



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

أثر القيادة التحويلية في تحقيق الاداء المتميز دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز مديرية الوادي وكالة جامعة

إشراف الأستاذة:

- بن عيسى ريم

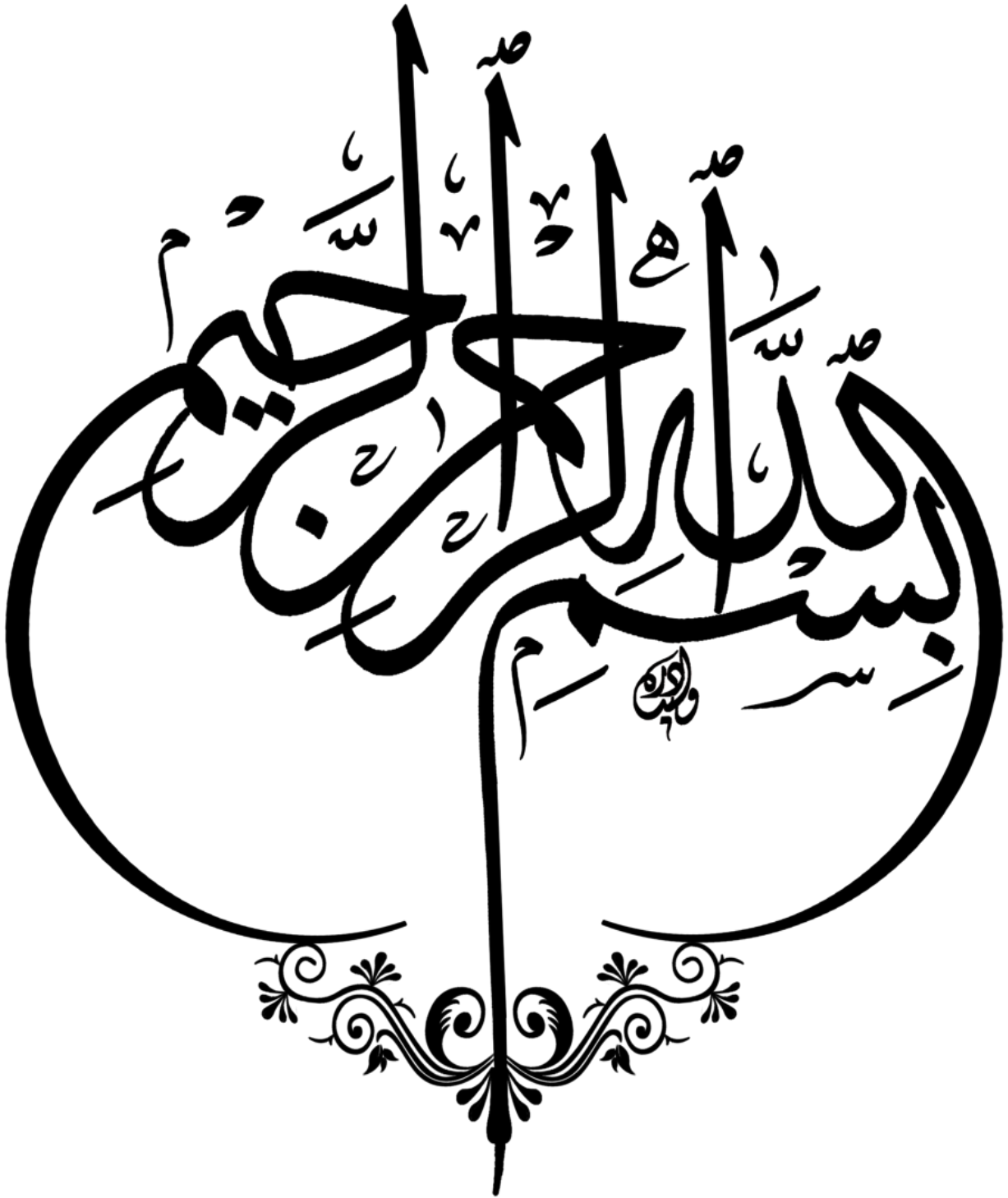
إعداد الطالبين:

- الزروق أسامة

- قسوم بوصيري

الجامعة	الصفة	الأستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا	د- عواطف عيشوش
جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقرا	د- ريم بن عيسى
جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا	لخضر يحي

السنة الجامعية: 2020/2019



سَمِ اللّٰهُ الرَّحْمٰنُ الرَّحِیْمُ

... یَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة المجادلة (الآية 11)

شكر وعرفان

مصدقاً لقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الشكر لله المعطي المنان الذي علمنا البيان، وأضأ لنا الطريق فسرنا معه بلا مرفيق، الحمد لله الذي أنامر لنا

درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا

إلى انجاء هذا العمل.

إلى من كان لها الفضل في توجيهنا والإشراف على هذه الرسالة الأستاذة المحترمة:

"مريم بن عيسى"

كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة الذين تشرفنا بتلقي العلم منهم على

طول المسار الدراسي ونذكر منهم

"عزري أمين، بلي باسي نركربا"

ولكل من ساعدنا وشجعنا على إتمام هذا العمل ونخص بالذكر زملائنا في الدراسة

وفي الإقامة ومن مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد .

وإلى كل من لم تسعفنا بالذكر لذكورهم .

* كن عالماً . . فان لم تستطع فكن متعلماً فان، لم تستطع فأحب العلماء، فان لم تستطع فلا تبغضهم *

الإهداء

تحية وسلام، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، أحمدُه حمد الشاكرين،

والصلاة والسلام على معلم الناس الخير سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أوصاني بهما الله تعالى في القرآن الكريم (وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حُسْنًا).

أمي الغالية . . . لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي مثال التفاني والعطاء

هي فرحة العمر وحنيني هي الحب الذي لا يموت .

أبي الكريم . . . منبت الخير والتضحية والإيثار، قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة، فهو من

علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى من هم أقرب إلي من مرويحي من شاركتني حزن الأم وهم استمد عزتي وإصراري

"أخي، أختي".

إلى من فارقنا أجسدهم، ولكن أمرواحهم الطاهرة ما زالت تُرفرف في سماء حياتنا

"جدي، جدتي"

إلى من علموني حروفاً من ذهب، ولم يتوانوا في مد يد العون لي "أساتذتي الكرام"

إلى أصدقائي الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها

إلى من دعى لي سراً وجهراً وساعدني في إنجاز هذا العمل . . . شكري الجزيل وامتناني

* أسامة

الإهداء

الحمد لله رب العالمين الذي هدانا لهذا لعمة العلم، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ثم الصلاة

والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل إلي:

من أوصاني بهما القرآن الكريم (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً).

إلى من أنجبتني و مرتبتي إلى من سهرت علي الليالي، إلى من كانت تسقيني الدعاء حتى وصلت

إلى أسمى المراتب، إلى من ضمتني إلى أحضانها، إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.

وإلى العزيزة على قلبي جدتي

إلى معلمي الأول أبي علمني العطاء دون انتظار أطال الله في عمره ومرزقه الصحة والعافية .

إلى مصدر فخري واعتزازي أخوتي كل بإسمه حفظهم الله لي جميعاً .

إلى من أضاء لي الدرب في سبيل تحصيل العلم ولو بقدر بسيط من المعرفة معلمي وأساتذتي الكرام .

إلى مرفقاء دربي الذين كانوا بمثابة إخوة وزملائي وأصدقائي الأعزاء

إلى كل من هؤلاء وبأسمى المعاني والوفاء أهدي هذا العمل.

* بوصيري



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
	الملخص
أ_ط	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية
	تمهيد
	المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة
06	المطلب الثاني: أنماط القيادة
08	المطلب الثالث: نظريات القيادة
12	المطلب الرابع: الإتجاهات الحديثة للقيادة
	المبحث الثاني: الأسس النظرية للقيادة التحويلية
14	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
17	المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية
19	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
21	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات
	المبحث الثالث: الأسس النظرية للقائد التحويلي
23	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
29	المطلب الثاني: الملامح الرئيسية للقائد التحويلي
32	المطلب الثالث: متطلبات ومهارات تنمية القائد التحويلي
34	المطلب الرابع: أهم النماذج المعاصرة لتحويل المؤسسات
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء المتميز
41	تمهيد
	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء

42	المطلب الأول: عموميات حول الأداء
44	المطلب الثاني: عناصر وخصائص الأداء
47	المطلب الثالث: محددات الأداء
49	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء ومعايير تقييمه
	المبحث الثاني: الأسس النظرية للأداء المتميز
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز
56	المطلب الثاني: مستويات الاداء المتميز
58	المطلب الثالث: معايير وإستراتيجيات الأداء المتميز
60	المطلب الرابع: دوافع الأداء المتميز
	المبحث الثالث: المفاتيح الأساسية للأداء المتميز
62	المطلب الأول: خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز
64	المطلب الثاني: مقومات ومتطلبات الأداء المتميز
68	المطلب الثالث: نماذج الاداء المتميز
74	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الاداء المتميز
77	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي دراسة حالة مديرية الوادي وكالة جامعة
	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
79	المطلب الأول: طريقة الدراسة
87	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
89	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
107	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
111	خلاصة الفصل
112	الخاتمة
116	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
23	الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير تحويلي	01
83	تحديد العينة المستهدفة	02
85	مقياس ليكارت الخماسي	03
86	ثبات وصدق أداة الاستبيان	04
88	فئات مؤشر الأهمية النسبية	05
89	توزيع العينة حسب الجنس	06
90	توزيع العينة حسب العمر	07
91	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	08
92	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	09
93	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	10
94	تقييم القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين	11
100	تقييم الأداء المتميز من وجهة نظر العاملين	12
105	تحليل التباين	13
106	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والأداء المتميز	14
106	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	15
107	معاملات خط الانحدار المتعدد	16
109	معاملات خط الانحدار البسيط	17

الصفحة	الشكل	الرقم
09	العلاقات الموقفية	01
10	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	02
11	نموذج القيادة التبادلية.	03
35	نموذج تحويل المؤسسات لكليمان	04
37	نموذج ماكنزي لتحويل المؤسسة	05
48	الأداء الفعال	06
57	مستويات الأداء المتميز	07
58	معايير الأداء المتميز.	08
61	الدوافع الداعية للتميز	09
68	معايير النموذج الأوروبي	10
71	نموذج DEMING الياباني.	11
81	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الوادي	12
82	الهيكل التنظيمي لووكالة جامعة	13
84	نموذج الدراسة	14
89	تركيبة الأفراد حسب الجنس	15
90	تركيبة الأفراد حسب العمر	16
91	تركيبة الأفراد حسب المؤهل العلمي	17
92	تركيبة الأفراد حسب المنصب الوظيفي	18
93	تركيبة الأفراد حسب الخبرة العلمية	19

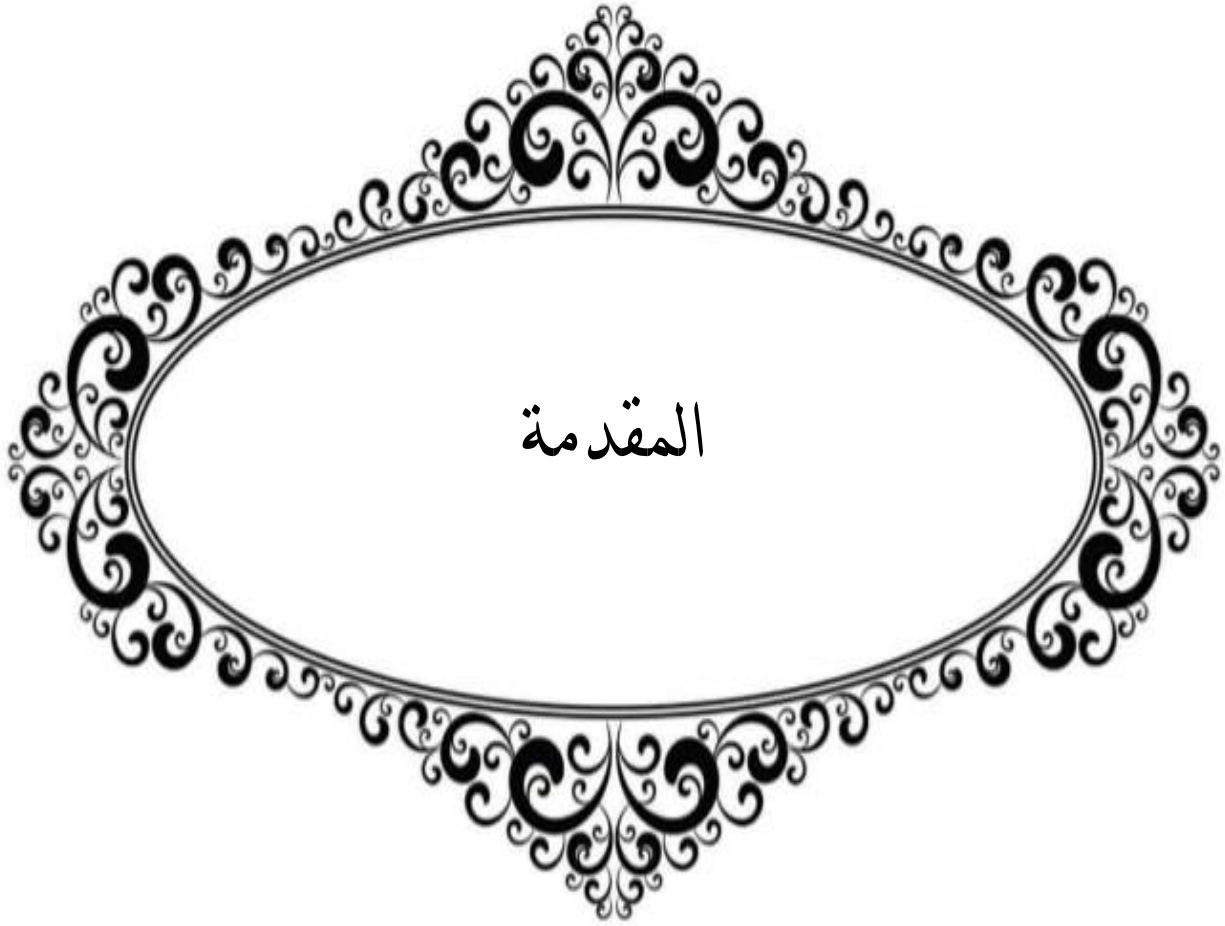


تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة سونلغاز مديرية الوادي_ وكالة جامعة. حيث إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول الى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، ومن أجل هذا اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها 30 عامل مقسمة إلى مسيرين، إداريين، فنيين، حراس وسائقين. حيث تم تصميم إستبيان وجه لجميع العاملين بالشركة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، التباينات، الإنحرافات المعيارية) والإختبارات الاستدلالية (معامل ألفا كرونباخ، الإنحدار الخطي البسيط، تحليل التباين) بإستخدام برنامج IBM SPSS Statistique v22، وبرنامج EXCEL. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود إرتباط طردي بين القيادة التحويلية والأداء المتميز يقدر ب (0,824) وهو ما يؤكد وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على الأداء المتميز يقدر ب (0,678) وهذه الدراسة تظهر العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المتميز.

* الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء المتميز.

Abstract: This study aims to know the impact of transformational leadership in achieving outstanding performance at Sonelgaz Corporation, El oued Directorate - Djamaa Agency. Where the study relied on the descriptive approach and the analytical method, that is used in close follow-up of the phenomenon in a quantitative or qualitative manner for a period of time or a number of periods in order to identify the phenomenon in terms of content, and to reach results and instructions that help in understanding and improving the reality. For this, a random sample was chosen a simple number of 30 workers divided into managers, administrators, technicians, guards and drivers. Where a questionnaire was designed for all company employees as a main tool for data collection. For data analysis and hypothesis testing, descriptive statistical methods (frequencies, percentages, arithmetic means, variances, standard deviations) and inferential tests (Cronbach's alpha coefficient, simple linear regression, and covariance analysis) were used using IBM SPSS Statistique v22 and EXCEL program. The study found the following most important results: The existence of a direct correlation between transformational leadership and outstanding performance estimated at (0,824), which confirms the presence of a direct effect of transformational leadership on outstanding performance, estimated at (0.678). This study shows the positive relationship between transformational leadership and outstanding performance.

Key words: Transformational leadership. Outstanding performance



المقدمة

تسعى المؤسسات اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية لإيجاد إدارات مرنة تساعد على التطور والتقدم، في ظل التغيرات السريعة والتحديات الكبيرة التي تواجهها من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، ولقد جعلت هذه التطورات والتغيرات اليوم من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة تحدياتها ومتطلباتها، وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقادرة على استشراف أفق المستقبل، والقادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المؤسسة إلى التغيير الإيجابي و يجعلها قادرة على التميز والمنافسة، وخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز في الأداء أحد السبل التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها من خلال نشاطها سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين، وذلك بتجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتهديدات الخارجية، وهذا تطلب الاتجاه إلى القيادة التحويلية وهذا لما تقوم عليه هذه القيادة من خصائص تستطيع من خلالها الاستجابة لروح العصر ومستلزماته لأن هذا النوع من القيادة ينقل اهتمامات الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح الوقتية لهم إلى إثارة التابعين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل في على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وتحسين قدراتهم عبر الدعم والتوجيه المستمر، والرفع من الروح المعنوية بالتحفيز المستمر المصحوب بعاطفة صادقة نحوهم، فيعزز النضج الأخلاقي لديهم بشكل عالي وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالمي والتقدم والتنمية الذاتية.

I - طرح الإشكالية:

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة تأثير القيادة التحويلية في الأداء المتميز، وذلك من خلال صياغة الإشكالية التالية:

هل هنالك أثر للقيادة التحويلية على تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة سونلغاز_ وكالة جامعة؟

ينبثق عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي على النحو التالي:

- هل يؤثر التأثير المثالي في الأداء المتميز؟
- هل يؤثر التحفيز الإلهامي في الأداء المتميز؟
- هل تؤثر الاستشارة الفكرية في الأداء المتميز؟
- هل يؤثر الاعتبار الفردي في الأداء المتميز؟

II- فرضيات البحث:

لدراستنا فرضية رئيسية وعدة فرضيات منها:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر للقيادة التحويلية على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز_ وكالة جامعة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك أثر للتأثير المثالي على تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة سونلغاز_ الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- هناك أثر للتحفيز الإلهامي على تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة سونلغاز_ الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- هناك أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة سونلغاز_ الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- هناك أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة سونلغاز_ الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

III- مبررات اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالقيادة.
- يندرج الموضوع ضمن اختصاصنا، حيث انه يتناول البحث عن أحدث المواضيع في إدارة الاعمال ألا وهي القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية

2- الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع.
- محاولة الربط بين متغير الدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء المتميز في المؤسسة.
- معرفة مدى انعكاس تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

IV- أهداف الدراسة وأهميتها:

1- أهداف الدراسة:

- إظهار أهمية القيادة التحويلية بشركة سونلغاز-وكالة جامعة.
- الكشف على أثر القيادة التحويلية في الأداء المتميز في شركة سونلغاز_ وكالة جامعة.
- اختبار أثر التأثير المثالي في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- اختبار أثر التحفيز الإلهامي في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- اختبار أثر الاستشارة الفكرية في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- اختبار أثر الاعتبارية الفردية في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

2- أهمية الدراسة:

- تعتبر المتغيرات المتمثلة في القيادة التحويلية والأداء المتميز من أكثر المواضيع التي لقيت في السنوات الأخيرة الاهتمام الكبير في الفكر والواقع الإداري المعاصر وخاصة في الدول المتقدمة، أين نجد الكثير من المراكز البحثية التابعة لجامعات مرموقة تهتم بضرورة تميز المنظمات والارتقاء بمستوى أدائها، والبحث عن قيادات تكون قادرة على تحقيق ذلك، وبالتالي امتلاك مزايا تنافسية تتفوق بها على المنظمات المنافسة وهذا سيكون له الأثر البالغ في الارتقاء بأداء المؤسسات الجزائرية والاهتمام بتميزها على وجه الخصوص.
- هناك ندرة للبحوث والدراسات التطبيقية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية تحديداً، فأهمية هذا البحث تكمن في إضافة قيمة علمية للإنتاج الفكري في مجال تسيير الموارد البشرية وتدعيم المكتبة الجزائرية وإثرائها ببحوث تقدم أساليب علمية للظواهر المدروسة ميدانياً تقف على واقع المؤسسات الجزائرية.
- محاولة تقديم عرض يخدم صانعي القرار في سونلغاز حول سبل تفعيل القيادة التحويلية كمدخل قيادي حديث فعال من أجل زيادة الأداء المتميز في المؤسسة.

V- حدود الدراسة:

- 1- **الحدود الموضوعية:** وقد اقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء المتميز في شركة سونلغاز_ وكالة جامعة.
- 2- **الحدود المكانية:** وتمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز_ وكالة جامعة.
- 3- **الحدود الزمنية:** وتم إجراء هذا البحث ميدانياً خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي (2019_2020).

VI - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول الى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة.

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة الى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

VII - صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا هي:

- توقف الدراسة وعلق الجامعات منذ شهر مارس 2020 بسبب وباء "كورونا" هذا ما شكل عائق في تحصيل الكتب والمراجع من جامعتنا أو من الجامعات الأخرى.
- صعوبة التواصل مع الأستاذ المشرف نظراً لبعده المسافة بالإضافة الى رداءة خدمة الأنترنت.
- رفض العديد من المؤسسات القيام بدراسة الموضوع بها وذلك خوفاً من تفشي وباء "كورونا".
- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية، ونظراً عن لحساسية الموضوع الناتج عن تعلقه بشخص قائد (المدير) المؤسسة فإن العينة المستوجبة لم تكن دقيقة بالشكل المنتظر، حيث تعامل معها الكثير من العمال بالشك والتحفيز حيث جنحوا في اجابتهم الى خانتني موافق وموافق بشدة أكثر من غيرها.

VIII - هيكل البحث:

من أجل معالجة اشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، حيث خصص الفصل الاول إلى مراجعة الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية، حيث خصص المبحث الاول لدراسة الاسس النظرية للقيادة، أما المبحث الثاني فخصص للأسس النظرية للقيادة التحويلية، أما المبحث الثالث فخصص للأسس النظرية للقائد التحويلي، وقد خصص الفصل الثاني للإطار المفاهيمي للأداء المتميز، حيث خصص المبحث الاول للأسس النظرية للأداء، أما المبحث الثاني فخصص للأسس نظرية للأداء المتميز، أما المبحث الثالث

فخصص للمفاتيح الأساسية للأداء المتميز، أما الفصل الثالث فتضمن الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز_ وكالة جامعة.

IX- الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية

1-1- صياحي الأخضر، جاءت الدراسة تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج، جامعة المسيلة،

2019/2018.

حيث تهدف الدراسة الى توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، بالإضافة التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول القيادة التحويلية وتحقيق التميز التنظيمي والتي تعزى للبيانات الشخصية على متغيرات الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على بناء استبيان و توزيعه على 205 عينة تم استرجاع 175 عينة منها 173 عينة قابلة لدراسة بنسبة 84.39%، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات وكانت النتائج كما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط جوهرية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، والمتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف أبعاده: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية.
- اثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 77 % في المتغير التابع، حيث أن التمكين أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسّر النموذج ما قيمته (30 %) من التباين الحاصل في متغير التميز التنظيمي، أما متغير الاعتبارية الفردية فقد فسرت ما قيمته 21 % من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، في حين بعد الاستثارة الفكرية فقد فسّر ما قيمته

14 % من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، وأخيرا نجد أن بعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي لم يضيفا سوى 0.007 و 0.091 على التوالي من التباين الحاصل في التميز التنظيمي.

1-2- طهراوي حياة جاءت الدراسة تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، جامعة المدية 2017/2016.

حيث تمثلت اهداف هذه الدراسة في تقديم إطار مفاهيمي للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة، والقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصفة خاصة؛ بالإضافة الى التطرق لمتطلبات القيادة الأكاديمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي التي تمارس القيادة التحويلية في تفعيل عملية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على الاستبيان وذلك بتوزيع 381 عينة استرجعت 307 منها 299 عينة صالحة لدراسة بنسبة 78.27% وذلك باستخدام حزمة الإحصائية (SPSS) وكانت النتائج كما يلي:

تكتسب القيادة التحويلية قوة وأهمية بالغة لإيجاد مؤسسات قوية قادرة على مواجهة التحديات التي يفرضها عالم اليوم، فالقائد التحويلي صاحب رسالة ورؤية ولديه قدر كبير من التأهيل والشجاعة، كما أن أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة ويتمتع باحترام الآخرين، وهذا ما يجعله قادرا على تحويل مؤسسته إلى وضع أفضل؛ ففي الوقت الذي تواجه فيه مؤسساتنا تحديات كبيرة في ظل التطور التقني والفني الهائل فهي في أمس الحاجة إلى قادة تحويليين قادرين على قيادة مؤسساتهم والانتقال بها إلى الوضع المنشود.

1-3- جمال لخذاري، جاءت الدراسة تحت عنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء العمال-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال-دراسة حالة بمؤسسة نقاوس للمصبرات-جامعة الوادي 2017/2016.

القص من وراء هذا العمل هو التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري الى جانب ذلك معرفة محددات رفع الأداء وصقلها على المؤسسة الجزائرية محل الدراسة. ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان وذلك بتوزيع 100 عينة استرجع منها 80 منها 64 عينة صالحة لدراسة بنسبة 64% وذلك باستخدام حزمة الإحصائية (SPSS) وكانت النتائج كما يلي:

- اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية واداء العمال في مؤسسة نقاوس للمصبرات.
 - وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التحفيز وارتفاع الاداء العمالي لدى مؤسسة نقاوس للمصبرات.
- 1-4- وردة سلامي، نادية نصر الشريف، جاءت الدراسة تحت عنوان: أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة-جامعة تبسة، 2018/2017.

حيث كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو توضيح الأهمية البالغة للقيادة التحويلية للمسؤولين بمؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة- الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛ بالإضافة الى اختبار العلاقة بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على منهج المقابلة والمنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية؛ من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج المتواصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة. وتم توزيع 32 استبانة على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع كل الاستمارات أي ما نسبته (100%) من إجمالي الاستمارات الموزعة وكانت النتائج كالتالي:

- يسعى الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة إلى تحسيس العاملين بأهمية الوظيفة وضرورة التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإحساس العميق برسالة المؤسسة وتجاوز المصالح الشخصية واعطاء الأولوية لصالح العام.
- يمارس القائد التحفيز المادي والمعنوي، حيث يمنح مكافآت مادية ويحظى العامل بالثناء والشكر مقابل انجازه لعمله، وكذلك يشجع القائد تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين للاستفادة من الخبرات.
- تحقيق أداء وظيفي متميز يكون من خلال وجود برامج تدريبية.

