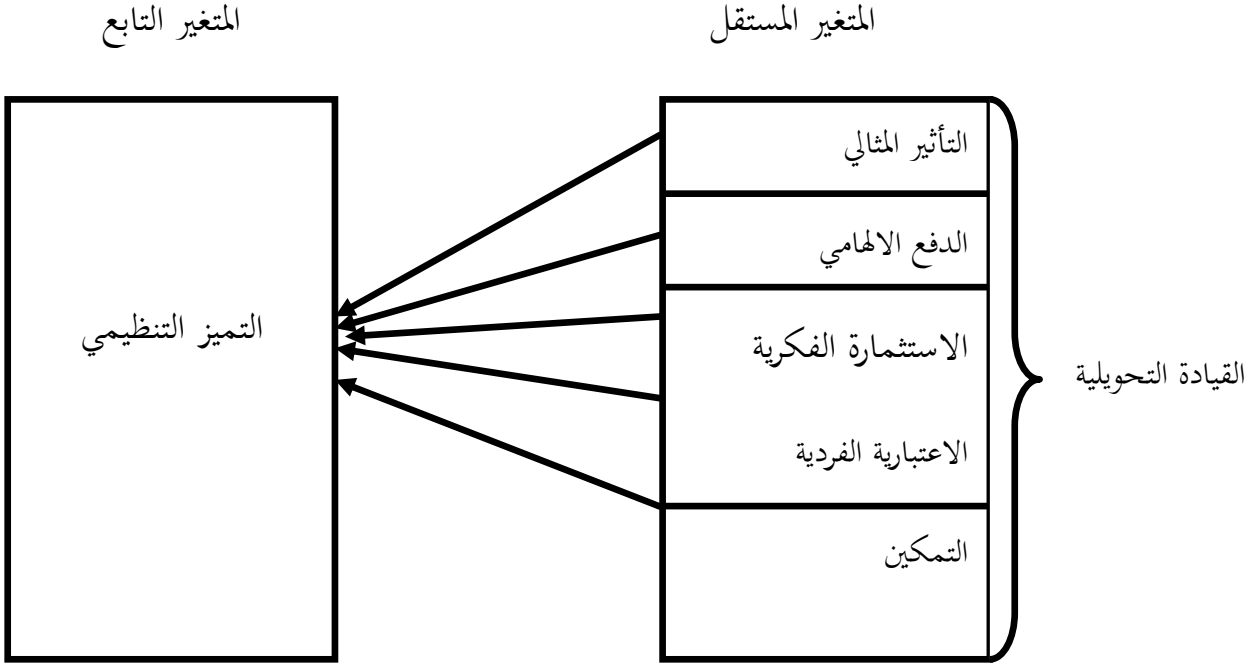
9. هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول وخاتمة عامة. بحيث سنتناول في الفصل الأول الإطار المفاهمي للقيادة التحويلية، للتعرف على ماهية القيادة الإدارية وذلك في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسنتحدث فيه عن ماهية القيادة التحويلية، أما الحديث عن ماهية القائد التحويلي فسيأتي في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي، حيث قسم كذلك إلى ثلاثة مباحث بحيث سنتعرف فيه في المبحث الأول عن ماهية التميز التنظيمي، أما المبحث الثاني فسنشير فيه إلى دوافع و متطلبات وأبعاد وجوائز التميز التنظيمي، أما المبحث الثالث فخصص للتعرف عن العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكين) والتميز التنظيمي.

أما الفصل الثالث فسنحاول فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، و يشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الاول تقديم عام للكلية، أما المبحث الثاني فسيخصص للحديث عن الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث فسيتم فيه مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

10. نموذج الدراسة:





الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد:

لكي تتمكن المنظمة من الثبات ومواكبة التغيرات السريعة التي تواجهها، وجب عليها البحث عن قيادة جيدة، تمكنها من الوقوف والثبات أمام التحديات المتجددة و المتسارعة، التي تعيق طريقها نحو النجاح وتحقيق الأهداف، حيث يعد موضوع القيادة من المواضيع المهمة والقديمة جدا قدم البشرية، وهناك نظريات عديدة وأفكار كثيرة في هذا الموضوع، ولكن الأفكار قد تغيرت كثيرا في أيامنا هذه فالناس اليوم أكثر ثقافة وتعليما، وأكثر ترابطا ولم يعد بالإمكان قيادتهم بالطريقة القديمة، الأمر الذي حتم على المنظمات التي تريد البقاء، أن تتبنى قيادة قادرة على تحقيق التغير وتحسين قدراتها التنافسية، حيث اكتشف الباحثون نمط قيادي له القدرة على التعامل مع كل ما سبق بأسلوب فعال، أطلق عليه بالقيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل التي ظهرت حديثا، وكان أول ظهور لها عام 1978 على يد " بيرنز" حيث تقوم على إحداث تغيرات جذرية في المنظمة، عن طريق الرفع من مستويات الدافعية والأخلاق لدى التابعين ،وإقناعهم بتغيير ثقافتهم ومعتقداتهم، بما يتوافق مع الرؤية والرسالة، وبما يحقق أهداف المنظمة.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والإلمام بكل جوانبها، ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: القائد التحويلي في المنظمات.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

يعتبر موضوع القيادة، من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين حيث أجريت عليها العديد من الدراسات والأبحاث، منذ العصور القديمة، وزاد الإهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر، لزيادة حاجات المنظمات لقيادة إدارية فعالة باعتبارها القلب النابض للمنظمة ،ومعيار نجاحها وتميزها و تفوقها على منافسيها بالإضافة إلى قدرتها على التعامل مع التطورات، والتغيرات والتحديات، والمشاكل التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة.

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية

بما أن موضوع القيادة الإدارية هو موضوع مهم، وحظي باهتمام خاص في الفكر الإداري وأجريت عليه العديد من الدراسات، وقدم له العديد من النظريات، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة الإدارية.

أولا– مفهوم القيادة الإدارية:

يعد مصطلح القيادة الإدارية من المفاهيم الاجتماعية المعقدة و المركبة، لأنه يتضمن مجموعة من المتغيرات المتداخلة وذات التأثير المتبادل، ونجده كذلك مركب من شقين، شق القيادة وشق الإدارة ،وكلاهما يختلف مفهومه عن الأخر، وللوقوف على مفهوم جامع وواضح للقيادة الإدارية، وجب أولا الوقوف على مفهوم كل منهما على حدى.

1)مفهوم القيادة :

لقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم القيادة، تبعا لمنطلقاتهم الفكرية والنظرية، إذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل هؤلاء المختصين، فقد يرجع ذلك إلى صعوبة الفصل بين ما ينبغي أن يكون عليه السلوك القيادي، وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنماط معينة تبعا للظروف والمتغيرات المكانية و الزمانية.[1]

ويرجع أصل كلمة " القيادة" إلى الفكر اليوناني، وأيضا الفكر اللاتيني، حيث الكلمة الإنجليزية (leader ship) من الفعل (archein) تعني يقود، والموافقة للفعل اللاتيني (Agere)، ومعناه يحرك أو يقود ،حيث

[1] علاء فرحان طالب ،علي الحسين حميدي العامري ،إستراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي / مدخل تكاملي ،دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة العربية ،2015 ،ص 75-76.

أن (Archein) هو إسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج أنه هناك علاقة بين القائد والمرؤوسين تجمعهما وظيفتين متبادلتين هما : وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات وهي حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين.[1]

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القود" وضدها "السوق" يقال : قاد الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.[2]

أما إصطلاحا فتعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين، تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- حسب بيجورس فالقيادة هي: عملية تأثير متبادل يؤدى عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة.[3]

- كما يعرفها ليوناردو وايت على أنها:توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الأفراد، من خلال غرس روح الإبداع والعمل المشترك، وبث الحماس والنشاط فيهم لتحقيق الأهداف الجماعية.[4]

- ويعرفها كونتر ودنيل (Koontz and Dennell) على أنها: " قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها".[5]

- أما ماري باركر فوليت فتعرف القيادة: "أن من مفاهيم القيادة هي أن تقنع الناس بمتابعتك لهم، وتدريبهم للعمل معك."[6]

- وعرفها باس(Bass) بأنها:" العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الأخرين، وتوجيه طاقاتهم نحو الإتجاه المرغوب".[7]

---

[1] سماح علي جبري ،درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين، في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016 ص 20

[2] جمال محمد عبد الله ،إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم ، دار المعتز للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى ،ص 101.

[3] فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن ،الطبعة الأولى،2017 ،ص 74.

[4] المرجع نفسه، ص74.

[5] فتحي أحمد ذباب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 178.

[6] سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، السويس، 2012، ص 4.

[7] محمدحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2008، ص 57.

– أما ورين بنس (warren bennis) فقد عرفها بأنها:" فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم، والعمل على تشجيعهم وتحيفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة".[1]

– وذهب محمد قاسم القريوتي في تعريفه للقيادة بقوله أنها:" قدرة تأثير شخص ما على الأخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن أمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده".[2]

– وأشار محمد علي منصور من خلال كتابه:" مبادئ الإدارة" أن القيادة هي " فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص".[3]

– تعرف إدارة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة القيادة بأنها:" تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف".[4]

– وتعرف مدرسة المشاه القيادة بأنها:" فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل الوصول إلى هدف معين".[5]

بالإضافة إلى كل ما سبق توجد عدة تعاريف لمفهوم القيادة، جاءت متشابهة في مضمونها ومختلفة في اللفظ والشكل، ومن هذه التعاريف نجد:[6]

- لقد عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الأخرين، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- هي عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والإتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

[1] فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،الطبعة الأولى، 2010، ص 12.

[2] الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018-2019، ص 27.

[3] المرجع نفسه، ص27.

[4] صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ،الطبعة الأولى، 2014، ص 10.

[5] المرجع نفسه، ص11.

[6] زياد حمد القطاع، أساليب القيادة التحويلية واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية،الطبعة الأولى، 2017، ص 18- 19.

كما عرف البعض القيادة بأنها: [1]

- عملية إثارة دافعية المرؤوسين، وتوجيههم وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارض الذي ينشأ بين أفراد التنظيم.
- القيادة هي تحفيز الأفراد للأداء الجيد من خلال توجيههم وإثارة دافعيتهم والإتصال بهم بصورة فردية (رئيس – مرؤوسين) أو جماعية (رئيس – مرؤوسين).

إضافة إلى ذلك فقد عرفت القيادة بأنها:[2]

- القيادة: هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم والقيادة الناجحة تحرك الناس في الإتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.
- هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة ،وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبنى أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:[3]

1. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
2. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
3. هدف مشترك تسعى لتحقيقه.

من التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى التعريف الإجرائي للقيادة:" القيادة هي قدرة التأثير على الأخرين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، سواء تعلق الأمر بالمنظمة أو القائد نفسه أو التابعين".

2)مفهوم الإدارة:

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة، بغية تحديد مفهوم واضح وشامل لها، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي حظيت بها الإدارة في المنظمات، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق حول مفهوم موحد لها.

يرجع أصل كلمة" الإدارة" في اللغة العربية إلى الفعل أدا، يدور، أدر، إدارةً، فهو مدير، ويقال أدار الشيء جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، وأدار التجارة معناه تعاطاها وتداولها من دون تأجيل وتولى أمرها.[4]

[1] طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 559-560.

[2] أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2013، ص 15-16.

[3] المرجع نفسه، ص16.

[4] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، تص 25.

قال تعالى:" إِلاَّ أَنْ تَكُونَ تِجارَة حَاضرة تُديرُونَها بَيْنَكُمْ".[1]

كما تباين تفسير مصطلح (الإدارة) لدى الكثير من الكتاب، وحتى في اللغة الإنجليزية فقد يكون تحت تسمية (Management) إذ يستخدم بربطه مع قطاع الأعمال (management Business)، أو قد يرد تحت تسمية (Adminitrtion)، ويرتبط استخدام هذا المصطلح عادة مع الإدارة العامة (Pubic,Adminition)، وقد تناول كتاب الإدارة ومفكريها تعريف الإدارة تحت إتجاهات مختلفة تستند على خلفيتهم النظرية والعلمية، فقد يرد عند البعض ليدل على وظيفة أو عملية، وعند البعض للدلالة على الوحدات التنظيمية أو الإدارات.[2]

وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي وردت لمصطلح الإدارة:

- لقد عرف تايلور الإدارة على أنها:" القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.[3]
- ويعرفها فايول (Henri fayol)على أنها:" إن معنى أن تدير هو أن تخطط أو تنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".[4]
- ويعرفها هايمن بأنها:" الوظيفة التي تؤدي إلى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجيه جهود الأفراد نحو غرض معروف[5]".
- وعرفها كل من (koontz and O'donnell) بأنها خلق بيئة فعالة لأفراد يعملون في مجموعات ضمن تنظيم رسمي.[6]
- تعريف عقيلي (1999) بأنها: " عملية تنسيق ذات مراحل لكفاءة الموارد المتوفرة لدى المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية فيها".[7]

[1] القرآن الكريم، سورة البقرة، الأية 282.

[2] نبيل ذنون الصائغ، الادارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011، ص 09.

[3] أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[4] مرجع نفسه، ص 33.

[5] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، 09.

[6] هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 21.

[7] علاء فرحات طالب، مرجع سبق ذكره، ص75.

بالإضافة إلى ذلك فقد قدمت مجموعة من التعارف للإدارة منها:[1]

- هي الاستغلال والاستخدام الأمثل للمواد المتاحة (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية.
- هي تنفيذ أو إنجاز الأنشطة عن طريق الأخرين.
- العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه.

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

3) المقارنة بين القيادة والإدارة:

هناك من يرى أن القيادة هي الإدارة وهناك من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة،، وفيما يلي تبيين للفرق بينهما:[2]

1. الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
2. تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
3. تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ. تحديد الإتجاه والرؤية.

ب. حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ت. التحفيز وشحذ الهمم.

بالإضافة إلى: [3]

4. القيادة تركز على العاطفة، بينما الإدارة تركز على المنطق.
5. تهتم القيادة بالكليات، بينما تهتم الإدارة بالجزيئات والتفاصيل.
6. يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيق، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

[1] نبيل ذنون الصائغ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 54-55.

[3] زياد حمد القطاع، مرجع سبق ذكره، ص 27.

7. قوة القيادة من خلال قوة القادة الشخصية ومميزاتهم ومهاراتهم، في إقناع وكسب ثقة الأخرين في المنظمة، وقوة الإدارة من خلال السلطة الممنوحة لهم.[1]

وللتوضيح أكثر لدينا الجدول التالي الذي يبين الفرق بين الإدارة والقيادة:

جدول رقم (1-1) : المقارنة بين الإدارة والقيادة

أوجه المقارنة	الإدارة	القيادة
التركيز	التركيز على الجوانب العقلية والمنطقية أكثر. التركيز على عقول الناس أكثر من التركيز على قلوبهم (كعملية عقلية).	-التركيز على الجوانب النفسية والمعنوية والعاطفية أكثر. -التركيز على عواطف وقلوب الأفراد أكثر من عقولهم (كعملية عاطفية).
الاهتمامات	-التخطيط-الكفاءة-القواعد-القوانين-الإجراءات-الرقابة-الحسابات-العمل المكتبي.	-أخذ المخاطر في الحسبان. -التغيير. -الديناميكية – الخلق والإبداع.
الوظائف	التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة.	-نفس الوظائف لكن قد يختلف الأداء المهارات أو التناول.
الأهداف	تحقيق الأهداف التنظيمية.	-بناء العضوية وتماسك جماعة العمل. -تحقيق الأهداف التنظيمية. -تحقيق أهداف المرؤوسين.

المصدر: علاء فرحات طالب، علي الحسين حميدي العامري، استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015، ص 82.

وتتفق القيادة مع الإدارة في الأمور التالية:[2]

- تشترك كل منهما في تحقيق الهدف الخاص بها.
- خلق الجو والظروف المناسبة لتحقيق الهدف الخاص بها.
- التأكد من إنجاز الأهداف وفق المعايير المحددة.

[1] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

[2] محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الادارية، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 57.

- الرقابة وتقويم العمل.
- تنظيم العمل وتوجيهه.

كما يشتركان في تحديد الهدف ،وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.[1]

من خلال ما سبق توصلنا إلى أن هناك فرق بين الإدارة والقيادة، ففي حين تعني الأولى حب السيطرة والتحكم من قبل المدير والالتزام الكامل بالمرؤوسين وبالأنظمة و الإجراءات، فإن الثانية مبنية على أساس التغيير وعلى الرغم من هذه الفروقات الموجودة بين القيادة و الإدارة، إلا أنهما مفهومان متكاملان – غير مترادفين– وهناك مساحات مشتركة بينهما، وقد يكون الفرد مديرا ناجحا وقائدا ناجحا، أو مديرا ناجحا وقائدا فاشلا.[2]

والقيادة الإدارية كما تمت الإشارة إليها في السابق، بأنها مصطلح مركب من القيادة والإدارة، وبناء على ما تم تقديمه من تعاريف لكل منهما، سنقدم فيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمت للقيادة الإدارية:[3]

– فالقيادة الإدارية عند (كونتز واندونيل) تعني:" عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

– ويعرفها (د. عبد الكريم دروي، ودليلى تكلا) بقولهما:" القدرة يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم، في سبيل تحقيق هدف بذاته".

كما قدم الباحثين مجموعة من التعاريف للقيادة الإدارية نذكرها فيما يلي:[4]

– فيعرفها (أبو الفضل 2002) بأنها:" النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الأخرين، والقيام بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والإستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

– وعرفها (الذهبي والعزاوي 2005) بأنها:" القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، واستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك، عن طريق القبول والرضا أساسا أو استخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى".

---

[1] حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية، الدار الجزائرية ،الطبعة الأولى، 2015، ص 163.

[2] جمال عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[3] نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الطبعة الأولى، 2009، ص 97-99.

[4] علاء فرحان الطالب، علي الحسين حميدي العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-79.

- كما عرفها الكاتب جيمس جربين (james grbbimn) بأنها:" عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثمارتهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة.[1]

كما قدم كل من ليكرت وروبرت ليفجستون تعريفا للقيادة الإدارية نذكره فيما يلي: [2]

- حيث عرفها ليكرت (Likert) بأنها:" قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة".

- تعريف روبرت ليفجستون (Robert Lvingston): عرفها على أنها:" الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة، مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".

- كما تعرف القيادة الإدارية بأنها :" علم وفن التأثير في الأفراد والعمليات، من خلال المزج بين السلطة الرسمية للمدير والسلطة الشخصية للقائد ،لرفع جودة التفاعلات الموضوعية داخل البيئة التنظيمية من جهة ،ورفع مستوى حماس وقبول الأفراد من جهة ثانية، لخدمة وظائف وأهداف معينة".[3]

- وتعرف القيادة الإدارية كذلك بأنها:" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الأخرين، باستخدام السلطة الرسمية، عن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية كالتالي:

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

[1] محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[2] زيادة حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[3] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

[4] صابرين عطية مرسال، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الادارية وأهميتها

إن القيادة الإدارية تعتبر من بين العناصر الأساسية التي يتحقق في ضوئها نجاح أي تنظيم إداري، فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال الربط بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى خصائص القيادة الإدارية وأهميتها.

أولا: خصائص القيادة الادارية

القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقا لما يراه البعض، حيث تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:[1]

1. **المبادءة:** أي المبادءة في الأداء ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف، كما تشجع هذه الخاصية المرؤوسين على ابتكار طرق مختلفة لحل كل المشاكل وطرح الأفكار، والسعي وراء تحسين الإدارة والأداء.
2. **العضوية:** أي المساهمة الإيجابية في خلق روح التفاعل بين أعضاء الجماعة، والحرص على زيادة الاختلاط بهم وتبادل الخدمات معهم، في جو من الألفة والمحبة بعيدا عن الرسميات.
3. **الالتزام:** ويقصد به البقاء على طريق أهداف المؤسسة خلال كل مراحل العمل والالتزام عملية ثنائية، تتحقق أولا بالتزام القائد بمرؤوسيه عن طريق الوقوف إلى جانبهم وتفهم ظروفهم ومراعاتهم في حدود المعقول، وثانيا بالتزام الموظفين بأهداف المؤسسة، والعمل على إنجاز ما يوكل إليهم من مهام بشكل جيد.
4. **التمثيل:** وهو اهتمام القيادة في الدفاع عن مرؤوسيها والعمل من أجلهم وتمثيلهم في كل المواقع، وهذا التمثيل سيقوي بلا شك من أواصل العلاقات بين أفراد المؤسسة وشعورهم بالانتماء وإخلاصهم وتفانيهم في العمل.
5. **الاتصال:** يمثل مساهمة القيادة في توصيل المعلومات إلى أفراد المؤسسة وتسهيلها في تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة، وبشكل فاعل يتسم بالوضوح والدقة.
6. **التقدير والدافعية:** أي القدرة على توفير حواجز تدفع الأخرين على العمل والالتزام به.
7. **التنظيم:** أي قدرة القيادة على تحديد أعمالها وأعمال الأخرين وتنظيم العمل، كذلك توزيع المهام على الأفراد بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

[1] رافدة عمر الحريري، القيادة الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2007، ص 116، 117.

8. **التكامل:** ويتمثل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تخدم مصلحته الشخصية، بل الأعمال التي تهدف من ورائها إشاعة أجواء المحبة والانتماء بين الأعضاء وتقليل فجوة التباعد فيما بينهم، وتشجيع العمل الفريقي.

9. **السيطرة:** وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات، وسيادة القيادة على أعضاء المؤسسة أثناء أداء عملها أو اتخاذها القرارات.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري، والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى سلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها،كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.[1]

وعليه يمكن القول بأن أهمية القيادة الإدارية تتجلى فيما يلي: [2]

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تظهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الأراء.
5. تنفيذ وتدريب ورعاية الأفراد لاعتبارهم أهم مورد للمؤسسة،كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدرة لهم.
6. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

[1] بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان" القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري" ، متوفر على الرابط https://iefpedia.com تاريخ الاطلاع: 16 أفريل2021 على الساعة 23:15 .

[2] بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية

يمكن إيجاز وظائف القيادة الإدارية فيما يلي: [1]

1. **التخطيط**: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف ووضع الخطط وتحديد الموارد و الإمكانيات المادية والبشرية، المؤدية لتحقيق تلك الأهداف.

2. **التنظيم**: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها، حسب الكفاءات والخبرات والقدرات، ولا يكون التوزيع ناجحا، إلا إذا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

بالإضافة إلى : [2]

3. **التوجيه**: أي توجيه جهود المرؤوسين والإشراف عليها بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليها، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4. **الرقابة**: تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء في المنظمة، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وهناك من أضاف الوظائف التالية:[3]

5. **التنسيق**: أي التنسيق بين المهام المختلفة داخل المؤسسة، بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار، وفي جو من المشاركة والتعاون.

6. **اتخاذ القرارات**: أي أن يهتم القائد باتخاذ القرار الذي من شأنه أن يحافظ على المؤسسة، ويساعد في تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

7. **الاهتمام بشؤون الأفراد والموظفين**: أن يهتم القائد بكل ما يتصل بالموظفين الذين يعملون تحت إشرافه،وأن يعمل على تلبية حاجاتهم الشخصية وطموحاتهم وأن يشرف على عمليات التدريب والترقيات والتنقل وغيره من الأمور المتعلقة بهم.