2- الدراسات الأجنبية:

2-1- A STUDY : BURCH & WALTER ،LEDERCHIP IN CONTEST INVESTIGATING HIERARCHICAL IMPACTS ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ،2007.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والإلهام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (442) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة والتقنيات وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت (286) استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وزعت (162) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا. حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.
- يؤثر كل من التأثير المثالي الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما لدى المستويات الإدارية الوسطى.
- لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.

2-2- دراسة " زهو وأفوليو (Avolio & Zhu) القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي 2004:

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

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



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد:

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات. فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية. فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة. كما أنها تلعب دورا مهما في التأثير على أداء المنظمة على المدى البعيد وعلى اتجاهات المرؤوسين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية من خلال التطرق إلى المباحث

التالية:

- ✓ المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة
- ✓ المبحث الثاني: الأسس النظرية للقيادة التحويلية
- ✓ المبحث الثالث: الأسس النظرية للقائد التحويلي



المبحث الاول: الاسس النظرية للقيادة.

إن القيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه أغلب النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي هذه المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتأثرها بالبيئة الخارجية أصبح من الضروري مواصلة البحث والاستمرار في إحداث تغييرات وتطورات وهذه مهمة لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأسس النظرية للقيادة.

المطلب الاول: مفهوم القيادة.

يمكن اشتقاق مفهوم القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الادارة، والتطرق لأهم عناصر القيادة وفي الاخير تقديم أهم جوانب الاختلاف بين مصطلح القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه.

I- تعريف القيادة.

شغل مفهوم القيادة اهتمام العديد من الباحثين سنتطرق الى أهمها من خلال الاتي.

* وقد عرف محمد رفيق الطيب القيادة بأنها: عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الاهداف المرجوة، وطريقة هذا التأثير تختلف اختلافا كبيرا من مسؤول لآخر تبعا لفلسفته القيادية ولمدى رغبته في تفويض السلطة⁽¹⁾. من خلال هذا التعريف يرى الكاتب أن القيادة تعني التأثير على الشخص آخر، أو مجموعة والقدرة على توجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في سبيل تحقيق الاهداف المرجوة للفرد أو المؤسسة.

* عرف ليكرت (LIKERT) القيادة بأنها: قدرة الفرد بالتأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية⁽²⁾، لذلك

(1) _ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (اساسيات، وظائف، تقنيات)، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،

(2) _ Rensis Likert, **New patterns of management**, USA, Mc Graw-hill book, 1961, p3.

فالقيادة هي العمل على تفهم مشاكل التابعين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها الى اقصى درجة من الكفاءة.

* يتفق ليكرت مع ولفرام وموهر (WOLFRAM & MOHR) حيث عرفها بأنها عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه⁽¹⁾، أي أن القيادة برأيهما هي عملية تفاعل بين القائد والتابعين عند القيام بالممارسات اليومية لنشاطاتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن وجهة نظرنا يمكننا تعريف القيادة بأنها: نمط من أنماط السلوك البشري يمارسه القائد في علاقاته مع العاملين معه مما يجعلهم تابعين له في صورة جماعة متكاملة، وبذلك يفهم مزاجيهم، مشاعرهم، اتجاهاتهم، دوافعهم المختلفة، ومن خلال قدرته القيادية يستطيع أن يحقق مزيجا منسجما من قدراتهم يجنده من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في ظل علاقات تنظيمية إنسانية بينه وبين تابعيه.

II- عناصر القيادة.

لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة وفي حدود موقف معين، ويمكن تحليل عناصر القيادة على النحو الآتي:

- 1- **القائد:** بشكل عام القادة نوعان قادة طبيعيين وقادة إداريون⁽²⁾.
- 2- **الموقف:** يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفراد يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى⁽³⁾.
- 3- **التابعون:** إن علاقة التابعين بقائدهم تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشونها بالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي، وكلما كان التابعين متكفين مع قادتهم ارتفع فهمهم وإدراكهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهناك عوامل يجب على القائد تهيئتها لتحقيق رضا وامن تابعيه ومنها:

(1) _ Wolfram.H & Mohr.G, **Transformation leadership, team goal fulfillment and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads**, Journal of leadership & Organization Studies, 15 (2), 2009, p260-27.

(2) _ حسن ماهر محمد صالح، القيادة-أساليب ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي، 2004، ص21.

(3) _ المرجع السابق ص 23.

توعيته، إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته به، وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل، وتلبية حاجات العمال المختلفة.

II- أهمية القيادة.

القائد أهم عنصر لنجاح الإدارة وتحقيق رسالتها الإدارية، حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة، ولذلك تهتم الإدارة بإعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤولياتهم، لان القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يقتدى به ومرشدا اجتماعيا قبل ان يكون قائدا رسميا وبقدر كفاءته في القيادة ومحيطه بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية.

وتعد القيادة عنصرا حيويا في حياة المنظمات واستمرارها، والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول على التوجيه والتنسيق بين العناصر الإنتاجية، ومسؤول أيضا على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة. وتتضح أهمية القيادة في النقاط التالية (1):

- ✓ بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه الى نتائج.
- ✓ بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- ✓ بدون القيادة يفقد التخطيط والرقابة والتنظيم تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ بدون القيادة لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل، ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- ✓ بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة في المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ إن تصرفات القائد هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما لها أهمية إدارية تتمثل في (2):

- ✓ عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ✓ ما تؤدي اليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

(1) _ نجم عبود نجم، القيادة الادارية، دار الصفاء للنشر، ط 01، الاردن، 2010، ص 27.

(2) _ زياد احمد القطرنة، اساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر، ط01، الاردن، 2017، ص20.

المطلب الثاني: أنماط القيادة

توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة منها:

I- القيادة الأوتوقراطية:

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلك القائد في كل شكل (1):

✓ القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز قائد هذا النمط من القيادة بأنه يحل تركيز كل السلطات في يده ، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرارات ثم يعلنها عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا صارما معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل ، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل ، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرارات أحيانا وافتقاد بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية.

✓ القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في تحمل المرؤوسين لتنفيذ قرارات القائد دون أن يخلق لديهم الشعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أن باستطاعته استخدام السلطة لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع، إن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ للإكراه. كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرار بالحصول على موافقة المرؤوسين قبولهم لقراراته قبل اتخاذها، وكل ذلك يكون لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع وهو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ المهام أو اتخاذ قرارات.

من الواضح أن القائد في هذه الحالة له ميول استبدادي غير أنه يحاول الحصول على قبول قرارات العاملين معه فإن أفلح في ذلك قضى الأمر وإلا فرضها عليه بالقهر كما يفعل القائد المتسلط.

✓ القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا أقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث أن القائد يعتقد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم

(1) _ علي عباصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري واساليب القيادة الإدارية في المؤسسات، دار حامد للنشر،

عمان، 2006، ص115.

شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصده تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويكون من خلال محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره وحلوله التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانيات قبول القرار والحصول على الطاعة والتأييد.

II- القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم⁽¹⁾.

تعتمد القيادة على ثلاثة مرتكزات أساسية، متمثلة في العلاقات الإنسانية وكذلك في صنع القرار، فضلا على تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة، وهذه المرتكزات تتمثل في⁽²⁾:

1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.
- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.
- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

2- المشاركة في صنع القرار: يقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده لاتخاذ القرارات دون عارضة.

3- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته لمرؤوسيه، فالتفويض هو نقل بعض من الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.

(1) _ زياد احمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص45.

(2) _ على المفلح آل صبرة، القيادة الادارية مفهوم ونظريات، دار الازمنة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2016، ص47-

III- القيادة المتساهلة:

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها العديد من الدراسات والمتمثلة في⁽¹⁾:
 ✓ إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
 ✓ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق، وميله على إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة، لان ذلك يعطي للمؤوس المزيد من الحرية لممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
 ✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يصعب عليهم أمرها.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

I- النظريات الكلاسيكية⁽²⁾.

1- نظرية الرجل العظيم: وهي أكثر النظريات قدما، لاعتقاد أن القيادة شيء فطري يولد ولا يصنع، وتركز هذه النظرية على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد وقدرته الفردية والوراثية، ولقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة وعسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم.
 2- النظرية السلوكية: تعتبر القيادة ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، حيث انتقلت هذه النظرية من التركيز على سمات القائد إلى التركيز على فعالية القائد الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق إنجازها⁽³⁾.

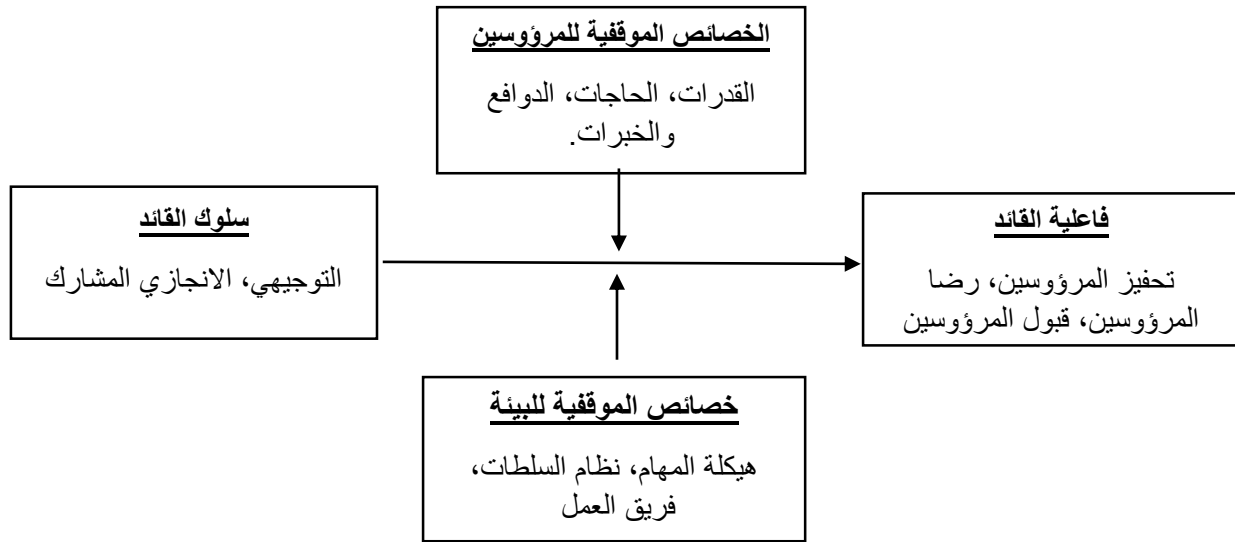
(1) _ نواف سالم كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص253.

(2) _ محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص147.

(3) _ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص32.

3- النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية بموقف قيادي معين ملائم بالموقف القيادي المستخدم، وتؤكد هذه النظرية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف آخر ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه، من طاقات وقدرات يوجهها نحو الهدف، إذ ركزت هذه النظرية على أساليب القيادة طبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف كما نوضحها في الشكل الاتي (1):

الشكل (1.1): العلاقات الموقفية



المصدر: عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، 2014، ص38.

II- النظريات الحديثة للقيادة

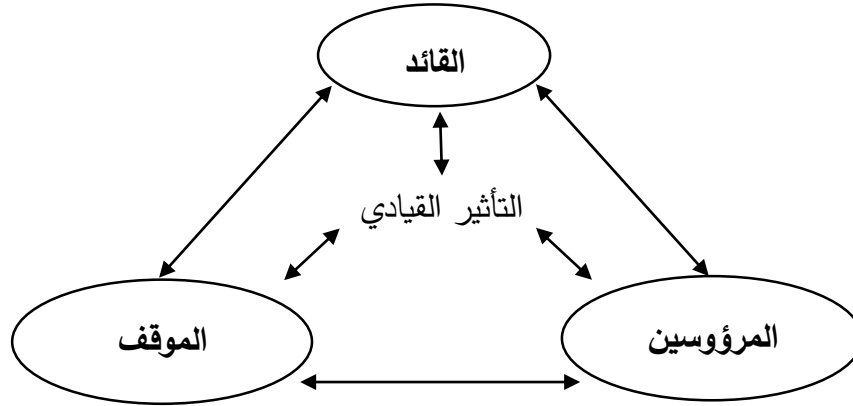
وتتمثل فيما يلي:

1- النظرية التفاعلية: تركز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، ويربط الاتجاه الأول السمات الشخصية بالاتجاه الثاني الموقف، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين كل المتغيرات وتتفاعل العوامل الثلاثة في القيادة هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوفر فيها من عناصر الموقف، والعوامل المتداخلة في تحكمه في الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.

(1) _ عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، 2014، ص38.

والشكل التالي يوضح العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة (1).

الشكل (2.1): التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 ص 439

وقد ساهمت هذه النظرية بشكل إيجابي في تحديد خصائص القيادة (2):

- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة على حدا كمعيار لتحديد خصائص القيادة.
- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد مرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

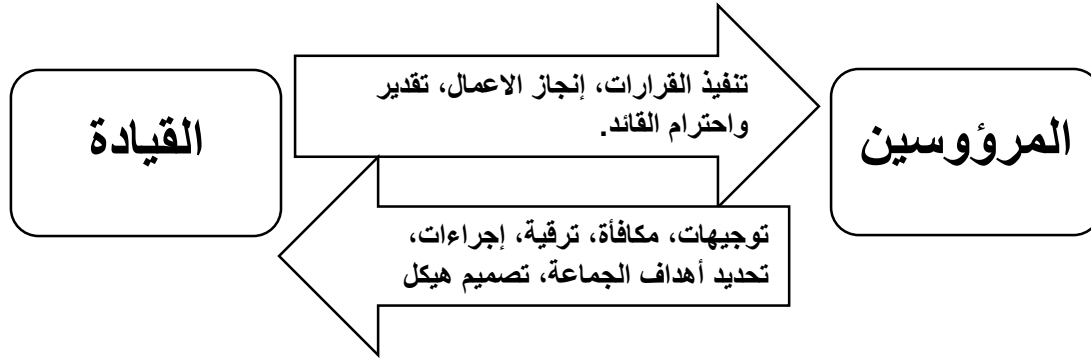
2- **النظرية التبادلية:** قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل أن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بمجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون وراء هذا التبادل منافع متبادلة، ويرى أحد الباحثين أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والمرؤوسين والتابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه، وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد والمتمثلة في التوجيهات، التقدير،

(1) _ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 26-27.

(2) _ فهد خليل زايد، فن القيادة: كيف تكون قائدا ناجحا، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ط01، 2013، ص 28.

والمكافآت، الترقية، تصميم هيكل العمل، التكلفة بالمهام.... أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد، والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية⁽¹⁾:

الشكل (3.1): نموذج القيادة التبادلية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010 ص 28.

3- نظرية القيادة التحويلية⁽²⁾: تعد نظرية القيادة التحويلية إطاراً فكرياً جديداً للقيادة التبادلية، فهي القيادة التي يمارسها القائد كتمثل للإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين مرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسين أداءً وإنجازات بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ مبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي دون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات ويكون ذلك وفق الأبعاد التالية:

- ✓ التأثير المثالي.
- ✓ الحافز الإلهامي.
- ✓ الإثارة الفكرية.
- ✓ الاهتمام بالمشاعر الفردية.

(1) _ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) _ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المطلب الرابع: الإتجاهات الحديثة للقيادة.

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدى الاهتمام وا في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج في إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف، ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة منها (1): القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، والقيادة الإلهامية.

I- القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية)

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الإتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهامهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين. فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية، لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة. فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أداءهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الاعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل (2). القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والاعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الإنجاز في مقابل حصولهم على مكافآت إيجابية كانت أم سلبية. وعلى هذا يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، والعقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

(1) _ الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظرتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 2، ص6.

(2) _ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 1، جامعة الزيتونة، الاردن، ص61.

II- القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية⁽¹⁾.

III- القيادة الإلهامية

إن الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم. فالقائد الملهم فهو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم. ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم والقبول والاعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه⁽²⁾.

بالإضافة إلى أن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عن معتقداته ومبادئه بسهولة. يتميز بإنفاق فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب، كما أنه يبث الثقة في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكده من ذلك⁽³⁾.

وقد قدم هاوس بعض الخصائص التي يرى أنها تميز الجماعات العاملة في ظل القيادة الإلهامية⁽⁴⁾.

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين اتجاه القائد.
- إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة.

(1) _ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص13.

(2) _ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2008، ص259.

(3) _ جمال الديم محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص575.

(4) _ راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص278.

- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي.
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الاسهام في نجاح رسالة الجماعة.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للقيادة التحويلية.

أفرز التقدم العلمي والتطور التقني عدة أنماط قيادية سعى أنصارها الى توجيه ودفع سلوكيات العاملين وقناعتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يقصد به التحويل في الأساليب التي يستخدمها القائد، فما هو معنى القيادة التحويلية؟

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية.

I- تعريف القيادة التحويلية.

برز مفهوم القيادة التحويلية في حقل الإدارة بشكل ملفت للانتباه وبشكل يستدعي التعرف عليه لغة واصطلاحاً. **✓ تعريف لغة:** ورد مفهوم التحويل على لسان العرب على النحو التالي: حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه الى غيره وتحول من موضع الى موضع، والتحويل له معنيين: التغيير والتحول (1).

✓ تعريف اصطلاحاً: لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث من المفاهيم الحديثة، ومن أبرز تعريفاتها ما يلي:

* يعرف باس (Bass) أن القيادة التحويلية تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المؤسسة وأهدافها، ويركز القائد التحويلي على أهمية المستقبل، ويعمل على اكتشافه وتعظيم العائد عليه، تتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف (2).

وعليه فإن القيادة التحويلية عند باس هي السعي إلى الوصول إلى أعلى من الأهداف المحددة مسبقاً، عن طريق إقناع العاملين بكيفية سير العمل في المؤسسات للتأكيد على عملية التغيير الإيجابي من أجل القيام بالتحسين الشامل.

(1) أبو الفضل جمال الدين محمد ابن منظور، لسان العرب، لبنان: دار صادر، بدون طبعة، المجلد 15، ص255.

(2) _B. Bass، leadership and performance beyond expectation، USA: the free press, 2001، p66

* أما **كنجر (Conger)** ينظر للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع التابعين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماته الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة. * فحسب **كنجر** القيادة التحويلية هي عملية تحويل اهتمامات التابعين عن طريق استخدام الحوافز (المادية والمعنوية) والعمل على جعل اهتمامات وأهداف العاملين من أهداف ورسالة المؤسسة (1).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل للقيادة التحويلية على النحو التالي: هي عملية مستقرة يقوم من خلالها القائد بالتأثير للتغيير في قيم تابعيه ودوافعهم الحالية وتحويلها لصالح المؤسسة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضعها المستقبلي، وتقوم أساسا على المفاهيم ذات أصول راسخة كالأمانة، الاستقامة، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية، المهنية والالتزام الحقيقي بها، احترام الفرد والتفاعل مع الآخرين.

II - أهمية وأهداف القيادة التحويلية

يمكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي مستوى من المستويات الإدارية وهذا راجع للأهمية البالغة التي تكتسبها من خلال سعيها إلى تحقيق مجموعة أهداف متباينة.

1- **أهمية القيادة التحويلية:** ناقش الباحثون العوامل التي أكسبت القيادة التحويلية قوة وأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي (2):

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل تعتمد على نفسها ذاتيا.
- أثبتت تجارب الدراسات العلمية أن البرامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول **باس** إنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري، ويقول أيضا: لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة.

(1) _M. Conger, leadership learning to share the vision, Organizational Dynamics, Winter, Vol, 19(3), 2002, p4

(2) _طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي دراسة آراء عينة من قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال والمالية، الجزائر: جامعة المدية، ص 25.24

• تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، تسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

• أن القيادة التحويلية صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

2- أهداف القيادة التحويلية: يشير ليثود (Leith wood) إلى أن للقيادة التحويلية ثلاثة أهداف رئيسية هي (1):

2-1- مساعدة العاملين على التطور المهني: من خلال التواصل الفعال، حرية التعبير التخطيط بشكل

تعاوني، تشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين.

2-2- زيادة الدافعية للعمل: تتم عندما يتمكن القائد من تحقيق أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين

دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

2-3- مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: إن القيادة التحويلية مهمة للعاملين لأنها قادرة على

حفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاءً من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده.

المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية.

يرى بيرنز أن هناك أنماطاً للقياد التحويلية تتضمن: القيادة العقلانية، القيادة الإصلاحية، القيادة الثورية، والقيادة

البطولية، وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها، يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل وذلك على النحو التالي:

1- القيادة العقلانية (intellectual leadership): ان مصطلح عقلي (intellectual) تشير الى تبني

أفكار ومعارف وقيم معينة، ويمكن تعريفه بأنه اهتمام الشخص بشكل أساسي بالقيم والاهداف والغايات التي

تتجاوز الحاجات الانية بناءً على هذا التعريف فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها

يعد منظراً (theorist)، أما الشخص الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد أخلاقياً (moralist) أما

(1) _هناك الرقاد، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين هيئة التدريس،

الاردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية المجلد 26، العدد 5، 2012، ص 8.

الشخص الذي يتعامل مع كليهما ويعمل على توحيد بينهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً، يعود اعتبار القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية لان القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في اطار أخلاقي⁽¹⁾.

2- القيادة الإصلاحية (Reforme leadership): تعد القيادة الإصلاحية أكثر أنماط القيادة التحويلية تطلبا لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، والقائد الإصلاحي الحقيقي لا يحتاج الى السير بالتدرج فقط ولكن أيضا إلى ان تكون لديه الرغبة في اصلاح المؤسسة او على الأقل إصلاح جانبها منها، ومن أهم العناصر التي تساهم في فشل هذا النوع من القيادة: سوء فهم تفسير حاجات الأتباع، غياب الإحساس بالهدف العام، كما قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها.

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 الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية روحية إجرائية في إجراءاتها ونتائجها، وعليه نستخلص أن القيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييرا جوهري.

3- القيادة الثورية (Revolutionary leadership): تعرف الثورة بأنها إحداث تحول 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 أكثر ندرة، والقيادة الثورية لكي تكون ناجحة لابد وان تتوافر على ثلاث خصائص هي:

- ✓ أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- ✓ يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية الاحداث السياسية.

(1) هدى علفي، القيادة التحويلية مدخل إعادة قادة التغيير في الجامعات، مصر، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1،

✓ تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

4- **القيادة البطولية والإيديولوجية (Heroes and Ideologues leadership):** يرى بيرنز أن القيادة البطولية هي قدرة القائد في التغلب على الازمات، واستعداد التابعين لمنحه القوة في مثل هاته الأوقات، وبذلك فهي ليست خاصة يمتلكها شخص ما إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والتابع، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، وتظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتمارس دوراً هاماً في انتقال تطوير المجتمعات.

أما القيادة الأيديولوجية فتهم بتوضيح الأهداف التي تتطلب التغيير الاجتماعي المهم، وتنظيم الثورات السياسية التي تقود لتحقيق الأهداف، ولذلك فالقادة الأيديولوجيين قد يمتلكون حاجات شخصية كالاحترام والتقدير، إلا أنهم أيضاً يجسدون بشدة الأهداف الجماعية لدرجة أن الحاجات والرغبات الإنسانية لكل من القائد التابعين قد تطمسها أهداف الحركة السياسية، توصف علاقة القائد الأيديولوجي بأتباعه بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية، وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب فيه، إنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وقيم القادة الأيديولوجيين⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية.

طبقاً للأبعاد التي وضعها باس في استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) تمثلت أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد أطلق عليها اسم (4I).

I- التأثير الكاريزمي (II) (Idealized Influence).

الكاريزمي كلمة يونانية مشتقة من معنى الموهوب (Gifted) أو الشخص الذي يملك هبة ربانية خارقة للعادة. يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاعتراف والثقة⁽²⁾، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها

(1) _ طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 37

(2) _ Priyabhashini, A.&Karishman, V.R. **transformational leadership & Followers career Advancement: Role of Pygmalion Effect**, Indian journal of industrial Relation, Apr 2005, p 05.

على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الاتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم⁽¹⁾.

كما أن على القادة أن يكونوا أكثر انسجاما في القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحولية تظهر الانسجام بين الأفكار المقولة والسلوكيات.

II – الاهتمام بالأفراد (Individualise Consideration) (IC)

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحولي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الاتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم⁽²⁾.

ففي دراسة (Avolio) طلب من العاملين في المشروعات الصغيرة وصف قاداتهم التحويلين، فأجابوا وبدون تردد أنهم⁽³⁾:

✓ يهتمون بكل العاملين.

✓ يعطون العاملين باستمرار فرصا للتدريب.

(1) _ أفوليو بروس، تنمية القيادة بناء القوة الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003،

ص73

(2) _ Bass، B، M، & Seltzer، **Improving Organization Effectiveness through Transformational leadership**، London، Sage publication ،2003، p236.

(3) _ Nicholson، M، R، **Transformational leadership and collective Efficacy: A model of school Achievement**، Unpublished PH. D thesis، The Ohio State University، 2003، p100-101

✓ يشجعون مرؤوسيهم بشكل متزايد.

III - التحفيز العقلي (IS) (Intellectual Simulation)

وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها، ويعرف (Bass) التشجيع الإبداعي بأنه: "عملية تشجيع العقلانية واستخدام الذكاء، وحل المشكلات بعناية"، فالقيادة التحويلية تثبت وتشجع الكفاءة، حيث تظهر كفاءة القائد التحويلي جليا في اتجاهاته، وفي سلوكه أثناء حل المشكلات وتتبع أهمية التحفيز العقلي عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين فحسب، بل يشجعهم لإبداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات⁽¹⁾، يؤكد هذا البعد على تشجيع المرؤوسين على إعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقا، حيث يركز القائد التحويلي على الإجابة على السؤال ماذا (What) بدلا من (Who)⁽²⁾.

IV - التحفيز الإلهامي (IM) (Inspirational Motivation)

يتصرف القادة التحويلين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدي لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيه⁽³⁾.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات.

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وتتمثل هذه التحديات في⁽⁴⁾:

(1) _Nicholson, M, R: *op cit*, p99

(2) _Priyabhashini, A.&Karishman, *op cit*, p 05

(3) _سيد هوارى، الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000، ص258.

(4) _بوعلاق نوال، سعدي يحي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ال عدد11، 2014، ص191.

1- **المنافسة:** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات التي تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا فإن القادة التحويليين من أجل التغلب على تحد المنافسة يعملون على الاحتفاظ بموقع المؤسسة في السوق وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، ذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- **العولمة:** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات، المعاملات المالية، التجارية، السياسية، الاقتصادية، العسكرية، والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية التحويلية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت (1).

3- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، ولذا تقوم القيادات العالمية التحويلية بالبحث عن الحلول للمشكلات ومحاولة تطبيقها، بخلاف استخدام المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة وعدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة أو الفكرة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

(1) _ الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة-، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي (غير منشورة)، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2009، ص86.

5- **التحديات التكنولوجية:** إن القيادات التحويلية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق لها عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، تخفيض التكلفة، إحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، تبقى التحديات التكنولوجية من أهم التحديات التي تواجه القيادات التحويلية لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

6- **اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرار في ها العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية استراتيجية ملائمة، بحيث يمكن خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وهذه الأخيرة لا تتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمؤسسة (المتتمثلة في الرؤية، الرسالة، الأهداف، والاستراتيجية) (1).

المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للقائد التحويلي.

نشأت فكرة دراسة القادة التحويلين من دراسة التاريخ النفسي للقادة السياسيين، أمثال ماهاتما غاندي (Mahatma Ghandi)، رونالد ريغان (Ronald Reagan)، مارجريت تاتشر (Margare Thatcher) وغيرهم، وللإمام بجوهر معالم القائد التحويلي سننطرق لتعريفه، أدواره، مهامه، موقفه من التحديات المستقبلية للقيادة التحويلية، متطلبات ومهارات تنميته، وفي الأخير نتعرض لنموذج كليمان (Kilman) ونموذج ماكنزي (Mackinsy) لتحويل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي.

لابد للمؤسسات القرن الواحد والعشرين من توافرها على قيادة تعمل على إقناع الناس من حولهم برؤية ورسالة المؤسسة حتى يستطيع الجميع إحداث تحويل شامل يطلق عليهم مصطلح القادة التحويلين.

(1) _ عبد المطلب عبد الحميد، آلية القيادات الادارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرون، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الادارية، مصر: القاهرة، 1995، ص237-247.

I- تعريف القائد التحويلي

تعريف القائد التحويلي من التعاريف التي لم يتفق عليها المفكرون الإداريون، ولهذا نستعرض بعض التعاريف حول القائد التحويلي، والفرق بين هذا الأخير وغيرهم من القادة.

أهم تعاريف بعض المفكرين الإداريين للقائد التحويلي:

* وفقا للعالم باس إن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يتوقعوا بأن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.

* كما يعرفه الهواري بأنه الشخص الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، وهو الذي يروج في الوقت ذاته لعملية تنمية وتطوير المؤسسات (1).

يتبين من التعريفين السابقين أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إدارة التغيير من خلال تركيزه على العاملين عناية وتأثيرا، وعلى إدارة ثقافة المؤسسة تطورا وتحديثا، بما يمكنه من إحداث تحول إيجابي وكبير في نظرة العاملين إلى أنفسهم وإلى قائدهم، وبالتالي ثقتهم بأنفسهم وحماسهم للعمل وتحقيق معدلات إنجاز عالية.

* أما تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) فيعتبران أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي تابعيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (2).

أي أن القائد التحويلي حسب تيتشي وديفانا هو القائد الذي يعمل على إعادة إحياء المؤسسة، فيعمل على تحديد الأمور التي تحتاج إلى التغيير، وصناعة رؤية جديدة يعمل من خلالها على تحريك التزام العاملين بهذه الرؤية، وينتهي الأمر به إلى تحويل مؤسسته من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي يضمن النجاح.

(1) _ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل - طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير -، المملكة العربية السعودية:

قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص60.

(2) _ TichyNoel & DevannaMary، 'The Transformational Leader'، New York، John Wiley & Sons، 1990، p77.

بناءً على ما تقدم يمكننا تعريف القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الكاريزمي الذي يحمس ويلهم تابعيه ويوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة، وهو شخص قادر على خلق الرؤيا والرسالة للمؤسسة، وإيصال هذه الرؤيا بطريقة تستثير وتدفع التابعين لاعتناقها.

II- الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير تحويلي: يوضح الجدول التالي خصائص القائد التحويلي مقارنةً بغير التحويلي.

الجدول (1.1): الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير تحويلي

الابعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد الغير تحويلي التقليدي
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 الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكات والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام غير العادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الهدف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يستند إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للقيادة التأثيرية	وضوح ضعيف وضع في وضع الأهداف وعدم وضوح في الوسائل التقليدية

قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية	أساس القوة ومصدرها
البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: عباس سهيلة، القيادة لابتكارية والاداء المميز حقيبة تدريسية لتنمية الابداع الإداري، الأردن: دار وائل، ط1، 2004، ص130.

نلاحظ من الجدول (1.1) بأن القائد التحويلي يغير في المؤسسة من خلال اقتناص واغتنام الفرصة المتاحة وتطوير الرؤيا، فهو يساعد الجماعة في تحديد حاجاتهم وحاجات المؤسسة الخاصة بإجراء لتغيير المناسب، ويشجعهم على بناء اتصالات خارج المؤسسة لغرض الكشف عن خطط وتوجيهات المنافسين من جهة، وللتعلم من خبرتهم من جهة أخرى، فهذا فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، عن طريق زيادة مستويات الولاء المهمة التي يؤديها أعضاء المؤسسة، ويلاحظ أيضا أن القائد التحويلي يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف، وأنه يحقق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها.

III- صفات القائد التحويلي.

من خلال البحث في حقل القيادة خرج مجموعة من المفكرين بعدد من السمات لتكون بمثابة دليل علمي وإسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة قيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المؤسسات للأفضل، وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات ما يلي⁽¹⁾:

(1) _ العمري عبد الله المهدي، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، مصر: جامعة القاهرة، 2008، ص48-49.

- 1- **مكلف بالتغيير:** يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق مؤسسات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة بها، فشخصيته ونظرته المهيمنة تمكنه من قيادة العاملين بنجاح في مثل هاته البيئات، وتجعله يحث التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.
- 2- **الانفتاح والإيمان بالتابعين:** من خلال علاقته بالتابعين يتسم بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، ويعمل أفضل ما يستطيع لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.
- 3- **القيادة بالقيم:** يقوم القائد التحويلي بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارس سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.
- 4- **التعليم المستمر:** يسعى القائد التحويلي لتعلم دروس من خبراته الخاصة والإستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهو جاهز عندما يتطلب الأمر لإجراء تغييرات جذرية في مواقف وسلوك ونظرة تابعيه.
- 5- **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القائد التحويلي جاهز لمواجهة كل الحالات تقريباً . التي يجد نفسه فيها، ويأخذ في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المؤسسات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعد مهماً لأبعد الحدود.
- 6- **رسم نماذج عملية واقعية:** يعد القائد التحويلي واضح فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، كما أن معايير ومفهومه للجميع وسلوكه يتناغم مع قيمه، فهو يجعل تابعيه يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخطط وينشئ الفرص لتحقيق النجاح، وهو لا يعتمد على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعاله وإنجازاته مثالا يحتذى به، وتكون سلوكياته مطابقة ومحقة لأقواله.
- 7- **الإلهام والرؤية الجماعية:** يتطلع القائد التحويلي للمستقبل ويتخيل الفرص الجذابة التي تنتظره ويتصور ما سيكون عليه هذا المستقبل، ويؤمن بأن عمل الافراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل، وعليه فرؤيته الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعه للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية لذلك فإنه يملك القدرة على إلهام أفكاره للآخرين من التابعين ليحصلوا على التزامهم⁽¹⁾.

(1) _ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2010، ص28.

8- **تحدي العملية:** يعرف القائد التحويلي جيداً أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل، ومع ذلك فهو يواصل العمل والتحدي ويتعلم من أخطائه كما يتعلم من نجاحاته وهو يدرك جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأت بالضرورة منه بل إن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى.

عادة ما تكون مساهمة القائد التحويلي الأساسية هي إدراك الأفكار الجيدة ومساندة تلك الأفكار، والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة، فيبدأ العمل مع تابعيه بخطوات صغيرة تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تكرر هاته الانتصارات الصغيرة فإنها تبني فيهم ثقة تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات⁽¹⁾.

9- **تمكين الآخرين من التصرف:** لا تحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، والقيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يمكن الآخرين من التصرف واتخاذ القرارات لتشجيعهم على الإبداع في عملهم، ولأن يدرك أنه في مؤسسات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يشمل جميع زملاء العمل، المديرين، الزبائن، الموردین، وجميع من له رؤية في العمل.

10- **التشجيع:** إن الوصول إلى القمة شاق وطويل ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق وأحياناً يجعلهم يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة تابعيه وتشجيعهم ودفعتهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يدخر جهداً في تشجيع تابعيه وإظهار التقدير لمساهماتهم، عن طريق الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة، وإرسال رسائل شكر وتقدير لمن يستحق، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء. لأن هذا ينمي فيهم روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصبية للمؤسسة⁽²⁾.

(1) _ العمري مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، المملكة العربية السعودية: الملك سعود، 2004، ص27.

(2) _ الطاهر بن عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص82-83.

IV- نمط تفكير القائد التحويلي.

القائد التحويلي يفكر بطريقة تختلف بكثير عن الطريقة التي يفكر بها معظم الناس فهو يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس والمديرين من حوله نقلة حضارية، ولديه إحساس عالي بالذات يعزز من ثقته بنفسه ويجنبه الصراعات الداخلية والدفاع عن النفس، وهو دائماً ذو حضور وحيوية، وعندما يتكلم يتواصل بصرياً مع تابعيه فيوشك أن يمارس التنويم الإيحائي عليهم لدرجة أنه يعبر عن مشاعرهم التي يعجزون عن الإفصاح عنها، إنه يتصرف كممثل عظيم، يجذب ويلهم التابعين من خلال الأهداف القيمة التي يتبناها وهم يقدرونها لأنها تعبر عن حاجاتهم، وهو يستخدم لغة رمزية معبرة، ويهتم بالتابعين اهتماماً خاصاً وبشكل فردي، إنه يطور من احتياجات تابعيه ورغباتهم، وهكذا فالقائد التحويلي يؤدي إلى زيادة دافعية تابعيه فيحققون أداء أكبر مما هو متوقع، إنه يحولهم إلى قادة جدد⁽¹⁾.

المطلب الثاني: الملامح الرئيسية للقائد التحويلي

اعتباراً بأن القائد التحويلي شخصية كاريزمية تتجلى ملامحه الرئيسية في الدور الذي يمارسه كأهم وظيفة وهو تحويل مؤسسته لمستوى أحسن من خلال مهام محددة، أخذاً في عين الاعتبار التحديات التي ستواجهه مستقبلاً.

I- أدوار ومهام القائد التحويلي

تتلخص أدوار ومهام القائد التحويلي في ممارسة القدوة المؤثرة، صناعة الرؤية العملية، رعاية العاملين، وتوظيف الموارد في خدمة الأهداف المشتركة له وللمؤسسة وللتابعين وللمجتمع.

1- أدوار القائد التحويلي: يمكن تحديد الأدوار الرئيسية للقائد التحويلي كما يلي⁽²⁾:

1-1- تحديد الرؤية: وهي تلك الصورة المستقبلية المنشودة التي تبعث التفاؤل في نفوس التابعين.

1-2- إيصال الرؤية للأتباع بصورة عاطفية: يشير بهذا الصدد كل من كوتر وهسكت (Kotter & hekett)

إلى أن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومساءلة رسالته ويحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية.

(1) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 62-64.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان محمد الجرجري، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري -دراسة ميدانية في مصنع أدوية نينوي، مجلة بحوث المستقبل، ال عددان 31 و32، 2010، ص 18.

1-3- تطبيق الرؤية: ويعني ذلك أن ينتقل القائد التحويلي من النظريات والشعارات إلى العمل الجاد، يشارك تابعيه يساندهم ويحفزهم بصبر وجلد.

1-4- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: ما يعني الاستمرار في تحقيق أهداف الرؤية وتطويرها، ويمكن القائد التحويلي تحقيق ذلك من خلال التشجيع والمشاركة والقدوة الصالحة لهم.

2- مهام القائد التحويلي: في حالة الازمة أو التغيير السريع يجب على القائد التحويلي تحديد من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المؤسسة، ولعمل ذلك فإنه يجب أن يؤدي بنجاح الأنشطة الأتية⁽¹⁾:

1-2- خلق رؤية جديدة: الرؤية المستقبلية المرغوبة تتطلب تحرر المؤسسة من الأنماط التقليدية السابقة وتغيير الهياكل القديمة والعمليات والأنشطة لأنها تصبح غير مفيدة.

2-2- تعبئة الالتزام: إذ يعد قبول الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين أمراً ضرورياً وحاسماً.

2-3- التأسيس للتغيير (جعل التغيير مؤسسياً): يجب أن تتخذ التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر وهذا يعني أن الموارد الرئيسية يجب أن تخضع إلى برامج تدريب وإعادة تأهيل وحشد التابعين لتنفيذ نموذج التغيير التنظيمي الجديد على النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسياً.

II - وظائف القائد التحويلي

حدد رين سميث (S.Rhine Smith) عام 1993 وظائف القائد التحويلي فيما يلي⁽²⁾:

1- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي، وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية، ووضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت وللأشخاص المناسبين.

(1) محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة.

(2) سالم بن سعيد الفحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، المملكة العربية السعودية: دار مرام، 2001، ص132.

2- **الإشراف على إدارة التعقيد:** وتعني قيامه بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن عمل ذلك من خلال (إدارة العلاقات بين أطراف المصالح ومحاولة تحقيق التوازن مهما كان التباين بينهم، واستخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب).

3- **تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد التحويلي أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، تحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4- **إدارة الفرق العالمية:** يجب على القائد التحويلي أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية (1).

5- **الإشراف على إدارة المفاجآت:** على القائد التحويلي أن يطور قناعاته الفكرية واستعداده العقلي والسلوكي لمواجهة المفاجآت والتغييرات المستمرة، وتنمية قدراته للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6- **إدارة التعليم والتدريب المستمر:** يحتاج القائد التحويلي إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المؤسسة لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه مؤسسته والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها (2).

7- **إدارة الفترة الانتقالية:** يضيف الهواري وظيفة إدارة الفترة الانتقالية لمجموعة وظائف القائد التحويلي، وهي أصعب مهامها لأنها تتطلب التخلص من القديم، التخلص من الوهم بعظمة هذا القديم، التعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة، تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود لوضع المؤسسة وإيصالها للأتباع مع الحرص على رفع التزامهم اتجاه هذه الرؤية ثم القيام بتطبيقها (3).

(1) _ سحر بنت خلف سلمان مددين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، 2013، ص50.

(2) _ خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير مؤسسات التعليم العالي، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص81.

(3) _ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص86.

III- موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية

يمكن تلخيص التغيير في موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما بينها كوتر (cotter) كما يلي⁽¹⁾:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد التحويلي على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة تحديد الرسالة والأهداف ووضع لها استراتيجية تساهم في إنجازها.
- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات⁽²⁾.
- بناء علاقات طيبة مع العاملين لتطوير أداء المؤسسة وقدرتها على المنافسة.
- القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة، ويعمل ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية لتحسين التعامل مع متطلبات التغيير.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له للمؤسسة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير يساعد في تحقيق رؤية المؤسسة
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة⁽³⁾.

المطلب الثالث: متطلبات ومهارات تنمية القائد التحويلي.

يقوم القادة التحويليين بتأدية دور محوري في صياغة القيم والثقافات للمؤسسات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا

الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين عليهم في عالم اليوم امتلاك

(1) _ سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

(2) _ المرجع السابق، ص 127.

(3) _ محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 30.

امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.

I - متطلبات تنمية القائد التحويلي.

عند تنمية القادة التحويليين يجب تحقيق عدد من المتطلبات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا فإنه يجب إعدادهم إعداد جيداً متكاملًا مستجيبًا لمتطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد التحويلي من هذه المتطلبات نذكر (1):

- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- القدرة على المبادرة والابتكار والابداع.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والالتزام بها.

II - مهارات تنمية القائد التحويلي.

على مدى سنوات عدة اقترح الكتاب واستشاري الأعمال العديد من السمات والمهارات والقدرات المختلفة وركزوا على أهميتها بصفاتها عناصر موجهة للقيادة التحويلية، والتي اعتبروها ضرورية لتعزيز التزام التابعين اتجاه المؤسسة وتشمل هذه المجموعات على نوعين من المهارات: مهارات شخصية تضم (الوعي بالذات، التنظيم الذاتي، الطاقة الإيجابية، النزاهة والالتزام) ومهارات تبادلية تضم (الوعي الإجتماعي، العلاقات الشخصية) وهي على النحو الآتي (2).

1- مهارات الوعي بالذات: تشير إلى قدرة القائد التحويلي على إدراك ذاته، فبدون إدراك ومعرفة الذات

(1) محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، الأردن: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص35.

(2) حمد بن قبلان آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعليم التنظيمي في الأجهزة الأمنية - دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض -، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، الأردن: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، ص22.

- لا يستطيع الفرد تقدير مستواه الحالي من القدرة أو الإنجاز والوضع الذي يرغب الوصول إليه.
- 2- **التنظيم الذاتي:** هو قدرة القائد التحويلي على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.
- 3- **الطاقة الإيجابية:** ترتبط بالنظرة التفاؤلية للقائد التحويلي والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويتصف مالکها بالهمة، الحسم، التكامل، والتفاني في العمل.
- 4- **التكامل والالتزام:** فالقائد التحويلي الملتزم والمتكامل يحوز على احترام الآخرين ويكون قادراً على بناء الالتزام لدى الآخرين.
- 5- **الوعي الاجتماعي:** يشير لتعاطفه وإحساسه بالآخرين وقدرته على الاستمتاع والتكيف مع خدمة تابعيه.
- 6- **العلاقات الشخصية:** وتشير إلى القدرة على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.
- وقد أثبتت تجارب عديدة أن القادة التحويلين الذين يحددون عن هذه المهارات يواجهون الفشل في تحقيق التغيير المنشود والوصول بالمؤسسة إلى المستوى المرغوب لان الآخرين ينظرون إليهم على أنهم مستقرين أو متغطرسين، مكرهين، لا يحسون بالآخرين، ومسيطرين أو غير جديرين بالثقة⁽¹⁾.

المطلب الرابع: أهم نماذج المعاصرة لتحويل المؤسسات

من أهم النماذج التي تتناول إحداث التحويل في المؤسسة هما نموذجي كليمان ومكانزي.

I- نموذج كليمان (Kilman Model)

تطورت وتحسنت جهود تطوير المؤسسات في العقود الثلاثة الماضية، وأصبح التركيز في التطوير التنظيمي على بعض الأساليب المتخصصة والمحددة مثل بناء روح الفريق، وبحوث التغذية العكسية، وتقييم الأداء⁽²⁾، ويرى كليمان في برنامجه الذي وضعه عام 1988 وركز فيه على القيم والقناعات المشتركة والروح السائدة في المؤسسة

(1) _ محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 35-38.

(2) _ Ralph Kilman, and others, **Corporate Transformation**, San Francisco; Jossey-Bass Publisher, 1988. P302.

وهي بذلك بمثابة القوة الخفية المحركة (1) أن المؤسسات تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق تحويل المؤسسات وتجديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة، ولكي يكون البرنامج متكاملًا يجب أن تتوفر فيه المقومات التالية:

- الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات (نقاط القوة) ذات التأثير على نجاح المؤسسة: إن نجاح مشروع تحويل المؤسسة يتطلب الحفاظ على الأداء بمستوى مرتفع، واستمرار عمليات الإبداع والابتكار، والحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح لأطول مدة ممكنة، وعند القيام بتنفيذ برنامج متكامل للتحويل يمكن تقسيم نقاط القوة التي يجب أخذها في الاعتبار إلى خمس مجموعات لكل مجموعة مساراتها الخاصة بها وهي: مسار الثقافة (Culture truck)، مسار المهارات الإدارية (Management Skill track)، مسار روح الفريق (Team_ building track)، مسار الإستراتيجية والهيكل (The Strategy_ Structure track)، مسار نظم الثواب والعقاب (The reward System track).
- أن تتوافق كل خطوات التطبيق العلمي للمديرين والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المؤسسة، وفي إدارة وتنفيذ برنامج متكامل للتحويل لا يكفي الإشارة إلى ماذا يجب أن نغير بل يجب أن يحوي إطارًا متكاملًا للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة في المؤسسة. كما أن عملية التغيير في حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا، والتجديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول، وضرورة التزام المرونة عند تطبيق التغييرات في الواقع العلمي، مع أخذ حالة وظروف المؤسسة في الاعتبار.

وتتم عملية إحداث التحويل للمؤسسة بخمس مراحل (2): إنشاء برنامج التغيير (Initiating the program)، تشخيص المشكلات (Diagnosing the problems)، جدولة المسارات (Scheduling the track)، تطبيق المسارات (Implementing the track)، وتقييم التطبيق (Evaluating the results)، ولضمان نجاح برامج تحويل المؤسسات: يجب أن تأخذ البرامج الوقت والجهد الكافيين لكل مرحلة، كما يجب التحرك من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية (3).

وتحتاج المراحل الخمسة للتحويل إلى جهود تعاونية من القادة التحويليين وأعضاء المؤسسة والخبراء والأخصائيين

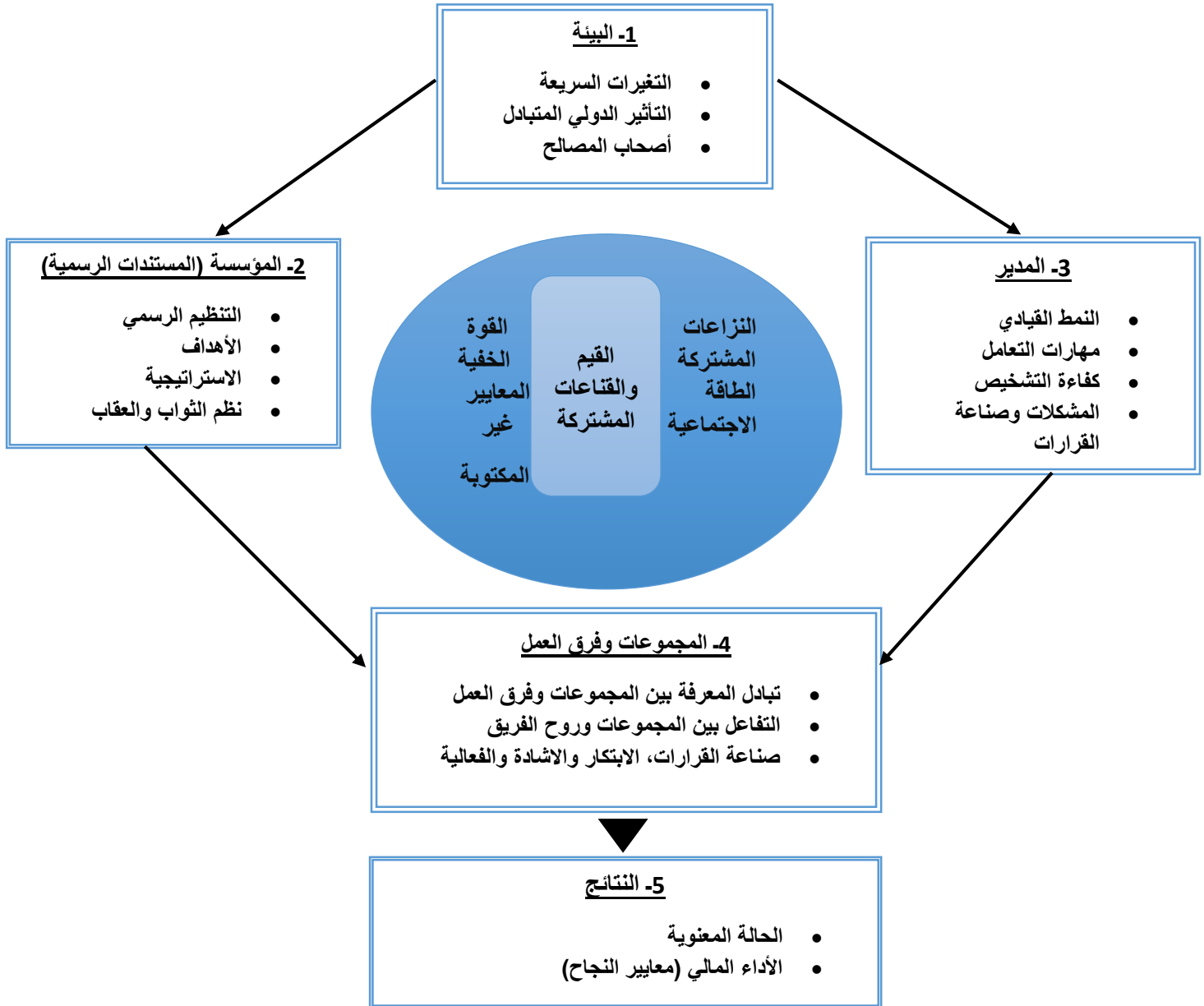
(1) _ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 119

(1) _ Ralph Kilman, and other, **op.cit**, P 203-239.

(3) _ سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال (منشورة)، مصر: جامعة أسيوط، بدون سنة، ص 95.

الداخليين والخارجيين، وهذا هو أفضل طيق لضمان النجاح في تطبيق التحويل، ومن المهم جدا الاستعانة بمجموعات أساسية تمثل اطارا متكاملًا لتشخيص حالة المؤسسة وتحقيق فعاليتها كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (4.1): نموذج تحويل المؤسسات لكليمان



المصدر: سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل . طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير، المملكة العربية السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص119.

يوضح الشكل (4.1) المجموعات الأساسية لهذا النموذج هي خمسة عناصر: البيئة، المؤسسة، المدير، المجموعات وفرق العمل، والنتائج بالإضافة إلى النقاط الفرعية المرتبطة بكل مجموعة ويتوسط هذا الشكل قلب النموذج والذي يضم القيم والقناعات المشتركة.