8. **الاتصالات**: أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسيه حتى يبقى على اتصال مباشر، حيث يعتبر الاتصال بمثابة الشرايين التي يربط بين كافة أجزاء التنظيم.

---

[1] محمد عمر الزغبي، محمد ترك البطانية، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

[2] محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

[3] طهراوي فاطمة الزهراء، فرقاني أمال، القيادة الادارية وأثرها على أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة مؤسسة سونلغاز، المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017، ص 7.

9. **العلاقات العامة:** أن القائد الناجح هو القائد الذي يعمل دائما جاهدا على إقامة علاقات طيبة، مبنية على روح التعاون والمشاركة الجماعية، والتي تعمل على إشرافه بشكل خاص.

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية

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

أولا: الأنماط القيادية التقليدية

من الأنماط القيادية التقليدية التي انتشرت قديما نجد: نمط القيادة الأتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة ، وفيما يلي شرح لكل نمط من هذه الأنماط.

1. نمط القيادة الأتوقراطية: يتميز القائد الأتوقراطي في محاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده ،فهو ينوي القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل فالقائد هنا لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى استشارتهم.[1]

2. نمط القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.[2] كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.[3]

[1] صابرين عطية مرسال، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[3] نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر، تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013-2014، ص 64-65.

3. نمط القيادة الحرة: ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.[1] وفي هذا النمط تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك ،بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لوظيفته ،وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الأراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.[2]

ثانيا: الأنماط القيادية الحديثة

من الأنماط القيادية التي انتشرت حديثا نجد :نمط القيادة الكاريزمية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التشاركية نمط القيادة الأبوية و نمط القيادة التحويلية ، وفيما يلي شرح لكل منها :

1. نمط القيادة الكاريزمية: أول من استخدم مصطلح الكاريزما هو عالم الاجتماع " ماكس ويبر" (Max weben) وأصل كلمة كاريزما هو يوناني ومعناها (هدية الآلهة أو هبة الآلهة)، ويرى ويبر أن الكاريزما هي شكل من أشكال السلطة، فنمط القيادة الكاريزمية يتمتع من خلاله القائد بموهبة غير عادية وبتأثير استثنائي على الاتباع، وحسب هاوس (House) فإن المستويات العالية من الثقة بالنفس والهيمنة والقناعة بالمعتقدات ضرورية للإنسان، حتى ينظر إليه على أنه شخصية كاريزمية من قبل الأخرين.[3]

2. نمط القيادة التبادلية: هي القيادة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد، حيث يقوم بمكافئة المرؤوسين أو عقابهم اعتمادا

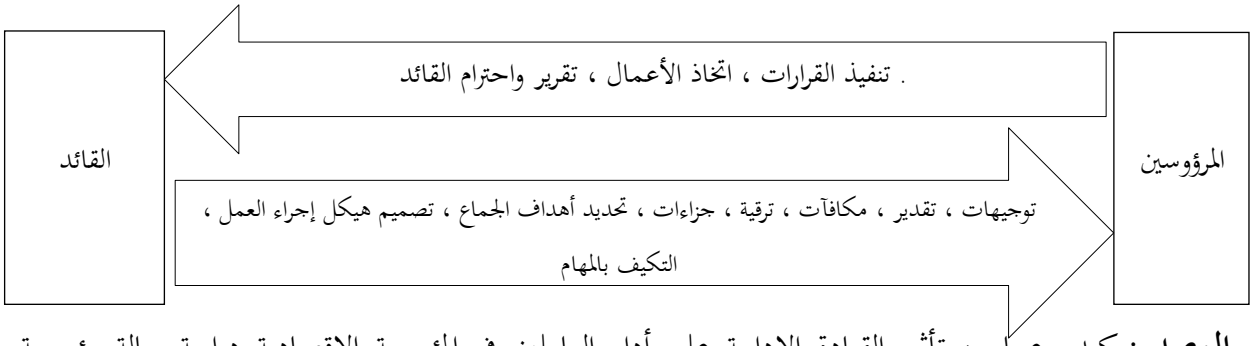
[1] صابرين عطية مرسال، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[2] كيدر عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة جامعة أكلي محند أو الحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص79.

[3] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

على أدائهم، إذ يخبرهم بالمكافآت التي يحصلون عليها في حال الأداء الجيد كما يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء، والبحث عن الأخطاء ومعالجتها قبل وبعد حدوثها.[1]

الشكل رقم: (1-1): يمثل نموذج القيادة التبادلية



المصدر: كيدر عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز رسالة ماجستير ، جامعة أكلي محند أوالحاج البويرة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيي ، 2014-201 ، ص79.

3. نمط القيادة التشاركية: يدعو القائد هنا الأفراد إلى مشاركته صنع القرار وتبادل الأراء ، مما يؤدي إلى تفاهم مشترك للمشاكل والتزام جماعي بالقرارات أو بالحلول، كما يقوم بتفويضهم لاتخاذ ما يرونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف، ويقوم العاملين هنا بمناقشة الأهداف مع القيادة واختيار أساليب العمل الخاصة بهم للوصول لهذه الأهداف، وينصح بهذا الأسلوب في حالة وجود احترام وتفاهم بين القادة والعاملين، وعندما تكون المهام واضحة، وكذلك في حالات التحديد والتغيير والاستحداث وحل المشاكل العملية كتحسين خطوات العمل، وفي حالة وجود تفهم كبير من العاملين لمهامهم وأدوارهم ومسؤولياتهم، وارتفاع قدراتهم ومهاراتهم، والقيادة هنا تصبح ناجحة خاصة إذا ما كان فريق العمل من المهرة ذوي الخبرة.[2]

4. نمط القيادة الأبوية: يتكون هذا النمط من مزيج نمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية)، وفيه يستخدم الجانب اللين من الإدارة الاجتماعية مع الجانب القاسي من الإدارة العلمية المتأرجحة، فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده، ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكا للأمور.[3]

[1] وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية افي تنمية الابداع الاداري، دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص 38.

[2] أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[3] بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 50.

5. نمط القيادة التحويلية: هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق شعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة، وخلق المناخ الملائم، بروز أفكار جديدة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم، وسنتناولها بشكل مفصل في المبحث الموالي.[1]

وفي سنة 1960 حدد دوجلاس مكجريجور أربعة متغيرات تؤثر في النمط القيادي:[2]

1. صفات القائد.
2. اتجاهات التابعين وحاجاتهم وبعض الصفات الشخصية الأخرى.
3. مميزات التنظيم مثل (هدفه و هيكله وطبيعة الأعمال المطلوبة أداؤها).
4. البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

من الأنماط القيادية التي أحدثها التقدم هو نمط القيادة التحويلية ،والذي أهم ما يميزه هو قدرة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وسنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم ونشأة القيادة التحويلية، وكذا خصائصها وأهميتها بالإضافة إلى مبادئها وأبعادها، بالإضافة إلى عناصر أخرى بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية ومفهومها

مع اشتداد الحاجة إلى تطوير القيادة، و تفعيلها ظهرت القيادة التحويلية التي أعطت وجه جديد للقيادة التي تبعث الأمل للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها ،وفي هذا المطلب سنحاول التطرق أولا لنشأة القيادة التحويلية ومن ثم عرض أهم المفاهيم الخاصة بها.

أولا: نشأة القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، كانت من المخرجات

[1] رمضاني عومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة نموذج الشبكة الادارية لبلاك وموتون، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013، ص 71.

[2] محمود يوسف عقلة، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان،الطبعة الأولى، 2010،ص 135.

الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم بحيث تزداد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.[1]

لقد كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قبل داونتون (Downton,1973) إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكريجور بيرنز (jams MCGegor Burns) في عام 1978، من خلال كتابه الشهير (Leadership) الذي قدم فيه شرحا متعمقا لمفهوم القيادة التحويلية.[2]

وأكد من خلاله على أهمية تفاعل القادة مع الحالة النفسية للعاملين، من أجل توحيد الأفراد ذوي الدوافع والقيم المتبادلة وحشد الطاقات والمصادر الاقتصادية والسياسة، وتوظيفها ضمن إطار المنافسة والصراع والأهداف بشكل مستقل، أو متبادل بين القائد والتابعين.[3]

وقد ركزت نظرية (بيرنز) في القيادة التحويلية، حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لكي تصبح أكثر إنتاجية، وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة، وقد أكد بيرنز على أن أحد الحاجات العالمية الملحة في العصر الحالي، تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة، وأن تحقيق ذلك يعد شيء مفقود في نظريات القيادة والإدارة الموجودة، الأمر الذي جعله يسعى إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم.[4]

كما رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية، التي أشار إليها (Burns) حيث أن (Bass1985) متفق مع الكثير مما ذهب إليه (Burns) لينهض بعدها بأفكاره ويكمل الكثير من أعماله حيث قام بإثبات نظرية القيادة التحويلية ميدانيا،كما أنه أضاف سلوكيات ودعامات إحصائية لها.[5]

وفي نفس السنة قدم (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الابداعي والاهتمام الفردي)، وفي عام 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة Inspiration) (Moivation وفي عام 1990 قدم كل من باس وأفيلو (Bass & Avilio) نموذج أكثر حداثة للقيادة

[1] حسين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[2] هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،الطبعة الأولى،2014، ص16.

[3] طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، دراسة أراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،2016-2017، ص21.

[4] هدى حسن يحي العلفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[5] حسين محمد المراد،مرجع سبق ذكره ، ص 219-220.

التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر :ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.[1]

وفي عام 2003 أصدر بيرنز كتاب بعنوان " تحويل القيادة مسعى جديد للسعادة (transformaing leadership : anew pursuti of happiness) ويعد الكتاب توسعا لكاتبه السابق عن القيادة (leadership 1978) ويؤكد فيه :" أنه يمكن للقادة التبادليين التعلم ليصبحوا قادة تحوليين، كما أشار إلى أن ما ينقص عمله هو التركيز على الجانب النفسي، حيث أنه لفهم القيادة والتغيير لابد من دراسة الاحتياجات الإنسانية والتغيير الاجتماعي، ويذكر بيرنز بأن القيادة التزام أخلاقي واستجابة للاحتياجات الإنسانية، بما يتناسب مع القيم الانسانية.[2]

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية مصطلح ذات حداثة نسبية في الفكر المعاصر، وبالرغم من ذلك فقد أصبحت أسلوبا قياديا، وتمثل موضوعا حيويا ومحوريا للدراسة الأكاديمية، وكذلك للبحوث والرسائل العلمية. وتشير الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية إلى أن مفهوم القيادة يكنفه الغموض، وأنه لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين عن تعريف محدد لها، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للقيادة التحويلية.

لقد عرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها:" عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم بالأخر ،للوصول إلى من كل مستويات الدافعية والأخلاق.[3]

في حين عرف (Bass 1997) القيادة التحويلية على أنها: " القيادة التي تلهم المرؤوسين وتدفعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، حيث يصبح المرؤوسون محفزين لتقديم جهد أعظم بكثير مما هو متوقع منهم، وذلك عن طريق تنشيط الحاجات العليا لديهم مثل الطموح والتوقعات.[4]

[1] إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسات المطاحن الكبرى للحبوب، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص 51، 52.

[2] هدى حسن يحي العلفي، مرجع سبق ذكره، ص 21، 22.

[3] أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

[4] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص119.

كما عرف (Bouche 1989) القيادة التحويلية أنها:" قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الأخرين، بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة.[1]

وينظر (conger) للقيادة التحويلية على أنها: تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.[2]

في حين قال هاوس (house) على القيادة التحويلية بأنها: " العملية التي تغير الأفراد وتحولهم ،وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف الطويلة، وتشمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية.[3]

-كما تعرف القيادة التحويلية بأنها:" نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامة في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.[4]

- هي علاقة تأثير متبادلة بين قائد ملهم وفعال، وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء إلى منظماتهم.[5]

-كما حدد مفهوم أخر للقيادة التحويلية بأنها:" القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات، لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية.[6]

- القيادة التحويلية هي عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي.[7]

---

[1] حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص20.

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجيستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 25.

[3] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص57.

[4] واعر وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص40.

[5] هدى يحي حسن العلفي، مرجع سبق ذكره، ص19.

[6] شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص 18.

[7] أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص 16.

-هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.[1]

من خلال كل ما تقدم من تعريفات يمكن وضع تعريف إجرائي للقيادة التحويلية: " القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، حيث تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على إلهام الأخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية ومبادئها

يمكن للقيادة التحويلية أن تتواجد في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية القيادة التحويلية ومبادئها.

أولا: أهمية القيادة التحويلية

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ،ضمن المداخل الحديثة للقيادة.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية من وجهة نظر (SerGiovanni 1996) في أنها قيادة فنية، تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها تعمل على رفع مستوى الأداء التنظيمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلا عن رفع ثقة العاملين وإشعارهم بالانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.[2]

وللتفصيل أكثر يمكن عرض أهمية القيادة التحويلية في النقاط التالية: [3]

1. كونها لا تنفذ بالقوة، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتعمل على تطوير مهارات الأفراد وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد حاجات وفرق عمل معتمدة على نفسها وذاتها.

2. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء التابعين، في مختلف مستويات المنظمة.

[1] أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

[2] محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2016، ص 36.

[3] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 95، 96.

3. تحمل القيادة التحويلية في مضامينها المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز التابعين للعمل، إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

4. إمكانية تواجد القيادة التحويلية في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما يجعلها صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة أو التي تحتاج إلى تغيرات جذرية.

وهناك من يقول بأن القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:[1]

- البيئة المضطربة السريعة التغيير.
- المنافسة العالمية.

حيث تتمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية، لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.[2]

ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية:

حسب (koehler et panko ski) فإن مبادئ القيادة التحويلية ممثلة فيما يلي:[3]

1. **اعتبار المنظمة كنظام:** باعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ،وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن تغيير.

2. **إيجاد استراتيجية للمنظمة وتبليغها الأخرين:** تعني الاستراتيجية هنا نمط المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة ولتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل، مع الأخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف، باستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال ، وهذه الاستراتيجية يجب أن تكون معلنة لجميع الموظفين.

3. **تأسيس نظام إداري:** من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة، باعتبارها نظاما موحدا ومتكاملا من خلال استيعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية الغامضة والمتناقضة.

[1] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص53.
[2] الموجع نفسه، ص53.
[3] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 97، 98.

4. **تطوير وتدريب كل المساهمين:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولين عن تطوير الأداء وبحاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون المساهمة في تحسين الأداء وزيادة فاعليته.

بالإضافة إلى المبادئ التالية :[1]

5. **تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه الأنسب لتطوير العملية الإدارية ،وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي.

6. **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية، التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

7. **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة فهو يهتم بمن يبذلون الجهود والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة.

8. **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يقر مسؤوليته في إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الأخرين، وهذا لتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلة كغيرها من الأنماط القيادية ،تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيرا، على الرغم من وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية، فتعتبر مساهمة (Bass 1985) هي أول مساهمة لتحديد أبعاد القيادة التحويلية، والتي تشمل على استبيان متعدد العوامل (MLQ)(Multifater leadership) (Questionnaira اشتمل على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلة هي (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) بعد ذلك قدم (باس1990) نموذجا للقيادة التحويلية أكثر حداثة للقيادة التحويلية، يتضمن أربعة أبعاد (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستثارة الفكرية)، ثم أتت دراسة " أفولير" (Auolio) ليضيف بعدا خامسا للقيادة التحويلية وهو بعد التمكين.[2]

[1] مرجع نفسه، ص 98، 99.

[2] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ،71، 72.

أولا: الكاريزما أو التأثير المثالي (Charisma or Indedized Influence) :

حسب (Avolio,et…a/1991) التأثير المثالي يعرف بأنه:" إظهار مشاعر الاحترام للأخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارسته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالته.[1]

كما يعتقد (Bass & Avolio,1992) أن التأثير المثالي خاصية ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة، والذين يحضون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القيادة يجعل العاملين يقدمون جهودا إضافية، لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، كما أن خبرات القائد ومقدرته الذهنية، تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة، وتمكنه من التأثير في الأخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا تتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي، بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.[2]

أي أن هذا البعد يظهر من خلال احترام الأخرين وبناء ثقتهم والثقة بالمنظمة ككل، فالقادة التحويلين يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم، خاصة عندما يرى المرؤوسون أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحون أكثر تحمسا للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم والاتجاهات و السلوكيات.[3]

ثانيا: التحفيز أو الدفع الالهامي(Inspiriationd Mativation) :

يعرف الدفع الالهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على أنه:" قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الأخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي والرموز والشعارات ولغة الجسد، لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول"، إن عملية الدفع الالهامي تصف عملية تنشيط التخيلات الذهنية التي تزيد تركيز المؤروسين على الرؤية، وأن هذه التخيلات تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة، لذا فإن مستوى القائد التحويلي في الدفع والإلهام، يكون أكثر قوة إذا كانت رؤية المنظمة المستقبلية ومهامها محدود بوضوح وبساطة، لذا فإن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسهم، ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها، وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون المرؤوسين يشعرون بالقيمة والثقة

[1] محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[2] شريف أحمد حسن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[3] حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره،، ص 222.

ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.[1]

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمرة والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين، والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر، والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة.[2]

ثالثا: الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي (intelletual stimulation)

عرف (Bass1998) التشجيع الابداعي بأنه:" عملية تشجيع العقلانية واستخدام الذكاء وحل المشكلات بعناية".[3]

كما تعرف بأنها:" قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها".[4]

كما يشير هذا البعد إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحوليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وتنمية التعبير عنها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولا عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين.[5]

ومنه فالاستثارة الفكرية تعتبر أداة للإبداع يتم استعمالها كثيرا في المنظمات لإيجاد الحلول للمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو اعادة التنظيم الداخلي أو تكوين علامة تجارية، فهو يعتبر وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة، خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة.[6]

---

[1] مرجع نفسه، ص224.

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2012، ص 30.

[3] حسين المراد، مرجع سبق ذكره، ص 223.

[4] إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص 393.

[5] أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[6] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص75.

رابعا: الإاعتبارية الفردية (Individulized Comsidération)

حسب (باس و أفوليو) الاهتمام بالأفراد هو: " قدرة القائد على التوفيق بين أهدافه ورؤيته من جهة وأهداف ورؤية الأفراد الذين يعملون معه من جهة أخرى، عن طريق التفاعل المباشر الذي من شأنه أن يزيد من احتمال تحقيق الأهداف التنظيمية".[1]

كما تتمثل الإعتبارية الفردية أو الإهتمام بالأفراد، في مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.[2]

ولقد أكد (Bass & steidlmeir 1999) أن الإهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثارا من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويلين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاهاتهم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.[3]

وتظهر الاعتبارية الفردية من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.[4]

خامسا: التمكين(Empowerment):

يمكن تعريفه على أنه:" عملية تنظيمية، ترتكز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال، بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.[5] والتمكين هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي أضافها (Avolio1999) والافتراض الرئيس في فكرة التمكين، أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي

[1] طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2] أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[3] المرجع نفسه، ص 18.

[4] أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

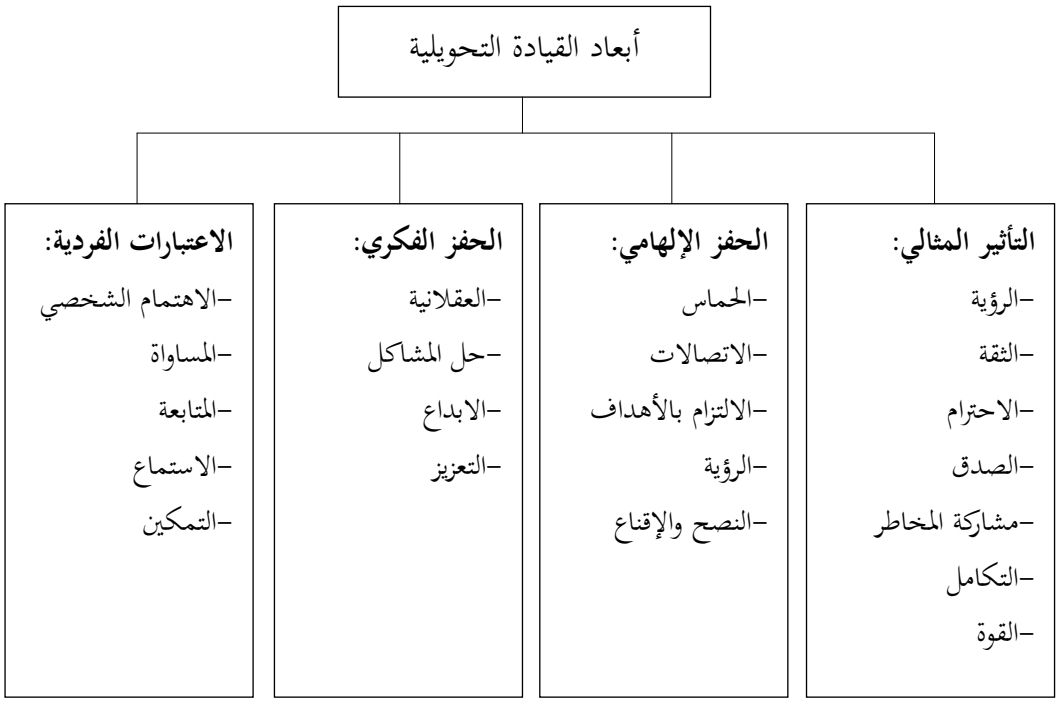
[5] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.[1]

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الأخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة، وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل، بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة و تهيء الظروف المساعدة للتمكين ،التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة، لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.[2]

والشكل التالي يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية.

الشكل رقم (1-2): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية .



المصدر: خولة مساعد يوسف عبد العال، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية محافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية غزة ،2015، 2016، ص24.

[1] محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010، ص 41.

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

المطلب الرابع: أنماط القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها

في هذا المطلب سنتطرق إلى أنماط القيادة التحويلية وكذا متطلبات بنائها.

أولا: أنماط القيادة التحويلية

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج والسلوك الذي ينتهجه القائد خلال قيادته للفريق أو المنظمة وأيضا تصرفاته وقراراته حيال المواقف المختلفة التي يواجهها أثناء العملية، وهو تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف، ويعتمد النمط القيادي على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقائد، حيث يكتسب السلوك من الوراثة، وعمليات التطبع والتنشئة الاجتماعية ودرجة قبول السلطة في المجتمع، والظروف الإقتصادية والسياسية وصفات القائد.

أما عن أنماط القيادة التحويلية فقد ذكر (Burns) خمسة أنماط للقيادة التحويلية وهي:

1. القيادة العقلانية(Intellectual Leadership) :مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانيا.[1]

والقائد العقلاني هو الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع، من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة.[2]وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية وذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في الإطار الأخلاقي.[3]

2. **القيادة الإصلاحية: (Reform Leadership)** :تتطلب هذه القيادة مهارات أساسية استثنائية ،بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير هادف إلى السير بالتدريج، وأن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه.[4]

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء

[1] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص68.
[2] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص99.
[3] هدى حسين يحي العلفي، مرجع سبق ذكره، ص40.
[4] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 99، 100.

الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله ،وعليه نستخلص أن القيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغيرا جوهريا.[1]

3. **القيادة الثورية (Revolutionary Leadership)** : تعني إحداث تطور شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ،وعلى الرغم من ذلك يحذر " بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون نادرة، وهي مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.[2]

ويؤكد "بيرنز" أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع، تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص أهمها:[3]

- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها، من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

4. **القيادة البطولية(Heroes Leadership)** : تعرف البطولة على أنها:" الرغبة في التضحية أو تحمل المخاطر نيابة عن الأخرين أو للدفاع عن قضية أخلاقية"، هذا التعريف يرى أن القائد البطولي يرتبط ارتباطا وثيقا برغبته في تحمل الخطر، والتضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضاياها الأخلاقية، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات ،تكون فاعلة من خلال تأثيره على التابعين لخلق التضحية الذاتية لهم.[4]

ولهذا فإن القيادة البطولية ليست خاصية يمتلكها شخص ما، إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، ولهذا فإنها تظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتلعب دورا حيوي في انتقال وتطوير المجتمعات.[5]

---

[1] طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.

[2] رؤيا محمود كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2014، ص 22.

[3] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[4] الأخضر صياحي ، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[5] هدى حسين يحي العلفي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

5. **القيادة الإيدلوجية (Ideologues Leadership)** : تعرف الإيديولوجية على أنها:" مجموعة من المعتقدات والأفكار التي تؤثر على نظرتنا إلى العالم، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمشاعر التي تتمسك بها بشكل كبير وهي تشبه (الفلتر) الذي نرى من خلاله كل شيء وكل شخص".[1]

ولذلك فالقادة الإيدويوجيين قد يمتلكون حاجات شخصية كالاحترام والتقدير، إلا أنهم أيضا يجسدون بشدة الأهداف الجماعية، لدرجة أن الحاجات والرغبات الإنسانية لكل من القائد والتابعين قد تطمسها أهداف الحركة السياسية، وتوصف علاقة القائد الإيدولوجي بأتباعه بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية، وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب فيه، وإنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي، الذي يقاس بغايات وبرامج وقيم القادة الإيدولوجيين.[2]

ثانيا: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية:

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه ،وتتمثل هذه المتطلبات في :[3]

- الرؤية المستقبلية المتميزة حول مستقبل الجماعة.
- التعامل مع الأخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة والتطوير الذاتي عند العاملين.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية، ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزس وبرسنز:[4]

- القدرة على المبادأة والابتكار والاختراع.

[1] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[2] طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص37.

[3] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص57.

[4] أمال بومنير، شهرزاد بن عيسى، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع الفني لدى العاملين في المنظمة، دراسة حالة في متوسطة مهدي محمد، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2019-2020، ص 23.

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجية اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

ويقدم آخرون مجموعات مختلفة من المهارات الأكثر تفصيلا والتي اعتبرها ضرورية لتعزيز التزام المرؤوسين اتجاه المنظمة وهي:[1]

1. مهارات الوعي بالذات
2. مهارات التنظيم
3. مهارات الطاقة الإنتاجية.
4. مهارات التكامل والالتزام.
5. مهارات الوعي الاجتماعي.
6. مهارات العلاقات الشخصية.

نشر مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على إدراك ذاته، فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه، والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكاته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإدارة على التكيف والتعلم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته، وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة غالبا بأنهم مسؤولين ومتفانين في العمل، أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية، حيث أنها تمارس فقط في أشخاص أخرين، وتشير المهارات التبادلية إلى التعاون وحل النزاعات والتأثير في الأخرين.[2]

[1] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره ص 60.

[2] نجاة قالم، مونيرة لعبيدي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة" دراسة حالة جامعة المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017-2018، ص 27، 28.

المبحث الثالث: القائد التحويلي في المنظمات

نشأت فكرة دراسة القادة التحويليين من دراسة التاريخ النفسي للقادة السياسيين أمثال ماها تماغاندي، رونالد ريغان، مارجريت تاتشر وغيرهم ،وللإلمام بجوهر معالم القائد التحويلي سنتطرق لتعريفه وخصائصه، ووظائفه وكذا التحديات والمعوقات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي وخصائصه

لابد لمؤسسات القرن الواحد والعشرين من توفرها على قيادة تحتوي على مجموعة من الخصائص، تعمل على اقناع الناس من حولهم برؤية ورسالة المؤسسة، حتى يستطيع الجميع إحداث تحويل شامل، يطلق عليهم مصطلح القادة التحويليين.

1. **تعريف القائد:** يسعى القائد التحويلي في القيادة التحويلية، إلى إحداث تغييرات إيجابية في طريقة أداء العمل وكذا الرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية، وفيما يلي عرض لأهم مفاهيم القائد التحويلي:

وقبل التطرق إلى مفهوم القائد التحويلي سنتطرق أولا إلى مفهوم القائد.

- حيث عرف (البياع 1985) القائد بأنه: الشخص الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير في سلوكيات الأخرين وهو أيضا من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وحقلها عن طريق التجارب والتتبع والتدريب" ،وعرفه أيضا بأنه:" الشخص الذي يسيطر أو يوجه أو يؤثر على الآخرين".[1]

بعدما تعرفنا على مفهوم القائد سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم القائد التحويلي:

- عرفت (رندة رباحي) القائد التحويلي بأنه:" قائد لديه تأثير هائل وجذري من مرؤوسيه، فهو يلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي لهم اهتماما كبيرا، ويغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة، وهو قادر على إلهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.[2]

- كما يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه:" القائد الذي يرفع من مستوى التابعين، من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات.[3]

[1] علاء فرحان طالب، علي حميدي العامري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[2] فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 111.

[3] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص60.

- ويعرف (Bass) القائد التحويلي بأنه :هو الذي يتمتع بالقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها وهو يهيء المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.[1]

- ويعرف أيضا على أنه ذلك القائد الجذاب الذي له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل العاملين، وإدارته ومنظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك من مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الأخرين يحبه العاملين لشخصه ولذاته، حتى قبل أن يتقبلوا رسالة ورؤيته المستقبلية.[2]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن القائد التحويلي: هو الشخص الذي يمتلك جاذبية ويعمل على تحضير العاملين، وتحويل سلوكهم باتجاه تحقيق رؤية ورسالة المنظمة ويعمل على التحسين المستمر وتحويل العمال والمنظمة إلى أحسن المستويات.

2. **خصائص القائد التحويلي**: يرى كل من تيكي و ديفانا (Ticky & Devanna1986) أن القادة التحويلين يتمتعون بجملة من الخصائص تتمثل في:[3]

1) يسعى القادة التحويليين إلى إحداث التغيير ويعتبرون أنفسهم أنهم عوامل مساعدة لإحداث التغيير .

2) يتسم القادة التحويليين بالجرأة والشجاعة، والقدرة على التعامل مع المقاومة والقدرة على مواجهة المخاطر.

3) يؤمن القادة التحويلين بإمكانيات العاملين، ويعملون على تمكين العاملين والثقة بهم ومنحهم بعض الصلاحيات.

4) يؤمنون بفرض التعلم المستمر من خلال أخطائهم وأخطاء الأخرين.

5) القدرة على التكيف مع الأوضاع المختلفة.

6) لديهم رؤية مستقبلية واضحة.

والجدول التالي يوضح أهم الفرقات بين خصائص القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

[1] طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] أميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين "دراسة حالة ميدانية تجهيز الغرف الصحراوية caban- عيم مليلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص26.

[3] حارب بن محمد بن علي الحراصي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الانسانية، جامعة نزوى سلطنة عمان، 2016-2017، ص 24-25.

الجدول رقم (1-2): الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد التقليدي غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنبثق من الموضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكات والمماثلة للأخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز إلى الأفضل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالأخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الإندماج مع الأخرين والاقتناع بهم.
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	الخبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما حدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يرتكز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية.
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب ،علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة الأزهر،غزة ،فلسطين ،2010 ص21.

المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده صور التغيير ،وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الأخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام:

أولا: إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.[1]

ثانيا: صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى الوظيفة الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تشمل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.[2]

ثالثا: اختيار نموذج التغيير ومساراته: يختار القائد النموذج المناسب للتغيير في المنظمة، في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها و أثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.[3]

رابعا: تكوين الاستراتيجية الجديدة: إن الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.[4]

خامسا: تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة[5]: ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها، إذا فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن:

---

[1] أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[2] المرجع نفسه، ص34.

[3] حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص34.

[4] إياد حماد، مرجع سبق ذكره، ص 394.

[5] مرجع نفسه، ص 394.

1. بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.
2. إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
3. صياغة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه، عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

سادسا: إدارة المرحلة الإنتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الإنتقالية التي يعيش فيها الأفراد، ابتداء من التحرر من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقيم.[1]

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي فرضت على هؤلاء القادة مواجهتها بعقلانية وحكمة وبعد نظر ،وقد حددت هذه التحديات فيما يلي:

1. المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القائد التحويلي التغلب على تحدي المنافسة، والعمل على الإحتفاظ بموقع المنظمة في السوق وتنميته وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق، باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.[2]

ومن بين التحديات التي تواجه القائد التحويلي نجد أيضا:[3]

2. العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والإقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القائد التحويلي أن يستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرص التعايش في مناخ شديد المنافسة

[1] أسامة خيري، الجديد في القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص100.

[2] دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019-2020، ص35.

[3] مرجع نفسه، ص35.

ومنفتح في الوقت نفسه ،إن القائد العالمي في تعامله مع العولمة ،يحاول الإسراع في أداء أعماله في أقل وقت ممكن ويسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة له، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ،عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القائد العالمي التحويلي، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القائد التحويلي عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر،مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4. الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس للتقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح مفاضلة على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات وعند المفاوضات للانضمام إلى الإتفاقيات العالمية، وقد أصبحت أيضا هدف لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدأ القائد الإداري التحويلي يسعى للحصول على شهادة الإيزو المختلفة. بالإضافة إلى التحديات التالية:[1]

5. التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القادة التحويليين، وذلك لاختبار مدى قدرتهم على استخدام وتبني تلك الآلات والتقتيات، واستخدامها الأمثل وتوظيفها لتطوير الإنتاج، وتخفيض التكاليف وزيادة الجودة، لأن التكنولوجيا هي من أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ،وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة.

6. اتخاذ القرار في عالم متغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القائد التحويلي متوقف على مدى قدرته على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القائد التحويلي في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، وإنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القائد التحويلي والخطة التي وضعها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

[1] دوح التجاني ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المطلب الرابع: معوقات نجاح القائد التحويلي

تواجه القائد التحويلي معوقات عديدة تحول بينه وبين تطبيق القيادة التحويلية من أبرزها:[1]

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

[1] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص84.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية القيادة الإدارية، من خلال عرض مفهومها وأهميتها، وكذا خصائصها وأنماطها، وبذلك استخلصنا أن القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة التحويلية، وهذا بدوره فتح لنا نافذة الإطلاع والولوج إلى التعرف أكثر عن القيادة التحويلية التي تعتبر موضوعنا الأساس في هذه الدراسة.

حيث تطرقنا بعدها إلى مفهوم القيادة التحويلية نشأتها، أهميتها وكذا مبادئها، بالإضافة إلى أبعادها وأنماطها، حيث توصلنا إلى أن القيادة التحويلية هي مفهوم حديث، تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي وتتمتع بالقدرة على إلهام الأخرين وإثارتهم لتحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية، بالإضافة إلى ذلك فهي تولي أهمية كبيرة للمرؤوسين باعتبارهم الأساس في تحقيق الأهداف.

وكذلك تطرقنا إلى التعريف بالقائد التحويلي ،باعتباره عنصر أساسي وضروري في كل هذه العملية ومحركها ويأتي على رأسها، حيث تحدثنا أيضا عن وظائفه وخصائصه، بالإضافة إلى التحديات والمعوقات التي تواجهه.

ولتعميم الفهم أكثر حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي سوف يتم التطرق في الفصل الثاني إلى التميز التنظيمي بشكل تفصيلي.



الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم عصرا سمته التجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والصناعية، لذا وجدت المنظمات نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين.

وللتعامل مع المشكلات التي فرضتها بيئة الأعمال والأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد وجدت المنظمات نفسها في مواجهة صعبة، تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها، حيث أصبح لزاما إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة توفر المقومات اللازمة للتعامل مع هذه التغيرات، كما أصبحت المنظمات مطالبة باتباع فلسفات متميزة وحديثة، بشكل يضمن لها البقاء والاستمرار.

لذلك أضحى التميز التنظيمي محل اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب، لأنه يعتبر بمثابة مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوق، تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المعوقات والمتغيرات الخارجية المحيطة بها، وتكفل لها تحقيق الترابط والتنافس الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، والاستثمار الأمثل لقدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق.

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

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي.

المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات وأبعاد وجوائز التميز التنظيمي و معيقاته.

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي.

المبحث الأول:ماهية التميز التنظيمي

لقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات أصبح يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز، إذ أن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب تبينها لنظم حيوية وفعالة، فالتميز التنظيمي يركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة، وليس فقط عند مواجهة المشكلات والعقبات، وفي هذا المبحث سيتم تناول التميز التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته، وكذلك عرض مبادئه وأسسه بالإضافة إلى عناصر أخرى سيتم التعرف عليها في مضمون البحث.

المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي وخصائصه

إن المنظمات التي تحقق التميز التنظيمي هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، أي أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف التميز التنظيمي وعرض أهم خصائصه.

أولا: تعريف التميز التنظيمي

اختلف العديد من المفكرين والباحثين في تحديد وإعطاء تعريف للتميز التنظيمي، وذلك لتعدد واختلاف المنطلقات والزوايا، وقبل إبراز مختلف التعاريف المقدمة للتميز التنظيمي سنتطرق أولا إلى مفهوم التميز.

1. **تعريف التميز**: بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع ثمانينات القرن "20" عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت ووترمان Robert H waterman and thoms jr peters عام 1982 كتابهما المشهور " بالبحث عن التميز" (*I*nsearch of Excellence) والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية منذ ستينات ذات القرن ،وفي هذا الصدد أشار الباحثان أنه لا توجد شركات متميزة، إنما توجد شركات تجاهد من أجل التميز.[1]

ولفظ التميز يحمل معاني مختلفة، وقد اختلفت أراء المفكرين والعلماء باللغتين العربية والإنجليزية حول هذا المفهوم، فقد جاء بمعنى الإنفراد والاختلاف وورد أيضا بمعنى التفوق والامتياز والإبداع والاتفاق.[2]

وذكرت كلمة تميز في القرآن الكريم في عدة آيات منها:

---

[1] لحسين عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2013، ص35.

[2] محمود اسماعيل أبو عوده، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، 2018، ص19.

قال تعالى:" وامتازوا اليوم أيها المجرمون"، أي تميزوا ،وقيل أي انفردوا عن المؤمنين ، واستماز عن شيء أي ابتعدوا عنه.[1]

قال الله تعالى:" تكاد تميز من الغيظ كلما ألقي فيها فوج تسألهم خزنتها ألم يأتيكم نذير". تميز من الغيظ أي تتقطع وتتفرق.[2]

عرف التميز بأنه: عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضى الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة.[3]

التميز يعني الابتكار، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتهم عن طريق الابتكار.[4]

كما يعرف أيضا بأنه:" التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد وتقديم إضافة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.[5]

وحسب إرشادات الإتحاد الأوروبي العام1999، يعرف التميز بأنه:" هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج، والتوجه بالعميل، والقيادة، وثبات تلك المفاهيم والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الأفراد والتعلم".[6]

التميز يعتبر الريادة والإبداع من خلال تقديم منتجات وخدمات ،وتحقيق نتائج باهرة ترضي الزبائن والمساهمين والموظفين.[7]

---

[1] سورة يس، الأية 59.

[2] سورة الملك، الأية 8.

[3] صالح على عودة الهلالات، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى 2014، 25.

[4] هاشم حمدي رضا، التميز الاداري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 13.

[5] زياد محمد الشرمان، محمد صلاح البواعنة، مداخلة بعنوان : دراسة أثر التسويق الالكتروني كأداة للتميز في منظمات الأعمال الصناعية في الأردن، ضمن مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، بجامعة جدارة – اربد ، المملكة الاردنية الهاشمية، 2011 ، ص 287.

[6] لحسين عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[7] أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2014، ص 37.

التميز يعني القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرين وتغيير التقليدي، والتقدم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة.[1]

2. **تعريف التميز التنظيمي**: تعددت التعاريف المقدمة للتميز التنظيمي ومن بين أهم هذه التعاريف نجد:

- يعرف التميز التنظيمي على أنه:" قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي، عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات".[2]

- كما يعرف أيضا بأنه: حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.[3]

- التميز التنظيمي يعني: البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة بما يساهم بجعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة.[4]

- وأشار (Nohnia, et …al) إليه بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.[5]

- ويعرف (زايد عادل) التميز التنظيمي بأنه:" تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وتربطها مع عملائها والمتعاملين معها علاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ،ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها.[6]

- ويرى (غازي): أن التميز التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على إحداث نقطة تطويرية وقفزة في الأداء التنظيمي يساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولا إلى المستوى المطلوب، مما يؤدي إلى رفع روح المنافسة بين مختلف المجالات وأنشطة العمل داخل المنظمة.[7]

---

[1] صالح على عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، 25.

[2] هاشم حمدي رضا، التميز الاداري في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[3] صالح علي عودة الهلالات ،مرجع سبق ذكره ،ص25

[4] سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، السويس، 2013، ص115.

[5] محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص203. ص203.

[6] مرجع نفسه، ص203.

[7] ربى عزت الكنج، مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، " دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل"، مجلة جامعة تشيرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد6، 2020، ص58.

– ويعرف أبو فارة وآخرون: التميز التنظيمي بأنه:" هو القدوم بما هو جديد ومختلف عن الأخرين والذي ينتج عنه تحقيق رقي وميزة في أكثر عناصر الأداء الإستراتيجي داخل المنظمة".[1]

– ويرى (Bukhart) بأن التميز التنظيمي هو :" استغلال المنظمات الفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الإستراتيجي والعمل على الإلتزام برؤية مشتركة تكون واضحة الهدف كافية المصادر، والحرص على الأداء الفعال في داخل المنظمة".[2]

– وهو كذلك: تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها، بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها.[3]

– وعرف المعهد الوطني للتدريب التميز التنظيمي بأنه:" طريقة العمل التي تعتمدها المنظمة لتوازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحدة أو أكثر، من معايير الأداء الإستراتيجي المترابطة مثلا بالابتكار،الجودة ، التكلفة، الموثوقية، المرونة وغيرها".[4]

– وعرفه البحيصي بأنه:" تفوق أداء المنظمة عن الأداء المتوقع، سواء من المنظمة نفسها أو أن تتفوق على مثيلاتها في السوق، أو تفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة".[5]

– وبناءا على ما سبق يمكن تقديم تعريفا إجرائيا للتميز التنظيمي:" التميز التنظيمي هو تميز إداري ووظيفي في المنظمة، يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك ،مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها".

ثانيا: خصائص التميز التنظيمي

تسعى المنظمات إلى العمل على تبني أفكار ريادية وإدارية جديدة، من أجل تحقيق رغبتها في التميز والبحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التطورات الجارية يوما بعد يوم، من أجل إشباع حاجات العملاء والبقاء والتطور للوصول إلى الأداء الأفضل ورفع مستوى الكفاءة من خلال التميز التنظيمي، وسنتناول فيما يلي خصائص التميز التنظيمي ومداخله.

---

[1] محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] مرجع نفسه، ص 20.

[3] حنان حسن سليمان، التمكين الاداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري سيناريوهات بديلة، مجلة قناة السويس للعلوم التربوية، جامعة قناة السويس، العدد 3، الجزء 1، 2017، ص 362.

[4] بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، قالمة، العدد4، 2017، ص13.

[5] محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلد 37، العدد الرابع، 2017، ص117.

أ. تتمتع المنظمات التي تحقق تميز بمجموعة من الخصائص المهمة هي:[1]

- **قبول الأعمال الصعبة:** إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي ،حيث فرض النمو والتعليم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- **توفر القيادة الكفوءة:** إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في التحفيز والتميز والتشجيع عليه.
- **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- **الخبرة البعيدة عن العمل:** إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل 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 عن الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

ب. والتميز الايجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما:[2]

- مدخل تعددي للقيم، وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.
- مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدم العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية التميز التنظيمي وأهدافه

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى لأهمية وأهداف التميز التنظيمي.

أولا: أهمية التميز التنظيمي

إن أهمية التميز التنظيمي تنبع من خلال إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية وتنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.[3]

[1] محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص205.

[2] أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوساط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص34.

[3] محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص204.

ويمكن بيان أهمية التميز التنظيمي في النقاط التالية:[1]

1. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات لتحقيق استمراريتها ونجاحها.

2. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.

3. تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.

4. تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المحيطة والمتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.

5. توفير القيادة الكفأة والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار.

بالإضافة إلى ذلك نجد: [2]

6. قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو وتحسين العمليات.

7. توفير فرص التعلم والمستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.

8. الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات ،والتحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات.

9. تبني إعادة هندسة العمليات ،لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة ،عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، إبتداءا بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزا.

[1] نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، كلية التربية، قسم الادارة و الاشراف التربوي، 2017، ص37.

وهكذا نجد أن التميز التنظيمي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار، والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكا له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم، من أجل تميز المنظمات ونجاحها.[1]

ثانيا: أهداف التميز التنظيمي

اظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية للتميز التنظيمي والتي تساعد وبشكل كبير في تحقيق إدارة التميز التنظيمي المؤسسي، ولعلى من أهم هذه الأهداف نجد: [2]

1. الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال.
2. التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل عن المنافسة في السوق الدولي.
3. ثبات القيادة والهدف، والعمل على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري .
4. السعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.
5. العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
6. تحقيق النتائج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
7. الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها، من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوى لدى المنظمة.
8. العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقطة نوعية في أداء المؤسسة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

[1] محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 204 ، 205.

[2] محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص21.

المطلب الثالث: مبادئ التميز التنظيمي

يستند التميز التنظيمي إلى عدة مبادئ هي:[1]

- التأكيد على ثبات الهدف.
- العمل تحديد احتياجات المستفدمين باعتبارهم ركيزة أساسية.
- التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين بما لا يتعارض مع أهداف العمل.
- تمسك القيادة بالدافعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز.
- التعلم المستمر والإبداع والتحسين بإتاحة الفرص للعاملين، للتنميتهم وحفزهم على الإبداع.
- تنمية المشاركة ،ينقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.
- دعم الشراكات التي تحقق التميز مع المؤسسات المماثلة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع.

مما سبق يتضح أن مبادئ التميز التنظيمي تتحقق في مجملها إذا تم تمكين العاملين بالمؤسسة، بما يساعدهم على مزيد من الاندماج في العمل، وبالتالي رفع مستوى كفاءة المؤسسة.