ثانياً: نموذج ماكنزي (Mackinsy Model)

نموذج ماكنزي من النماذج الهامة التي تأخذ بالمفهوم المتكامل لتحويل المؤسسة، ويتكون من سبعة متغيرات كل عنصر يبدأ بحرف (S) ويطلق عليه 7`s Model أو Mackinsy 7`s Model أو نموذج ماكنزي سباعي العنصر¹، وقد استخدم كل من ريتشارد بيسكال (R.Pascale) وأنتوني أثوس (A.Athos) في كتابهما فن الإدارة اليابانية هذا النموذج بمتغيراته السبع⁽²⁾، وهي⁽³⁾: الاستراتيجية (Stratégie)، هيكل التنظيم (Structure)، نسق القيم المشتركة (Shared Values)، طريقة تعيين وتهيئة الموارد البشرية (Staffing)، نظم العمل (Systems)، مهارات المؤسسة (Skills)، نمط الإدارة العليا (Style).

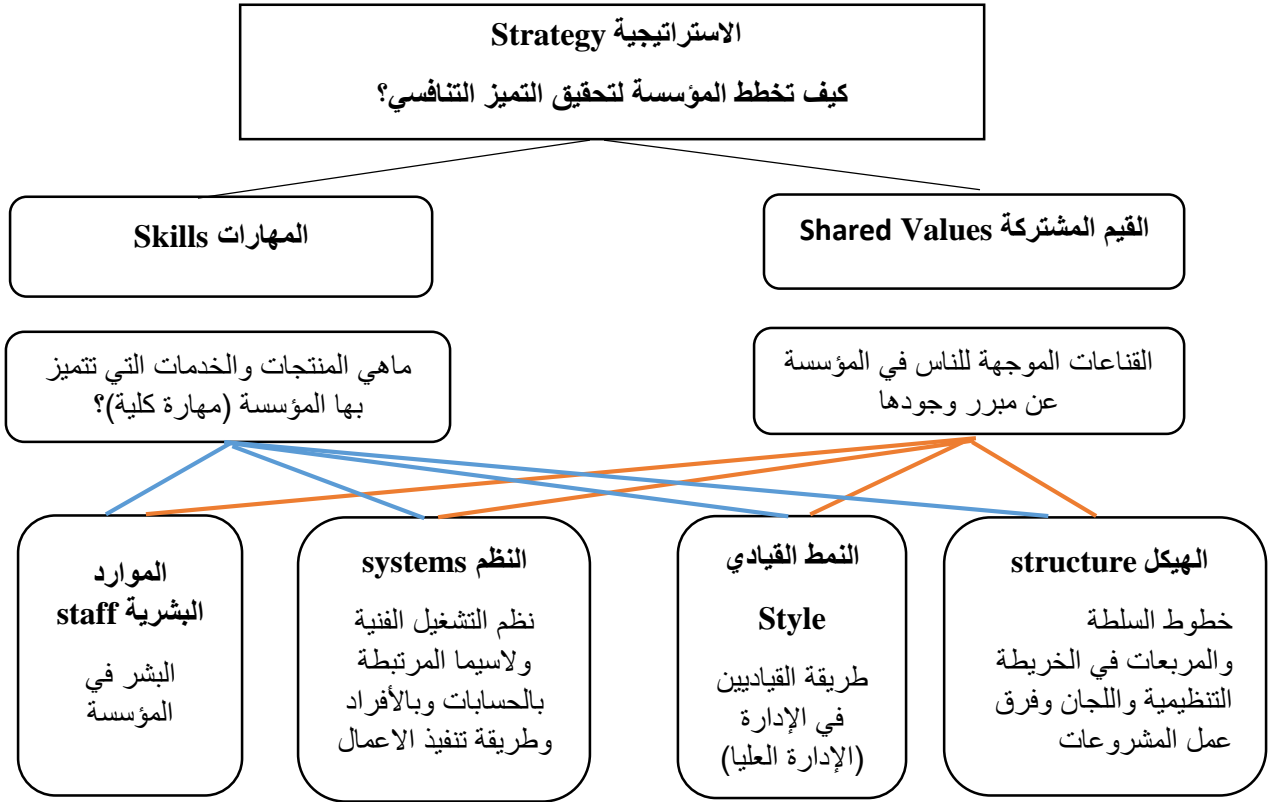
كما هو موضح في الشكل الآتي:

(1) _ Andrew Cample, and others, **A sense of Mission**, Grande-Bretagne: The Economist Books Ltd, 1990, P52.

(2) _ ريتشارد باسكال، أنتوني أثوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1986، ص114-116.

(2) _ Thomas JPeters and Robert HWaterman. Jr, **In Search of Excellences Lessons from America's**, Best-Run Companies, Wamer Book, USA: NY, 1982, P11.

الشكل (5.1): نموذج ماكنزي لتحويل المؤسسة



المصدر: سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل - طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير، المملكة العربية السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص123.

ومن خلال الشكل (5.1) يظهر لنا أن نموذج ماكنزي يركز على النقاط التالية:

- التفاعل مع العناصر السبعة مع بعضها البعض.
- التغيير الحقيقي يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة.
- يجب أن يكون هناك تناغم بين العناصر السبعة حتى تستطيع المؤسسة تنفيذ الاستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكانياتها.
- النموذج يضع نسق القيم المشتركة موضع القلب من العناصر النموذج، فهو يوضح: من هذه المؤسسة؟ ماذا تفعل؟ إلى أين تذهب؟ وماهي المبادئ التي تستند إليها كي تصل إلى حيث تريد؟

ونورد فيما يلي تعريفا لعناصر نموذج ماكنزي كما أوردها باسكال وأثوس في كتابهما:

الاستراتيجية: هي خطة العمل التي تأخذ بها المؤسسة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة وذلك بموجب خطة زمنية محددة للتمكن بالتحرك من واقعها الحالي إلى ما تصبو الوصول إليه.

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية، وسواء كانت ترتكز على الجهاز التنفيذي أو الاستشاري (1).
- **الأفراد:** وتتمثل في الخصائص الديموغرافية للعاملين في أي مؤسسة من حيث عملهم.
- **النظم:** تشير إلى الكيفية التي يتم بموجبها انتقال المعلومات ضمن المؤسسة، فبعض النظم تكون على هيئة مطبوعات خطية تستخدم لمتابعة ما يجري من أمور، وأخرى غير رسمية (كالاجتماعات) (2).
- **المهارات:** هي الأمور التي يتقنها العاملون بالمؤسسة وبالذات العمال الرئيسيون، وبشكل خاص القدرات المتميزة التي تميزهم عن غيرهم من المنافسين، ونلاحظ أن المهارات تنطبق على كل من المستوى التنظيمي ومستوى العلاقات المشتركة بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- **أنماط القيادة:** وهو يشير إلى أسلوب السلوك التي يتحلّى بها المديرون التنفيذيون والإدارة العليا، وعلى سبيل المثال، فإن جنين وفريق العاملين لديه يتصفون بأسلوب العمل المتشدد والذي يسعى للبحث عن الحقائق، كما تنطبق عبارة الأسلوب على المؤسسة بشكل عام ومن الواضح أن شركة ماتسو شيتا كان لها أسلوب يختلف عن أسلوب شركة (ITT) (3).

كما استخدم **ماكزري** لتحقيق هذا النموذج مستشارين كأداة تشخيصية لتوفير فهم أفضل للمؤسسات غير الفعالة، وإدارة عملية التغيير، وتتبع أهمية هذا النموذج في إدارة عملية التحويل، لأنه أداة ترشيد هامة، مع إحداثه للتوازن في عملية التغيير، ويهدف إلى حدوث التحويل والتحسين في المستقبل (4).

(1) _ محمد بن علي شيبان العامري، نموذج ماكزري، {على الرابط}

(2) _ سميح رمضان محمد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102. <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1032> 10 أوت 2020.

(3) _ ريتشارد باسكال، أنتوني أنوس، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(4) _ المرجع السابق، ص 119.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة جلب اهتمام العديد من الباحثين حيث ركزوا في البداية على الصفات القيادية المتوفرة في الفرد حتى يصبح قائداً، أي أن القائد يولد وهو قائد. وبعد ذلك اهتموا بما يفعل القائد، أي بسلوك القائد وأكدوا على إمكانية صناعة القائد من خلال تدريب الافراد على السلوك الذي يجعل الفرد قائداً، وفي مرحلة لاحقة أصبح الاهتمام بالموقف الذي يكون فيه القائد وخاصة بتلك العملية التبادلية التي تتم بين القائد والمرؤوسين من خلال التحفيز الإيجابي والسلبي والحرص على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وهو ما يعرف بأدبيات الدراسة بالقائد الفعال.

أما القائد التحويلي فهو ذلك القائد الذي يدفع مرؤوسيه من خلال التأثير المثالي والتحفيز الملهم والاهتمام الإنساني والتشجيع الإبداعي والتمكين، لتحقيق ما هو أكثر من الأهداف المحددة مسبقاً.



الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

تمهيد:

إن ما يحدث من تقدم في المجتمعات نتيجة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية سببه وجود قادة ذوي كفاءات عالية يتميزون بالدقة واليقظة في أداء مهامهم ووظائفهم مما يحقق لهم الأداء المتميز. وفي هذا السياق نجد أن ديننا الحنيف قد اعطى أهمية كبيرة لمستوى الأداء في العمل حيث أن قول الله تعالى في كتابه العزيز ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ سورة التوبة الآية 105، وقوله صلى الله عليه وسلم ﴿إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه﴾ أخرجه أبو يعلى والطبراني وقد صححه الألباني في صحيحه. ومنه نجد أن الإسلام كدين يحث ويحفز الفرد على الاجتهاد في الوظيفة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

إن البحث عن الأداء المتميز يعد أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال التسيير حيث أضحت معايير التمييز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من أجل التفرد والتميز في أدائها المؤسسي، إذ أنها تواجه تحديات كبيرة مما يحتم عليها الوقوف على أدائها للكشف عن قدرتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق وهذا سعي منها لبلوغ مستوى التميز في الأداء، حيث يعد الاهتمام بمفهوم الأداء العالي، أو كما يطلق عليه بالأداء المتفوق بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المؤسسات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. من خلال ما تطرقنا إليه أعلاه سوف نحاول في هذا الفصل توضيح الإطار المفاهيمي للأداء المتميز من خلال التطرق للأسس النظرية للأداء بصفة عامة والأسس النظرية للأداء المتميز بصفة خاصة.

✓ المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء

✓ المبحث الثاني: الأسس النظرية للأداء المتميز

✓ المبحث الثالث: المفاتيح الأساسية للأداء المتميز

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء

إن ما تعيشه المنظمات من تغيرات على الصعيد الاقتصادي والتكنولوجي وضعها في أوضاع غير مستقرة في المحيط الذي تنشط فيه إذ انها تتأثر وتوتر فيه، الامر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد عليها من وضع خطط وبرامج واستراتيجيات للحفاظ على نفس وتيرة الأداء الذي يمكنها من الدخول في غمار المنافسة.

إن الأداء من بين المفاهيم التي كان لها الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية لأنه يعتبر مفهوما جوهريا للمنظمة. ويعود هذا الاهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله استمرار المنظمة.

في هذا المبحث سوف نحاول توضيح هذا المصطلح من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المنظمة وقد قسمنا المبحث الى أربع مطالب كالتالي:

المطلب الأول: عموميات حول الأداء

I- مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي منظمة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه. لكن يمكن تقديم بعض المفاهيم للأداء منها:

* كلمة الأداء تقابل اللفظة اللاتينية "perform" وأخذت منها الكلمة الإنجليزية "Performance" وهي تعني إنجاز عمل ما أو الكيفية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها. وهو نفس التعريف الذي وضعه قاموس "petit Larousse"⁽¹⁾.

* يقصد بالأداء هو الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو تحقيق التأقلم المطلوب، ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحي هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية⁽²⁾.

⁽¹⁾ _ Petit Larousse. Librairie Larousse, Paris, P747.

⁽²⁾ _ الهاشمي بن واضح، تأثير البيئة على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2014/2013، ص92.

* يقصد بالأداء على أنه الإنتاج الإجمالي للمؤسسة الناتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة...، أما الأداء ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله⁽¹⁾.

* الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه⁽²⁾.

مما سبق يمكن القول بأن الأداء هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد معين وفق نمط أداء معين، وهذا ما يحول المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل وجود بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، مما يزيد من قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء.

II - مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها:

✓ **الفعالية:** هي القدرة على انجاز الأهداف، بمعنى الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل وجه وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه⁽³⁾.

✓ **الكفاءة:** وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، بمعنى أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في كيفية استخدامهم للموارد المتاحة⁽⁴⁾.

III - أنواع الأداء

تعددت تصنيفات أنواع الأداء للمؤسسات الاقتصادية، وذلك حسب مردود هذه الأخيرة وفيما يلي أهمها:

(1) _ يعقوب مروة، بوشرف جيلالي، أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10/ العدد: 1 الجزء الأول 2020، ص33.

(2) _ وائل محمد صبحي، ادريس، طاهر منصور الغالي، سياسات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الأردن، دار وائل للنشر، طبعة الأولى 2009، ص38.

(3) _ لعربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، الجزائر جامعة ورقلة، العدد 10، 2012، ص323.

(4) _ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، طبعة 5، 2013، ص149.

- 1- الأداء الغير مرضي: هنا يفشل الأداء في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسبب هذا الفشل في الأداء هو الجهود والمهارات الضعيفة للعامل أو بيئة العمل.
- 2- الأداء دون الجيد: هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في الجهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.
- 3- الأداء الجيد: هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، ويعود ذلك إلى جهود ومهارات الموظف نفسه.
- 4- الأداء الجيد جدا: هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه عادة الجهود والمهارات التي يبذلها الموظف.
- 5- الأداء المتميز: هو ذلك الأداء الذي يتجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، و عادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته، فالأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الموظف العامل في المؤسسة، بحيث تصبح له القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عمله وتخصه بما يجعله ينجز أعمالا تتجاوز معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا بحيث يقدم أفكار منتجات تتسم بالحدثة والإبداع والتميز مما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: عناصر وخصائص الأداء.

I- عناصر الأداء

يشمل الأداء عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء المؤسسة، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكننا حصر هذه العناصر فيما يلي⁽²⁾:

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص، بالإضافة الى الدقة

(1) _ رشيدة مناصريه، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ورقلة، العدد 08، 2015، ص220.

(2) _ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص69، 70.

والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز دون الوقوع في الأخطاء.

2- **الموظف وكفاءته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءة الموظف فهي ما يمتلكه من مهارات ومعلومات واتجاهات وقيم، تمثل خصائصه الأساسية التي تتيح أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

3- **البيئة التنظيمية ومكوناتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية.

بينما هناك من يقسم الأداء الى العناصر التالية⁽¹⁾:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
- **المثابرة:** وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به من الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، هذا ما يمكنه من تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء واكتشافها⁽²⁾.

II - خصائص الأداء

يشمل الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية⁽³⁾ :

(1) _ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراة، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014، ص71.

(2) _ مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص28.

(3) _ الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص128.

- 1- الأداء مفهوم واسع: يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.
- 2- الأداء مفهوم متطور: إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمؤسسة، تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.
- 3- الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الإقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالإنقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، قد لا يخدم أداء المؤسسة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.
- 4- الأداء غني بالتناقضات: إن الأداء تحده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.
- 5- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط والاختيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثالث: محددات الأداء

هناك أمر مهم لابد من الإشارة إليه، وهي محددات الأداء حيث تنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية وتتمثل فيما يلي:

I- المحددات الداخلية: وتشمل ما يلي (1):

- 1- **الجهد**: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية والتي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- 2- **القدرات**: هي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب وهذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- 3- **إدراك الدور أو المهمة**: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يرى الفرد أنها مهمة في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء حيث يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية (2):

$$\text{أداء الفرد} = \text{إدراك الدور} \times \text{القدرات} \times \text{الجهد}$$

فالأداء ما هو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعل العاملين الآخرين.

II- المحددات الخارجية: وتشمل ما يلي (3):

- 1- **متطلبات العمل**: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- 2- **البيئة التنظيمية**: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل لها أهمية كبيرة من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العمل وبالتالي جودة في الأداء.

(1) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص210.

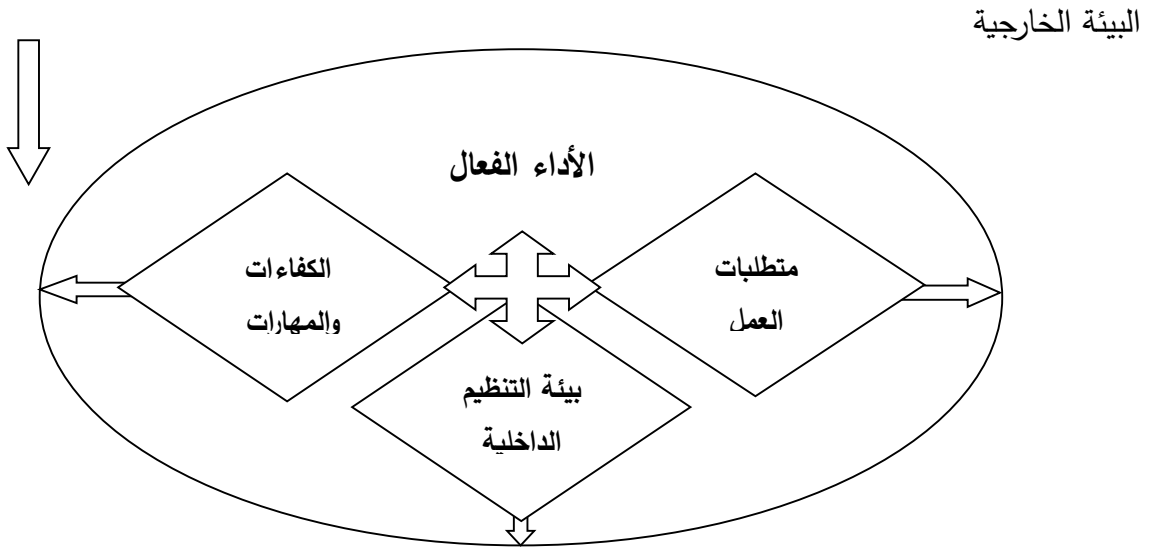
(2) الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

سليمان عميرات بيريكة، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015، ص141.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص114.

بصفة عامة تتمثل محددات الأداء في عناصر تخضع لسيطرة الموظف وأخرى خارجة عن سيطرة الموظف (الوظيفة، الموقف، بيئة التنظيم) وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه. ويمكن تلخيص المحددات في الشكل التالي:

الشكل (1.2): الأداء الفعال



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص120.

من خلال الشكل يتضح أن محددات الأداء الفعال تتمثل في أربعة عناصر تتداخل كمحددات تخص الفرد (الكفاءات، المعارف والمهارات الخاصة بالموظف) وتخص وظيفة الفرد (كالواجبات والمسؤوليات، الطرق والأساليب، الأدوات والمعدات المستخدمة) وتخص البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال، السلطة وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز....) وأخرى تخص البيئة الخارجية التي تؤثر في المؤسسة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء ومعايير تقييمه

I- العوامل المؤثرة في الأداء

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

العوامل الداخلية إشارة إلى العوامل التي تخضع للإدارة والسيطرة، وهي متعددة ومتنوعة. أما العوامل الخارجية تشير إلى العوامل المعطاة التي تخرج خارج سيطرة المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تكون واعية لما حولها من تغيرات ايجابية وسلبية وتتنبأ بها⁽¹⁾:

(1) _ علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2001، ص69.

1- العوامل الداخلية

1-1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة، فنمو وتنافسية المؤسسة مرهونة بمدى قدرتها على ترغيب وإستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي تعطيها لتنمية وتطوير قدراتها والعمل على تلبية طموحاتها وأهدافها ضمن الأهداف الكلية للمؤسسة، والتحديات التي تواجه المؤسسات اليوم هي إعادة الإعتبار للعنصر البشري وما يرتبط به من استراتيجيات، تنظيم الوظائف وتطهير بيئة العمل من عوامل عدم الرضا والعمل على تحقيق عوامل الدافعية.

1-2- الإدارة: إن الإدارة مسؤولة عن الإستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ويقال إن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، وتؤثر على جميع الأنشطة فالإدارة هي تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة.

1-3- التنظيم: يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، فدرجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتنظيم ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، يجب توفر المرونة والديناميكية في أي تنظيم يجعله يستجيب للمستجدات.

1-4- بيئة العمل: توجد عدة عناصر تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته كالعلاقات التنظيمية ونظام الحوافز والأجور والاتصالات... الخ، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.

1-5- طبيعة العمل: تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الإشباع عن الوظيفة، فكلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة.

1-6- العوامل الفنية: إن التجهيزات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء فمجال الصيانة وظروف تشغيل المكائن والمعدات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأداةية... كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

2- العوامل الخارجية

1-2- البيئة الاجتماعية والثقافية

العادات والتقاليد الموروثة، الاعتقادات الفردية والقبلية في المجتمع إضافة إلى ما يلي:

- مستوى التعليم: نسبة الأمية، كم وكيف مخرجات التعليم العالي... الخ.
- التعليم والتدريب: أنواع برامج التعليم الفني والمهني.
- مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة

2-2- البيئة السياسية والقانونية

- طبيعة النظام السياسي.
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة والتشريعات.
- السياسة الخارجية.

3-2- البيئة الاقتصادية

- الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).
- الاستقرار الاقتصادي: القدرة العامة للاقتصاد الوطني على تحمل التغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم، النمو الاقتصادي.
- النظام البنكي: مدى الرقابة على البنوك وتأثير السياسة التشريعية على نشاط البنوك، السياسة المالية، الإنفاق الحكومي، العجز الفائض.
- هيكل الأسواق المالية: مدى وجود أسواق للأسهم والسندات وفعاليتها وأمانتها

II- معايير تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف لعملية تقييم أداء الافراد واختلفت في محتواها وهدفها ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:
* يقصد بتقييم الأداء انه عملية مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء⁽¹⁾.

(1) _ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2012،

- * تقييم الأداء هو فحص تحليلي إنتقادي شامل لخطط، الأهداف، طرق التشغيل وإستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة⁽¹⁾.
- * تقييم الأداء هو عملية المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها⁽²⁾.

2- خطوات تقييم الأداء

إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي⁽³⁾.

- 2-1- تأسيس معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوي التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج أفراداً ومجاميع عمل. هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوي التالف.
- 2-2- قياس الإنجاز الفعلي: وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين بإستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.
- 2-3- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز إذا كانت هناك إنحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة.
- 2-4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

(1) _ حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10/ 11 نوفمبر 2009 ص4.

(2) _ إبراهيم الخلف المكاوي، إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص34.

(3) _ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص15.

III- أهداف ومقومات تقييم الاداء

1- أهداف تقييم الأداء

لا تكتمل عملية تقييم أداء المؤسسة الا بتحقيق الأهداف التالية (1):

- ✓ تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية)
- ✓ يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي تقريبا النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث إنحراف.
- ✓ تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- ✓ معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.
- ✓ زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ التقييم الذاتي للمنظمات: فتقييم الأداء على مستوى المنظمات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.
- ✓ توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد: والذي يرتبط باستراتيجية المنظمة العامة.

2- مقومات تقييم الأداء

ولتحقيق تقييم أداء مؤسسي يحقق الأهداف السابقة يتطلب توافر المقومات التالية:

- ✓ الخطة الاستراتيجية، وخطواتها كالتالي:
- صياغة الاستراتيجية: (الرؤية - الرسالة - الأهداف - الاستراتيجيات).
- تطبيق الاستراتيجية: (الأهداف التكتيكية - الخطط التكتيكية - السياسات)، ثم عملية التقييم.
- ✓ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلي أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

(1) _ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- ✓ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- ✓ نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- ✓ نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- ✓ نظاما متكاملًا للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- ✓ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للأداء المتميز

تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة مما يفرض عليها الوقوف على أدائها للكشف عن قدرتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق وهذا سعيًا منها لبلوغ مستوى التميز في الأداء، حيث يعتبر مفهوم الأداء المتميز، أو ما يطلق عليه بالأداء العالي والمتفوق بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المؤسسات لكونه يرتبط ارتباطًا وثيقًا بهدف ونجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الأسس النظرية للأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز

إن مفهوم الأداء المتميز يحمل معاني كثيرة بالنسبة لعديد من الباحثين حيث أنه لكل باحث مفهوم خاصًا ووفقًا لنمط العمل والمهام التي يؤديها الفرد، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى مفاهيم بعض الباحثين حول مفهوم التميز بصفة عامة، والأداء المتميز بصفة خاصة.

I - مفهوم التميز

وبالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة الحديثة، يحددهما علي السلمي في كتابه كالتالي⁽¹⁾.

- ✓ **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.
- ✓ **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالًا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية

(1) _مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص 68.

كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة Doing Right Things Right
.from the First Time

* التميز هو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارة رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (1).

* يعني بالتميز هو الابتكار، أي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين، وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء (2).

* يقصد بالتميز أنه عبارة عن أسلوب للحياة، وأن التميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية (3).

من خلال ما سبق يمكن القول إن التميز هو نتيجة من الإبداع والابتكار والتحسين المستمر الذي يقدمه الافراد العاملين بالمؤسسة، ما يجعلها تتفرد في مجال نشاطها هذا ما يكسبها ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المنافسين.

II - مفهوم الأداء المتميز

لقد تعددت الدراسات في تحديد مفهوم الأداء المتميز كونه يتصف بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية وزيادة شدة المنافسة، أصبح على المؤسسات التطوير من أدائها لبلوغ مستوى التميز، يعد الأداء المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات الخارجية من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

يجدر الإشارة إلى أن الأداء المتميز يتناول مستويين وهما الأداء المتميز على مستوى الافراد والأداء المتميز على مستوى المؤسسة، وفيما يلي سوف نعرض أهم التعاريف الخاصة بالأداء المتميز:

(1) _ غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمائية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2018/2017، ص96.

(2) _ Jankalova، Miriam، **Methodical basis of the Business Excellence status assessment**, 2nd World Conference on Business، Economics and Management, 2014، Vol.109، p543.

(3) _ نسرین عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص97.

* الأداء المتميز هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المؤسسات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الأداء المتميز هي قدرة المؤسسة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات(1).

* يقصد بالأداء المتميز هو أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المؤسسة(2).

* يقصد بالأداء المتميز هو الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات، وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء، المساهمين، والعاملين وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الإنترنت، وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال، عصر سيادة العقل البشري(3).

* ويشير الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة لذا فإن وجود أفراد مبدعين في المؤسسة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى(4).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الأداء المتميز "هو مجموعة من القدرات والإبداعات والمهارات الفكرية العالية التي يتصف بها العاملون في أداء مهامه، هذا ما يجعل المؤسسة قادرة على إنجاز الأعمال بدرجة عالية من الاتقان، ما يضعها في خانة المتفوقين على منافسيها بأفكارها وإبتكاراتها ومنتجاتها وكذا سلوكياتها".

III- أهمية الأداء المتميز

يعتبر الأداء المتميز من أهم المواضيع التي أخذت حيز كبير من الدراسات والبحوث نظرا لأهميته التي تتمثل في النقاط التالية(5) :

- ✓ إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- ✓ يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- ✓ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.

(1) _ علاء فرحان طاب الدعمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد الثاني/ العدد 08، 2010، ص14.

(2) _ بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الاعمال، جامعة الموصل العراق، 2005. ص46-47.

(3) _ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، 2012، ص73.

(4) _ بسام عبد الرحمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص46.

(5) _ بسام عبد الرحمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص47.

- ✓ تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- ✓ تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

المطلب الثاني: مستويات الأداء المتميز

إن التميز ليس عملية فردية، وليس حكراً على أفراد معينين بالضرورة، إذ نجد ممارسته تتم من طرف الجماعات والمؤسسات، ومن هذا المنطلق تم تقسيم التميز الى ثلاث مستويات هي كآلاتي⁽¹⁾.

1- التميز على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المتميزين.

2- التميز على مستوى الجماعة: فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.

3- التميز على مستوى المؤسسة: فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار والتميز في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي⁽²⁾.

- **القادة**: حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في القدرة الإبداعية، خاصة القادة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والابتكارية.
- **الهيكل التنظيمي**: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع والابتكار، فنمط الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد على عملية الإبداع أو يعيقها، حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الإبداع عكس الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق عملية الإنتاج الإبداعي.
- **المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسة**: يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الإهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها مؤثر على القدرة الإبداعية للمؤسسات.

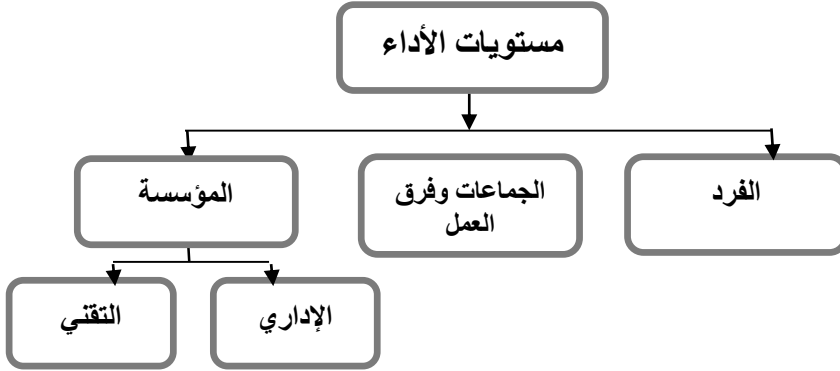
(1) أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفيدي، عمان، الأردن، 1992، ص 192-195

(2) غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص 123، بتصرف.

- **المحيط:** لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط جوانب تأثير على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية وغير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي، ... الخ).

الشكل الآتي يوضح مستويات الأداء المتميز:

الشكل (2.2): مستويات الأداء المتميز



المصدر: غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمائية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2017، ص123.

المطلب الثالث: معايير وإستراتيجيات الأداء المتميز

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم المعايير المتعلقة بالأداء المتميز بالإضافة إلى الاستراتيجيات المرتبطة به.

I- معايير الأداء المتميز

توضح النقاط التالية أهم معايير الأداء المتميز⁽¹⁾.

1- **القيادة:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد الاتجاهات المستقبلية الإجتماعية والإنتماء.

2- **التخطيط الاستراتيجي:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الإستراتيجيات، تنفيذ الإستراتيجيات).

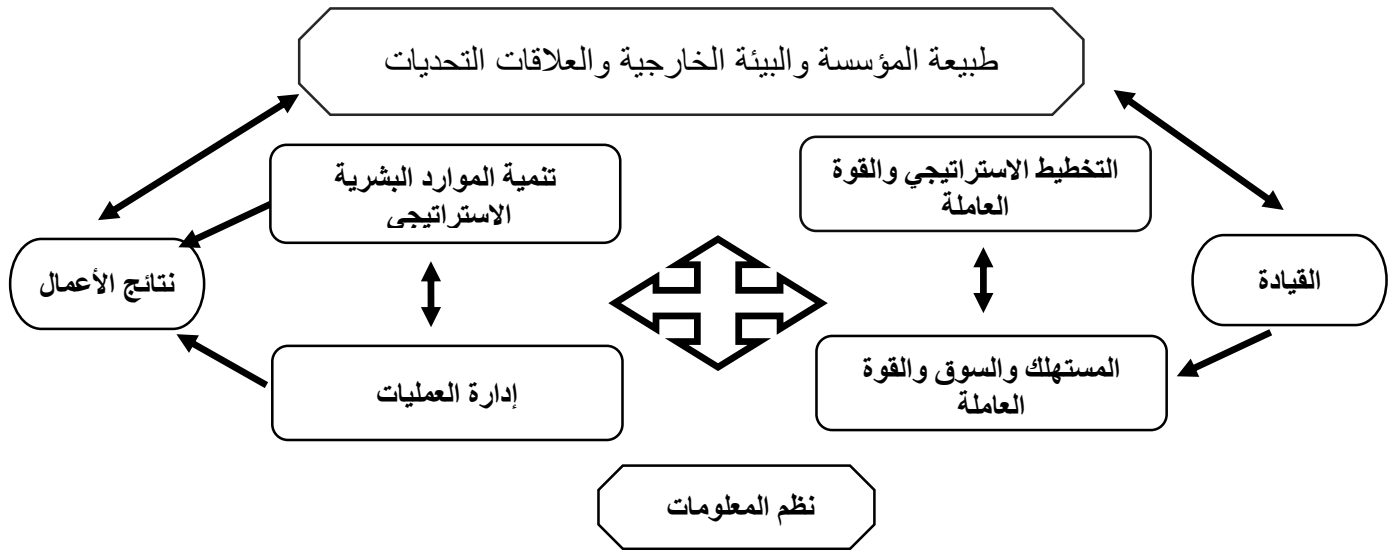
3- **التركيز على المستهلك والسوق:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

(1) _ ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الاعمال المالية، جامعة المدية، 2017، ص61.

- 4- المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).
- 5- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين).
- 6- إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات لإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).
- 7- نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).

يمكننا توضيح معايير الأداء المتميز في الشكل التالي:

الشكل (3.2): معايير الأداء المتميز.



المصدر: ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية،

أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال المالية، جامعة المدية، 2017، ص 61

II- استراتيجيات الأداء المتميز

تساعد هذه الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال البحوث العملية للوصول إلى كفاءة غير عادية، ونتائج غير متوقعة وأداء أكثر إيجابية، وفيما يلي بعض إستراتيجيات القيادة التي حققت مستويات متميزة

من الأداء فاقت كل التوقعات، ومن المثير للإهتمام أن هذه الإستراتيجيات عادة ما تكون أقل شيوع في مؤسسات أخرى وأهم ثلاث استراتيجيات هي (1):

- ✓ التركيز على الأداء الإيجابي الناجح الذي يفوق معايير الأداء العادية.
- ✓ تدعيم الإتجاه نحو نقاط القوة بدلا من نقاط الضعف، والتفاؤل بدلا من التشاؤم، والنقد الإيجابي والدعم بدلا من النقد السلبي الهدام.
- ✓ التركيز على الفضيلة، وفلسفة السعادة، وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل. بالإضافة إلى ما سبق فإن الاستراتيجيات التي تتبنى الإتجاه الإيجابي تقوم بإحياء وتنشيط كل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

المطلب الثالث: دوافع الأداء المتميز

أصبح من الضروري على المؤسسات أن تقدم أداء متميز يضمن لها البقاء والاستمرارية في مجال نشاطها ويميزها عن غيرها من المؤسسات وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الأسباب والدوافع لتبني الأداء المتميز في المؤسسة (2):

- 1- **معدلات التغير السريعة:** إن التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في العالم الحديث فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير و تعتبر البيئة الخارجية مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها ، إضافة إلى كونها نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فمن حيث كونها نقطة البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد، من كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي للمنتجات وخدمات المؤسسة وقد شهدت ظروف البيئة التي تعيشها المؤسسات من النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء المؤسسات لذلك فإنها تحتاج إلى معلومات عن البيئة المواجهة للغموض البيئي وحالات عدم التأكد و عادات ما يناسب الهيكل التنظيمي المتميز مع المتطلبات البيئية
- 2- **منافسة بلا حدود:** الفلسفة الأساسية لهذا النظام في التخطيط المركزي وحماية الأسواق وقد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية هامة للعديد من الدول والمؤسسات في فترات طويلة غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق وظهر معه العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والإقتصاد الحر وكان من الطبيعي أن تطفوا على سطح فكرة المنافسة المفتوحة على كل شيء وفي كل شيء وهذا هو التنافس بلا حدود فالأسواق أصبحت

(1) _ حسناء حسن عبد المجيد، القيادة التحويلية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية، العدد 132، 2011، ص58.

(2) _ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص07.

بدرجة غير مسبوقه وبالتالي فإن الظروف الجديدة تفرض على المؤسسة ظروف مواجهة المنافسة اللامحدودة ولا سبيل لذلك إلا من طريق التمييز في الأداء⁽¹⁾.

3- حفظ المكان والمكانة: يساعد التمييز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكنتها، أما المكان فهو

القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها. فالتمييز بداية هو الترتيب للبيت الداخلي. ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لابد أن نبدأ من داخل المؤسسة ومن هذا المنطق فإن عملية إدارة التمييز تتضمن مكون مهم هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الإستراتيجي.

ومن أهم أركان "المكان" أي داخل المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر التميز الأساسية ما يلي (القوى البشرية؛ الثقافة التنظيمية؛ الهيكل التنظيمي؛ القيادات التنظيمية)⁽²⁾.

4- تكنولوجيا المعلومات: إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت

الحالي نظراً لاستمرار تدفقه، ويمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها "عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات" وبتعبير أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع والخدمات.

5- تنامي الشعور بالجودة: نظراً للتغيرات السريعة أدى المؤسسات بضرورة البحث عن الذات ومحاولة

التمييز عن المؤسسات المنافسة، فبواسطة التميز الذي يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضمن لها البقاء والإستمرار. ويؤكد كل من (Wheeln and Hunger) بقولهما " أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري⁽³⁾.

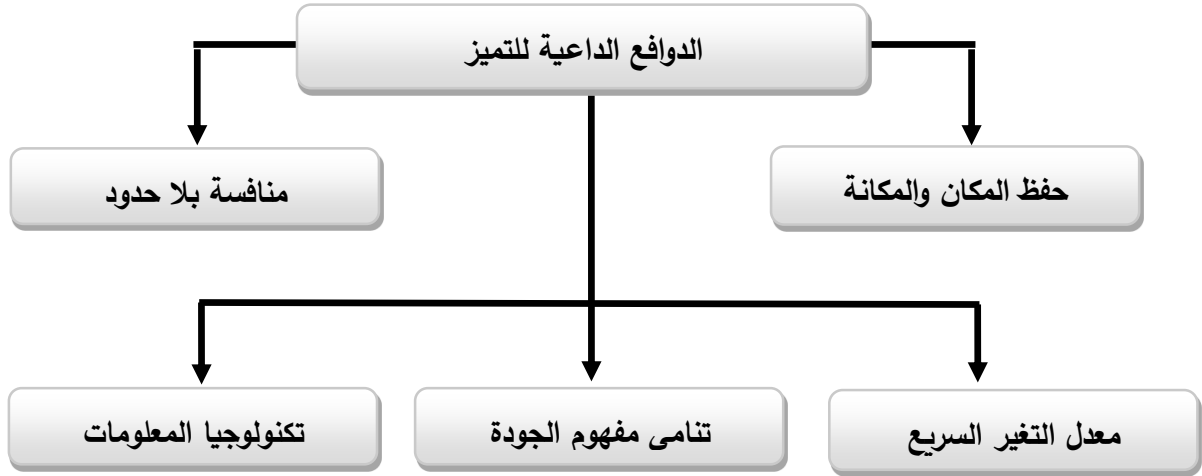
يوضح الشكل الدوافع الداعية للتمييز:

(1) _ عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص10.

(2) _ ولد شرشالي سمية، مرجع سبق ذكره، ص68.

(3) _ ولد شرشالي سمية، مرجع سبق ذكره، ص69.

الشكل (4.2): الدوافع الداعية للتميز .



المصدر: ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الاعمال المالية، جامعة المدية، 2017، ص 61.

المبحث الثالث: المفاتيح الأساسية للأداء المتميز

تواجه مؤسسات اليوم تحديات كبيرة مما يُحتم عليها الوقوف على أداؤها للكشف عن قدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق، وهذا سعيًا منها لبلوغ مستوى التميز في الأداء، من خلال ما توفره من موارد، وقدرات، وكفاءات لا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليدها أو مجاراتها فيها، لذا نجد أنه من الطبيعي أن تستمر هذه المؤسسات في تحقيق هذا التميز الذي يمكن أن تصل له من خلال العديد من المصادر، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز

قبل التطرق لخصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز لابد من الإشارة الى مفهوم المؤسسة المتميزة، التي تتبنى أساليب تسمح ليها بالتميز عن غيرها من المؤسسات ويضمن لها الاستمرار والتطور.

I- مفهوم المؤسسة المتميزة:

نجد العديد من المعاني لمفهوم المؤسسة المتميزة وذلك لارتباطها بمفهوم التميز المؤسسي حيث أن بعض الباحثين يطلقون عليها إسم المؤسسة الرائدة أو الذكية في حين يطلق عليها آخرون باسم المؤسسة ذات الأداء العالي، وفيما يلي بعض أهم تعاريف المؤسسة المتميزة:

* يعرفها خرشه "بأنها المؤسسات القادرة التي لها قابلية لإستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وتمارس نشاطها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وهي تلك التي تستفيد من خبرات الآخرين وتأخذ ما يناسبها

وتطبيقه، وهي التي تعمل على تحليل المعلومات وتنقل المعرفة فيما بينها، وتعمل بروح الفريق الواحد، وترسخ الشفافية وتضمن المسائلة، وتربطها علاقات حسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها⁽¹⁾.

* ويعرف دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، المؤسسة المتميزة بأنها التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين⁽²⁾.

* وتعرف أيضا أنها "المؤسسة القادرة على تحقيق نتائج مالية أحسن من المنافسين والقدرة على المحافظة عليها في المدى الطويل، والقدرة على التغيير والتكيف من خلال إدارة استراتيجية تمكن من تكامل الهياكل، تحسين القدرات، المحورية والدعوة إلى التعامل بإخلاص"⁽³⁾.

ولكي تصل المؤسسات إلى أعلى درجة من التميز لا بد أن تتوفر على قيادة وإدارة مؤسسية قادرة على خلق الجو المناسب للعمل المؤسسي من أجل أداء الوجبات والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة لذا نجد أن المؤسسات المتميزة تتسم بالخصائص التالية⁽⁴⁾:

II - خصائص المؤسسة المتميزة

1- **قبول الأعمال المتحدية:** يعتبر قبول الأعمال المتحدية من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.

2- **تحمل المصاعب:** المصاعب توضح للمؤسسات مدى قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها، يساهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

3- **توفر القيادات الكفوة:** إن القيادات تعمل كقدوة للعاملين، حيث إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

4- **الخبرات بعيدا عن العمل:** إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لإكتساب التميز في الأداء.

(1) _ غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

(2) _ شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة، مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص 259.

(3) _ سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مجمع صيدال- فرع أنتيبويتيكال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، غير منشور، جامعة المدينة، 2014، ص 77.

(4) _ غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

5- **التعلم المستمر:** من خصائص المؤسسة المتميزة انها تتبنى التعلم المستمر، وتتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث إن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وترزعاها في بيئتها الداخلية، هذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

6- **الدقة المعززة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

7- **تشجيع وتبني الابداع والابتكار:** المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسن المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية داما لتبني ما هو جديد (1).

8- **النجاح من خلال إطلاق مواهب الافراد:** تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائما على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكّن، والأمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين والمنظمة على حد سواء.

9- **منظمات عالية الإنجاز:** تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي High Performing Systems (HPS) من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الإتصال في المؤسسة.

10- **إعادة هندسة العمليات:** تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات Reengineering لأجل التحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزا (2).

المطلب الثاني: مقومات ومتطلبات الأداء المتميز

من أجل تحقيق هذا الأداء المتميز يتطلب توفر مقومات، كما يتطلب توافر عناصر تتمثل في متطلبات الأداء المتميز وفيما يلي نذكر أهم مقومات ومتطلبات الأداء المتميز:

I- متطلبات الأداء المتميز

يستند الأداء المتميز في تحقيقه على عدة متطلبات ومن أهمها ما يلي (3).

(1) _ لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، 2017، ص38.

(2) _ غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص118.

(3) _ فصيل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، أطروحة دكتوراه، نخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2018/2019، ص28-29.

- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويشمل العناصر التالية:
 - ✓ الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
 - ✓ الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها في تخطيط وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
 - 2- مؤسسة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.
 - 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ من الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق الهياكل التنظيمية، وتتضمن هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
 - 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة.
 - 5- نظام معلومات يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها وسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 - 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين المارد البشرية وتنمية أو توجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
 - 7- نظام لإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلات مستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ومعايير الأداء المقررة.
 - 8- قيادة فعالة تتولى وضعاً لأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز.
- بالإضافة إلى ما سبق لابد من ذكر العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز، ومن المتطلبات الداعمة لوصول الأفراد للأداء المتميز هي (1):

(1) أبويكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك -المديرية-الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أبويكر بلفايد-تلمسان، 2015/2014، ص 67-68.

- ✓ **القيادة:** تعتبر القيادة هي الداعم الرئيس والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ **التميز المستمد من الزبائن:** يعد الزبون هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ بهم.
- ✓ **التوجه الاستراتيجي:** يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة، وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.
- ✓ **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمرين عنصرين حاسمين في الوصول إلى التميز، حيث يساهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تنمية مستوى المعرفة.
- ✓ **التركيز على الأفراد:** إن نجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على مهارات الابتكار والإبداع لدى موظفيها، فمقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال ثقافة تدعمها الثقة والتمكين في المنظمة.
- ✓ **تطوير الشراكات:** يعتبر وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم لتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- ✓ **الإدارة بالحقائق:** إن وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي يجب أن يستند على أساس الحقائق الفعلية في تصميم العمليات والقياس الموضوعي للنتائج، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها.
- ✓ **توجيه النتائج:** يعتبر تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية المجتمعية، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

II - معيقات الأداء المتميز:

يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لكن القليل من هذه المؤسسات من يتمكن من الوصول إلى هذا الهدف، وذلك بسبب مجموعة من العراقيل والمعوقات ومن بينها (1):

- ✓ غموض بعض القوانين وأنظمة المؤسسة حول وصف آليات والديناميكي التي يجب إتباعها لخلق التميز واستدامته، فالتميز يبني على أساس ديمقراطي يعزز حرية التفكير والمبادأة في إيجاد الحلول، إضافة إلى الالتزام بالتشريعات والأنظمة.
- ✓ عدم الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة، فالتوظيف في الغالب يكون بطرق عشوائية وغير مدروسة وبناء على أسس شخصية وتميزية معينة كالقربة والتوجه السياسي مما يقف عائقاً أمام فرص التميز التنظيمي.
- ✓ ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما تعلق بالإدارة الإلكترونية، مما يعيق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والفروع.
- ✓ غياب الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الآنية فقط.
- ✓ عدم تقبل التغيير ومقاومته، والقلق والخوف من فقدان بعض المصالح الذاتي والمكتسبات الشخصية، وبالتالي فإن عملية نشر ثقافة التغيير في المؤسسة قد تستغرق فترة طويلة.
- ✓ قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وببطء الاستجابة لها، وعدم التعامل معها بالطرق التي تعود على المؤسسة بالفائدة.
- ✓ عدم وضوح قرارات القادة، وعدم التوفيق بين رؤيتهم الشخصية وبين الحقائق والمعلومات الفعلية.
- ✓ تبني نظام إداري هزيل تسوده الرتابة والروتين في الأعمال، مما يكبح روح المبادرة في المؤسسة، هذا فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
- ✓ تعدد صور إهدار الموارد، وخاصة ما تعلق بالموارد البشري، وهذا من خلال تعيين العاملين ذوي الكفاءة في أماكن غير مناسبة تتعدم فيها المبادرة في إيجاد الحلول الإبداعية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
- ✓ خوف القادة وعدم رغبتهم في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلاف بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين ثقافة جديدة يطلبها الوضع الجديد (المنشود).

(1) _ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج- أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2018/2019، ص 107-108.

المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر السهل على جميع المؤسسات ليطم تحقيقه بالتمني والانتظار، وإنما بالعمل والإتقان ومن هنا ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، والتي تمثل أسلوب يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمؤسسات لتحسين أداء بقية الافراد بما يساعهم في تحقيق أهداف هذه الأخيرة بكفاءة وفعالية، وفيما يلي بعض أهم النماذج:

I- النموذج الأوروبي (EFQM): يعتبر النموذج الأوروبي من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم الحديث، حيث تم تطوير هذا النموذج عام 1988 كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة، ورسالة المؤسسة القائمة عليها هي "تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل والعاملين... للوصول إلى ميزة التنافس العلمية⁽¹⁾ .

ويعرف النموذج الأوروبي بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، حيث يستند تسعة (09) المعايير التالية رئيسية في عملية التقييم وهي⁽²⁾:

1- الممكنات: وتتمثل في:

✓ **القيادة**: يقيس هذا المعيار مدى مشاركة القادة في إدارة المؤسسة والقيام بالممارسات والسلوكيات اللازمة وفقا لهذه الرؤية.

✓ **السياسات والاسم الإستراتيجيات**: هو كيفية تطبيق المؤسسة لرسالتها ورؤيتها عبر استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط، الأهداف، الغايات والعمليات.

✓ **الأفراد**: يهتم هذا المعيار بمدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وذلك من خلال تطوير وتحديد معارف وقدرات العاملين فيها سواء على مستوى الأفراد، فرق العمل أو المؤسسة ككل، وتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم السياسة الاستراتيجية وفعالية العمليات بالمؤسسة.

✓ **الشراكة والموارد**: يقصد بها الكيفية التي تخطط وتدير بها المؤسسة علاقاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها.

✓ **العمليات**: يركز هذا المعيار على مدى قدرة المؤسسة على تصميم وإدارة وتطوير عملياتها بما يدعم سياساتها واستراتيجياتها التي تمكنها من خلق قيمة مضافة لزيائنها وأصحاب المصلحة.

(1) _ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان لطبعة العربية، 2006، ص298.

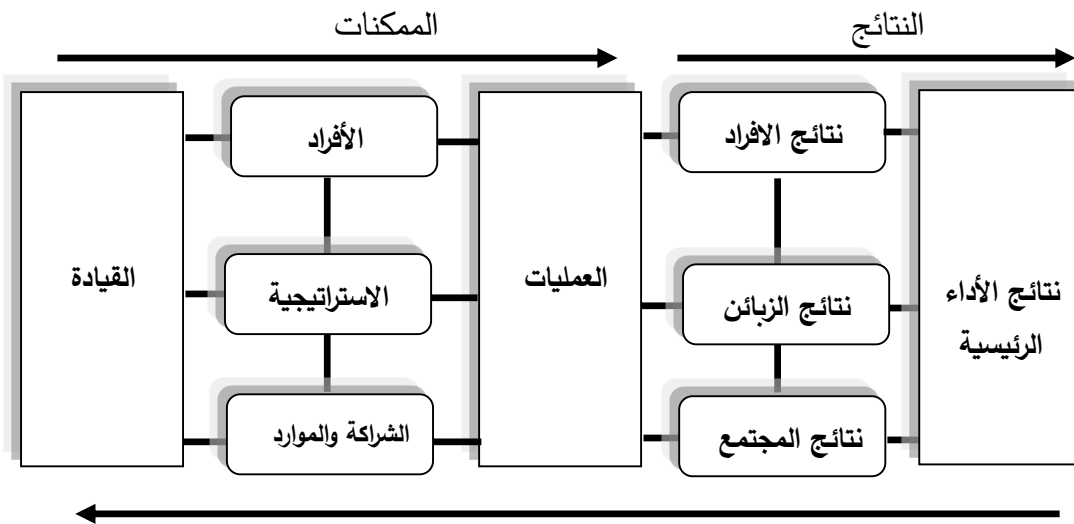
(2) _ ولد شرشالي سمية، مرجع سبق ذكره، ص82-83.

2- النتائج: وتتمثل في (1):

- ✓ نتائج الأفراد: يعبر هذا المعيار عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي المالكين والعاملين.
- ✓ نتائج الزبائن: يهتم بما تقوم به المؤسسة وما تحققه لأجل بلوغ رضا العملاء الخارجين.
- ✓ نتائج المجتمع: يسعى هذا المعيار إلى تحقيق المؤسسة نتائج تكون لصالح المجتمع وتطلعات أفراده ككل.
- ✓ نتائج الأداء الرئيسية: يهتم هذا المعيار بما تحققه المؤسسة من أهداف المسطرة بالخطط الموضوعية.

الشكل التالي يوضح معايير النموذج الأوروبي:

الشكل (5.2): معايير النموذج الأوروبي



التعليم والإبداع

المصدر: ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال المالية، جامعة المدية، 2017، ص 82.

II- النموذج الياباني (Deming): يعتبر نموذج ديمينج (Deming) الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشأته اليابان 1951، حيث اتبعت اليابان استراتيجية قامت على التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية، بغية جذبها للاستثمار، (2) حيث ارتبط اسم وليام ديمينج بحركة الجودة الشاملة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة،

(1) _ ولد شرشالي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(2) _ The Deming Prize Committee, The Deming Prize Guide, Union Of Japanese Scientists And Engineer, 2010, P 02.