المطلب الرابع: أسس التميز التنظيمي

يرى بيترز ووترمان (peters & wateman) أن هناك مجموعة من الأسس يقوم عليها التميز التنظيمي والتي من شأنها أن تساعد المؤسسات في تحقيقه، من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها، ولقد لخصها الباحثان بثمانية أسس وهي:[2]

أولا: التحيز للتنفيذ: أي العمل على تنفيذ المهام دون تراخي أو تباطؤ أو تأجيل .

ثانيا: الاقتراب من العميل: يعتبر العميل العنصر الرئيسي و المستهدف الأول من نشاط المنظمة، ففهم العميل وتصور احتياجاته وتوقعاته يساعد على الاقتراب منه أكثر، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من النجاح والتميز.

[1] حنان حسن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 363.

[2] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص105.

ثالثا: تنفيذ الاستقلالية والعمل الحر: بحيث تعزيز ثقة الفرد بنفسه وعدم الاتكال على الأخرين، من شأنه أن يقوي الثقة بالنفس بالقدرات الذاتية للفرد في إنجازه للمهام الموكلة إليه، دون طلب المساعدة من الأخرين والميل إلى الإتكالية.

رابعا: تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد: أي اعتبار الأفراد هم المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية.

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

سادسا: الانحصار في مجال الخبرة: أي على المنظمة العمل في المجالات التي اكتسبت فيها خبرة أو ترى أنها تستطيع أن تكسب فيها خبرة مستقبلية، فالتخصص هو منطق الخبرة والطريق إلى التميز في الأداء.

سابعا: التنظيم البسيط: تساعد بساطة الهيكل التنظيمي وابتعاده عن التعقيد في الوصول إلى التميز.

ثامنا: المزج بين المركزية واللامركزية: يعد التوازن بين المركزية واللامركزية ضروري كأساس من أجل الوصول إلى التميز، فالمركزية تساعد على توحيد الإدارة وتناسقها واللامركزية تساعد على السرعة في اتخاذ القرار، وقرب القيادة من المرؤوسين.

المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات وأبعاد وجوائز التميز التنظيمي ومعيقاته

للتميز التنظيمي مبررات ودوافع تقف وراء السعي لتحقيقه والوصول إليه يلزم وجود متطلبات يشترط توفرها فيه، كما أن معظم الباحثين في الإدارة إتفقوا على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، إضافة على ذلك فقد وضعت له جوائز في مختلف أنحاء العالم لأهميته في واقعنا المعاصر، كما أن كل هذا لا يبرر بأنه لا توجد معوقات تقف أمام تطبيق التميز التنظيمي.

المطلب الأول: دوافع التميز التنظيمي ومتطلباته

للتميز التنظيمي أسباب ومبررات لحدوثه، وكذا يبنى وفقا لمجموعة من المتطلبات، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى دوافع متطلبات التميز التنظيمي.

أولا: دوافع التميز التنظيمي

إن للتميز التنظيمي العديد من المبررات والدوافع التي جعلت المنظمات تهتم بها بشكل كبير، من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، ولعل أهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي:[1]

1. **معدل التغير السريع**: التميز هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، والسبب الأساسي لحدوث هذا التغير هو تغير الظروف البيئية، وفي ظل اعتبار المنظمة نظام مفتوح تتأثر بالظروف البيئية الغير مستقرة التي تعمل فيها وتحيط بها، فبلا شك أنها تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات هذه البيئة التي تنشط بها، والتي أهم ما يميزها التغيرات العشوائية وعدم الاستقرار، وهذا بدوره يخلق مناخ من التوتر يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير، من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره.
2. **منافسة بلا حدود**: عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى هذا إلى نمو فكرة الإقتصاد المفتوح وآليات السوق وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والإقتصاد الحر، حيث كان من الطبيعي خلال تلك الفترة أن تطفو على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضا، لهذا نجد أن الفكر الإداري الحديث يؤكد على حتمية المنافسة التي تواجهها المنظمات والتي توصف " بالمنافسة بلا حدود" التي أجبرت الأسواق والمنظمات أن

[1] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 07، 11.

تكتسي الطابع العالمي، لذا لم يعد التميز التنظيمي خيارا بقدر ما أصبح حتمية، ومن الضروري الالتزام به،وعلى المنظمات أن تولي أهمية بالغة لتحقيق التفوق على منافسيها.

3. **حفظ المكان والمكانة:** يساعد التميز التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، ويقصد بالحفاظ على " المكان" هو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها ،فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب داخلي، لأن نقطة الانطلاق الأساسية للتميز التنظيمي لابد أن تبدأ من داخل المنظمة، فعملية إدارة التميز التنظيمي تتضمن مكونا مهما هو " المراجعة الداخلية" باعتبارها مهمة في عمليات التحليل الإستراتيجي للمنظمة، والتميز هنا ليس تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن كل الجوانب التنظيمية من قوى بشرية وثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي والقيادات التنظيمية. أما " المكانة" فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال، وكذا السعي نحو التميز الذي يضمن للمنظمة مكانتها السوقية حيث أن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

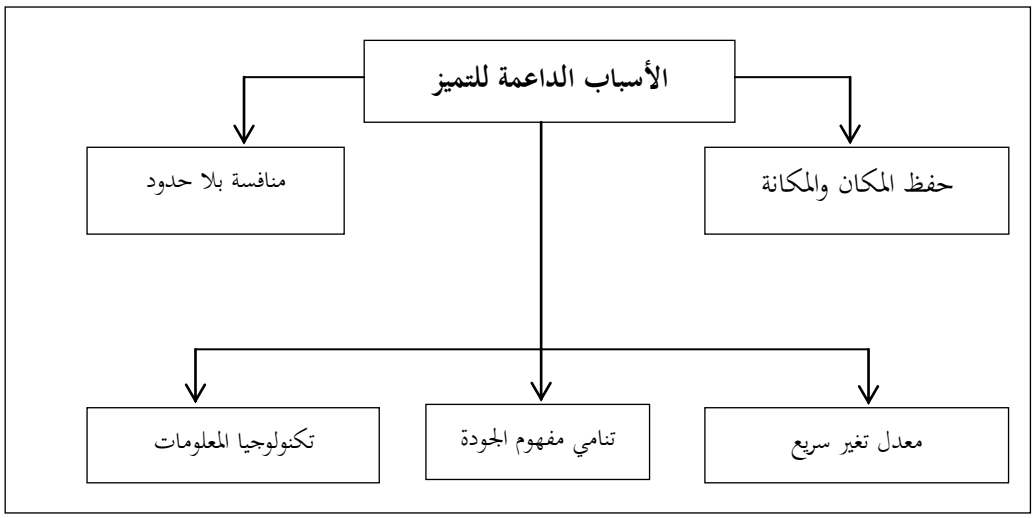
4. **تنامي الشعور بالجودة:** لقد أثبتت الدراسات أن هناك تزايدا كبيرا في عدد المنظمات التي طبقت المفاهيم الخاصة بالجودة في السنوات الأخيرة، وكذا تحول التوجيه المنظمي نحو تبني مداخل الجودة، وهذا يعكس رغبة وسعي المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية لتحقيق التميز التنظيمي ،لهذا كان لزاما تركيز الاهتمام على تميز كل من الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية والثقافية التنظيمية، والتي تمثل أبعاد التميز التنظيمي، وباعتبارها السبيل الوحيد والطريق الأمثل للوصول إلى التميز التنظيمي.[1]

5. **تكنولوجيا المعلومات:** تعتبر بمثابة الأسلوب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والموارد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، ومن هذا تظهر حقيقة غير مدركة وهي أن كل المنظمات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها منظمة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف لتحقيق ربح، فالتكنولوجيا أصبحت وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات بما يضمن تحقيق التميز التنظيمي.[2]

[1] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[2] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص14، 15.

الشكل رقم: (2-1): يمثل الأسباب الداعمة للتميز .



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر،2003، ص 07.

ثانيا: متطلبات التميز التنظيمي

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي عدة أمور يتطلب توفرها في المنظمات ومن أهمها:[1]

1. بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:(رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية، الأهداف الإستراتيجية، آلية إعداد الخطط الإستراتيجية).

2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية .

4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة ضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.

[1] علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2002، ص 26، 27.

7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
8. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، تؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، وفي هذه الورقة البحثية سيتم التطرق إلى أبرزها وهي: تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية وتميز القيادة.

أولا: التميز من خلال الموارد البشرية[1]

البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الإستفادة من الموارد البشرية، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة، وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية في التميز التنظيمي.

وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها، أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وبالرغم من كل الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار، يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام اتخاذ القرار.

وفي ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات، ومن أهم أصولها حيث أن رغبة المنظمة في تقديم مخرجات جيدة وبشكل مستمر يتطلب توافر موارد بشرية قادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ومن هذا المنطلق فإن دور الموارد البشرية يكمن في زيادة قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق المفتوحة وضمان البقاء والاستمرار والتطور والتميز للمنظمات.

[1] عادل زايد، مرجع سبق ذكره،من ص 33،إلى 38.

ثانيا: التميز من خلال الهيكل التنظيمي[1]

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بناءا على أسس سليمة، لما له من أهمية في حياة المنظمات وتميزها، فهو أحد الوسائل الفعالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف.

وللهياكل التنظيمية مزايا تشكل إضافة للمنظمات وتعد محرك مهم لها نحو التميز تتمثل في:

- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر المعلومات.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.
- يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم الإدارية، كما يعتمد على مؤشرات الأداء والكفاءة كمعايير أساسية في المكافآت والحوافز والترقيات.
- يساعد على توفير موادر بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة.
- يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
- يساعد على الإستخدام الأمثل للموارد ويساهم في تخفيض التكاليف والسرعة في انجاز المهام.

ثالثا: التميز من خلال الإستراتيجية[2]

بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن المحيط مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها ،ويتفق عليها العاملون ويساهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة وشاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة، وأيضا هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، لتحقيق أهدافها، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.

[1] صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 244إلى،248.

[2] نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ومما سبق نلاحظ أن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تحقق نجاحا أكبر من تلك المنظمات التي لا تطبقها، فعلامات التميز تكون واضحة منذ أن تبدأ المنظمة في تحديد رؤيتها ورسالتها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها .[1]

رابعا: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

أدرك علماء الاجتماع والإدارة بأن هناك بعدا على قدر كبير من الأهمية ولا تستقيم أمور المنظمات دون اعتباره والالتفاف عليه، خصوصا ما يتعلق ببناء الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا لديهم، وهذا البعد يتمثل في الثقافة التنظيمية.[2]

وتتمثل الثقافة التنظيمية المتميزة في مجموعة القيم والقواعد والسلوكات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة تميزها عن باقي المنظمات.[3]

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية المتميزة في:[4]

- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة ،وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم.
- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين، فهي تحدد لهم السلوكات والتي يجب إتباعها والإسترشاد بها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن المنظمات الأخرى.
- تساعد على الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدا للمنظمة على تحقيق أهدافها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذابا على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية حولها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين والطموحين للمنظمة.

[1] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص40.

[2] حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص293.

[3] أسامة خيري، التميز التنظيمي ،مرجع سبق ذكره، ص 67.

[4] مرجع نفسه، ص 71، 72.

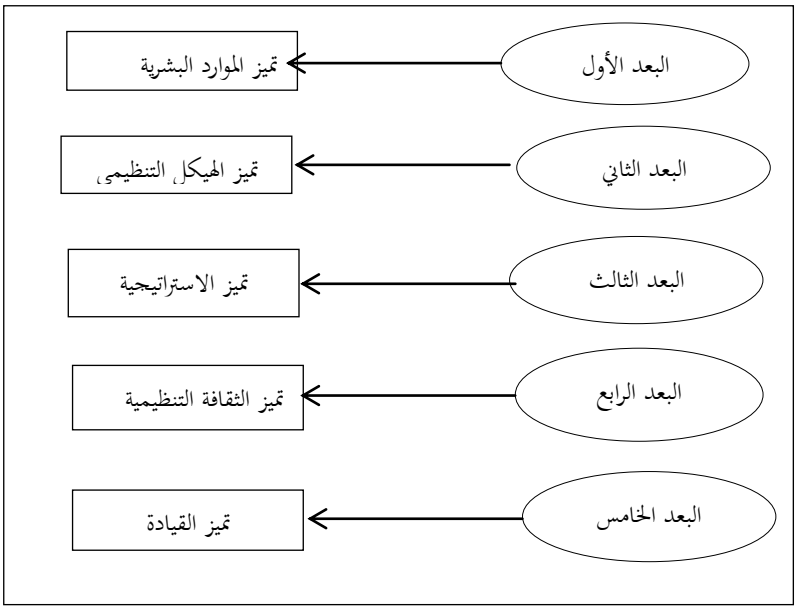
خامسا: التميز من خلال القيادة

للقيادة تأثير مباشر على التميز التنظيمي، وذلك من خلال تنميتها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وكذلك بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، خاصة إذا أثبتت إستراتيجية الباب المفتوحة ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.[1]

كما أن التميز التنظيمي يتحقق من خلال قيادات تساهم بشكل مباشر في تحديد رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، فالقيادة هي التي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وهي التي تضع للموارد البشرية قيم العمل.[2]

وخلاصة القول من خلال استطلاعنا لأبعاد التميز التنظيمي الشيء الذي تم التماسه هو أنه يجب أن نأخذ في عين الإعتبار التفاعلات بين أبعاد التميز التنظيمي بنفس القدر، ونعطي أهمية خاصة لكل منها، فلكل منها أثره في تحقيق التميز التنظيمي.

الشكل رقم (2-2) : أبعاد التميز التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (صالح علي عودة الهلالات).

[1] محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص206.

[2] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المطلب الثالث: جوائز التميز التنظيمي

تتضمن جوائز التميز التنظيمي مسابقة تتنافس فيها المنظمات بشقيها، السلعي والخدمي وفقا لتميزها في منتجاتها / خدماتها وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمات منافسة، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي تم تحقيقه لكل جهة من جهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير، ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي: جائزة ديمنج (Deming) اليابانية وجائزة بالدريج (Baldrigek) الأمريكية، والجائزة الأوروبية وجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز.[1]

أولا: جائزة ديمنج (Deming) اليابانية

قدمت هذه الجائزة عام (1951) من خلال الإتحاد الياباني للعملاء والمهندسين، تكريما للعالم (Edward Deming) لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة.[2] وتقديرا لجهوده وإسهامه في تشجيع التطوير المتنامي في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان، ويتوقع من الجائزة أن تحفز عمليات الإدارة نحو التحسين وتشجيع أنشطة التقييس والمعايير فضلا عن توحيد قوة المنظمة.[3]

كما تقدم الجائزة على ثلاثة مستويات هم (الأفراد اليابانيون، المؤسسات اليابانية ومؤسسات أخرى من مختلف دول العالم)، حيث أصبحت الجائزة على المستوى العالمي عام 1984م.[4]

ويتم التقييم في هذه الجائزة على المعايير التالية:[5]

1. **معيار السياسة:** أي السياسات العمليات، الأهداف والقيادة في المنظمة.

[1] محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص209.

[2] مرجع نفسه، ص210.

[3] أسامة خيري، التميز التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 243.

[4] هالة أمين مغاورى، التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 171، الجزء الثاني، 2016، ص164.

[5] صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص270، 271.

2. **معيار التنظيم والتنمية:** أي التنظيم العام للمنظمة، وتوزيع السلطة ومدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي ،وتوزيع الإختصاصات بين التقسيمات التنظيمية في المنظمة.

3. **معيار المعلومات:** أي طرق جمع وتداول المعلومات وطرق تنظيم وتحديث المعلومات.

4. **معيار التحليل:** أي أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والخطط الموضوعة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية الحديثة والمعلومات.

5. **التخطيط للمستقبل:** أي الخطط التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل.

6. **التعليم والتدريب:** ويتعلق هذا المعيار بأنشطة تدريب وتأهيل العاملين ذوي العلاقة بالجودة في المنظمة.

7. **تأكيد الجودة:** وذلك بدأ من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، المناولة التسهيلات المادية، معايير رضا العملاء ،والمحافظة على البيئة.

8. **تأثيرات الجودة:** تعرض النتائج التي تحققت في المنظمات نتيجة تطبيقها لنظم الجودة.

9. **التنميط (التقييس):** يتناول هذا المعيار كافة المعايير والتي استخدمت في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

10. **معيار الرقابة:** يعرض هذا المعيار أساليب المنظمة في التأكد من جودة منتجاتها.

ثانيا: جائزة مالكلولم بالدريج (Baldrige) الامريكية

في عام 1987 وقع رونالد ريغن قانون مالكولم بالدريج لتحسين الجودة الوطنية حمل رقم 100-107 الذي أسس لجائزة وطنية تؤثر عمليات تحسين الجودة في الشركات الصناعية والخدمية والمنظمات الصغيرة، وتم تطوير معايير الجائزة بمجهود مجموعة متخصصين من ضمنهم juran، ومنذ ذلك الوقت عدت المعايير تعريفا عمليا تيا لـ TQM ومدخلا للمفهوم.[1]

ويتم تقييم المنظمات المتقدمة للفوز بهذه الجائزة بناء على سبعة معايير هي:[2]

1. **معيار القيادة:** ودورها في القدرة على قيادة توجيه منظمة نحو التميز

2. **معيار التخطيط الإستراتيجي:** ومدى دقة وفاعلية الخطط المرسومة، ومدى تطبيقها ومدى تحقيقها للأهداف المرغوبة.

[1] أسامة خيري، التميز التنظيمي ،مرجع سبق ذكره، ص253.

[2] صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 272.

3. **معيار التركيز على العملاء:** مدى الاهتمام في تحقيق رغبات العملاء، ومدى رضا العملاء عن مستوى الخدمات أو المنتجات التي تطرحها المنظمة.

4. **معيار المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة:** مدى اعتماد المنظمة على المقاييس والمعايير العالمية وتحليلها للسوق والنتائج أو الحقائق والمعلومات، واهتمامها بالتعلم والمعرفة.

5. **معيار التركيز على الموارد البشرية:** مدى الاهتمام بالمورد البشري تعليمها وتأهيلا، كعنصر أساسي لتحقيق التميز.

6. **معيار إدارة العمليات:** مدى كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها ومقدرتها على التطوير والتحسين المستمرين.

7. **معيار نتائج الأعمال:** مستوى النتائج المتحققة قياسا بالاستثمار، ومدى المساهمة المتحققة لخدمة المجتمع و المواطنين.

ثالثا: الجائزة الأوروبية:

لقد تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة European Organization For Quality (EOQE) Contrd عام 1988، وكان من بين مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية، وفي عام 1990 فإن الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة بدأت بتطوير جائزة الجودة الأوروبية بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقدة في باريس.[1]

حيث أنه في بداية الأمر كانت الجائزة الأوروبية تنطبق على الشركات الكبيرة، بعدها تم تطوير نوعا مضافا للجائزة يلائم القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة.[2]

ولقد اعتمدت هذه الجائزة على أفكار وأنماط الإدارة القائمة على ثمانية معايير تستند إليها مفاهيم الجائزة وهي:[3]

1. **معيار التركيز على العملاء:** من خلال معرفة مدى رضاهم و مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

[1] أسامة خيري،التميز التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 249.

[2] مرجع نفسه، ص249.

[3] صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 273، 274.

2. **معيار التركيز على النتائج المستهدفة:** أي مدى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرسومة وفق خططها وبرنامجها الزمني.

3. **معيار تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** أي مدى قدرة المنظمة على تفعيل وتوسيع شراكتها مع المنظمات والأطراف الأخرى.

4. **معيار القيادة الفعالة والأهداف الواضحة:** مدى فعالية وقدرة القيادة على رسم أهداف واضحة قابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة، وتوجيه المنظمة نحو تحقيقها.

5. **معيار تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة:** أي مدى تمكين ومشاركة العاملين في وضع إستراتيجية وخطط المنظمة واتخاذ القرارات.

6. **معيار التعلم المستمر وتنمية الإبداع:** من خلال البرامج والخطط الموضوعة، التي تعنى بالتعليم والإبداع وتشجيعه.

7. **معيار الإدارة بالحقائق والعمليات المتكاملة:** ومدى الاعتماد على المعلومات والحقائق لمسؤوليتها الاجتماعية.

قامت جوائز التميز اليابانية والأمريكية والأوروبية التي ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة على قاعدة أساسية من فكرة مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.[1]

رابعا: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

أنشئت هذه الجائزة عام 1999 ،حيث تهدف إلى تعزيز المنافسة لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الجودة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها، في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها وتحفيزها على المنافسة وتبادل الخبرات، وتحقيق التميز في جميع المجالات.[2]

ويعتبر الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز إنجازا رفيعا للمنظمة واعترافا واضحا بأدائها المتميز والكفؤ والفعال، وأهم ميزات الجائزة أن الفائز بها يعتبر مثالا يحتذى به وقدوة حسنة في المجتمع ويمكن إيجاز أهدافها في النقاط التالية:[3]

[1] مرجع نفسه، ص 274.

[2] أسامة خيري،التميز التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص258.

[3] صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 274، 275.

1. تعزيز التنافسية لدى المؤسسات.

2. نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

3. نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، وبما يتفق مع النماذج العالمية للتميز.

4. إبراز الجهد المتميز للمؤسسات وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها.

5. تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية.

6. تحقيق التميز في جميع المجالات وأنشطة المؤسسات.

7. تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

خامسا: الجائزة الجزائرية للتميز

تم الإقرار على هذه الجائزة بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي 05،02 المؤرخ في 6 جانفي 2002 ووضعت تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي، وتسلم في 19 ديسمبر من كل سنة ،وتسعى من خلالها الجهة الوصية إلى نشر ثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية وتكريس مبدأ التحسين المستمر للمنتجات الوطنية، ويتم تقييم المنظمات المتقدمة للفوز بهذه الجائزة بناء على ثمانية معايير هي:[1]

1. **إلتزام الإدارة:** أي مدى اهتمام الإدارة بالجودة والتميز.

2. **الاستراتيجية والأهداف:** أي مدى وجود استراتيجية واضحة للجودة والتميز ومدى توافقها مع استراتيجية المنظمة الكلية مع الوظائف والأقسام.

3. **الإستماع للعملاء:** أي مدى استخدام المنظمة للأدوات التي تقيس درجة رضا العملاء.

4. **التحكم في النوعية:** أي معرفة الطرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المؤسسة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها والتحكم في العمليات المؤثرة على الجودة.

5. **قياس الجودة:** يقيس هذا المعيار الكيفية التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة والتميز.

6. **تحسين الجودة:** أي قياس أنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المنظمة.

7. **مشاركة العاملين:** يقيس هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات وتجسيد هذه الاجراءات التحسينية في المنتجات المتقدمة للسوق.

[1] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 139، 140.

8. **النتائج:** يقيس هذا المعيار نتائج أعمال المنظمة وخاصة ما تعلق بعنصر الرضا لدى العميل الداخلي والخارجي، وكل ما يتعلق بتطوير أدائها المالي.