وانطلق من شعاره المشهور بأن "العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام ويشمل نموذج "دويمنج Deming" 14 مبدأ⁽¹⁾:

1- مبادئ Deming:

- ✓ إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
- ✓ تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
- ✓ التوقف عن الاعتماد على أساليب التنقيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- ✓ التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط.
- ✓ التحسين المستمر للأبد ولعل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
- ✓ تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- ✓ تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
- ✓ إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل المؤسسة.
- ✓ العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة.
- ✓ التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة إلى العاملين والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل.
- ✓ عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
- ✓ إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر في العمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.
- ✓ تأسيس واقامة برامج تقوية للتعليم واعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المؤسسة لمواجهة التقدم التكنولوجي.

✓ تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

2- معايير نموذج (Deming) التي يتم قياس المنظمات على أساسها⁽²⁾:

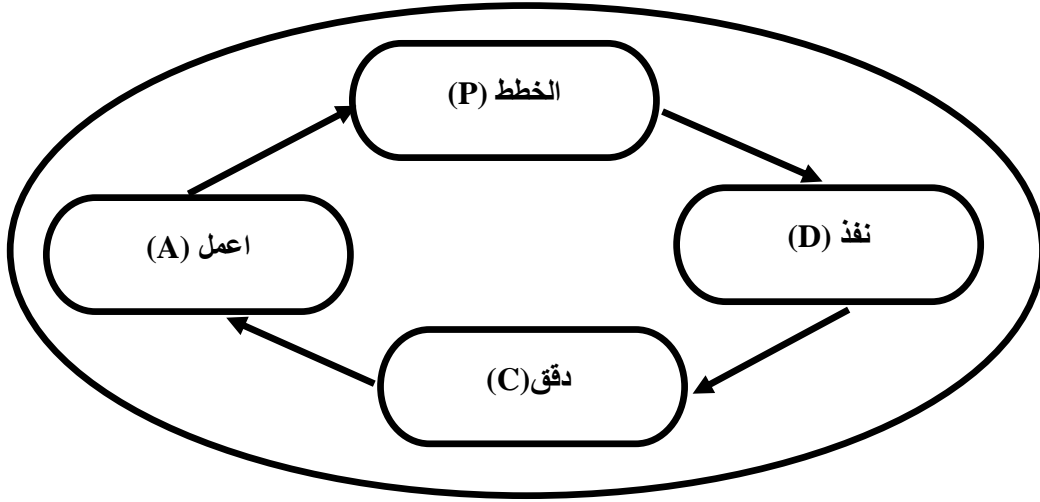
- ✓ السياسات: ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصره المدى، وقضايا القيادة.

(1) _ ولد شرشالي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) _ لينا جمال، مرجع سبق ذكره، ص 63-66.

- ✓ **التنظيم والتنمية:** ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Team work، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
 - ✓ **المعلومات:** ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
 - ✓ **التحليل:** يشر هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
 - ✓ **التخطيط للمستقبل:** يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسن الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة.
 - ✓ **التعليم والتدريب:** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.
 - ✓ **تأكيد الجودة:** ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistics، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
 - ✓ **تأثيرات الجودة:** يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعال المنظمة.
 - ✓ **التنميط (التقييس):** يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
 - ✓ **الرقابة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- حيث وضع "دومينج W.Deming نظام لتحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز على شكل دائرة تعرف بعجلة دومينج" الشكل التالي يوضح عجلة Deming:

الشكل (6.2): نموذج DEMING الياباني.



المصدر: ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال المالية، جامعة المدية، 2017، ص 87.

فيما يلي شرح عناصر مخطط العجلة لدومينج Deming (1):

1- خطط (Plan): تتضمن المرحلة الأولى وفق دويمينج ثلاثة وظائف رئيسية وهي: التحضير، التخطيط،

التنبؤ، وذلك بتحضير مخطط العمل يعطي نظرة على بدء التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد والسليم وبناء على التنبؤ بالطرق والوسائل اللازمة لمواجهة الخطر.

2- نفذ (Do): بمعنى أي قم بتنفيذ ما خطط له من أجل كشف الأخطاء.

3- دقق (Check): ويقصد تحري واكتشف عن أسباب الأخطاء، وذلك من خلال البحث عن مدى فعالية في التعامل مع المخاطر، وكذا التعرف على كيفية سير الطرق والوسائل المتبناة لمواجهة الخطر.

4- اعمل (Act): ويعني صحح الأخطاء، وقم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منه.

III- النموذج الجزائري

تم إنشاء نموذج وطني جزائري للتميز وذلك بتاريخ 16 جانفي 2002، وقد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة بحيث تمنح الجائزة سنويا لمؤسسة تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات صغيرة،

(1) _ لطيفة عبدلي، دور ومكانة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 111-112.

متوسطة أو كبيرة الحجم، عمومية كانت أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي، وتمنح الجائزة في شكل مكافأة مالية، جائزة استحقاق وهدية شرفية⁽¹⁾.

حيث يتم تقييم النموذج الجزائري بالاعتماد على سلم تنقيط من نقطة توزع بأوزان متفاوتة على ثمانية معايير والتي تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

1- التزام الإدارة (120 نقطة): يبين هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات العملاء والعمال والمالكين ومختلف الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة بالإضافة إلى إشرافها على مكافأة الإنجازات الفردية أو الجماعية الناجحة.

2- الأهداف الاستراتيجية (80 نقطة): أي مدى توافق وانسجام استراتيجية الجودة المتبعة مع استراتيجية المؤسسة الكلية واعتبار الجودة الهدف الأساسي في مختلف الأقسام والوظائف، بالإضافة إلى درجة استيعاب استراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

3- الاستماع للزبائن (200 نقط): ويظهر هذا المعيار ما يلي:

- الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين.... الخ.

- أساليب المنظمة في معالجة الشكاوى ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المنظمة وخدمتها المرافقة
- أساليب المنظمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة وذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق، الهدايا....).

4- التحكم في النوعية (120): ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

(1) ولد شرشالي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) _ أ/ قبطان شوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 13-14.

5- قياس الجودة (80 نقطة): يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

6- تحسين الجودة (80 نقطة): يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

7- مشاركة العمال (100 نقطة): يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها، ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.

8- النتائج (200 نقطة): ويتم التركيز على النتائج التالية:

- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء الزبائن.
- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء العمال.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية، الحصص السوقية... الخ.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية والاصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات...

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء المتميز

تواجه دراسة الاداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الاداء وتحديد اهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الأداء⁽¹⁾.

(1) حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل في فرع المنصورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 34، 2013، ص180-181.

1- المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً تعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المنظمة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المنظمة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها:

- ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات.
- ومعدل العائد على حق الملكية.
- ومعدل العائد على الاستثمار.

وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المقياس إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها:

- الاختلاف في طرق احتساب الاندثار.
- الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة.
- الاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.

2- مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس

- إنتاجية الفرد.

- نفقات البحث والتطوير ونفقات التطوير والتدريب على كل فرد.

ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال المقياس الأساس للنجاح في حين

يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

3- مقاييس التسويق: تعد مقاييس التسويق مثل (حجم المبيعات، والحصة السوقية)، من المقاييس التي

تتسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي أو التنظيمي وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس

أساسي للأداء التنظيمي ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فضلاً عن

أن هذه المقاييس تبين أداء المنظمة في داخل المنظمة.

4- مقاييس نوعية تحول المنظمة: قسمت عمليات التحول التي تنفذها المنظمة إلى:

- التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المنظمة وبيئتها،

- التصميم التكيفي، ويركز على استثمار ما لدى المنظمة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة

المنظمة على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمنظمة لكي تضمن البقاء في الأجل

الطويل.

5- مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء

المنظمة وفعالية الإدارة الاستراتيجية وذلك لأن هذه المنظمات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل العائد

على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة. وهذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية.

6- مقياس تقويم الإدارة العليا: ان الاداء الوظيفي لرئيس المنظمة وافراد الادارة العليا يقوم من مجلس الادارة عن طريق اللجان الفرعية لـ (الاستراتيجية، والمراجعة والتدقيق، والرواتب) ويركز مجلس الادارة على (اجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار المفاهيمي للأداء المتميز حيث تناولنا في المبحث الأول الأداء بصفة عامة، اذ يعتبر الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه، بالإضافة الى محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه الداخلية و الخارجية، من جهة ركزنا على الأداء المتميز في المبحثين الثاني و الثالث حيث أبرزنا أهم تعاريف الأداء المتميز، اذ يعتبر أنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يقوم بها الافراد العاملون في المؤسسة بغية تحقيق أهداف هذه الأخيرة، كما وضحنا مستويات الأداء المتميز والمعايير والاستراتيجيات المتبعة لتحقيقه داخل المنظمة و الجامعة و الافراد، وكذا الدوافع الداعية لتبنيه من طرف المؤسسات، كذلك تم التطرق إلى بعض خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز والى المعايير والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة المتميزة. ومن أجل الارتقاء بالأداء تم ظهور مفهوم جديد ألا وهو التميز. ومن أجل بلوغ الأداء المتميز يجب توفر مقومات ومتطلبات، لذا عرضنا كليهما. أن سعي المؤسسات لتحقيق التميز يجب عليها أن توفر مجموعة من قوى التميز التي قمنا لعرضها، وناحية أخرى تم عرض بعض نماذج الأداء المتميز وهي: الأوروبي EFQM، الياباني DEMING، والنموذج الجزائري. اذ تعتبر هذه النماذج ومن أهم الموارد التي اعتمدها هو المورد البشري الذي يعتبر الأساس والمصدر لبلوغ الأداء المتميز، وحتى يتسنى للمؤسسات قياس مدى تقدمها على مستوى الأداء تطرقنا الى مؤشرات قياس الأداء نظرا لما لها من أهمية لمعرفة مستوى أداء المؤسسات.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي دراسة حالة مديرية الوادي

وكالة جامعة

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري إلى الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وكذا الإطار المفاهيمي للأداء المتميز، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي لمعرفة اثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة، وذلك باستخدام المقابلة والاستبيان باعتبارهما من أنسب أدوات البحث قصد الوصول إلى النتائج، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتقريرها كماً وكيفياً بالاستعانة ببرنامج Excel وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج ومعرفتها بدقة حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

✓ المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول الى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة.

إذ يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة الى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

I- مجتمع الدراسة و العينة

1- مجتمع الدراسة:

1-1- التعريف بمؤسسة سونلغاز

* تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA سنة 1947م وهي أول مؤسسة متخصصة في مجال الكهرباء والغاز في الجزائر، حيث كانت تسير من قبل إطارات فرنسية لتكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للإحتلال الفرنسي. وكان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصر على بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية إستراتيجية بالنسبة للمستعمر.

إستمرت المؤسسة في نشاطها إلى غاية 1969م أي إلى ما بعد الاستقلال وفي هذه الفترة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ في 28_07_1969م بأمر رقم 59_69 حسب الجريدة الرسمية وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة. وكانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى أربعة مديريات جهوية (الجزائر_ وهران _ قسنطينة _ ورقلة) وفي سنة 1975م تم تعديل المديرية الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر _ الشلف _ قسنطينة _ عنابة _ سطيف _ بشار _ البليدة _ وهران _ ورقلة) مع العلم ان لدينا 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق.

وفي سنة 1991م تم تحويل إسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، جاء بعد ذلك 01_06_2002م حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة (2002_2007) مرحلة انتقالية حيث تقسم المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من:

✓ مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء)

✓ مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز)

✓ مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز)

1-2- تعريف بنشأة مركز التوزيع بالوادي.

في الفترة السابقة كانت الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز التوزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينيات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وفي عام 1992م تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة وكالات (الوادي_ المغير_ الدبيلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

✓ وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات)

✓ وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية)

وقد إتسعت حاليا إلى سبعة مقاطعات تجارية (الوكالات) تتمثل في:

✓ الوكالة التجارية الوادي 01

✓ الوكالة التجارية الوادي 02

✓ الوكالة التجارية تغزوت

✓ الوكالة التجارية الدبيلة

✓ الوكالة التجارية جامعة

الشكل (01.03): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الوادي



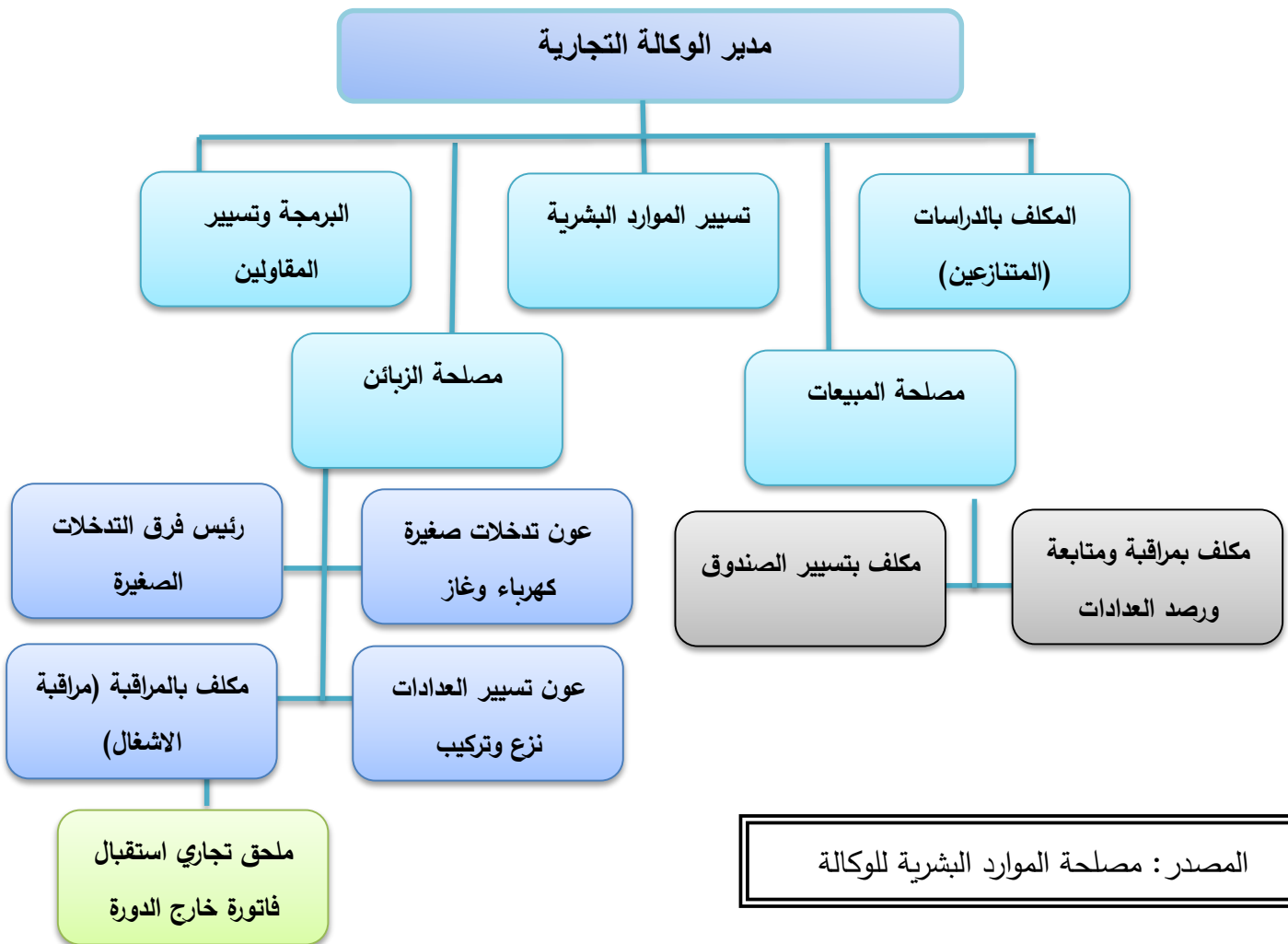
1-3- تعريف الوكالة التجارية جامعة:

يقع مقر الوكالة التجارية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بجامعة تحديدا بحي وغلانة مقابل الطريق الوطني رقم 03 الذي يمر بوسط المدينة شرقا ويحدها غربا مجمعات سكنية وجنوب متحف المجاهد وشمالا بريد وغلانة، ومن مهامها:

- متابعة ربط الزبائن الجدد بشبكة الكهرباء والغاز (إنجاز وتوصيلات)، سواء زبائن عاديين أو حرفيين كالتجار، الفلاحين، والمولين أو مؤسسات القطاع العام والخاص.
- متابعة فوترة الاستهلاك من الطاقة الكهربائية والغازية.
- متابعة تحصيل مبالغ فواتير الاستهلاك الدورية والاستثنائية من الطاقة الكهربائية والغازية.
- إصلاح الأعطاب المختلفة التي تطرأ على مستوى توصيلات الزبائن.
- متابعة ومعالجة مختلف احتجاجات وشكوي الزبائن.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بجامعة:

الشكل (02.03): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للوكالة

II - عينة الدراسة

اختيرت عينة عددها (30) من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة. والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم(01.03): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات القابلة		عدد الاستثمارات الملغاة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%100	30	%00	00	%100	30	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

1- تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

1-1- تحديد متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

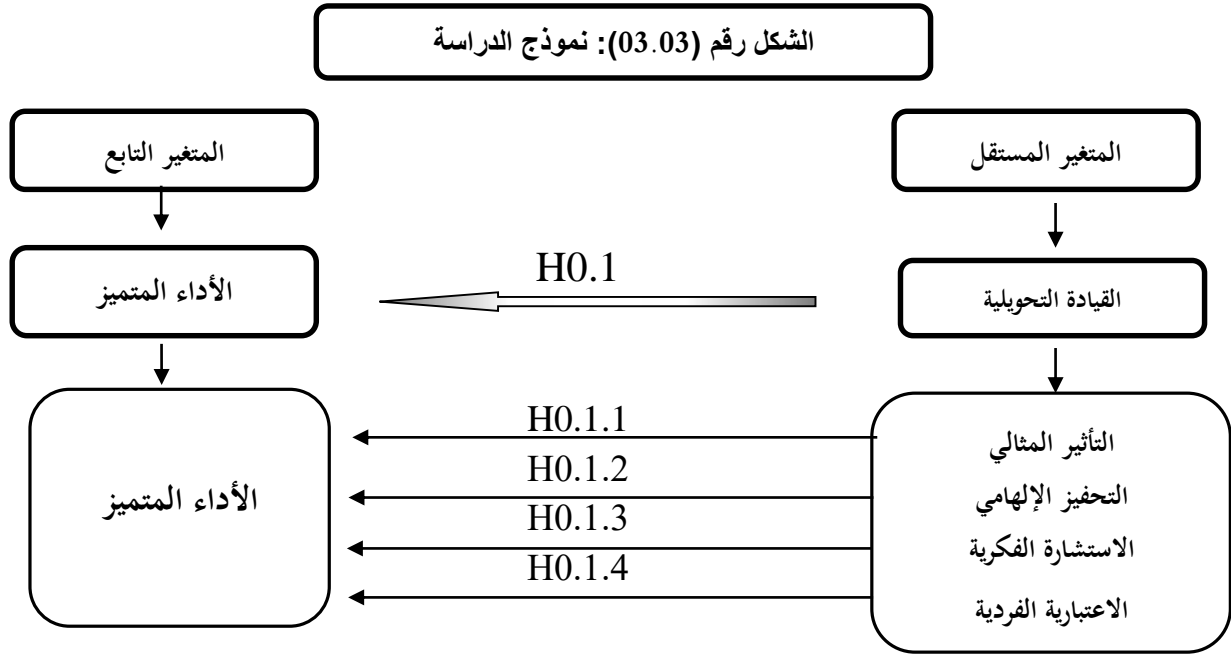
✓ **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع (1). ويتمثل في دراستنا هذه في "القيادة التحويلية"، الذي قسمت على أساس الأبعاد الى: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

✓ **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة (2). ويتمثل في دراستنا هذه في "الأداء المتميز".

والشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

(1) _ عبد العزيز فهمي هيك، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1985، ص410.

(2) _ نفس، المرجع السابق، ص: 231 .



المصدر: من إعداد الطالبين

1-2- إشكالية الدراسة:

- إشكالية الدراسة: هل هناك أثر للقيادة التحويلية على تحقيق الأداء المتميز بالوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز بجامعة؟
- التساؤلات الفرعية:
 - ✓ هل هناك أثر للتأثير المثالي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ ؟
 - ✓ هل هناك أثر للتحفيز الإلهامي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ ؟
 - ✓ هل هناك أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ ؟
 - ✓ هل هناك أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ ؟

1-3- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: هناك أثر للقيادة التحويلية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة.
- الفرضيات الفرعية:
 - ✓ هناك أثر للتأثير المثالي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - ✓ هناك أثر للتحفيز الإلهامي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - ✓ هناك أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - ✓ هناك أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02.03): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1.79 - 1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء، السعودية، ص: 17

III- طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

1- المصادر الأولية: وتتمثل في كل ما يتوفر من مراجع (كتب، رسائل دكتوراة، ماجستير، ومجلات) لها علاقة بموضوع القيادة التحويلية والأداء المتميز.

• المصادر الثانوية: وتتمثل في تصميم استبيان موجه لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة. (أنظر الملحق رقم (01) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع المحور الأول: يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية).

• المحور الثاني: يتكون من جزئيين:

✓ الجزء الأول: يتعلق بالقيادة التحويلية، وشمل (28) عبارة.

✓ الجزء الثاني: يتعلق بالأداء المتميز، وشمل (21) عبارة.

IV- صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (03.03): ثبات وصدق أداة الاستبيان

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	0.863
المتغير التابع (الأداء المتميز)	0.691
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.791

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ الكلي يساوي ($a = 0.791$)، أكبر من (0.6) وهذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

I- الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التوبيخ الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة⁽¹⁾. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة الى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة⁽²⁾.
- المتوسط الحسابي (Mean): يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات⁽³⁾.
- الانحراف المعياري (B): مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين⁽⁴⁾.
- تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول مستقل والثاني متغير تابع. حيث يتم حسابه وفق المعادلة التالية: $Y = a + x_1 + x_2 + x_3 + x_4$
- الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي⁽⁵⁾:

(1) _ بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 10.

(2) _ عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سبق ذكره، ص 736.

(3) _ أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 50.

(4) _ عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سبق ذكره، ص: 798.

(5) _ AKadin O.P.2011. Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.

الجدول رقم(04.03): فئات مؤشر الأهمية النسبية

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1	(0.2 – 0)	ضعيفة جدا
2	(0.4 – 0.2)	ضعيفة
3	(0.6 – 0.41)	متوسطة
4	(0.8 – 0.61)	مرتفعة
5	(1 – 0.81)	مرتفعة جدا

La source : AKadin O.P.2011. Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of

Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolver Hampton UK.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر⁽¹⁾.
- تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.

II – البرمجيات الإحصائية المستخدمة

وتتمثل فيما يلي:

- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات⁽²⁾.
- برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية⁽³⁾.

(1) _ عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سبق ذكره، ص 08.

(2) _ ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الاحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص 43.

(3) _ محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص 01.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال النقاط التالية:

- خصائص عينة الدراسة
 - عرض نتائج الدراسة
 - اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.
- المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

I- المتغيرات الديمغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22.

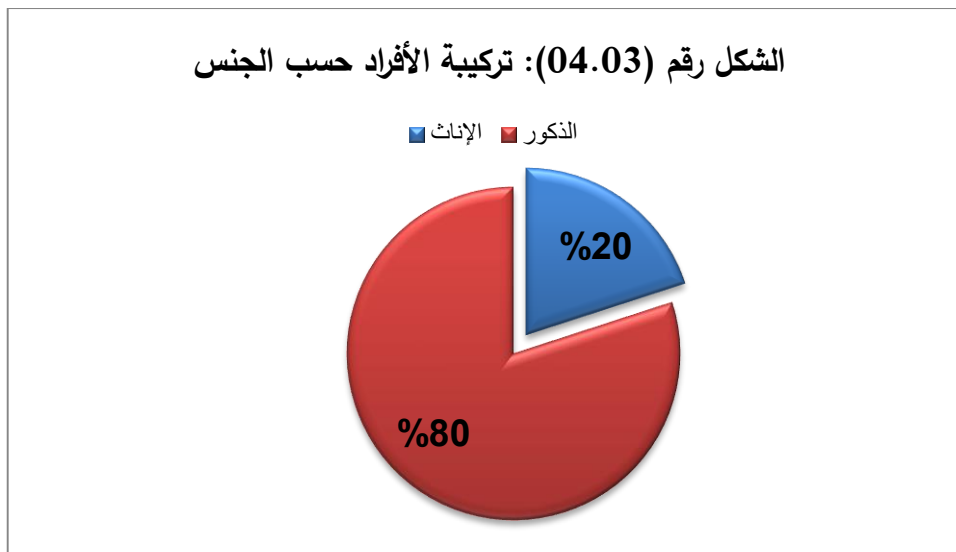
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (05.03): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الإناث	06	%20
الذكور	24	%80

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث بنسبة كبيرة، في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع الى طبيعة العمل وسياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة.

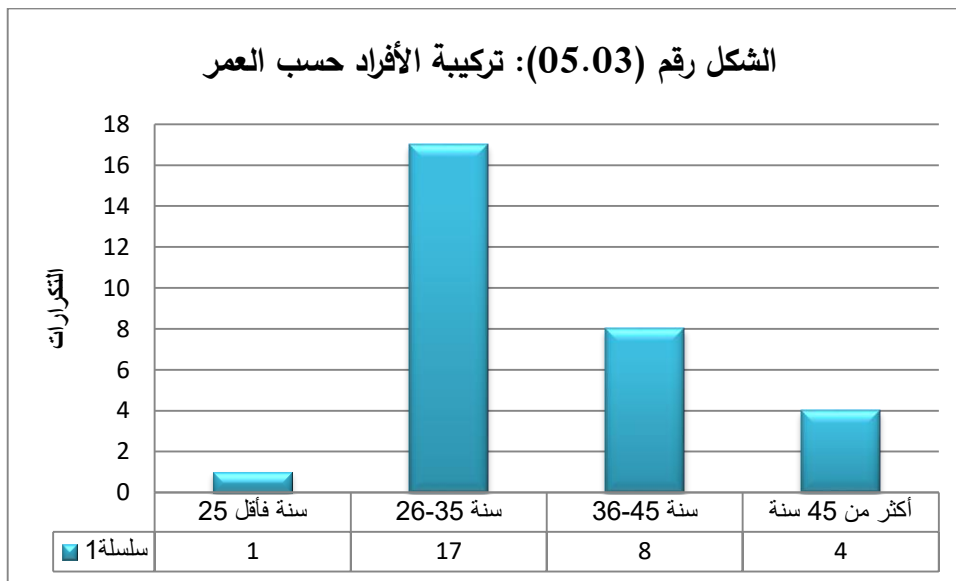
2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

حتى تكون نتائج الدراسة أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (06.03): توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
25 سنة فأقل	1	3,3%
26-35 سنة	17	56,7%
36-45 سنة	8	26,7%
أكثر من 45 سنة	4	13,3%

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح (من 26 الى 35 سنة) هي التي تمثل فئة الشباب أعلى نسبة بـ (56,7%) من حجم العينة وهذا راجع الى المهارات التي تتمتع بها هذه الفئة الى جانب قدرتها على تحمل الأعباء.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

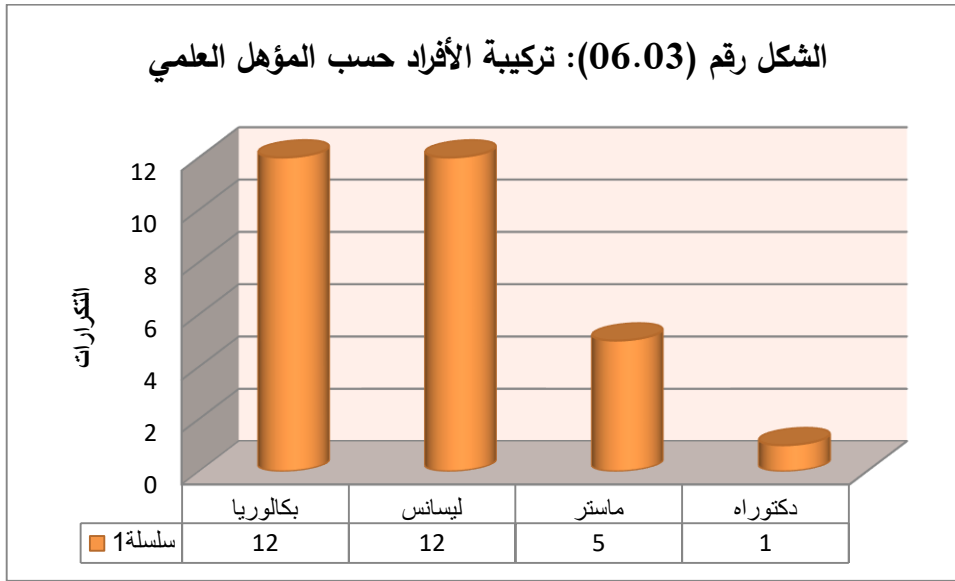
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(07.03): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريا	12	%40
ليسانس	12	%40
ماستر	5	%16,7
دكتوراه	1	%3,3

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

الشكل رقم (06.03): تركيبة الأفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

من خلال النتائج نلاحظ أن أكبر عدد كان متساوي لحاملي شهادة البكالوريا وشهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 12 شخص لكلاهما بنسبة %40 أما حاملي شهادة الماستر 05 أشخاص بنسبة %16,7 ويلاحظ أن حاملي شهادة الدكتوراه شخص واحد بنسب %3,3 مما يدل على تحسن المستوى العلمي ينعكس غالبا على الأداء المتميز للأفراد.

4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

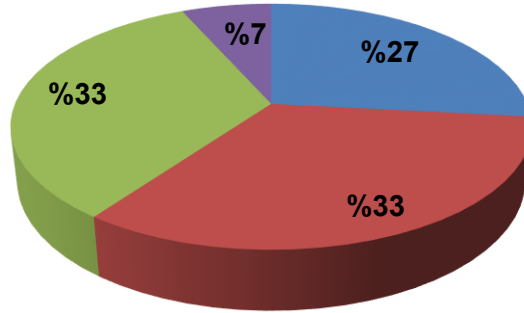
الجدول رقم(07.03): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
عضو مجلس إدارة	08	%26,7
عضو إدارة	10	%33,3
عون تنفيذي	10	%33,3
إطار سامي	2	%6,7

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

الشكل رقم (07.03): تركيبة الأفراد حسب المنصب الوظيفي

■ إطار سامي ■ عون تنفيذي ■ عضو إدارة ■ عضو مجلس إدارة



المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

نلاحظ أن المنصب الوظيفي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو عضو إدارة بنسبة %33 الذي تساوى مع المنصب الوظيفي عون تنفيذي بنفس النسبة، ثم تليهما وظيفة عضو مجلس إدارة بنسبة %27 أما نسبة الوظيفة الأقل تمثلت في وظيفة إطار سامي بنسبة %7.

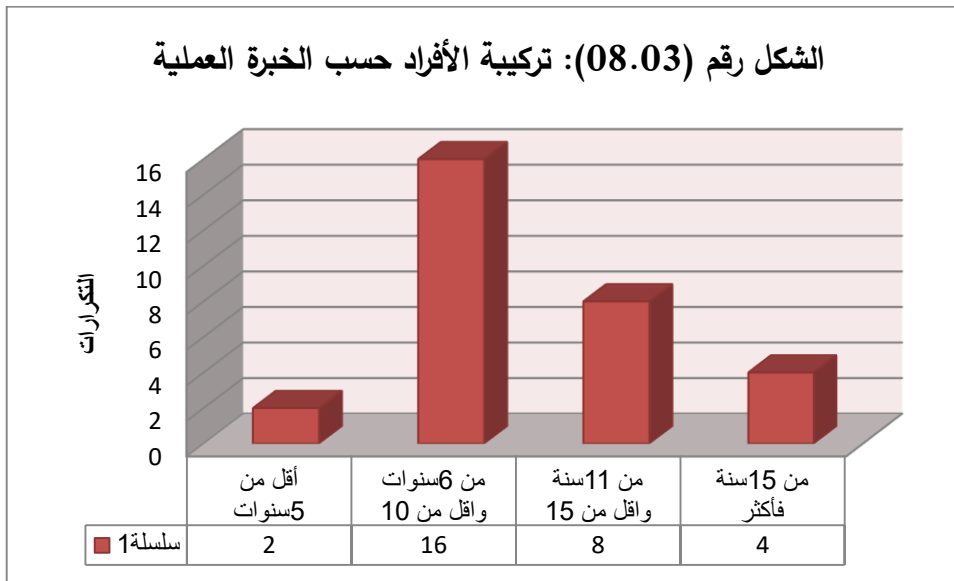
5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (08.03): توزيع العينة حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	02	6,7%
من 6 سنوات واطل من 10	16	53,3%
من 11 سنة واطل من 15	8	26,7%
من 15 سنة فأكثر	4	13,3%

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم من (6 الى أقل من 10 سنوات) بنسبة 53,3%. تليها نسبة 26,7% التي تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم (من 11 سنة وأقل من 15)، أما أقل نسبة كانت من نصيب الفئة التي تتراوح الخبرة العملية لديهم لـ (أقل من 05 سنوات). وهذا راجع إلى أن أغلب العمال القدامى أحيلوا على التقاعد قبل توقيف قانون التقاعد المسبق واعتماد المديرية على توظيف خريجي الجامعات ومعاهد ومراكز التكوين، كما يدل على أن المؤسسة تهتم باستقبال العمال الجدد وترتكز على الولاء والرضا الوظيفي من الطرفين للعمال والمؤسسة.

II- الاتجاه العام لآراء المستجوبين

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، سنقوم باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

1- سنتطرق لما يتعلق بعبارات القيادة التحويلية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، الوكالة التجارية بجامعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09.03): تقييم القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين

الاتجاه	RII	β	Mean	مع بشدة		معارض		محايد		م بشدة		موافق		العبارات	رقم
				%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
موافق	0,88	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	100	30	يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	01
موافق	0,88	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	100	30	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم واعجابهم.	02
موافق	0,85	0,34	3,87	0	0	0	0	13	4	0	0	87	26	يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.	03
موافق بشدة	0,96	0,49	4,37	0	0	0	0	0	0	37	11	63	19	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	04
موافق بشدة	0,93	0,43	4,23	0	0	0	0	0	0	23	7	77	23	يلتزم بالقيم في سلوكه.	05

06	حازم في اتخاذ القرارات.	12	40	14	47	4	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,95	0,71	4,33	موافق
07	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	20	67	10	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,95	0,47	4,33	موافق بشدة
08	يقدم الأهداف العامة للمنظمة على الأهداف الخاصة به.	19	63	7	23	4	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0,60	4,1	موافق
		التأثير المثالي																			
09	قادر على تحويل الرؤية الى واقع.	19	63	7	23	4	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0,60	4,1	موافق
10	يعمل على غرس روح الحماس لدى المرؤوسين.	23	77	7	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,93	0,43	4,23	موافق
11	يعمل على انجاز المهام بروح الفريق.	16	53	11	37	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,94	0,64	4,27	موافق بشدة
12	يهتم بتحفيز العاملين	15	50	7	23	8	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,87	0,71	3,97	موافق

														لتحقيق أهداف المؤسسة.	
موافق بشدة	0,96	1,03	4,37	0	0	13	4	0	0	63	19	23	7	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمؤسسة.	13
موافق	0,92	0,68	4,18	التحفيز الإلهامي											
موافق	0,8	0,49	3,63	0	0	0	0	37	11	0	0	63	19	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوسة في اتخاذ القرارات.	14
موافق	0,92	0,84	4,2	0	0	0	0	27	8	47	14	27	8	يشارك العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم ويحاول حل مشاكل العمل.	15
موافق بشدة	1	0,49	4,6	0	0	0	0	0	0	60	18	40	12	يشارك الجميع العاملين في اكتشاف حلول	16

														للمشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة.	
موافق بشدة	1	0,49	4,6	0	0	0	0	0	0	60	18	40	12	يقترح طرقا جديدة لإنجاز مهمات العمل.	17
موافق بشدة	0,93	0,67	4,23	0	0	0	0	13	4	37	11	50	15	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	18
موافق	0,8	0,49	3,63	0	0	0	0	37	11	0	0	63	19	يحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).	19
موافق بشدة	1,01	0,49	4,6	0	0	0	0	0	0	60	18	40	12	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	20
موافق بشدة	0,92	0,57	4,21	الاستشارة الفكرية											
موافق	0,85	0,34	3,87	0	0	0	0	13	4	0	0	87	26	يراعي الفروق	21

														الفردية بين العاملين.	
موافق بشدة	0,93	0,43	4,23	0	0	0	0	0	0	23	7	77	23	يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة تناسبه.	22
موافق	0,87	0,71	3,97	0	0	0	0	27	8	23	7	50	15	يعبر للمرؤوسين عن تقديره عندما ينجزون عملا جيدا.	23
موافق	0,9	0,78	4,07	0	0	0	0	27	8	33	10	40	12	يفوض السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية.	24
موافق بشدة	0,95	0,47	4,33	0	0	0	0	0	0	33	10	67	20	يعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	25
موافق	0,85	0,62	3,87	0	0	0	0	27	8	13	4	60	18	يستمع باهتمام لأراء العاملين	26

														واحترم قناعاتهم.
موافق	0,83	0,43	3,77	0	0	0	0	23	7	0	0	77	23	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الشخصية للعاملين.
موافق	0,86	0,82	3,93	0	0	0	0	37	11	30	9	33	10	بيدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.
موافق	0,88	0,58	4,00	الاعتبارية الفردية										
موافق	0,90	0,55	4.13	القيادة التحويلية										

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التحليل: من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، ذات نسبة أهمية مرتفعة حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لعبارة الاستشارة الفكرية حيث سجلت (4.21) بانحراف معياري (0.57)، وأهمية نسبية (0.92) = RII ، كما نسجل أعلى متوسط حسابي للعبارتين رقم (16) و(17). وهذا يدل على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تركز على عنصر الاستشارة الفكرية في القيادة التحويلية بحيث تقوم بمشاركة العاملين في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة، بالإضافة الى سعيها للتجدد في إيجاد طرق جديدة لتأدية المهام.

2- سنتطرق لما يتعلق بعبارة الأداء المتميز في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، الوكالة التجارية بجامعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10.03): تقييم الأداء المتميز من وجهة نظر العاملين

الترتيب	العبارات	موافق		م بشدة		محايد		معارض		م بشدة		Mean	β	RII	الاتجاه
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F				
01	مساهمة العاملين في انجاز وتقديم الأداء المتميز بشكل صحيح.	63	19	0	0	13	4	0	0	23	7	4,1	0,60	0,9	موافق
02	تحرص المؤسسة على حسن معاملة العاملين لتحقيق أداء متميز.	50	15	0	0	37	11	0	0	13	4	3,77	0,67	0,83	موافق
03	تعتبر عملية تقييم الأداء من المتميز من طرف إدارة عملية مهمة.	67	20	0	0	10	3	0	0	23	7	4,13	0,57	0,91	موافق
04	روح التعاون والتحملي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة.	73	22	0	0	27	8	0	0	0	0	3,73	0,45	0,82	موافق
05	يقبل العامل في المؤسسة	60	18	0	0	27	8	0	0	13	4	3,87	0,62	0,85	موافق بشدة

														التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه.	
موافق	0,88	1,14	4	0	0	13	4	23	7	50	15	13	4	يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.	06
موافق بشدة	0,91	0,62	4,13	0	0	0	0	13	4	27	8	60	18	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية.	07
موافق	0,79	0,72	3,6	0	0	13	4	13	4	0	0	73	22	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة (المرونة)	08
موافق	0,82	1,14	3,73	13	4	0	0	0	0	13	4	73	22	يعكس الهيكل	09

														التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف.	
محايد	0,57	1,38	2,6	23	7	40	12	0	0	10	3	27	8	لاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.	10
موافق بشدة	1	0,72	4,6	0	0	0	0	13	4	73	22	13	4	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.	11
موافق	0,88	0,87	4	0	0	0	0	37	11	37	11	27	8	تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.	12
موافق	0,95	0,71	4,33	0	0	0	0	13	4	47	14	40	12	تنسجم الخطط	13

														بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	
موافق	0,92	0,84	4,2	0	0	0	0	27	8	47	14	27	8	تتطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة.	14
موافق	0,9	0,60	4,1	0	0	0	0	13	4	23	7	63	19	توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	15
موافق بشدة	1	0,49	4,6	0	0	0	0	0	0	60	18	40	12	تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون.	16
موافق بشدة	0,99	0,50	4,5	0	0	0	0	0	0	50	15	50	15	هناك شعور بالانتماء للمؤسسة	17

															ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها.	
محايد	0,67	1,32	3,03	23	7	13	4	0	0	0	0	0	63	19	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال	18
محايد	0,68	0,90	3,07	0	0	37	11	20	6	0	0	43	13	تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	19	
موافق	0,75	0,93	3,43	0	0	23	7	17	5	7	2	53	16	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.	20	
موافق	0,83	1,30	3,77	0	0	23	7	27	8	50	15	0	0	أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة	21	
موافق	0,85	0,81	3,87	الأداء المتميز												

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التحليل: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت في عبارتين الأولى رقم (11): "يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق." حيث سجلت متوسط حسابي (4.6) بانحراف معياري (0.72)، كانت نسبتها الأهمية مرتفعة جداً $RII=1$ ، والعبارة الثانية رقم (16): "تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون" سجلت متوسط حسابي (4.6) بانحراف معياري أقل تشتتاً من العبارة الأولى (0.46)، وكانت نسبتها الأهمية مرتفعة أيضاً $RII=1$ ، وهذا يدل على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تهتم بتشجيع العمل بشكل منسق، كما تعمل على تحسين خدماتها ومنتجاتها سعياً لتحقيق الأداء المتميز ومنه التفوق على منافسيها.

III- اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a=0,05$).

1- تحليل التباين: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (11.03): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	2,052	4	0,513	13,177	b0,000
البواقي	0,973	25	5,039		
المجموع	3,026	29			

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22)

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن $Sig=0.000$ وهي أصغر من ($a \leq 0.05$)، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2- معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

الجدول رقم (12.03): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والأداء المتميز

الأداء المتميز	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)	Y	X
	%82,5	0.000	التأثير المثالي	
	%76,1	0.000	التحفيز الإلهامي	
	%77	0.009	الاستشارة الفكرية	
	%86,1	0.008	الاعتبارية الفردية	

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التحليل: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "الأداء المتميز"، حيث بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية قوية بين الاعتبارية الفردية والأداء المتميز حيث سجلت (%86,1) عند مستوى (0.008)، وهذا يشير الى أنه كلما زادت الاعتبارية الفردية بقيمة واحدة تحسن الأداء المتميز بالمديرية بقيمة (%86,1) ونفس التحليل بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى.

الجدول رقم (13.03): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج
0,19732	0,627	0,678	0,824 a	1

إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ أن معامل الارتباط (R= 0,824) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بنسبة (%82,4) بين القيادة التحويلية في المؤسسة والأداء المتميز، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,678) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (%67,8) في المتغير التابع بالمديرية، والنسبة المتبقية (%32,2) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$).

I- اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (14.03): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B	
0,006	1,359		0,730	0,992	1 الثابت
0,002	3,510	0,620	0,177	0,621	الأداء المثالي
0,000	6,547	0,971	0,090	0,591	التحفيز الإلهامي
0,002	3,377	0,531	0,226	0,764	الاستشارة الفكرية
0,000	0,561	0,096	0,198	0,111	الاعتبارية الفردية

إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

اختبار T يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع «الحد الثابت»

• H_0 : قيمة الحد الثابت تساوي الصفر

• H_1 : قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر

ومن خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه فإن معلمة الحد الثابت ($\text{Sig} = 0,006$) وهي أقل من ($\alpha \leq 0,05$)، ولهذا ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر، وعليه فإن معلمة الميل معنوية، حيث بلغت قيمته ($0,992$).

1- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الأولى):

✓ H_0 : ليس هناك أثر للتأثير المثالي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

✓ **H1**: هناك أثر للتأثير المثالي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للأداء المثالي ($\text{Sig} = 0,002$) أصغر من ($a \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي هناك أثر للتأثير المثالي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى.

2- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

✓ **H0**: ليس هناك أثر للتحفيز الإلهامي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

✓ **H1**: هناك أثر للتحفيز الإلهامي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للتحفيز الإلهامي ($\text{Sig} = 0,000$) أصغر من ($a \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي هناك أثر للتحفيز الإلهامي على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.

3- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

✓ **H0**: ليس هناك أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

✓ **H1**: هناك أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للاستشارة الفكرية ($\text{Sig} = 0,002$) أصغر من ($a \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي هناك أثر للاستشارة الفكرية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة.

4- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة):

✓ **H0**: ليس هناك أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

✓ **H1**: هناك أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية للاعتبارية الفردية ($\text{Sig} = 0,000$) أصغر من ($a \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي هناك أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة.

• معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = 0,992 + 0,621(x_1) + 0,591(x_2) + 0,764(x_3) + 0,111(x_4)$$

Y : المتغير التابع "الأداء المتميز"

X1 : الأداء المثالي

X2 : التحفيز الإلهامي

X3 : الاستشارة الفكرية

X4 : الاعتبارية الفردية

II- اختبار الفرضية الرئيسية

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15): معاملات خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية الخطأ المعياري B		
0,001	3,664		0,939	3,442	1 الثابت
0,000	0,458	00,086	0,227	0,104	القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

1- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

✓ **H0**: ليس هناك أثر للقيادة التحويلية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

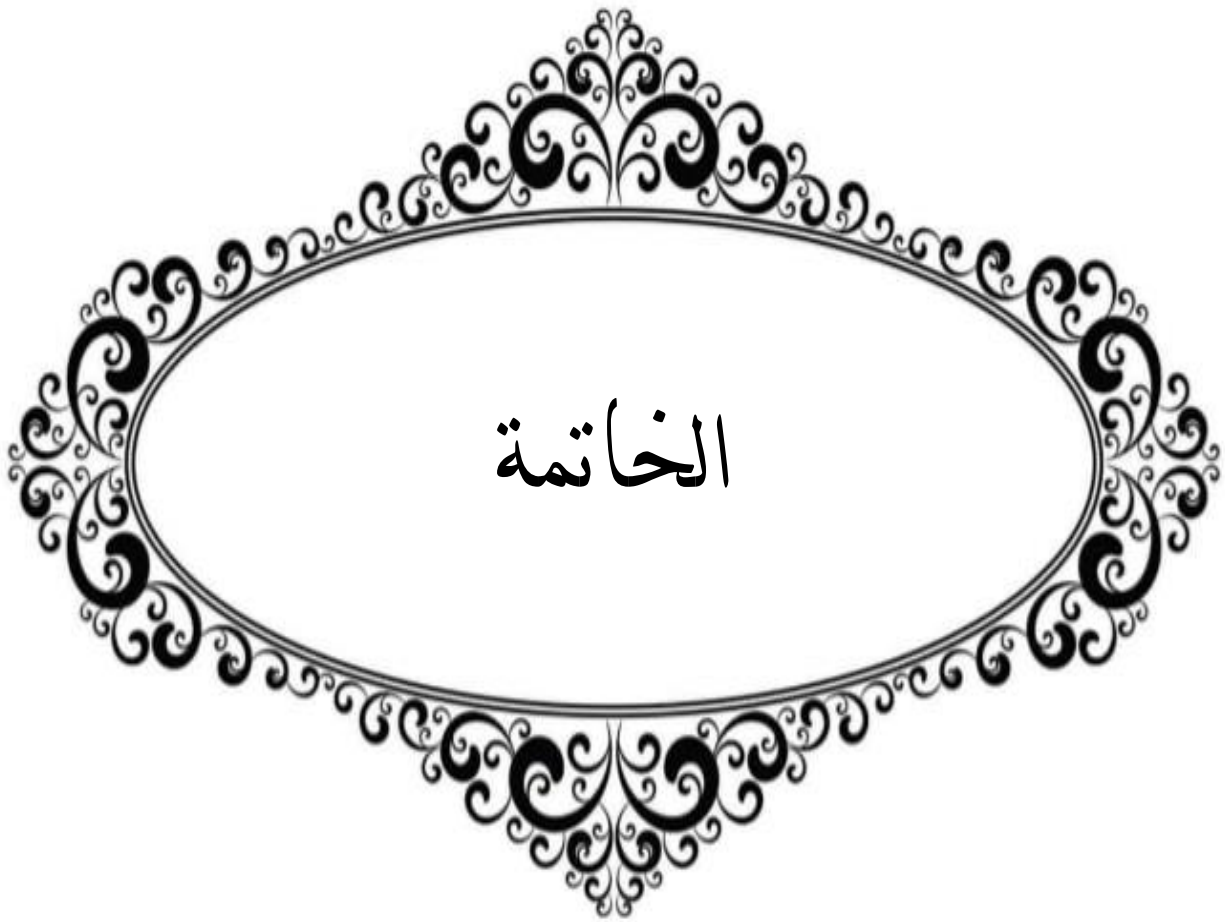
✓ **H1**: هناك أثر للقيادة التحويلية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) هي ($\text{Sig}=0,000$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية، أي هناك أثر للقيادة التحويلية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة، وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف تحديد أثر القيادة التحويلية على تحقيق الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها التالي:

- ✓ كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة للقيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) مع الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة.
- ✓ كما خلصنا من تحليل الانحدار البسيط والمتعدد بين المتغيرات، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وأبعادها الأربعة في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وهذا يدل على أن المديرية تسعى دائما لتحقيق الأداء المتميز من خلال ما تطبقه من قيادة تحويلية تؤثر إيجابا على أداء مواردها البشرية.



الخاتمة

من خلال ما تطرقنا اليه في إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز وكالة جامعة، وإيجاد صلة بين القيادة التحويلية وما تشتمل عليه من أبعاد التأثير الكاريزمي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز العقلي، التحفيز الإلهامي تتقاطع وبشكل متكامل مع مبادئ الأداء المتميز، فالقائد التحويلي وبتطبيق مبدأ الاهتمام بالأفراد يقوم بإشراك العاملين في عمليات صنع القرار وغيرها من الإجراءات، ومن خلال التحفيز الإلهامي يحثهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم من خلال التدريب والتمكين الذي سينتج التحسين المستمر والمشاركة، وفي النهاية الوصول إلى أعلى نسبة من رضا المنتفعين وهي الهدف والغاية الأسمى، وكذا معرفة السبل الكفيلة بتعزيز أداء المؤسسة كهدف يضمن البقاء والنمو والتنافس، وقد تمت معالجة هذه الإشكالية وفق ثلاث فصول تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، وابتاع المنهج والأدوات المبينة سابقا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وفيما يلي نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج والتي تم تقسيمها إلى قسمين هما:

I- النتائج النظرية:

لم يتفق العلماء على تعريف محدد لكل من القيادة التحويلية والأداء المتميز، ويعود ذلك إلى إختلاف الفلسفات ووجهات النظر المختلفة، يمكن القول أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة، يقوم من خلالها القائد بالتأثير للتغيير في قيم تابعيه ودوافعهم الحالية وتحويلها لصالح المؤسسة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضعها المستقبلي، وتقوم أساسا على المفاهيم ذات أصول راسخة كالأمانة، الاستقامة، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية، المهنية والالتزام الحقيقي بها، احترام الفرد والتفاعل مع الآخرين. أما الأداء المتميز هو مجموعة من القدرات والابداعات والمهارات الفكرية العالية التي يتصف بها العاملون في أداء مهامهم، هذا ما يجعل المؤسسة قادرة على إنجاز الأعمال بدرجة عالية من الاتقان، ما يضعها في خانة المتفوقين على منافسيها بأفكارها وابتكاراتها ومنتجاتها وكذا سلوكياتها. ومن خلال الربط بين هذه المتغيرات نستنتج، أن الأداء المتميز هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة في مختلف جوانبها، ولكي يكون أداء المؤسسة عالي بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المؤسسة، باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المؤسسة. والمؤسسة بدون موردها البشري لا تعتبر مؤسسة، وكما رأينا سابقا أنه عند إستعمال القائد التحويلي في المؤسسة كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والإعتبار الفردي فهو بذلك يرقى من مستوى أداء عامليه ويحسن من أداءهم وبذلك يتحسن أداء المؤسسة ككل.

II- النتائج التطبيقية.