المطلب الرابع: معيقات التميز التنظيمي

تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات تساهم في التقليل من تميزها وتعرقل عملية ارتقائها ومن هذه المعيقات نجد:[1]

1. عدم وضوح القوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والأليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز والحفاظ عليه.
2. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة الأمد.
3. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات ووسائل الاتصال والتدريب.
4. مقاومة التغيير والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير.
5. ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
6. قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الإستجابة لها .
7. اعتماد انماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
8. الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
9. ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الإستفادة منها على الوجه المطلوب.
10. ضعف التوجه للعملاء، وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

[1] نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 45، 46.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

على ضوء التطورات السريعة وفي ظل التنافسية الشديدة التي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، أصبحت القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكين). تكتسي أهمية كبيرة في تميز المنظمات وبلوغها مستويات أداء عالية ،ولفهم هذه العلاقة بين المتغيرين، يجب أولا معرفة علاقة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وأثره على التميز التنظيمي وسيتم توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في النقاط التالية:[1]

المطلب الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) والتميز التنظيمي

إن القيادة التحويلية من خلال بعد التأثير المثالي تسعى إلى امتلاك مهارة التأثير في المرؤوسين وتحفزهم على تحقيق الريادة والتميز في الأداء، من أجل بلوغ الرؤية والرسالة المنشودتين، بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياستها، ويرفع كفاءات وقدرات المرؤوسين، فتنمية إحساس المورد البشري تجاه كل ما هو إيجابي يغرس في نفوسهم روح الفخر والإعتزاز ويثيرهم نحو تحقيق النجاح والتميز، باستخدام أساليب متطورة غير تقليدية للتحرك نحو تحقيق الرؤية، فهو يصور الوضع الراهن بأنه لا يطاق ويجب تغييره وأن رؤيته هي بديل ناجح وقابل للتطبيق.

والقادة التحويليون ينتهجون سلوكيات تلخص القدوة الحسنة وتزيد ثقة المرؤوسين وتجعل من أعضاء المنظمة يقبلون التغييرات ويتصرفون كقادة كاريزميين، ومن بين هذه السلوكيات التي تساهم في بلوغ مستويات كبيرة من التميز لمنظماتهم نذكر:

- اعتبار احتياجات الأفراد قبل احتياجاتهم الشخصية.
- استخدام قوة الشخصية لتحريك المرؤوسيين باتجاه تحقيق مهامهم .
- تحقيق فهم للأخرين من رؤية المنظمة وسببها، دون أن يكون ذلك لبعد شخصي.
- إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والفضيلة.

[1] الأخضري صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 142-148.

المطلب الثاني: الدفع الإلهامي (التحفيز) والتميز التنظيمي

يرتبط تحقيق التميز التنظيمي بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية، من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم، من أجل الرفع من مستويات الأداء، فإتحة الفرصة للجميع للمشاركة يخلق مرونة كبيرة في التواصل بين أجزاء التنظيم وسرعة كبيرة في تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك باستخدام لغة واضحة تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين والرفع من سقف الطموح وتوقعات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.

كما أن الحوافز قد تكون مادية (مكافئات، علاوات والدرجات المالية)، أو معنوية (الشكر، التقدير الترقيات والثناء)، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتميز التنظيمي، حيث يرى " جون فيشر" بأنه ليس هناك تميز تنظيمي دون حوافز، وليس هناك حافز دون الاعتراف بالتميز التنظيمي، ففي الحالة الأولى قد تضيع المنظمة على نفسها فرص عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، فمن الخطأ أن ينظر العاملون أن تميزهم في الأداء ليس إلا عملية عبثية زهيدة الثمن.

المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) والتميز التنظيمي

للاستشارة الفكرية دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي فمن خلال العمل الجماعي بين القادة والمرؤوسين لإنتاج وتوليد أفكار وحلول المشكلة أو الوضع المطروح، عن طريق استشارة التابعين ليعملوا جاهدين ليكونوا مبدعين في أفكارهم ويفجروا طاقاتهم في تحديد المشاكل والصعوبات، و إيجاد الحلول المناسبة لها لأن الوصول إلى النجاح والتميز لا يكون إلا من خلال تشجيع الطاقات الإبداعية، كما أن استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل نظم المقترحات، وجلسات العصف الذهني، يساهم بشكل كبير في خلق ثقافة داخل المنظمة تساهم بشكل كبير في وصولها إلى التميز التنظيمي.

المطلب الرابع: الإعتبارية الفردية والتميز التنظيمي

يولي القائد التحويلي اهتماما خاصا لبعد الإعتبارية الفردية، حيث يرى أن المرؤوسين يسرون بقواهم الكامنة تجاه مستويات الإنجاز العالية وبشكل يتوافق مع الإعتبارية الفردية لكل منهم، فالدور الذي يجب أن يلعبه القائد التحويلي يتعدى كونه مجرد سلطة رقابية على هؤلاء المرؤوسين إلى المدرب والناصح لهم داخل المنظمة ويراعي مشاعرهم وحقوقهم، وبذلك فهو يحاول جاهدا أن ينقل إليهم حسن الالتزام والولاء للوصول إلى التميز التنظيمي.

كما أنه يجب على القادة التحويلين تطبيق سياسة تبادلية في العلاقات والاتصالات مع الأفراد والأخذ والعطاء معهم بشكل شامل وفعال مع ضرورة معرفة الفروق الفردية بين المرؤوسين وتقبلها، بالإضافة إلى ذلك يجب التطلع والبحث عن حاجات العاملين ومراعاة تطورها، لأن الاهتمام بكل هذه التفاصيل سوف يدفع الفرد دفعا للإنجاز والتميز في أداء الأعمال داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الخامس: التمكين والتميز التنظيمي

يعد التمكين من أهم أبعاد القيادة التحويلية التي تزيد من فاعلية المنظمة، فهو يتضمن منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة وتفويض الصلاحيات من القيادة إلى المرؤوسين، والهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عاملة لديها القدرة على الإنتاج والإبداع والابتكار، فالتمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة، ويعطي الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال، ويسهل عمليات انسياب وتدفق المعلومات، ويقلل من الإعتمادية بين أعضاء الفريق، ويزيد من مستويات تحسين الإبداع والولاء والانتماء للمنظمة، فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع ولها الحظ الأكبر في بلوغ وتحقيق التميز التنظيمي.

خلاصة :

في هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية التميز التنظيمي من خلال عرض مفهومه وأهميته، وكذا خصائصه وأهدافه بالإضافة إلى مبادئه وأسسه وعليه يتم التوصل إلى أن التميز التنظيمي يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بالإضافة إلى تفوقها على منافسيها.

بالإضافة إلى ذلك تم عرض دوافع ومتطلبات التميز التنظيمي وكذا أهم الجوائز المقدمة في هذا المجال، كما تم التطرق إلى أهم الأبعاد التي يقوم عليها التميز التنظيمي وكذا المعيقات التي تقلل من تميز المنظمات.

وفي الأخير توصلنا إلى أنه لا بديل للمنظمات عن التميز التنظيمي في ظل التطورات المتسارعة والمنافسة الشديدة، والتغيرات المستمرة، لذا أصبح لزاما على المنظمات التي تسعى للتميز التنظيمي أن تحاول وتسعى لتغيير الممارسات القيادية التقليدية إلى ممارسات القيادة التحويلية، وتتبنى سلوكياتها من تأثير مثالي، وتحفيز إلهامي والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية والتمكين وهذا لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة.

وفي الفصل الخير سيتم تطبيق ما تم عرضه في الجانب النظري في فصل تطبيقي وهذا من اجل معرفة أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية في الفصل الأول، والتميز التنظيمي في الفصل الثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع، لمعرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

كما تضمن هذا الفصل عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها للإجابة على مختلف التساؤلات والتأكد من الفرضيات، وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث سنتناول فيها ما يلي:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة يحي فارس بالمدية هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتعتبر منبرا للعلم والبحث ،وتتوفر بها طاقات مادية وبشرية ذات كفاءة لا يستهان بها ،وفيما يلي عرض نبذة لكل من جامعة المدية، وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، باعتبارها محل الدراسة، والتطرق لأهم الهياكل المتوفرة بها وكذا تخصصات الكلية وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية

انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1988/1989 بموجب المرسوم رقم (89/48) المؤرخ في 1989/11/04م، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكتروتقني ،عندما كان معهدا للتكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي" من أجل توفير التعليم العالي في التخصصات التالية:[1]

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني.

وفي شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 2000/198 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ: 25-07-2000 رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي، وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.

[1] جامعة يحي فارس بالمدية، نبذة تاريخية، [على الرابط]، متاح على http://www.univ-medea.dz تاريخ الاطلاع 04-05-2021.

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق لـ: 04 جانفي 2009 ،وقد حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كما يلي:

- كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437هـ الموافق لـ: 22 فيفري 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق لـ: 04 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الأدب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:[1]

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق لـ: 04 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-198 المؤرخ في 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء

[1] كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz تاريخ الاطلاع 04-05-2021.

المركز الجامعي بالمدية، وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية وخلال السنة الجامعية 2002-2003 ثم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق لـ: 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه يسمى "معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، والذي تحول حاليا إلى "كلية"بالمسمى أعلاه، وهي بالوقت الحالي تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى، إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير في المدى القصير، والذي انقضت آخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام "ل.م.د" والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي.

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها، فإمكانية الاختيار بين مختلف الشعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة ،سايره في المقابل تطور في كم ونوع المؤطرين، وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير، بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

المطلب الثالث: تخصصات وهياكل الكلية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تتوفر على مجموعة من الهياكل والتخصصات سيتم التعرف عليها فيما يلي:

أولا: تخصصات الكلية

إن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والذي تحول إلى كلية بالمسمى أعلاه، هي بالوقت الحالي تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى، بالإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير في المدى القصير ونظام "ل.م.د" وسنتناول فيما يلي التخصصات المعتمدة في الكلية:[1]

1- التكوين طويل المدى: يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات، منها سنتان بالجذع المشترك وسنتان بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج، ليحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

1-1**جذع مشترك علوم التسيير:** تم فتح هذه الشعبة خلال السنة الجامعية 1998-1999 وهي تضم تخصصين هما: تخصص العلوم المالية، وتخصص إدارة الأعمال.

1-2**جذع مشترك علوم تجارية:** تم فتح هذه الشعبة مع اعتماد المعهد قانونا خلال السنة الجامعية 2000-2001 وهي كذلك تظم تخصصين تم فتحهما بناء على رغبة الطلبة هما: التسويق والمحاسبة، وكذا تخصص مالية بداية من السنة الجامعية 2009-2010.

1-3**جذع مشترك علوم اقتصادية:** حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكلوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى، تم خلال السنة الجامعية 2002-2003 فتح هذه الشعبة ويوجد حاليا تخصص واحد بهذه الشعبة هو تخصص: نقود مالية وبنوك.

2- **التكوين قصير المدى:** يتوافر بالمعهد ومنذ وضع اللبنات الأولى للسعي لتوسيع تخصصات معهد الإلكتروتقني إلى شعب أخرى، أي مع بداية السنة الجامعية 1998-1999 تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير، وقد تخرجت منه العديد من الدفعات، ويستفيد ما نسبته 10% من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص إدارة الأعمال.

[1] أسماء شايب الراس، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015، ص 98، 99.

3- **نظام ل م د LMD**:يشرع المعهد بداية من السنة الجامعية 2008-2009 في تطبيق نظام ل م د في تخصصين الأول أكاديمي بعنوان المالية والمحاسبة والثاني مهني بعنوان مقاولاتية.

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010، وتمت الموافقة على ثلاثة منها وهي:

- الإدارة وتسيير المؤسسة ..... أكاديمي.
- الإدارة الإقليمية والحضرية ..... أكاديمي.
- تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية..... مهني.

4- **الدراسات العليا**: بادرت إدارة المعهد مع بداية السنة الجامعية 2006-2007 إلى فتح الدراسات العليا بالمعهد في تخصصين: الأول بعنوان المالية والمحاسبة، والثاني بعنوان إدارة الأعمال والتسويق، غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة، وقد اقتصر فتح الدراسات العليا في السنة الجامعية 2008-2009 على فرع إدارة الأعمال والتسويق، ويتم إدراج تخصصات جديدة مع السنة الجامعية 2009-2010.

5- **التأطير**:سايره وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطي حاليا بـ 90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس ،ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وإن كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين وتقدم إدارة الكلية كل التسهيلات لتوظيف حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه في التخصصات ذات الأولوية، كالرياضات والإعلام والإنجليزية.

ثانيا: هياكل الكلية

يتوفر بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ،هياكل متعددة في غاية الجودة، ويمكن توضيح هذه الهياكل في الجداول التالية:

جدول رقم (3-1): الهياكل المتوفرة في الكلية:

الهيكل	العدد
مدرجات	06
قاعات المحاضرات	02
قاعات الدروس	03
قاعات الأعمال الموجهة	29
مخابر الإعلام الآلي	04
قاعات مطالعة للطلبة	06
مكاتب الأساتذة	12
قاعات ما بعد التدرج	03
قاعات الأنترنت للطلبة	02
قاعات الأنترنت للأساتذة	01
مكاتب إدارية	27
قاعات الاجتماعات	01
قاعة السحب	01

المصدر: معلومات متحصل عليها من طرف نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

جدول رقم (3-2): إحصائيات المكتبة

	عدد العناوين				عدد النسخ			
	العربية	الفرنسية	الإنجليزية	المجموع	العربية	الفرنسية	الإنجليزية	المجموع
الكتب	6852	2099	33	8984	37544	5620	58	43222
المذكرات	4661	114	//	4775	6272	114	//	6386
المجلات	135	141	//	276	517	218	//	735
الموسوعات	95	38	//	133	328	76	//	404
المعاجم	59	43	//	102	268	148	//	416

المصدر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz تاريخ الاطلاع 26-05-2021.

جدول رقم (3-3): تعداد الأساتذة بالكلية لسنة 2021/2020.

الرتبة	العدد
أستاذ	19
أستاذ محاضر "أ"	49
أستاذ محاضر "ب"	28
أستاذ مساعد "أ"	30
أستاذ مساعد "ب"	04
المجموع	130

المصدر: معلومات متحصل عليها من طرف نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

جدول رقم (3-4): إحصائيات الطلبة بالكلية لسنة 2021/2020.

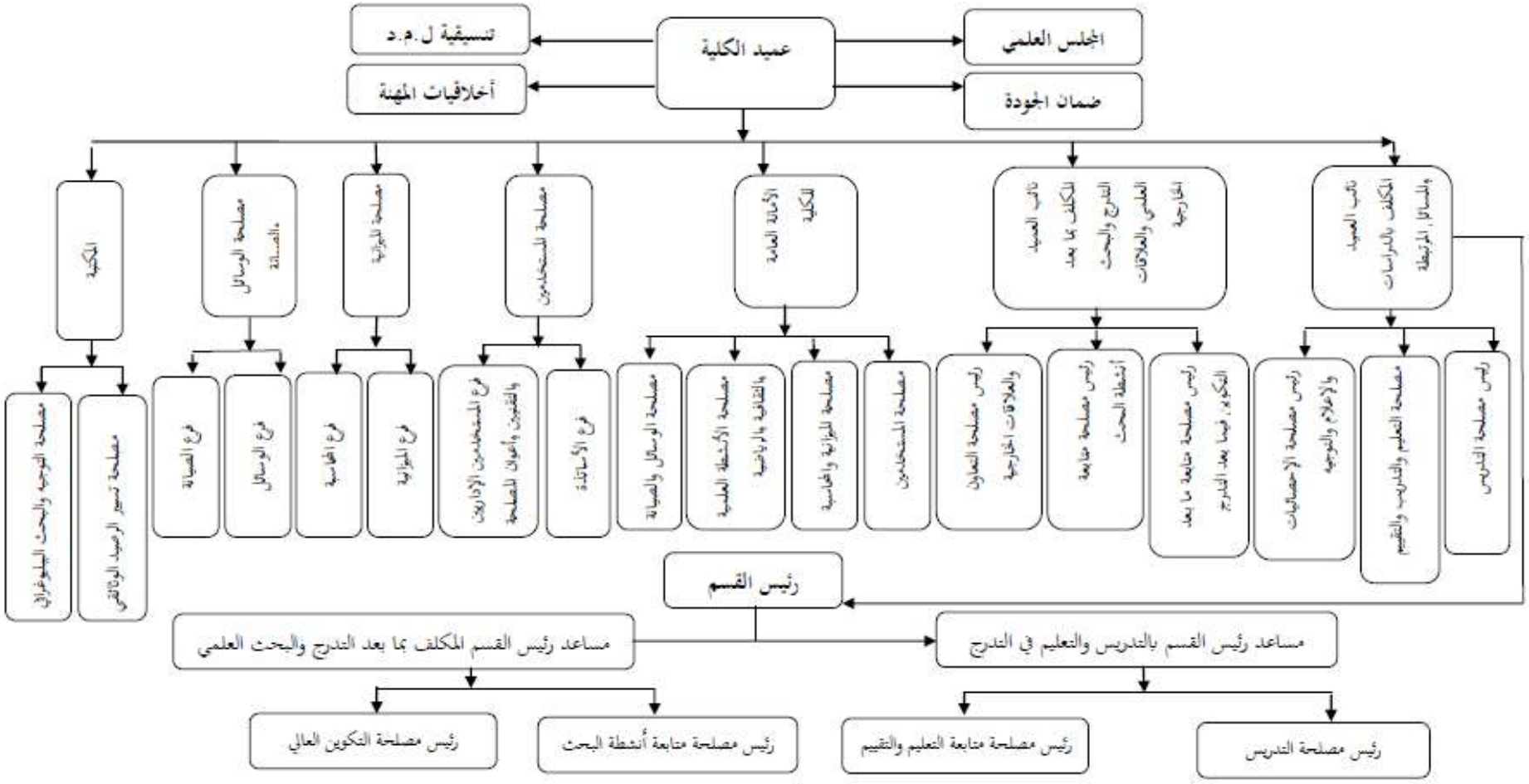
الطلبة		العدد
ليسانس	سنة أولى جذع مشترك	846
	السنة الثانية	927
	السنة الثالثة	866
ماستر	السنة الأولى	855
	السنة الثالثة	563

المصدر: معلومات متحصل عليها من طرف نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين، إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير:[1]

1- عميد الكلية: وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- الأمين العام: مكلف بالإدارات كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية، ويسهر على متابعة هؤلاء العمال وانضباطهم، و يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية و ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها و ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل المصالح التابعة للأمانة العامة ما يلي:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة الميزانية والمراقبة.
- وكالة المحاسبة.
- خلية الإعلام الآلي.

3- نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المتعلقة بالطلبة: يشرف على عمل الأقسام، ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم، كذلك إحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

[1] أسماء شايب الراس، مرجع سبق ذكره، ص 95-97.

4- نائب العميد المكلف بالبحث العلمي:متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشة المذكرات وعلى مسابقات الماجستير.

5- رؤساء الأقسام: يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه)، وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

6- مصلحة التسجيلات: متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.

7- مصالح الإعلام الآلي: تتولى حجز نقاط الطلبة على أجهزة الحاسوب و استخراج المداولات وكشوف النقاط.

8- مسؤول مكتبة الكلية: يشرف على العمليات والخدمات المكتبية وتتلخص فيما يلي:

- الإشراف على الأداء المكتبي.
- تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعاجلة والترتيب.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.
- السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.
- تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- تهيئة الجو الملائم للمطالعة.
- مواكبة التطور التكنولوجي والمستخدم في جمال المكتبات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة ،لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي.

أولا :مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية** :أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- ✓ **الحدود البشرية** :الموظفين الإداريين و الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

الحدود العلمية :وتتعلق بمتغيرات القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، والتميز التنظيمي

- ✓ **الحدود الزمنية** :أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2020-2021

ثانياً :مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع دراستنا يتمثل في الموظفين الإداريين والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 65 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع كل الإستبانات ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة :تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول** :يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث :الجنس، العمر، المستوى التعلمي، سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني** :يناقش دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول :يناقش القيادة التحويلية، ويشمل 5 أبعاد وهي:

- **البعد الأول** :التأثير المثالي
- **البعد الثاني** :التحفيز الإلهامي
- **البعد الثالث** :الاستثارة الفكرية
- **البعد الرابع** :الاعتبارية الفردية
- **البعد الخامس**:التمكين.

المحور الثاني :يناقش التميز التنظيمي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-5): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبة.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب المدى 5-1=4، ومن ثم قسم المدى على عدد الفئات 5/4=0.8، وبعدها قمنا بإضافة العدد 0.8 تدريجيا في كل فئة ابتدا من الفئة الأولى، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3-6): الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي:

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
[1.00 – 1.80]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.60]	غير موافق
[2.60 – 3.40]	محايد
[3.40 – 4.20]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأساليب إحصائية من خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (Spss) وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1- قياس معامل ثبات الاستبيان.
2- الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.
3- التكرارات والنسب المئوية.
4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
5- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
6- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
7- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة (الاستبيان).

أي صدق الإسستبيان باعتباره أداة من أدوات القياس، والذي من خلال صدقه وثباته سنتوصل إلى نتائج دقيقة للدراسة.

أولا: صدق المحكمين.

من أجل التحقق من صدق الاستبيان الظاهري ،تم عرضه على بعض الاساتذة الذين ينتمون لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية و المختصين في المجال والظاهر أسماؤهم في الملحق رقم(02) ،والذين بدورهم قدموا لنا بعض الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار ،وتم اعادة صياغة استبيان بما يتوافق مع هذه الملاحظات المقدمة.

ثانيا: ثبات الاستبيان.

من أجل اختبار ثبات ومصداقية أجوبة أفراد العينة المستجوبين على أسئلة الاستبيان، فقد قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين الواحد (01) والصفر (0) فكلما كان قريبا أو مساويا للواحد كان الاستبيان أكثر ثبات ومصداقية والعكس، فكلما اتجه هذا المعامل نحو الصفر كلما كانت تناقص صدق وثبات الاستبيان.

والجدول الموالي يوضح نتائج قياس ثبات وصدق الاستبيان:

الجدول رقم (3-7): قياس ثبات أداة الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة التحويلية	20	0,952
2	التميز التنظيمي	10	0,876
كل محاور الاستبيان		30	0,955

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن عبارات المحور الأول القيادة التحويلية تتمتع بثبات عال حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المحور 0,952 وهي قيمة جد مرتفعة، المحور الثاني: التميز التنظيمي بلغ معامل ثباته 0,876 وهي قيمة تدل قوة مصداقية عباراته.

فيما بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الثبات لأداة الاستبيان ككل 0,955 وهي قيمة تفوق 60% وقريبة جدا من الواحد، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات ومصداقية عالية وعباراته تقيس ما وضعت لأجل.

ثالثا: الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

قمنا بالاعتماد على معامل سبيرمان، و ذلك لقياس درجة الارتباط بين كل محور و العبارات التي يتضمنها.

1- القيادة التحويلية :يوضح الجدول رقم(3-8) الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة التحويلية والذي يحتوي على 20 عبارة.