من خلال الجانب التطبيقي وبناءً على دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية الوادي وكالة جامعة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة للقيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) مع الأداء المتميز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الوكالة التجارية بجامعة عند مستوى دلالة 0.05

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الأداء المتميز للمؤسسة عند مستوى دلالة 0.05
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على الأداء المتميز للمؤسسة عند مستوى دلالة 0.05
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الأداء المتميز للمؤسسة عند مستوى دلالة 0.05
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الأداء المتميز للمؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

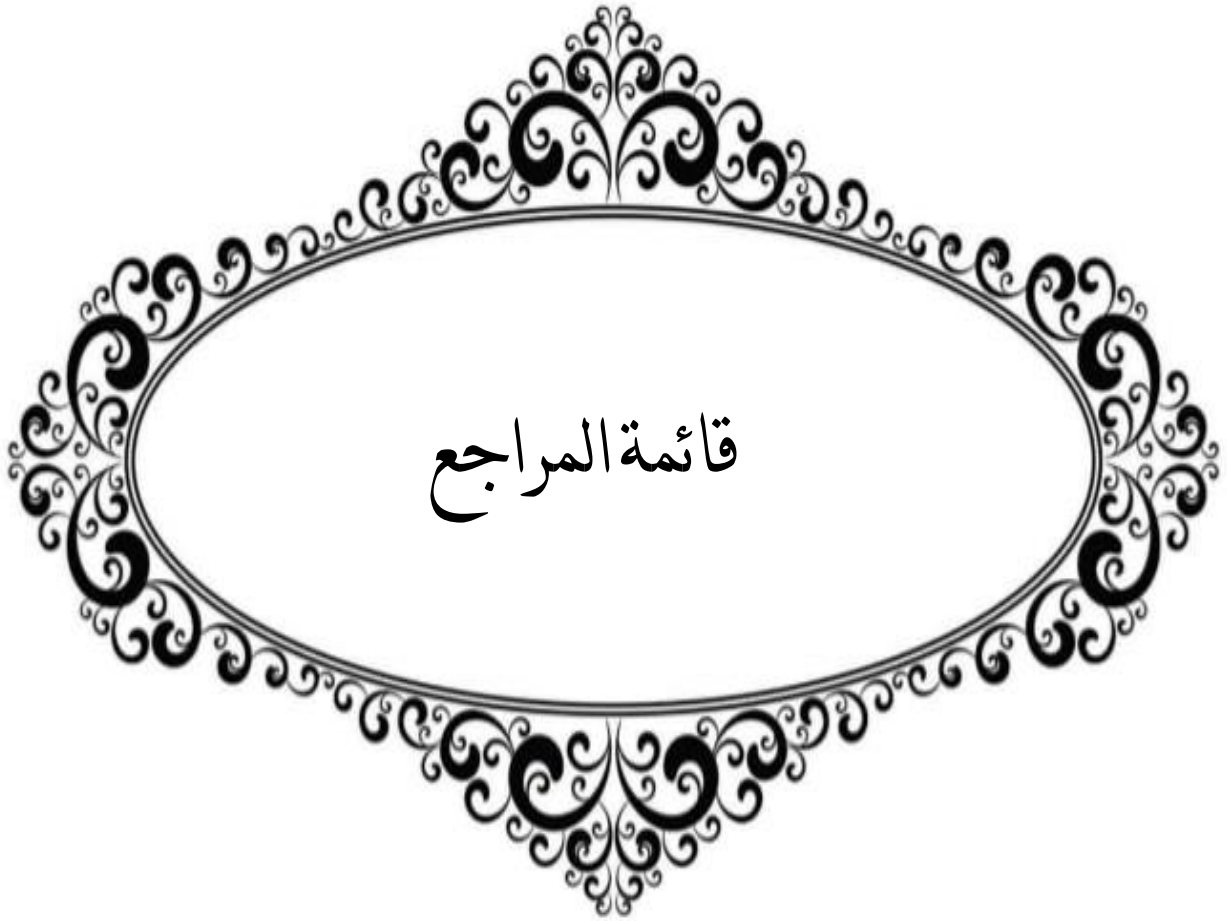
III- توصيات الدراسة.

من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها:

- ✓ من الضروري أن يدرك المدير أهمية القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المؤسسة
- ✓ حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.
- ✓ دعم أكثر لبرامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في مؤسسة سونلغاز
- ✓ وضع برامج تقييمية للأداء المتميز أكثر كفاءة من البرامج الحالية من أجل علاج نقاط الضعف التي يتم تشخيصها.

IV- آفاق الدراسة.

- ✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية، ومعرفة دور القيادة في رفع مستوى الأداء.
- ✓ دراسة دور تبني النموذج الجزائري للتميز في تحقيق الأداء المتميز المستدام.
- ✓ إجراء دراسات مقارنة حول مستويات ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية السائدة في القطاع العام والقطاع الخاص.



قائمة المراجع

I- الكتب:

- 1- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (اساسيات، وظائف، تقنيات)، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص189
- 2- حسن ماهر محمد صالح، القيادة-أساليب ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي، 2004، ص21
- 3- نجم عبود نجم، القيادة الادارية، دار الصفاء للنشر، ط 01، الاردن، 2010، ص 27.
- 4- زياد احمد القطارنة، اساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر، ط01، الاردن، 2017، ص20
- 5- على عباصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص115.
- 6- على المفلح آل صبرة، القيادة الادارية مفهوم ونظريات، دار الازمنة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2016، ص47-48.
- 7- نواف سالم كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص253.
- 8- محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص147.
- 9- عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط01، 2014، ص38
- 10- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص26-27.
- 11- فهد خليل زايد، فن القيادة: كيف تكون قائدا ناجحا، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ط01، 2013، ص28.
- 12- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2008، ص259.
- 13- جمال الديم محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص575.
- 14- راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص278.
- 15- أبو الفضل جمال الدين محمد ابن منظور، لسان العرب، لبنان: دار صادر، بدون طبعة، المجلد 15، ص255.

- 16- هدى علفي، القيادة التحويلية مدخل إعادة قادة التغيير في الجامعات، مصر، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص40.
- 17- أفوليو بروس، تنمية القيادة بناء القوة الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص73.
- 18- سيد هوارى، الإدارة ّ الأصول والاسس العلمية للقرن 21 ّ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000، ص258.
- 19- سيد الهوارى، القائد التحويلي وتغيير المستقبل-طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير -، المملكة العربية السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص60.
- 20- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، المملكة العربية السعودية: دار مرامر، 2001، ص132.
- 21- خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير مؤسسات التعليم العالي، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص81.
- 22- ريتشارد باسكال، أنتوني أئوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1986، ص114-116.
- 23- وائل محمد صبحي، ادريس، طاهر منصور الغالي، سياسات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الأردن، دار وائل للنشر، طبعة الأولى 2009، ص38.
- 24- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، طبعة5، 2013، ص149.
- 25- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص28.
- 26- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص210.
- 27- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2012، ص11.
- 28- إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص34.
- 29- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص68.

- 30- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992، ص 195-192.
- 31- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 07.
- 32- رفعت عبد الحليم الفاعوري، الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 173.
- 33- لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2017، ص 38.
- 34- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان لطبعة العربية، 2006، ص 298.
- 35- عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الاحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1985، ص: 410.
- 36- بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص: 10.
- 37- أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص: 50.
- 38- محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 01.

II- البحوث الجامعية.

- 1- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الازهر، غزة، 2010، ص 13.
- 2- طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي دراسة آراء عينة من قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال والمالية، الجزائر: جامعة المدية، ص 25.24.
- 3- الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز-دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة-، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي (غير منشورة)، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2009، ص 86.

- 4- العمري عبد الله المهدي، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، مصر: جامعة القاهرة، 2008، ص48-49.
- 5- محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2010، ص28.
- 6- العمري مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، المملكة العربية السعودية: الملك سعود، 2004، ص27.
- 7- سحر بنت خلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، 2013، ص50.
- 8- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، الأردن: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص35.
- 9- حمد بن قبلان آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعليم التنظيمي في الأجهزة الأمنية -دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض-، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، الأردن: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، ص22.
- 10- سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال (منشورة)، مصر: جامعة أسيوط، بدون سنة، ص95.
- 11- الهاشمي بن واضح، تأثير البيئة على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2013/2014، ص92.
- 12- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص69، 70.
- 13- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014، ص71.

- 14- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص128.
- 15- علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص69.
- 16- غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمائية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2018/2017، ص96.
- 17- بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الاعمال، جامعة الموصل العراق، 2005. ص46-47.
- 18- ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الاعمال المالية، جامعة المدية، 2017، ص61.
- 19- سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مجمع صيدال-فرع أنتيبويتيكال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، غير منشور، جامعة المدية، 2014، ص77.
- 20- فصيل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، أطروحة دكتوراه، نخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2019/2018، ص28-29.
- 21- أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناظراك - المديرية-الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشوره)، جامعة أبوبكر بلقايد-تلمسان، 2015/2014، ص67-68.
- 22- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج-أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2019/2018، ص107-108.
- 23- لطيفة عبدلي، دور ومكانة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص111-112.
- 24- ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الاحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص:43.

III- التظاهرات العلمية

- 1- عبد المطلب عبد الحميد، آلية القيادات الادارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرون، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الادارية، مصر: القاهرة، 1995، ص237-247.
- 2- محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي -دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة.
- 3- حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10/ 11نوفمبر 2009ص4.
- 4- قبطان شوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص13-14.

VI- الجرائد والمجلات

- 1- الهاللي الشربيني الهاللي، استخدام نظرتي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد 2، ص6.
- 2- أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد1، جامعة الزيتونة، الاردن، ص61.
- 3- هناء الرقاد، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين هيئة التدريس، الاردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية المجلد 26، العدد 5، 2012، ص 8.
- 4- بوعلاق نوال، سعدي يحي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ال عدد11، 2014، ص191.
- 5- محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان محمد الجرجري، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري -دراسة ميدانية في مصنع أدوية نينوي، مجلة بحوث المستقبل، ال عددان31و32، 2010، ص18.

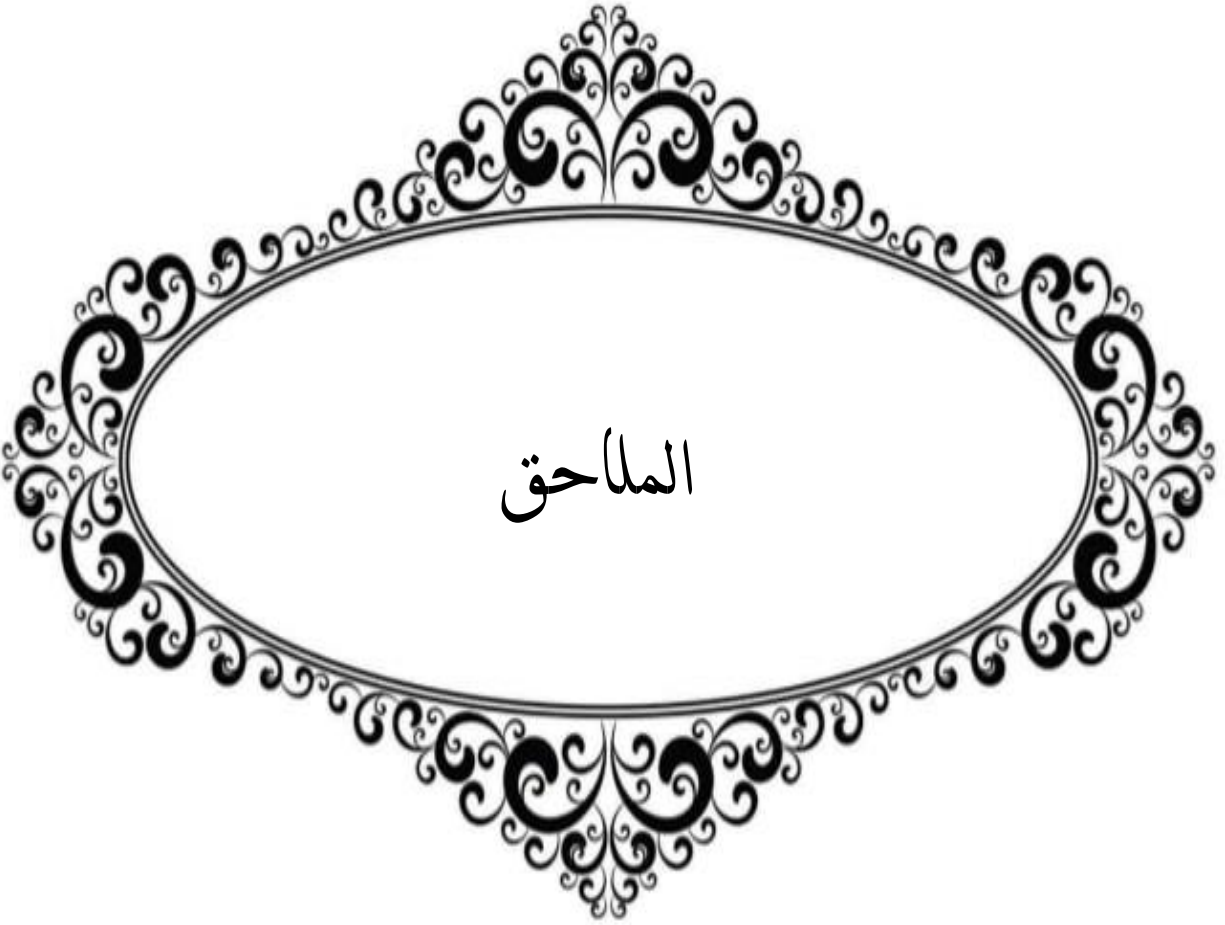
- 6- يعقوب مروة، بوشرف جيلالي، أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10/ العدد:1 الجزء الأول 2020، ص33.
- 7- لعربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، الجزائر جامعة ورقلة، العدد10، 2012، ص323.
- 8- رشيدة مناصريه، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ورقلة، العدد 08، 2015، ص220.
- 9- الزهرة بن بريكة، طارق بن قسمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، العدد15، 2015، ص141.
- 10- نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02/، 2018، ص97.
- 11- علاء فرحان طاب الدعمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللامموسسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد الثاني/ العدد 08، 2010، ص14.
- 12- حسناء حسن عبد المجيد، القيادة التحويلية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية، العدد 132، 2011، ص58.
- 13- شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة، مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص259.
- 14- حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل في فرع المنصورة، جلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، 2013، ص180-181.
- V- الإنترنت (الويب)

1- محمد بن علي شيبان العامري، نموذج ماكنزي، {على الرابط} 10 أوت 2020.

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1032>

VI- المراجع الأجنبية.

- 1- Wolfram.H & Mohr.G, **Transformation leadership, team goal fulfillment and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads**, Journal of leadership & Organization Studies, 15 (2), 2009, p260-27.
- 2- B. Bass, **leadership and performance beyond expectation, USA: the free press**, 2001, p66.
- 3- M. Conger, **leadership learning to share the vision**, Organizational Dynamics, Winter, Vol, 19(3), 2002, p4.
- 4- Priyabhashini, A.&Karishman, V.R. **transformational leadership & Followers career Advancement: Role of Pygmalion Effect**, Indian journal of industrial Relation, Apr 2005, p 05.
- 5- Bass, B, M, &Seltzer, **Improving Organization Effectiveness through Transformational leadership**, London, Sage publication ,2003, p236.
- 6- Nicholson, M, R, **Transformational leadership and collective Efficacy: A model of school Achievement**, Unpublished PH. D thesis, The Ohio State University, 2003, p100-101.
- 7- TichyNoel & DevannaMary, **The Transformational Leader**, New York, Johon Wiley & Sons, 1990, p77.
- 8- Ralph HKilman, and others, **Corporate Transformation**, San Francisco; Jossey-Bass Publisher, 1988, P302.
- 9- Andrew Cample, and others, **A sense of Mission**, Grande-Bretagne: The Economist Books Ltd, 1990, P52.
- 10- Thomas JPeters and Robert HWaterman. Jr, **In Search of Excellences Lessons from America's, Best-Run Companies**, Wamer Book, USA: NY, 1982, P11.
- 11- Petit Larousse. **Librairie Larousse**, Paris, P747.
- 12- Jankalova, Miriam, **Methodical basis of the Business Excellence status assessment, 2nd World Conference On Business, Economics And Management**, 2014, Vol.109, p543.
- 13- The Deming Prize Committee, **The Deming Prize Guide, Union of Japanese Scientists And Engineer**, 2010, P 02.
- 14- AKadin O.P.2011. **Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustairable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.**



الملاحق

الملحق (01): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشهيد حمدة لخضر



مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي
الوكالة التجارية بجامعة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحية واحترام

يقوم الطالبين بإعداد دراسة كمطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال:

"أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية"
- دراسة حالة -

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث. نحيط علم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

تصحيح و تدقيق الأستاذة:

* بن عيسى ريم

الباحثين:

* الزروق أسامة
* قسوم بوصيري

القسم الأول: معلومات عامة
يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)
1- الجنس:

مذكر	مؤنث
------	------

2- العمر:

أكثر من 45 سنة	45-36 سنة	35-26 سنة	25 سنة فأقل
----------------	-----------	-----------	-------------

3- المؤهل العلمي:

الثانوية العامة	
بكالوريا	
ليسانس	
ماستر	
دكتوراه	
غير ذلك، يرجى التحديد	
.....	

4- المنصب الوظيفي:

عضو مجلس إدارة	
عضو إدارة	
عون تنفيذي	
إطار سامي	
شيء آخر يرجى التحديد	
.....	

5- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات	
من 6 سنوات وأقل من 10	
من 11 سنوات وأقل من 15	
من 15 سنة فأكثر	

لقسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالقيادة التحويلية، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية

المحور الأول: التأثير المثالي					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين .
					2 يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وأعجابهم .
					3 يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته .
					4 يمتلك رؤية واضحة للمستقبل .
					5 يلتزم بالقيم في سلوكه .
					6 حازم في اتخاذ القرارات .
					7 يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به .
					8 يقدم الأهداف العامة للمنظمة على الأهداف الخاصة به.

المحور الثاني: التحفيز الإلهامي					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					9 قادر على تحويل الرؤية الى واقع .
					10 يعمل على غرس روح الحماس لدى المرؤوسين .
					11 يعمل على انجاز المهام بروح الفريق .
					12 يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
					13 يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمؤسسة .

المحور الثالث: الاستشارة الفكرية					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					14 يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوسة في اتخاذ القرارات .
					15 يشارك العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم ويحاول حل مشاكل العمل .
					16 يشارك الجميع العاملين في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة .
					17 يقترح طرقا جديدة لإنجاز مهمات العمل .
					18 يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير .
					19 يحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية) .
					20 يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .

المتغير التابع التميز الأداء المتميز

المحور الاول: تميز الموارد البشرية					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 مساهمة العاملين في انجاز وتقديم الأداء المتميز بشكل صحيح.
					2 تحرص المؤسسة على حسن معاملة العاملين لتحقيق أداء متميز.
					3 تعتبر عملية تقييم الأداء المتميز من طرف إدارة عملية مهمة.
					4 روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة.
					5 3 يقبل العامل في المؤسسة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه.
					6 يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة

المحور الرابع: الاعتبارية الفردية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					21
					يراعي الفروق الفردية بين العاملين .
					22
					يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة تناسبه .
					23
					يعبر للمرؤوسين عن تقديره عندما ينجزون عملا جيدا .
					24
					يفوض السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية.
					25
					يعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم .
					26
					يستمع باهتمام لأراء العاملين واحترم قناعاتهم .
					27
					يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الشخصية للعاملين .
					28
					يبدى اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم .

المحور الاول: تميز الهيكل التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1
					. العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية.
					2
					يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة (المرونة)
					3
					يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف.
					4
					لاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.
					5
					يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق

المحور الاول: تميز الاستراتيجي					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1
					تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.
					2
					تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
					3
					تنطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة.
					4
					توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة
					5
					تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون.
المحور الاول: تميز الاستراتيجي					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1
					هناك شعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها.
					2
					هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال
					3
					تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها
					4
					تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليطاشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.
					5
					أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة

الملحق (02): مخرجات برنامج SPSS V22

1- معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات

أولاً/ ألفا كرونباخ الكلي:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,791	49

ثانياً/ ألفا كرونباخ للقيادة التحويلية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,863	28

ثالثاً/ ألفا كرونباخ للأداء المتميز:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,691	21

2- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (تقييم متغيرات الدراسة من وجهة نظر

(العاملين)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	30	4	4	4,00	,000
يحوز على احترام الآخرين وتقديرهم وإعجابهم.	30	4	4	4,00	,000
يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.	30	3	4	3,87	,346
يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	30	4	5	4,37	,490
يلتزم بالقيم في سلوكه.	30	4	5	4,23	,430
حازم في اتخاذ القرارات.	30	3	5	4,33	,711
يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	30	4	5	4,33	,479
يقدم الأهداف العامة للمنظمة على الأهداف الخاصة به.	30	3	5	4,10	,607
قادر على تحويل الرؤية الى واقع.	30	3	5	4,10	,607
يعمل على غرس روح الحماس لدى المرؤوسين	30	4	5	4,23	,430
يعمل على انجاز المهام بروح الفريق .	30	3	5	4,27	,640
يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	30	3	5	3,97	,718
يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمؤسسة	30	2	5	4,37	1,033
يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوسة في اتخاذ القرارات.	30	3	4	3,63	,490
يشارك العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم ويحاول حل مشاكل العمل.	30	3	5	4,20	,847

يشارك الجميع العاملين في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة.	30	4	5	4,60	,498
يقترح طرقا جديدة لإنجاز مهمات العمل.	30	4	5	4,60	,498
يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	30	3	5	4,23	,679
يحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).	30	3	4	3,63	,490
يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	30	4	5	4,60	,498
يراعي الفروق الفردية بين العاملين.	30	3	4	3,87	,346
يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة تناسبه.	30	4	5	4,23	,430
يعبر للمرؤوسين عن تقديره عندما ينجزون عملا جيدا.	30	3	5	3,97	,718
يفوض السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية.	30	3	5	4,07	,785
يعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	30	4	5	4,33	,479
يستمع باهتمام لأراء العاملين واحترم قناعاتهم.	30	3	5	3,87	,629
يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الشخصية للعاملين.	30	3	4	3,77	,430
يبدي اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.	30	3	5	3,93	,828
مساهمة العاملين في انجاز وتقديم الأداء المتميز بشكل صحيح.	30	3	5	4,10	,607
تحرص المؤسسة على حسن معاملة العاملين لتحقيق أداء متميز.	30	3	5	3,77	,679
تعتبر عملية تقييم الأداء المتميز من طرف إدارة عملية مهمة.	30	3	5	4,13	,571

روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة.	30	3	4	3,73	,450
3 يقبل العامل في المؤسسة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه.	30	3	5	3,87	,629
يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل	30	2	5	4,00	1,145
العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية.	30	3	5	4,13	,629
يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة) المرونة)	30	2	4	3,60	,724
يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف	30	1	5	3,73	1,143
لاتصال في المؤسسة يتم في كثير من أحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.	30	1	5	2,60	1,380
يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	30	3	5	4,60	,724
تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.	30	3	5	4,00	,871
تتسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	30	3	5	4,33	,711
تتطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة.	30	3	5	4,20	,847
توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	30	3	5	4,10	,607
تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون	30	4	5	4,60	,498
هناك شعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها.	30	4	5	4,50	,509

هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال	30	1	4	3,03	1,326
تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	30	2	4	3,07	,907
تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.	30	2	5	3,43	,935
أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة	30	2	5	3,77	1,305
Valid N (listwise)	30				

3- التكرارات الديمغرافية

		الجنس			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	80,0	80,0	80,0
	أنثى	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		العمر			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل سنة 25	1	3,3	3,3	3,3
	سنة 26-35	17	56,7	56,7	60,0
	سنة 36-45	8	26,7	26,7	86,7
	45 من اكثر سنة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	12	40,0	40,0	40,0
	ليسانس	12	40,0	40,0	80,0
	ماستر	5	16,7	16,7	96,7
	دكتوراه	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنصب_الوظيفي					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عضو مجلس إدارة	8	26,7	26,7	26,7
	عضو إدارة	10	33,3	33,3	60,0
	عون تنفيذي	10	33,3	33,3	93,3
	إطار سامي	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة_العملية					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	2	6,7	6,7	6,7
	من وأقل سنوات 6 من 10	16	53,3	53,3	60,0
	من وأقل سنة 11 من 15	8	26,7	26,7	86,7
	فأكثر سنة 15 من	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4- اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

أولاً/ تحليل التباين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,052	4	,513	13,177	,000 ^b
	Residual	,973	25	,039		
	Total	3,026	29			
a. الأداء_المتميز. Dependent Variable:						
b. الاعتبارية_الفردية, التحفيز_الالهامي, الاستشارة_الفكرية, التأثير_المثالي						

ثانياً/ معاملات الارتباط المتعدد

Correlations							
		الاعتبارية_الفردية	الاستشارة_الفكرية	التحفيز_الالهامي	التأثير_المثالي	الأداء_المتميز	القيادة_التحويلية
الاعتبارية_الفردية	Pearson Correlation	1	,584**	,495**	,721**	,861	,837**
	Sig. (2-tailed)		,001	,005	,000	,008	,000
	N	30	30	30	30	30	30
الاستشارة_الفكرية	Pearson Correlation	,584**	1	,588**	,591**	,770	,793**
	Sig. (2-tailed)	,001		,001	,001	,009	,000
	N	30	30	30	30	30	30
التحفيز_الالهامي	Pearson Correlation	,495**	,588**	1	,556**	,761*	,817**
	Sig. (2-tailed)	,005	,001		,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
التأثير_المثالي	Pearson Correlation	,721**	,591**	,556**	1	,825	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

الأداء_المتميز	Pearson Correlation	,861	,770	,761*	,825	1	,824
	Sig. (2-tailed)	,008	,009	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
القيادة_التحويلية	Pearson Correlation	,837**	,793**	,817**	,872**	,824	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثالثا/ معاملات الارتباط الخطي

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,824 ^a	,678	,627	,19732	,678	13,177	4	25	,000

a. Predictors: (Constant), الاعتبارية_الفردية, التحفيز_الالهامي, الاستشارة_الفكرية, التأثير_المثالي

b. Dependent Variable: الأداء_المتميز

5- الفرضيات الفرعية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,992	,730		1,359	,006
	التأثير_المثالي	,621	,177	,620	3,510	,002
	التحفيز_الالهامي	,591	,090	,971	6,547	,000
	الاستشارة_الفكرية	,764	,226	,531	3,377	,002

	الاعتبارية_الفردية	,111	,198	,096	,561	,000
a. Dependent Variable: الأداء_التميز						

6- الفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,442	,939		3,664	,001
	التحو_القيادة يلية	,104	,227	,086	,458	,000
a. Dependent Variable: المتميز_الأداء						