الجدول رقم (3–8): الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig
–	القيادة التحويلية	1	–
1	يتمتع مسؤولك المباشر بثقة كبيرة بالنفس	0,583**	0,000
2	يتمتع مسؤولك المباشر بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي	0,475**	0,000
3	يتعامل مسؤولك المباشر معك بأسلوب حسن الأمر الذي يجعلك تتخذه قدوة	0,627**	0,000
4	يتقبل مسؤولك المباشر الانتقادات والاقتراحات	0,712**	0,000
5	يهتم مسؤولك المباشر بتحفيز الموظفين معنويا لتحقيق أهداف الكلية	0,780**	0,000
6	يعمل مسؤولك المباشر على إثارة روح التحدي والتنافس والبحث عن سبل التطوير	0,754**	0,000
7	يغرس فيك مسؤولك المباشر روح الثقة والتفاؤل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف	0,707**	0,000
8	يتسامح معك مسؤولك المباشر في حالات الفشل ويثير فيك الحماس للبدأ من جديد	0,656**	0,000
9	يشجع مسؤولك المباشر الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والمبادرات الفكرية	0,817**	0,000
10	يساعد مسؤولك المباشر الموظفين في التصدي وحل المشكلات بطرق إبداعية	0,827**	0,000
11	يقترح مسؤولك المباشر طرق جديدة ومبتكرة لتأدية المهام المطلوبة	0,829**	0,000
12	يغرس مسؤولك المباشر الحماس والالتزام والثقة لدى الموظفين	0,794**	0,000
13	يهتم ويحرص مسؤولك المباشر على تلبية احتياجات ومتطلبات الموظفين	0,624**	0,000
14	يحرص مسؤولك المباشر على تزويد الموظفين بكل المعلومات الخاصة بهم	0,701**	0,000
15	يعبر مسؤولك المباشر للموظفين عن تقديره لما ينجزونه من أعمال جيدة	0,697**	0,000

16	يلتزم مسؤولك المباشر بالعدل والإنصاف في تعامله مع جميع الموظفين	0,697**	0,000
17	يفوض مسؤولك المباشر بعضا من صلاحياته للموظفين	0,798**	0,000
18	يشجع مسؤولك المباشر الموظفين على تحمل المسؤولية	0,525**	0,000
19	يشرك مسؤولك المباشر الموظفين في إجراء التغيرات التي هدفها التطوير	0,503**	0,000
20	يشرك مسؤولك المباشر الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات	0,758**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين:

[0,475 – 0,829] مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين محور القيادة التحويلية والعبارات التي يتضمنها وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,01 (sig=0,000) وهي دلالة إحصائية جد قوية تدل على صدق واتساق هذه العبارات.

2- التميز التنظيمي:يوضح الجدول رقم (3-9) الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي والذي يحتوي على 10 عبارات.

الجدول رقم (3-9): الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	التميز التنظيمي	1	-
1	يحفز ويشجع مسؤولك المباشر الموظفين على التطوير ويوجههم نحو التميز	0,423**	0,000
2	يحرص مسؤولك المباشر على التعريف بالأهداف التي وضعتها الكلية والتشجيع على تحقيقها	0,686**	0,000
3	يتحلى الموظفون بالفطنة في إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه الكلية	0,577**	0,000
4	يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للقيام بمهامهم	0,603**	0,000
5	تنسجم إستراتيجية الكلية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	0,711**	0,000
6	تشمل إستراتيجية الكلية على خطط بديلة لمواجهة التغيرات مثل (وباء	0,700**	0,000

	كورونا)		
7	العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية	0,738**	0,000
8	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات من أجل تبادل المعارف بين الموظفين	0,738**	0,000
9	توجه ثقافة الكلية سلوك الموظفين نحو أداء عالي	0,825**	0,000
10	يشعر الموظفين بالانتماء للكلية من خلال المناخ التنظيمي السائد	0,677**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين:

[0,423 – 0,825] مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين محور التميز التنظيمي والعبارات التي يتضمنها وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,01 (sig=0,000) وهي دلالة إحصائية جد قوية تدل على صدق واتساق هذه العبارات.

رابعا:صدق الاتساق البنائي:يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (3–10): الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية والأبعاد.

البيان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
الدرجة الكلية للاستبيان	1	–
محور القيادة التحويلية	**0,952****	**0,000**
بعد التأثير المثالي	0,656**	0,000
بعد التحفيز الإلهامي	0,787**	0,000
بعد الاستثارة الفكرية	0,896**	0,000
بعد الاعتبارية الفردية	0,851**	0,000
بعد التمكين	0,812**	0,000
محور التميز التنظيمي	**0,819****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان spearman لمحوري الدراسة القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وكذا جميع أبعاد هذه المحاور كان قريبا من الواحد وعند مستوى معنوية 0,000 (sig<0,05) مما يدل على صدق اتساق العبارات بالدرجة الكلية للاستبيان وتقيس ما وضعت لأجله.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنقوم في هذا المبحث بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ،بحيث سيتم تحليل وتفسير مجالات الدراسة في المطلب الأول ،واختبار فرضيات الدراسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تحليل وتفسير مجالات الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة أولا ،وتحليل نتائج إجابات افراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان ثانيا .

أولا: تحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

تضمن الاستبيان جزء خاص بالبيانات الشخصية و الوظيفية للتعرف على خصائص عينة الدراسة ، ويتوزع أفراد العينة حسب متغيرات :الجنس ،العمر،المستوى التعليمي ،الخبرة المهنية .

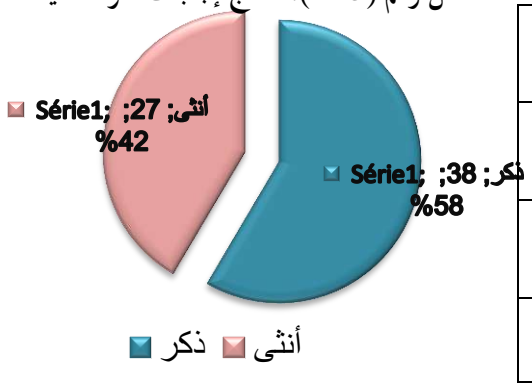
1- الجنس:

الجدول رقم (3-11): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	38	% 58
أنثى	27	% 42
المجموع	65	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

الشكل رقم (3-2): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة الذكور والإناث متقاربة، حيث قدرت نسبة الذكور بـ: 58 % ونسبة الإناث بـ: 42 %، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف في الكلية حيث أن معظم الوظائف لا تحتاج للتفريق بين الجنسين.

2- العمر:

الجدول رقم (3-12): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير العمر.

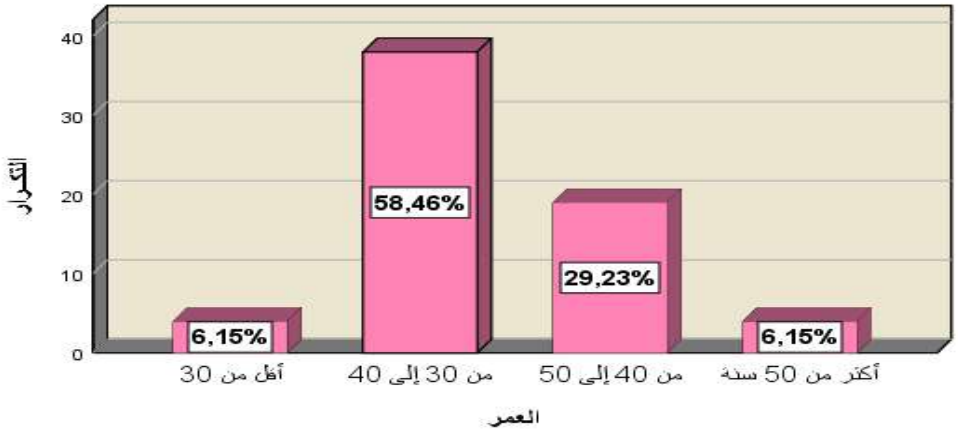
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	% 6,2
من 30 إلى 40 سنة	38	% 58,5
من 40 إلى 50 سنة	19	% 29,1
50 سنة فأكثر	4	% 6,2
المجموع	65	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 58,5 %، ثم تلتهم فئة الأفراد من 40 إلى 50 سنة بنسبة 29,1 %، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة 6,2 % وهي نفس النسبة التي قدرت بها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة.

وبناء على ذلك فإن الكلية تعتمد بشكل كبير على عنصر الشباب وهي الفئة الأكثر نشاط وفعالية.

الشكل رقم (3-3): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

3- المستوى التعليمي:

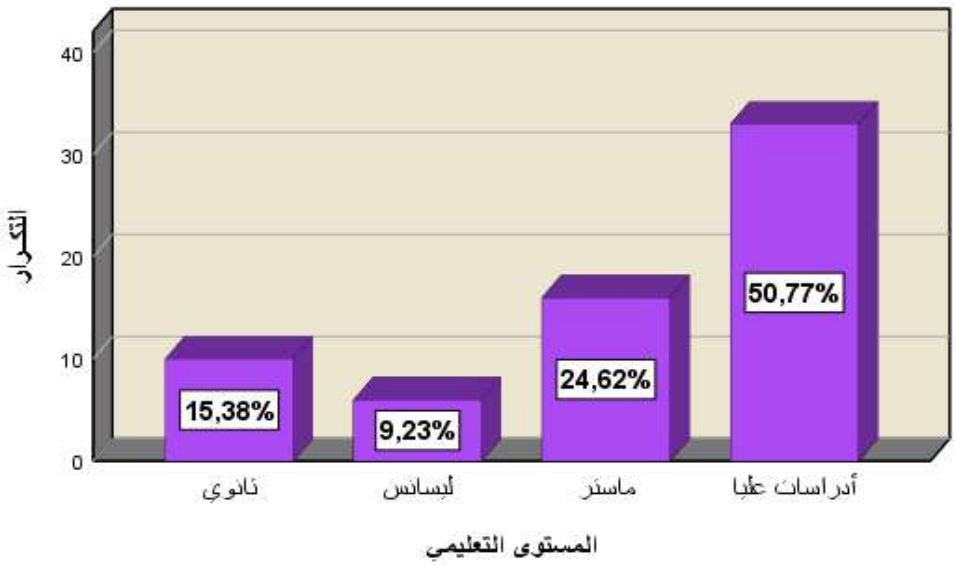
الجدول رقم (3-13): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	% 15,4
ليسانس	6	% 9,2
ماستر	16	% 24,6
دراسات عليا	33	% 50,8
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن الكلية تعتمد بصورة كبيرة على أصحاب الدراسات العليا والمستوى الجامعي نظرا للوظائف والمهام ذات المستوى العالي الموجهة لهذه الفئة حيث بلغت نسبتهم 50,8% ، كما قدرت نسبة الأفراد العاملين بالكلية الحاملين لشهادة الماستر بـ: 24,6% تليها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بـ: 15,4%، وفي الأخير نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس بـ: 9,2%.

الشكل رقم (3-4): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالمستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3-14): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالخبرة المهنية.

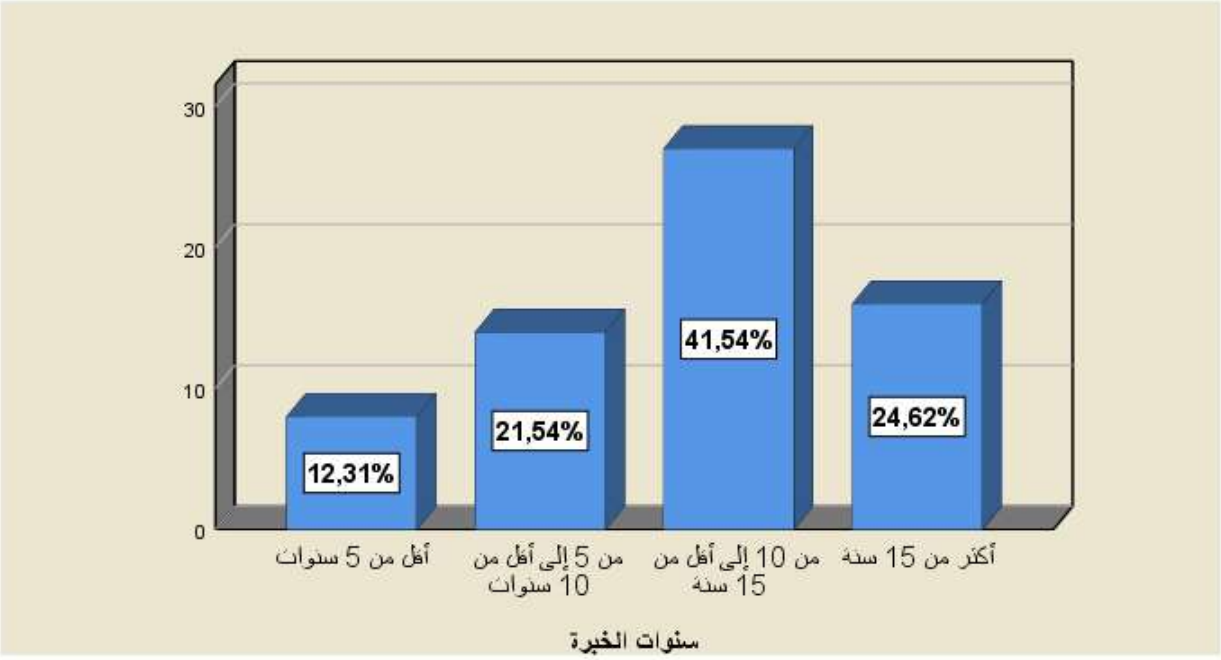
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	% 12,3
من 5 إلى 10 سنوات	14	% 21,5
من 10 إلى 15 سنة	27	% 41,5
أكثر من 15 سنوات	16	% 24,7
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 15 سنة قدرت نسبتهم بـ: 41,5%، وفئة الأكثر من 15 سنة قدرت بـ: 24,7% ، كما كانت نسبة الأفراد ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات 21,5% وفي الأخير نسبة الأفراد الذي تقل خبرتهم عن 5 سنوات بـ: 12,3%.

وعليه فإن إدارة الكلية تتشكل من غالبية الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية الطويلة، بالإضافة إلى عنصر التكوين.

الشكل رقم (3-5): إجابات أفراد العينة الخاصة بالخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

ثانيا: تحليل نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحاور الاستبيان

لقد قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان، وذلك لقياس درجة الموافقة حول كل محور، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجة 3 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وغير الموافقة وذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي.

1- نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور القيادة التحويلية:

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بالقيادة التحويلية في الكلية.

الجدول رقم (3–15): آراء واتجاهات الأساتذة والموظفين حول القيادة التحويلية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
بعد التأثير المثالي						**3,66**	**0,783**	**01**	**موافق**
يتمتع مسؤولك المباشر بثقة كبيرة بالنفس	16	24	16	8	1	3,71	1,027	02	موافق
	% 24,6	% 36	% 24,6	% 12,3	% 1,5				
يتمتع مسؤولك المباشر بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي	15	34	11	5	0	3,91	0,843	01	موافق
	% 23,1	% 52,3	% 16,9	% 7,7	% 0				
يتعامل مسؤولك المباشر معك بأسلوب حسن الأمر الذي يجعلك تتخذه قدوة	10	29	17	8	1	3,60	0,949	03	موافق
	% 15,4	% 44,6	% 26,2	% 12,3	% 1,5				
يتقبل مسؤولك المباشر الانتقادات والاقتراحات	8	26	17	13	1	3,42	0,998	06	موافق
	% 12,3	% 40,0	% 26,2	% 20,0	% 1,5				
بعد التحفيز الإلهامي						**3,17**	**0,869**	**03**	**محايد**
يهتم مسؤولك المباشر بتحفيز الموظفين معنويا لتحقيق أهداف الكلية	6	21	19	15	4	3,15	1,079	12	محايد
	% 9,2	% 32,3	% 29,2	% 23,1	% 6,2				

يعمل مسؤولك المباشر على إثارة روح التحدي والتنافس والبحث عن سبل التطوير	4	15	27	18	1	3,05	0,909	16	محايد
	% 6,2	% 23,1	% 41,5	% 27,7	% 1,5				
يغرس فيك مسؤولك المباشر روح الثقة والتفاؤل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف	5	22	20	17	1	3,20	0,971	11	محايد
	% 1,5	% 26,2	% 30,8	% 33,8	% 7,7				
يتسامح معك مسؤولك المباشر في حالات الفشل ويثير فيك الحماس للبدأ من جديد	8	21	21	11	4	3,28	1,083	08	محايد
	% 12,3	% 32,3	% 32,3	% 16,9	% 6,2				
بعد الاستشارة الفكرية						**3,05**	**0,921**	**05**	**محايد**
يشجع مسؤولك المباشر الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والمبادرات الفكرية	3	21	19	16	6	2,98	1,068	18	محايد
	% 4,6	% 32,3	% 29,2	% 24,6	% 9,2				
يساعد مسؤولك المباشر الموظفين في التصدي وحل المشكلات بطرق إبداعية	5	14	27	15	4	3,02	1,008	17	محايد
	% 7,7	% 21,5	% 41,5	% 23,1	% 6,2				
يقترح مسؤولك المباشر طرق جديدة ومبتكرة لتأدية المهام المطلوبة	6	18	19	20	2	3,09	1,042	15	محايد
	% 9,2	% 27,7	% 29,2	% 30,8	% 3,1				
يغرس مسؤولك المباشر	6	18	23	14	4	3,12	1,053	14	محايد

الحماس والالتزام والثقة لدى الموظفين	% 9,2	% 27,7	% 35,4	% 21,5	% 6,2				
بعد الاعتبارية الفردية						**3,35**	**0,813**	**02**	**محايد**
يهتم ويحرص مسؤولك المباشر على تلبية احتياجات ومتطلبات الموظفين	5	29	17	12	2	3,35	0,975	07	محايد
	% 7,7	% 44,6	% 26,2	% 18,5	% 3,1				
يحرص مسؤولك المباشر على تزويد الموظفين بكل المعلومات الخاصة بهم	5	39	13	6	2	3,60	0,880	04	موافق
	% 7,7	% 60,0	% 20,0	% 9,2	% 3,1				
يعبر مسؤولك المباشر للموظفين عن تقديره لما ينجزونه من أعمال جيدة	6	21	23	12	3	3,23	1,012	09	محايد
	% 9,2	% 32,3	% 35,4	% 18,5	% 4,6				
يلتزم مسؤولك المباشر بالعدل والإنصاف في تعامله مع جميع الموظفين	8	18	22	13	4	3,20	1,093	10	محايد
	% 12,3	% 27,7	% 33,8	% 20,0	% 6,2				
بعد التمكين						**3,10**	0,803	04	محايد
يفوض مسؤولك المباشر بعضا من صلاحياته للموظفين	2	22	28	9	4	3,14	0,916	13	محايد
	% 3,1	% 33,8	% 43,1	% 13,8	% 6,2				
يشجع مسؤولك المباشر الموظفين على تحمل المسؤولية	7	29	20	4	5	3,45	1,031	05	موافق
	% 10,8	% 44,6	% 30,8	% 6,2	% 7,7				
يشرك مسؤولك المباشر	1	17	28	14	5	2,92	0,924	19	محايد

الموظفين في إجراء التغيرات التي هدفها التطوير	% 1,5	% 26,2	% 43,1	% 21,5	% 7,7				
يشرك مسؤولك المباشر الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات	3	13	27	16	6	2,86	0,998	20	محايد
	% 4,6	% 20,0	% 41,5	% 24,6	% 9,2				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية						**3,26**	**0,719**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور القيادة التحويلية محصورة بين [2,86 – 3,91] والانحرافات المعيارية محصورة بين: [0,843 – 1,093] كما نلاحظ أن العبارة 02 والمتمثلة في " يتمتع مسؤولك المباشر بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي " جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 3,91 وانحرف معياري 0,843، تلتها العبارة 01 والمتمثلة في " يتمتع مسؤولك المباشر بثقة كبيرة بالنفس " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 1,027، بينما جاءت العبارة 20 والمتمثلة في " يشرك مسؤولك المباشر الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,86 وانحراف معياري 0,998.

- بالنسبة لبعد التأثير المثالي فقد جاء في المرتبة الأولى في الترتيب العام لأبعاد محور القيادة التحويلية بمتوسط الحسابي **3,66** وانحراف معياري قدره **0,783** باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على أن المسؤول في الكلية يتمتع بسلوكات عالية تمنحه القوة للتأثير بشكل مثالي على مرؤوسيه، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد جاءت كلها باتجاه الموافقة وكان متوسطها الحسابي محصور بين 3,42 – 3,91 وانحراف معياري محصور بين 0,843 – 1,027، وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير بين إجابات الأفراد حول هذا البعد أي أنها كانت متقاربة.
- وبالنسبة لبعد التأثير الإلهامي فقد جاء في المرتبة الثالثة في الترتيب العام لأبعاد محور القيادة التحويلية بمتوسط الحسابي **3,17** وانحراف معياري قدره **0,869** باتجاه الحياد من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على أن

المسؤول في الكلية يتمتع بمستوى لا بأس به من العوامل التي تسمح له بالتشجيع المعنوي لمرؤوسيه، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد جاءت كلها باتجاه محايد وكان متوسطها الحسابي محصور بين 3,28 – 3,05 وانحراف معياري محصور بين 0,909 – 1,083، وهذا يعني وجود تقارب بين إجابات الأفراد حول هذا البعد.

- وبالنسبة لبعد الاستشارة الفردية فقد جاء في المرتبة الخامسة في الترتيب العام لأبعاد محور القيادة التحويلية بمتوسط الحسابي **3,05** وانحراف معياري قدره **0,921** باتجاه محايد من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن المسؤول في الكلية له بعض الأساليب التي تساعده على تطوير مهارات مرؤوسيه، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد جاءت كلها باتجاه محايد وكان متوسطها الحسابي محصور بين 2,98 – 3,12 وانحراف معياري محصور بين 1,008 – 1,068، وهذا يدل على عدم تشتت إجابات الأفراد حول هذا البعد.
- بعد الاعتبارية الفردية جاء في المرتبة الثانية في الترتيب العام لأبعاد محور القيادة التحويلية بمتوسط الحسابي **3,35** وانحراف معياري قدره **0,813** باتجاه محايد من طرف أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن المسؤول في الكلية يقيم اعتبارا شخصيا لمرؤوسيه، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد جاءت بين الموافقة والحياد وكان متوسطها الحسابي محصور بين 3,20 – 3,60 وانحراف معياري محصور بين 0,880 – 1,093، وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير بين إجابات الأفراد.
- أما بالنسبة لبعد التمكين فجاء في المرتبة الرابعة في الترتيب العام لأبعاد محور القيادة التحويلية بمتوسط الحسابي **3,10** وانحراف معياري قدره **0,803** باتجاه محايد من طرف أفراد العينة المستجوبة، وهذا يدل على أن المسؤول في الكلية يفسح المجال أمام مرؤوسيه ويشركهم في بعض مهامه، أما فقرات هذا البعد فقد كانت بين الموافقة والحياد وكان متوسطها الحسابي محصور بين 2,86 – 3,45 وانحراف معياري محصور بين 1,031 – 0,916، وهذا يدل على وجود تشتت قليل بين إجابات الأفراد حول هذا البعد.

فيما بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية ككل **3,26** باتجاه عام محايد وهذا يعني أن أفراد العينة المستجوبين يرون بأن إدارة الكلية تقوم بتطبيق مبادئ وأساليب القيادة التحويلية إلى حد ما، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور **0,719** وقيمته أصغر من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة.

2- نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التميز التنظيمي:

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بالتميز التنظيمي في الكلية .

الجدول رقم (3-16): آراء واتجاهات الأساتذة والموظفين حول محور التميز التنظيمي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
يحفز ويشجع مسؤولك المباشر الموظفين على التطوير ويوجههم نحو التميز	2	21	29	11	2	3,15	0,852	08	محايد
	% 3,1	% 32,3	% 44,6	% 16,9	% 3,1				
يحرص مسؤولك المباشر على التعريف بالأهداف التي وضعتها الكلية والتشجيع على تحقيقها	7	31	17	10	0	3,54	0,885	02	موافق
	% 10,8	% 47,7	% 26,2	% 15,4	% 00				
يتحلى الموظفون بالفطنة في إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه	5	30	18	12	0	3,43	0,883	04	موافق
	% 7,7	% 46,2	% 27,7	% 18,5	% 00				

الكلية									
يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للقيام بمهامهم	7	35	11	11	1	3,55	0,952	01	موافق
	% 10,8	% 53,8	% 16,9	% 16,9	% 1,5				
تنسجم إستراتيجية الكلية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	5	21	28	10	1	3,29	0,879	07	محايد
	% 7,7	% 32,3	% 43,1	% 15,4	% 1,5				
تشمل إستراتيجية الكلية على خطط بديلة لمواجهة التغيرات مثل (وباء كورونا)	3	35	18	7	2	3,46	0,867	03	موافق
	% 4,6	% 53,8	% 27,7	% 10,8	% 3,1				
العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية	5	32	17	8	3	3,43	0,968	05	موافق
	% 7,7	% 49,2	% 26,2	% 12,3	% 4,6				
يوفر الهيكل التنظيمي	2	9	23	25	6		0,945	06	محايد

الفرص لتعزيز الاتصالات من أجل تبادل المعارف بين الموظفين	% 9,2	% 38,5	% 35,4	% 13,8	% 3,1	3,37			
توجه ثقافة الكلية سلوك الموظفين نحو أداء عالي	1	23	24	12	5	3,05	0,959	10	محايد
	% 1,5	% 35,4	% 36,9	% 18,5	% 7,7				
يشعر الموظفين بالانتماء للكلية من خلال المناخ التنظيمي السائد	3	25	21	9	7	3,12	1,068	09	محايد
	% 4,6	% 38,5	% 32,3	% 13,8	% 10,8				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي						**3,34**	**0,925**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التميز التنظيمي محصورة بين [3,05 – 3,55] والانحرافات المعيارية محصورة بين: [0,852 – 1,068] كما نلاحظ أن العبارة 04 والمتمثلة في " يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للقيام بمهامهم " جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور وتميزت بالموافقة من قبل الأفراد المستجوبين بمتوسط حسابي قدره 3,55 وانحرف معياري 0,952، تلتها العبارة 02 والمتمثلة في " يحرص مسؤولك المباشر على التعريف بالأهداف التي وضعتها الكلية والتشجيع على تحقيقها " في المرتبة الثانية أيضا باتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري 0,885، فيما جاءت العبارة 10 والمتمثلة في " يشعر الموظفين بالانتماء للكلية من خلال المناخ التنظيمي السائد " في المرتبة ما قبل الأخيرة وكانت بآراء محايدة بمتوسط حسابي 3,12 وانحراف معياري 1,068، بينما حلت العبارة 09 والمتمثلة

في " توجه ثقافة الكلية سلوك الموظفين نحو أداء عالي" في آخر الترتيب باتجاه محايد بمتوسط حسابي قدره 3,05 وبانحراف معياري 0,959.

فيما بلغ المتوسط الحسابي لمحور التميز التنظيمي ككل **3,34** باتجاه عام محايد وهذا يعني أن أفراد العينة المستجوبين يرون بأن مقومات التميز التنظيمي في الكلية متوفرة بنسبة تفوق المتوسط، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور **0,925** وقيمته أقل من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

وعليه يمكننا القول بأن:

- تتوفر الكلية على مجموعة من الموظفين يتمتعون بالمهارة والفطنة وروح المسؤولية التي تساهم في تحقيق أهدافها.
- تقوم إدارة الكلية بدعم موظفيها وتشجيعهم وتوجيههم نحو تحقيق التميز وذلك من خلال مجموعة من الظروف والعوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة(دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي.).

في هذا المطلب سيتم اختبار علاقة كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي.

أولا: علاقة بعد التأثير المثالي بالتميز التنظيمي.

الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والنتائج موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (3–17): علاقة بعد التأثير المثالي بالتميز التنظيمي

البيان	التأثير المثالي	
	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
التميز التنظيمي	0,405	**0,001**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,405 أي (1>R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين التأثير المثالي والتميز التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,001 (sig<0,05) .

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05".

ثانيا: علاقة بعد التحفيز الإلهامي بالتميز التنظيمي.

الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والنتائج موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (3-18): علاقة بعد التأثير الإلهامي بالتميز التنظيمي

البيان	التحفيز الإلهامي	
التميز التنظيمي	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
	0,460	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,460 أي (1>R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 (sig<0,05) .

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05".

ثالثا:علاقة بعد الاستشارة الفكرية بالتميز التنظيمي.

الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والنتائج موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (3–19): علاقة بعد الاستشارة الفكرية بالتميز التنظيمي

البيان	الاستشارة الفكرية	
التميز التنظيمي	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
	0,608	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,608 أي (1>R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الاستشارة الفكرية والتميز التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 (sig<0,05) .

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05".

رابعا: علاقة بعد الاعتبارية الفردية بالتميز التنظيمي.

الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارية الفردية في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارية الفردية في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والنتائج موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (3–20): علاقة بعد الاعتبارية الفردية بالتميز التنظيمي

البيان	الاعتبارية الفردية	
التميز التنظيمي	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
	0,642	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,642 أي (1>R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الاعتبارية الفردية والتميز التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 (sig<0,05) .

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارية الفردية في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05".

خامسا: علاقة بعد التمكين بالتميز التنظيمي.

الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والنتائج موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (3–21): علاقة بعد التمكين بالتميز التنظيمي

البيان	التمكين	
التميز التنظيمي	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
	0,679	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ R=0,679 أي (1>R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين والتميز التنظيمي.

بلغت قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 (sig<0,05) .

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق التميز التنظيمي في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05".

سادسا: (الفرضية العامة) علاقة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي.

لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي قمنا بصياغة الفرضية التالية:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

ولدراسة صحة هذه الفرضية وقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي قمنا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الانحدار الخطي البسيط، والذي تتضح نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–22): العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.

البيان	القيادة التحويلية					
	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	β معامل الانحدار	$\propto$ الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التميز التنظيمي	0,651	0,424	0,578	1,454	6,811	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول نستنتج ما يلي:

- ✓ قيمة معامل الارتباط بلغت: $R = 0,651$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي أي كلما زادت قيمة الأول تزيد قيمة الثاني والعكس.
- ✓ بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,424$ وهذا يعني أن نسبة 42,4 % من التغيرات في التميز التنظيمي ناتجة عن تأثير عوامل القيادة التحويلية.
- ✓ معامل الانحدار $\hat{a} = 0,578$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في قيمة التميز التنظيمي بمقدار 0,578 .
- ✓ قيمة الثابت بلغت $\propto = 1,454$ وهي مقدار ثابت في التميز التنظيمي مهما بلغت قيمة القيادة التحويلية.
- ✓ فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 6,811$ بمستوى دلالة معنوية 0,000 $(Sig < 0,05)$ أي أن احتمالية الخطأ في الانحدار منعدمة.

بناء على نتائج الانحدار الخطي وبما أن مستوى الدلالة المعنوية $(Sig = 0,000 < 0,05)$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05".

وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي كما يلي:

$$y = 0{,}578\,x + 1{,}454$$

حيث:

y : التميز التنظيمي (المتغير التابع)

x : القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

من خلال النموذج الانحدار الخطي البسيط المتحصل عليه نلاحظ أن معامل اتجاه المتغير المستقل (القيادة التحويلية) له إشارة موجبة، وبالتالي يمكن القول أن هناك تأثير ايجابي لعوامل القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي.

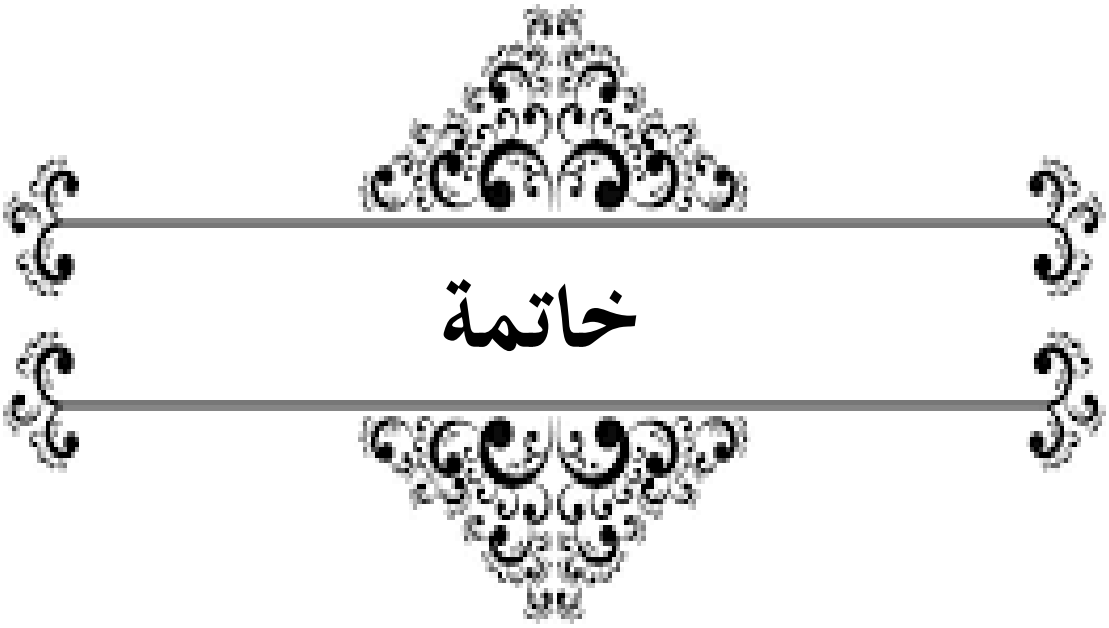
خلاصة :

في هذا الفصل تم تطبيق ما تم عرضه في الجانب النظري في فصل تطبيقي، من أجل معرفة دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي، حيث قمنا بعرض تقديم أولي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية التي تعتبر محل الدراسة، ثم قمنا بعرض الإطار المنهجي للدراسة وفي الأخير قمنا بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ولقد توصلنا في هذا الفصل إلى:

- وجود مستوى مقبول لتوفر أبعاد القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- وجود مستوى مقبول لتوفر التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الالهامي، التمكين)، في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

وبالتالي في الأخير توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.



خاتمة

لقد حاولنا في دراستنا هذه دراسة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث قمنا بدراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وحاولنا فيها الربط بين مفهومين حديثين وهما القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، باعتبار أن القيادة التحويلية هي الأسلوب الحديث الأمثل لتحقيق التميز التنظيمي لما تحتويه من مبادئ وسلوكيات، تثير دافعية الأفراد لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية وبطريقة إبداعية، وبشكل يضمن البقاء والنمو للمنظمة من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

ومن خلال إشكالية موضوع الدراسة التي تمحورت حول معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، والتي تمت معالجتها وفق ثلاثة فصول جمعت بين الجانب النظري والتطبيقي، وباتباع المنهج والأدوات المبينة سابقا، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وسيتم عرضها فيما يلي:

1. نتائج اختبار الفرضيات:

- تم إثبات الفرضية الأولى لأنه عند القيام بالدراسة التطبيقية وجدنا بأنه يوجد مستوى مقبول لتوفر أبعاد القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- تم إثبات الفرضية الثانية لأنه عند القيام بالدراسة التطبيقية وجدنا بأنه يوجد مستوى مقبول لتوفر التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05.

- ثم إثبات الفرضية الثالثة لأنه عند القيام بالدراسة التطبيقية وجدنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- تم إثبات الفرضية الرابعة لأنه عند القيام بالدراسة التطبيقية وجدنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- تم إثبات الفرضية الخامسة لأنه عند القيام بالدراسة التطبيقية وجدنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

– تم إثبات الفرضية السادسة لأنه عند القيام بالدراسة التطبيقية وجدنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإعتبارية الفردية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

– تم إثبات الفرضية السابعة لأنه عند القيام بالدراسة التطبيقية وجدنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

2. نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية

أ. نتائج الدراسة النظرية:

توصلت الدراسة النظرية إلى النتائج التالية:

– يحتل مفهوم القيادة التحويلية أهمية بالغة لدى المنظمات، نظرا لاسهامه في تحسين أدائها ومن ثم توجيهها نحو النمو والتطور، وإثارة جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

– تعمل القيادة التحويلية على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، وتوسع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتمامتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة.

– يعمل القائد التحويلي على تشجيع الأفراد، وزرع فيهم روح الحماس والمسؤولية، كما يسعى إلى تطوير مهاراتهم، وتحريك جهودهم وتحفيزهم للعمل.

– التميز التنظيمي هو تحقيق النمو والتطوير المستمر، من خلال تنسيق مختلف الجهود واستغلال مختلف الفرص المتاحة التي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح وتحقيق التميز للمنظمة.

– للتميز التنظيمي أهمية بالغة في فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية ورشيدة.

– أهمية التميز التنظيمي تمكن من خلال تمكينها للمنظمات من تحقيق المنافسة الغير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، وتنامي الشعور بالجودة وتحقيق الإبداع والتميز.

ب. نتائج الدراسة التطبيقية:

توصلت هذه الدراسة في الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية:

– يوجد مستوى مقبول لتوفر سلوكيات (أبعاد) القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

– يوجد مستوى مقبول لتوفر التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلال إحصائية لبعد الاستثارة التحفيز الإلهامي في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإعتبارية الفردية في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

3. إقتراحات الدراسة:

من خلال نتائج البحث التي توصلت إليها الدراسة يمكن إقتراح مجموعة من الاقتراحات التالية:

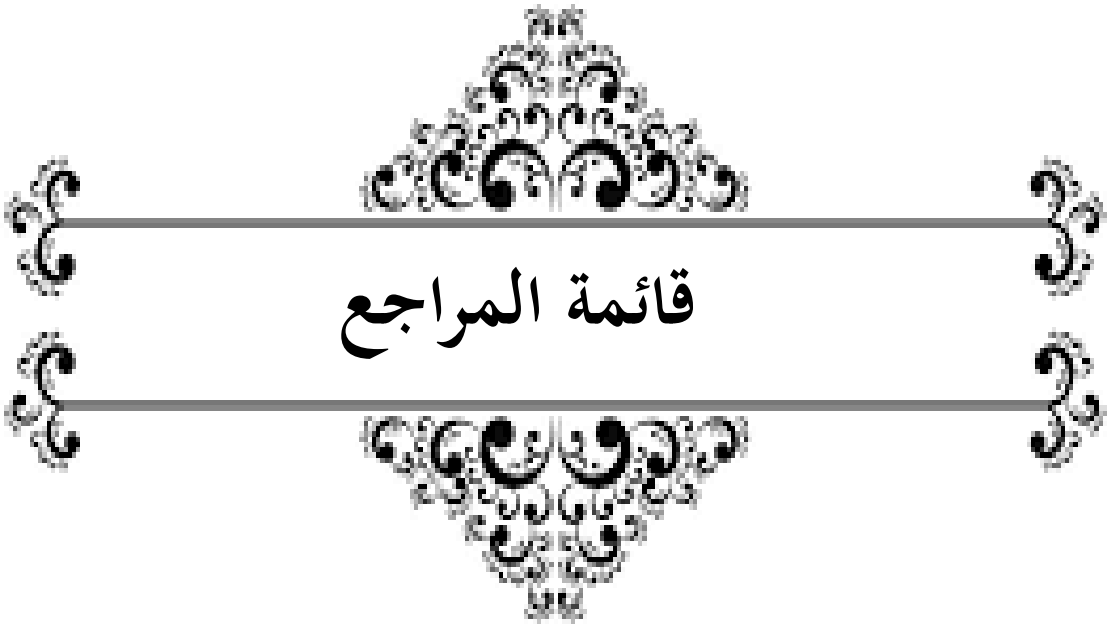
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم ممارسة القيادة التحويلية، بغية تحقيق التميز التنظيمي.
- العمل على إستثارة جهود الموظفين، لتحريك طاقاتهم الكامنة وتنمية قدراتهم.
- إجراء دورات تدريبية وتكوينية للقادة لإكسابهم مهارة ممارسة القيادة التحويلية .
- ضرورة الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم، وتقديم لهم مختلف النصائح والارشادات.
- تمكين الموظفين للاستفادة من خبراتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية.
- الإستعانة بالموظفين في إكتشاف المشكلات وحلها، وبث روح الحماس والتفاؤل في نفوسهم.
- توعية الموظفين بأهمية التميز التنظيمي، وحثهم على ضرورة البحث عن السبل التي تؤدي إلى التميز المستمر والمتنامي لحفظ المكان والمكانة.

4. آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة وقصد الإلمام أكثر بالموضوع، يمكننا أن نقترح مجموعة من المواضيع التي قد تكون بحوث مستقبلية و التي نذكر منها:

- أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري.

- إستراتيجية التمكين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي.
- دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات إقتصادية.



قائمة المراجع

I. المصادر:

- القرآن الكريم.

II. المراجع:

أولا: الكتب بالعربية :

1. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
2. أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2013.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
4. جمال محمد عبد الله ،إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم ، دار المعتز للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى.
5. حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
6. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية، الدار الجزائرية ،الطبعة الأولى، 2015.
7. رافدة عمر الحريري، القيادة الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2007.
8. زياد حمد القطاع، أساليب القيادة التحويلية واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية،الطبعة الأولى، 2017.
9. سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، السويس، 2013.
10. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، السويس، 2012.
11. صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية،الطبعة الأولى، 2014.
12. صالح على عودة الهلالات، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى 2014.
13. طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
14. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003.
15. علاء فرحان طالب ،علي الحسين حميدي العامري ،إستراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي / مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة العربية ،2015 .

16. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2002.

17. فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،الطبعة الأولى، 2010.

18. فتحي أحمد ذباب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

19. فليون مراد، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن ،الطبعة الأولى،2017 .

20. لحسين عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2013.

21. محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.

22. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2014.

23. محمدحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2008.

24. محمود يوسف عقلة، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان،الطبعة الأولى، 2010.

25. نبيل ذنون الصائغ، الادارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011.

26. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الطبعة الأولى، 2009،.

27. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

28. هاشم حمدي رضا، التميز الداري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

29. هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،الطبعة الأولى،2014.

ثانيا: المذكرات الأطروحات:

1. أطروحات الدكتوراه:

30. الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018-2019.

31. دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019-2020.

32. رمضاني عومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة نموذج الشبكة الادارية لبلاك وموتون، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013.

33. طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، دراسة أراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،2016-2017.

34. كيدر عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة جامعة أكلي محند أو الحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.

35. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية افي تنمية الابداع الاداري، دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015 .

2. مذكرات الماجستير:

36. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، 2010.

37. ارب بن محمد بن علي الحراصي، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الانسانية، جامعة نزوي سلطنة عمان، 2016-2017.

38. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوساط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2010.

39. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2012.

40. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجيستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

41. رؤيا محمود كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2014.

42. سماح علي جبري ،درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين، في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

43. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2010.

44. محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010.

45. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2016.

46. محمود اسماعيل أبو عوده، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، 2018.

47. نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر، تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013-2014.

48. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، كلية التربية، قسم الادارة و الاشراف التربوي، 2017.

3.مذكرات الماستر:

49. أسماء شايب الراس، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015.

50. أمال بومنير، شهرزاد بن عيسى، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع الفني لدى العاملين في المنظمة، دراسة حالة في متوسطة مهدي محمد، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2019-2020.

51. أميرة غنام، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين "دراسة حالة ميدانية تجهيز الغرف الصحراوية caban- عيم مليلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.

52. إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسات المطاحن الكبرى للحبوب، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014.

53. طهراوي فاطمة الزهراء، فرقاني أمال، القيادة الادارية وأثرها على أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة مؤسسة سونلغاز، المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017 .

54. نجاة قالم، مونيرة لعبيدي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة" دراسة حالة جامعة المدية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017-2018.

الثالثا:الملتقيات:

55. زياد محمد الشرمان، محمد صلاح البواعنة، مداخلة بعنوان : دراسة أثر التسويق الالكتروني كأداة للتميز في منظمات الأعمال الصناعية في الأردن، ضمن مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، بجامعة جدارة – اربد ، المملكة الاردنية الهاشمية، 2011 .

رابعا:المجلات والدوريات:

56. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.

57. بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، العدد4، 2017.

58. حنان حسن سليمان، التمكين الاداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري سيناريوهات بديلة، مجلة قناة السويس للعلوم التربوية، جامعة قناة السويس، العدد 3، الجزء 1، 2017.

59. ربى عزت الكنج، مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، " دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل"، مجلة جامعة تشيرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد6.

60. محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلد 37، العدد الرابع، 2017.

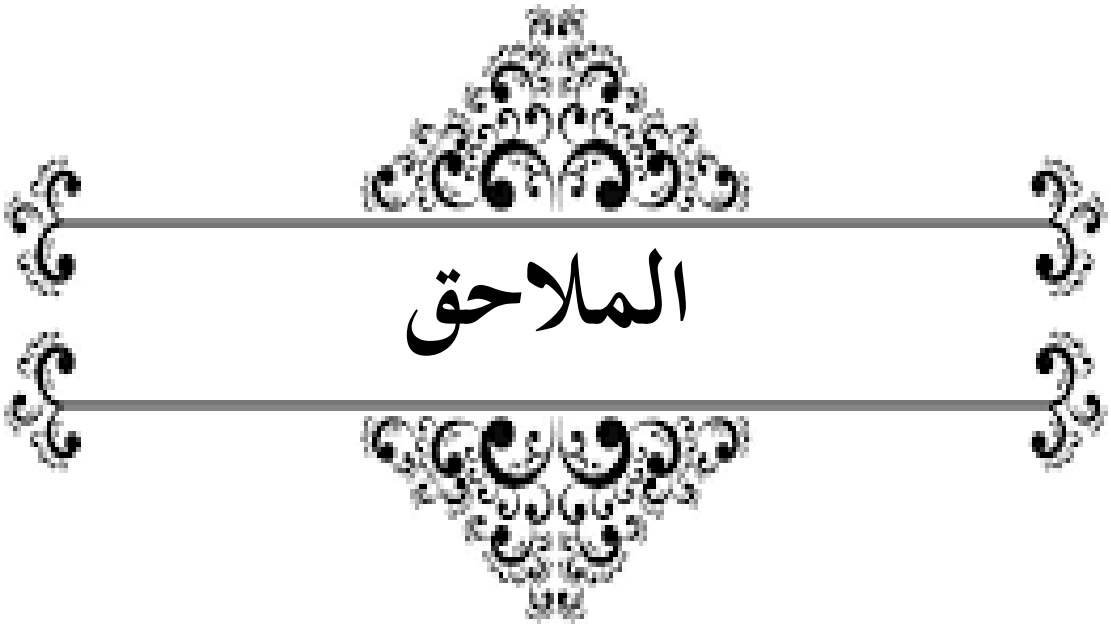
61. هالة أمين مغاورى، التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 171، الجزء الثاني، 2016.

خامسا: المواقع الالكترونية:

62. بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان" القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري" ، متوفر على الرابط https://iefpedia.com تاريخ الاطلاع: 16 أفريل2021 .

63. جامعة يحي فارس بالمدية، نبذة تاريخية، [على الرابط]، متاح على-http://www.univ medea.dz تاريخ الاطلاع 04-05-2021.

64. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، [على الرابط]، متاح على:http://www.univ-medea.dz تاريخ الاطلاع 04-05-2021.



الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان المصمم لجمع بعض البيانات التي تساعدنا في إنجاز مذكرة تحت عنوان (**دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**)،والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ،ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ،مع العلم بأن جميع البيانات المقدمة من قبلكم ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

من إعداد الطالبة:

دهيم فاطمة الزهراء.

السنة الجامعية: 2020-2021

ضع العلامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1) **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

2) **العمر:**

- أقل من 30 سنة ☐ -من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى 50 سنة ☐ - أكثر من 50 سنة ☐

3) **المستوى التعليمي:**

- ثانوي ☐ - ماستر ☐
- ليسانس ☐ - دراسات عليا ☐

4) **سنوات الخبرة:**

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 10 إلى أقل من 15سنة ☐
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ - 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: القيادة التحويلية:

- القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التأثير المثالي					
يتمتع مسؤولك المباشر بثقة كبيرة في النفس					
يتمتع مسؤولك المباشر بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي					
يتعامل مسؤولك المباشر معك بأسلوب حسن الأمر الذي يجعلك تتخذه كقدوة					
يتقبل مسؤولك المباشر الانتقادات والاقتراحات					

بعد التحفيز الالهامي					
يهتم مسؤولك المباشر بتحفيز الموظفين معنويا لتحقيق أهداف الكلية					
يعمل مسؤولك المباشر على إثارة روح التحدي والتنافس والبحث عن سبل التطوير					
يغرس فيك مسؤولك المباشر روح الثقة والتفاؤل لا نجاز المهام وتحقيق الأهداف					
يتسامح معك مسؤولك المباشر في حالات الفشل ويثير فيك الحماس للبدأ من جديد					
بعد الاستشارة الفكرية					
يشجع مسؤولك المباشر الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والمبادرات الفكرية					
يساعد مسؤولك المباشر الموظفين في تصدي وحل المشكلات بطرق إبداعية					
يقترح مسؤولك المباشر طرق جديدة ومبتكرة لتأدية المهام المطلوبة					
يغرس مسؤولك المباشر الحماس والالتزام والثقة لدى الموظفين					
بعد الاعتبارية الفردية					
يهتم ويحرص مسؤولك المباشر على تلبية احتياجات ومتطلبات الموظفين					
يحرص مسؤولك المباشر على تزويد الموظفين بكل المعلومات الخاصة بهم					
يعبر مسؤولك المباشر للموظفين عن تقديره لما ينجزونه من أعمال جيدة					
يتزم مسؤولك المباشر بالعدل و الإنصاف في تعامله مع جميع الموظفين					
بعد التمكين					
يفوض مسؤولك المباشر البعض من صلاحياته للموظفين					
يشجع مسؤولك المباشر الموظفين على تحمل المسؤولية					

يشرك مسؤولك المباشر الموظفين في إجراء التغيرات التي هدفها التطوير					
يشرك مسؤولك المباشر الموظفين في عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات					

المحور الثالث: التميز التنظيمي

التميز التنظيمي هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يحفز ويشجع مسؤولك المباشر الموظفين على التطوير ويوجههم نحو التميز.					
يحرص مسؤولك المباشر على التعريف بالأهداف التي وضعتها الكلية والتشجيع على تحقيقها.					
يتحلى الموظفين بالفطنة في إيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه الكلية.					
يمتلك الموظفون المهارة اللازمة للقيام بمهامهم.					
تنسجم استراتيجية الكلية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.					
تشمل استراتيجية الكلية على خطط بديلة لمواجهة التغيرات مثل (وباء كورونا).					
العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية.					
يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات من أجل تبادل المعارف بين الموظفين.					
توجه ثقافة الكلية سلوك الموظفين نحو أداء عالي.					
يشعر الموظفين بالانتماء للكلية من خلال المناخ التنظيمي السائد.					

الملحق رقم 02:

قائمة المحكمين:

أسماء المحكمين	الامضاء
محمد بولصنام	
إيمان حيولة	

الملحق رقم 03:

ثبات أداة الاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	20

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	30

الاتساق الداخلي للمحاور:

المحور الأول: القيادة التحويلية

Rho de Spearman	T1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	65
	بالنفس كبيرة بثقة المباشر مسؤولك يتمتع	Coefficient de corrélation	,583**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	الأخلاقي السلوك من عالي بمستوى المباشر مسؤولك يتمتع	Coefficient de corrélation	,475**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	يجعلك الذي الأمر حسن بأسلوب معك المباشر مسؤولك يتعامل	Coefficient de corrélation	,627**
	قدوة تتخذه	Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	والاقتراحات الانتقادات المباشر مسؤولك يتقبل	Coefficient de corrélation	,712**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	أهداف لتحقيق معنويا الموظفين بتحفيز المباشر مسؤولك يهتم	Coefficient de corrélation	,780**
	الكلية	Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	والتنافس التحدي روح إثارة على المباشر مسؤولك يعمل	Coefficient de corrélation	,754**
	التطوير سبل عن والبحث	Sig. (bilatéral)	,000

		N	65
	المهام لإنجاز والتفاؤل الثقة روح المباشر مسؤولك فيك يغرس الأهداف وتحقيق	Coefficient de corrélation	,707**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	فيك ويثير الفشل حالات في المباشر مسؤولك معك يتسامح جديد من للبدأ الحماس	Coefficient de corrélation	,656**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	الجديدة الأفكار طرح على الموظفين المباشر مسؤولك يشجع الفكرية والمبادرات	Coefficient de corrélation	,817**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	المشكلات وحل التصدي في الموظفين المباشر مسؤولك يساعد ابداعية بطرق	Coefficient de corrélation	,827**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	المهام لتأدية ومبتكرة جديدة طرق المباشر مسؤولك يقترح المطلوبة	Coefficient de corrélation	,829**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	الموظفين لدة والثقة والالتزام الحماس المباشر مسؤولك يغرس	Coefficient de corrélation	,794**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	ومتطلبات احتياجات تلبية على المباشر مسؤولك ويحرص يهتم الموظفين	Coefficient de corrélation	,624**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	المعلومات بكل الموظفين تزويد على المباشر مسؤولك يحرص بهم الخاصة	Coefficient de corrélation	,701**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	من ينجزونه لما تقديره عن للموظفين المباشر مسؤولك يعبر جيدة أعمال	Coefficient de corrélation	,697**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	جميع مع تعامله في والانصاف بالعدل المباشر مسؤولك يلتزم الموظفين	Coefficient de corrélation	,798**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	للموظفين صلاحياته من بعضا المباشر مسؤولك يفوض	Coefficient de corrélation	,525**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	المسؤولية تحمل على الموظفين المباشر مسؤولك يشجع	Coefficient de corrélation	,503**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	التي التغيرات إجراء في الموظفين المباشر مسؤولك يشرك التطوير هدفها	Coefficient de corrélation	,758**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	واتخاذ المشكلات حل في الموظفين المباشر مسؤولك يشرك	Coefficient de corrélation	,772**

	القرارات	Sig. (bilatéral)	,000
		N	65

المحور الثاني: التميز التنظيمي

Rho de Spearman	T2	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	65
	التطوير على الموظفين المباشر مسؤولك ويشجع يحفز التميز نحو ويوجههم	Coefficient de corrélation	,429**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	التي بالأهداف التعريف على المباشر مسؤولك يحرص تحقيقها على والتشجيع الكلية وضعتها	Coefficient de corrélation	,686**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	للمشكلات الحلول أفضل إيجاد في بالفطنة الموظفون يتحلى الكلية تواجه التي	Coefficient de corrélation	,577**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	بمهامهم للقيام اللازمة المهارات الموظفون يمتلك	Coefficient de corrélation	,603**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	تحقيقها إلى تسعى التي الأهداف مع الكلية استراتيجية تنسجم	Coefficient de corrélation	,711**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	التغيرات لمواجهة بديلة خطط على الكلية استراتيجية تشمل (كورونا وباء) مثل	Coefficient de corrélation	,700**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	عن بعيدا وسلس منظم بشكل تسير التنظيمية العمليات العشوائية	Coefficient de corrélation	,738**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	أجل من الاتصالات لتعزيز الفرص التنظيمي الهيكل يوفر الموظفين بين المعارف تبادل	Coefficient de corrélation	,738**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	عالي أداء نحو الموظفين سلوك الكلية ثقافة توجه	Coefficient de corrélation	,825**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	التنظيمي المناخ خلال من للكلية بالانتماء الموظفين يشعر السائد	Coefficient de corrélation	,677**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65

صدق الاتساق البنائي:

			TOTAL
Rho de Spearman	TOTAL	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	65
	T1	Coefficient de corrélation	,952**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	T2	Coefficient de corrélation	,819**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	S1	Coefficient de corrélation	,656**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	S2	Coefficient de corrélation	,787**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	S3	Coefficient de corrélation	,896**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	S4	Coefficient de corrélation	,851**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65
	S5	Coefficient de corrélation	,812**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	65

خصائص العينة:

الجنس:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	58,5	58,5	58,5
	أنثى	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

العمر:

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	4	6,2	6,2	6,2
	40 إلى 30 من	38	58,5	58,5	64,6
	50 إلى 40 من	19	29,2	29,2	93,8
	سنة 50 من أكثر	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

المستوى التعليمي:

التعليمي المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	15,4	15,4	15,4
	ليسانس	6	9,2	9,2	24,6
	ماستر	16	24,6	24,6	49,2
	عليا أدراسات	33	50,8	50,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الخبرة المهنية:

الخبرة سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	8	12,3	12,3	12,3
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	14	21,5	21,5	33,8
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	27	41,5	41,5	75,4
	سنة 15 من أكثر	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تحليل المحور الأول:

بالنفس كبيرة بثقة المباشر مسؤولك يتمتع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
	موافق غير	8	12,3	12,3	13,8
	محايد	16	24,6	24,6	38,5
	موافق	24	36,9	36,9	75,4
	بشدة موافق	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الأخلاقي السلوك من عالي بمستوى المباشر مسؤولك يتمتع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	7,7	7,7	7,7
	محايد	11	16,9	16,9	24,6
	موافق	34	52,3	52,3	76,9
	بشدة موافق	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

قدوة تتخذه يجعلك الذي الأمر حسن بأسلوب معك المباشر مسؤولك يتعامل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
	موافق غير	8	12,3	12,3	13,8
	محايد	17	26,2	26,2	40,0
	موافق	29	44,6	44,6	84,6
	بشدة موافق	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

والافتراحات الانتقادات المباشر مسؤولك يتقبل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
	موافق غير	13	20,0	20,0	21,5
	محايد	17	26,2	26,2	47,7
	موافق	26	40,0	40,0	87,7
	بشدة موافق	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الكلية أهداف لتحقيق معنويا الموظفين بتحفيز المباشر مسؤولك يهتم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	6,2	6,2	6,2
	موافق غير	15	23,1	23,1	29,2
	محايد	19	29,2	29,2	58,5
	موافق	21	32,3	32,3	90,8
	بشدة موافق	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

التطوير سبل عن والبحث والتنافس التحدي روح إثارة على المباشر مسؤولك يعمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
	موافق غير	18	27,7	27,7	29,2
	محايد	27	41,5	41,5	70,8

	موافق	15	23,1	23,1	93,8
	بشدة موافق	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الأهداف وتحقيق المهام لإنجاز والتفاؤل الثقة روح المباشر مسؤولك فيك يغرس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
	موافق غير	17	26,2	26,2	27,7
	محايد	20	30,8	30,8	58,5
	موافق	22	33,8	33,8	92,3
	بشدة موافق	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

جديد من للبدأ الحماس فيك ويثير الفشل حالات في المباشر مسؤولك معك يتسامح					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	6,2	6,2	6,2
	موافق غير	11	16,9	16,9	23,1
	محايد	21	32,3	32,3	55,4
	موافق	21	32,3	32,3	87,7
	بشدة موافق	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الفكرية والمبادرات الجديدة الأفكار طرح على الموظفين المباشر مسؤولك يشجع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	9,2	9,2	9,2
	موافق غير	16	24,6	24,6	33,8
	محايد	19	29,2	29,2	63,1
	موافق	21	32,3	32,3	95,4
	بشدة موافق	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ابداعية بطرق المشكلات وحل التصدي في الموظفين المباشر مسؤولك يساعد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	6,2	6,2	6,2
	موافق غير	15	23,1	23,1	29,2
	محايد	27	41,5	41,5	70,8
	موافق	14	21,5	21,5	92,3
	بشدة موافق	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

المطلوبة المهام لتأدية ومبتكرة جديدة طرق المباشر مسؤولك يقترح					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	20	30,8	30,8	33,8
	محايد	19	29,2	29,2	63,1
	موافق	18	27,7	27,7	90,8
	بشدة موافق	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الموظفين لدة والثقة والالتزام الحماس المباشر مسؤولك يغرس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	6,2	6,2	6,2
	موافق غير	14	21,5	21,5	27,7
	محايد	23	35,4	35,4	63,1
	موافق	18	27,7	27,7	90,8
	بشدة موافق	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الموظفين ومتطلبات احتياجات تلبية على المباشر مسؤولك ويحرص يهتم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	12	18,5	18,5	21,5
	محايد	17	26,2	26,2	47,7
	موافق	29	44,6	44,6	92,3
	بشدة موافق	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

بهم الخاصة المعلومات بكل الموظفين تزويد على المباشر مسؤولك يحرص					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	6	9,2	9,2	12,3
	محايد	13	20,0	20,0	32,3
	موافق	39	60,0	60,0	92,3
	بشدة موافق	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

جيدة أعمال من ينجزونه لما تقديره عن للموظفين المباشر مسؤولك يعبر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	4,6	4,6	4,6
	موافق غير	12	18,5	18,5	23,1

	محايد	23	35,4	35,4	58,5
	موافق	21	32,3	32,3	90,8
	بشدة موافق	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الموظفين جميع مع تعامله في والانصاف بالعدل المباشر مسؤولك يلتزم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	6,2	6,2	6,2
	موافق غير	13	20,0	20,0	26,2
	محايد	22	33,8	33,8	60,0
	موافق	18	27,7	27,7	87,7
	بشدة موافق	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

للموظفين صلاحياته من بعضا المباشر مسؤولك يفوض					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	6,2	6,2	6,2
	موافق غير	9	13,8	13,8	20,0
	محايد	28	43,1	43,1	63,1
	موافق	22	33,8	33,8	96,9
	بشدة موافق	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

المسؤولية تحمل على الموظفين المباشر مسؤولك يشجع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	7,7	7,7	7,7
	موافق غير	4	6,2	6,2	13,8
	محايد	20	30,8	30,8	44,6
	موافق	29	44,6	44,6	89,2
	بشدة موافق	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

التطوير هدفها التي التغيرات إجراء في الموظفين المباشر مسؤولك يشرك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	7,7	7,7	7,7
	موافق غير	14	21,5	21,5	29,2
	محايد	28	43,1	43,1	72,3
	موافق	17	26,2	26,2	98,5
	بشدة موافق	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

القرارات واتخاذ المشكلات حل في الموظفين المباشر مسؤولك يشرك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	9,2	9,2	9,2
	موافق غير	16	24,6	24,6	33,8
	محايد	27	41,5	41,5	75,4
	موافق	13	20,0	20,0	95,4
	بشدة موافق	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
السلوك من عالي بمستوى المباشر مسؤولك يتمتع الأخلاقي	65	3,91	,843
بالنفس كبيرة بثقة المباشر مسؤولك يتمتع	65	3,71	1,027
الأمر حسن بأسلوب معك المباشر مسؤولك يتعامل قدوة تتخذه يجعلك الذي	65	3,60	,949
بكل الموظفين تزويد على المباشر مسؤولك يحرص بهم الخاصة المعلومات	65	3,60	,880
تحمل على الموظفين المباشر مسؤولك يشجع المسؤولية	65	3,45	1,031
والافتراحات الانتقادات المباشر مسؤولك يتقبل	65	3,42	,998
احتياجات تلبية على المباشر مسؤولك ويحرص يهتم الموظفين ومتطلبات	65	3,35	,975
ويثير الفشل حالات في المباشر مسؤولك معك يتسامح جديد من للبدأ الحماس فيك	65	3,28	1,083
لما تقديره عن للموظفين المباشر مسؤولك يعبر جيدة أعمال من ينجزونه	65	3,23	1,012
تعامله في والانصاف بالعدل المباشر مسؤولك يلتزم الموظفين جميع مع	65	3,20	1,093
والتفاؤل الثقة روح المباشر مسؤولك فيك يغرس الأهداف وتحقيق المهام لإنجاز	65	3,20	,971
معنويا الموظفين بتحفيز المباشر مسؤولك يهتم الكلية أهداف لتحقيق	65	3,15	1,079
صلاحياته من بعضا المباشر مسؤولك يفوض للموظفين	65	3,14	,916
لدة والثقة والالتزام الحماس المباشر مسؤولك يغرس الموظفين	65	3,12	1,053
لتأدية ومبتكرة جديدة طرق المباشر مسؤولك يقترح المطلوبة المهام	65	3,09	1,042
التحدي روح إثارة على المباشر مسؤولك يعمل التطوير سبل عن والبحث والتنافس	65	3,05	,909

وحل التصدي في الموظفين المباشر مسؤولك يساعد ابداعية بطرق المشكلات	65	3,02	1,008
الأفكار طرح على الموظفين المباشر مسؤولك يشجع الفكرية والمبادرات الجديدة	65	2,98	1,068
إجراء في الموظفين المباشر مسؤولك يشرك التطوير هدفها التي التغيرات	65	2,92	,924
المشكلات حل في الموظفين المباشر مسؤولك يشرك القرارات واتخاذ	65	2,86	,998
N valide (liste)	65		

تحليل المحور الثاني:

التميز نحو ويوجههم التطوير على الموظفين المباشر مسؤولك ويشجع يحفز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	11	16,9	16,9	20,0
	محايد	29	44,6	44,6	64,6
	موافق	21	32,3	32,3	96,9
	بشدة موافق	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تحقيقها على والتشجيع الكلية وضعتها التي بالأهداف التعريف على المباشر مسؤولك يحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	10	15,4	15,4	15,4
	محايد	17	26,2	26,2	41,5
	موافق	31	47,7	47,7	89,2
	بشدة موافق	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الكلية تواجه التي للمشكلات الحلول أفضل إيجاد في بالفطنة الموظفون يتحلى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	12	18,5	18,5	18,5
	محايد	18	27,7	27,7	46,2
	موافق	30	46,2	46,2	92,3
	بشدة موافق	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

بمهامهم للقيام اللازمة المهارات الموظفون يمتلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
	موافق غير	11	16,9	16,9	18,5

	محايد	11	16,9	16,9	35,4
	موافق	35	53,8	53,8	89,2
	بشدة موافق	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تحقيقها إلى تسعى التي الأهداف مع الكلية استراتيجية تنسجم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
	موافق غير	10	15,4	15,4	16,9
	محايد	28	43,1	43,1	60,0
	موافق	21	32,3	32,3	92,3
	بشدة موافق	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

(كورونا وباء) مثل التغيرات لمواجهة بديلة خطط على الكلية استراتيجية تشمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	7	10,8	10,8	13,8
	محايد	18	27,7	27,7	41,5
	موافق	35	53,8	53,8	95,4
	بشدة موافق	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

العشوائية عن بعيدا وسلس منظم بشكل تسير التنظيمية العمليات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	4,6	4,6	4,6
	موافق غير	8	12,3	12,3	16,9
	محايد	17	26,2	26,2	43,1
	موافق	32	49,2	49,2	92,3
	بشدة موافق	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الموظفين بين المعارف تبادل أجل من الاتصالات لتعزيز الفرص التنظيمي الهيكل يوفر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	9	13,8	13,8	16,9
	محايد	23	35,4	35,4	52,3
	موافق	25	38,5	38,5	90,8
	بشدة موافق	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

عالي أداء نحو الموظفين سلوك الكلية ثقافة توجه					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	7,7	7,7	7,7
	موافق غير	12	18,5	18,5	26,2
	محايد	24	36,9	36,9	63,1
	موافق	23	35,4	35,4	98,5
	بشدة موافق	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

السائد التنظيمي المناخ خلال من للكلية بالانتماء الموظفين يشعر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	10,8	10,8	10,8
	موافق غير	9	13,8	13,8	24,6
	محايد	21	32,3	32,3	56,9
	موافق	25	38,5	38,5	95,4
	بشدة موافق	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
على الموظفين المباشر مسؤولك ويشجع يحفز التميز نحو ويوجههم التطوير	65	3,15	,852
بالأهداف التعريف على المباشر مسؤولك يحرص تحقيقها على والتشجيع الكلية وضعتها التي	65	3,54	,885
الحلول أفضل إيجاد في بالفطنة الموظفون يتحلى الكلية تواجه التي للمشكلات	65	3,43	,883
بمهامهم للقيام اللازمة المهارات الموظفون يمتلك	65	3,55	,952
إلى تسعى التي الأهداف مع الكلية استراتيجية تنسجم تحقيقها	65	3,29	,879
لمواجهة بديلة خطط على الكلية استراتيجية تشمل (كورونا وباء) مثل التغيرات	65	3,46	,867
عن بعيدا وسلس منظم بشكل تسير التنظيمية العمليات العشوائية	65	3,43	,968
من الاتصالات لتعزيز الفرص التنظيمي الهيكل يوفر الموظفين بين المعارف تبادل أجل	65	3,37	,945
عالي أداء نحو الموظفين سلوك الكلية ثقافة توجه	65	3,05	,959
المناخ خلال من للكلية بالانتماء الموظفين يشعر السائد التنظيمي	65	3,12	1,068
N valide (liste)	65		

علاقة التأثير المثالي بالتميز التنظيمي:

Corrélations			
		S1	T2
S1	Corrélation de Pearson	1	,405**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	65	65
T2	Corrélation de Pearson	,405**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	65	65
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

علاقة التحفيز الإلهامي بالتميز التنظيمي:

Corrélations			
		T2	S2
T2	Corrélation de Pearson	1	,460**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
S2	Corrélation de Pearson	,460**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

علاقة الاستشارة الفكرية بالتميز التنظيمي:

Corrélations			
		T2	S3
T2	Corrélation de Pearson	1	,608**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
S3	Corrélation de Pearson	,608**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

علاقة الاعتبارية الفردية بالتميز التنظيمي:

Corrélations			
		T2	S4
T2	Corrélation de Pearson	1	,642**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65

S4	Corrélation de Pearson	,642**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65

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

علاقة التمكين بالتميز التنظيمي:

Corrélations

		T2	S5
T2	Corrélation de Pearson	1	,679**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
S5	Corrélation de Pearson	,679**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65

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

الانحدار الخطي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,651[a]	,424	,415	,48843

a. Prédicteurs : (Constante), T1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,066	1	11,066	46,387	,000[b]
	de Student	15,030	63	,239		
	Total	26,096	64			

a. Variable dépendante : T2

b. Prédicteurs : (Constante), T1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,454	,283		5,131	,000
	T1	,578	,085	,651	6,811	,000

a. Variable dépendante : T2