



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

اثر القيادة التحويلية على التفوق التنظيمي

بحث تقدم به الطالبان

محمد عدنان رزاق

ساجدة نعمة حسون

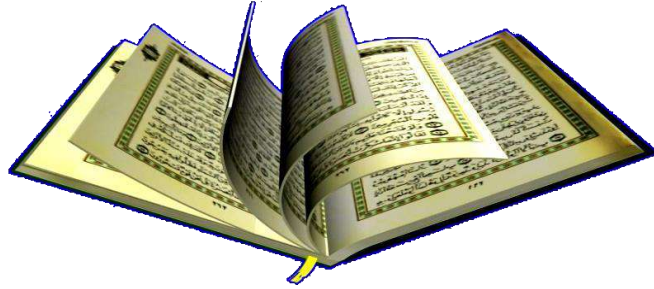
الى مجلس قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في

ادارة الاعمال

بإشراف

أ.د. خالد حسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي
عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

طَبْرًا (اللَّهُ) الْعَلِيمُ (الْعَظِيمُ)

(سورة العلق 1-5)

الاهداء

الى من علمتني الالف ... والياء الى من حسنتني بالدعاء ...

امي الغالية

الى العين التي تحرسني بعد الله

ابي الحبيب

الى من حبهم يخري في عروقي وبلهم يدكر اهرقواذي الى ...

اخوتي

الى من صاغولنا علمهم حروفنا ومن فكرهم منا مرة تيسر لنا سيرة العلم والنجاح الى ...

اساتذتنا الكرام

الشكر والتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي منّ علينا بنعمة العقل والدين، وهو القائل في محم كتابه الكريم:

“فذكروني أذكركم وشكروالي ولما تكفرون”

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم:

”مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِتُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِتُونَهُ فادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَذْكَرَ قَدِ كَفَاتُمُوهُ“

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم

.. بإحسان إلى يوم الدين، وبعد

.فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم

أسناذي المشرف على البحث:-

المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
1	المستخلص
2	المقدمة
5-3	(منهجية البحث)
12-6	المبحث الاول: القيادة التحويلية
21-13	المبحث الثاني: التفوق التنظيمي
26-22	المبحث الثالث: الجانب العملي
29-27	المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)
31-30	المصادر

مستخلص البحث

تشهد المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تزايدا مضطربا في عدد وحجم الدوائر التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع. وتعتمد هذه الدوائر على متخصصين يفترض فيهم القيام بعملهم بطرق تتسم بالفاعلية. ولأسباب شتى تبرز معوقات تحول دون قيامه بدوره كاملا، الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عند تقديم العمل المطلوب منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون. ومن كل ما تقدم فسنجمل أهمية البحث بما يلي:

1- أهمية دراسة القيادة التحويلية ووظائف القائد التحويلي.

2- أهمية دراسة التفوق التنظيمي

3- الاثر الكبير الذي يلعبه القائد التحويلي في التفوق التنظيمي

وإن التفوق التنظيمي أمر مسلم به وقائم في بيئات العمل على اختلاف أنواعها ؛ فإن بيئة العمل بطبيعتها تكوينها تفرز نوعا مميزا وخصوصا بها من أشكال ضغوط العمل، وهنا تتمثل مشكلة البحث. ويمكن صياغتها كما يلي: ما هو تأثير القيادة التحويلية في التفوق التنظيمي ؟

لقي موضوع القيادة التحويلية والتفوق التنظيمي اهتماما متزايدا من الباحثين في مجالات عديدة، لما للضغوط من أثار نفسية وبدنية ضارة، ولما لها من انعكاساتٍ سلبيةٍ على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل؛ وبالتالي على أداء المنظمات بشكل عام؛ لذلك سعت كثير من الدراسات إلى محاولة تحديد أسباب التفوق التنظيمي .

المقدمة

تشهد المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تزايداً مضطرباً في عدد وحجم الدوائر التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع. وتعتمد هذه الدوائر على متخصصين يفترض فيهم القيام بعملهم بطرق تتسم بالفاعلية. ولأسباب شتى تبرز معوقات تحول دون قيامه بدوره كاملاً، الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عند تقديم العمل المطلوب منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون.

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات المتسارعة والتغيرات المتعددة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، مما جعل المنظمات تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها. مما تطلب إيجاد طرق حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية.

إن هذه التغيرات السريعة أجبرت إدارات المنظمات إذا ما أرادت البقاء أو المحافظة على موقعها السوقي على التحدث بلغة واحدة، ألا وهي لغة العصر لغة التغيير وإحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية والبحث عن طرق إبداعية حديثة، من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية الإدارية، عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة. القائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

منهجية البحث

اولا : اهمية البحث

أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، ايجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي، أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر؛ وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر؛ نظرا لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة) (ولذلك حظي موضوع التفوق التنظيمي أو ما يسمى بـضغوط الوظيفة (Job Stress) باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عديدة : (علم النفس، الطب، العلوم، العلوم الإدارية بمختلف فروعها، الإدارة الصحية، وإدارة المستشفيات) ، وذلك بعد أن تبين أن التفوق التنظيمي تمثل تكلفة كبيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية . فالتفوق التنظيمي لها آثار نفسية وفزيولوجية (بدنية) ضارة، وبجانب هذه الآثار المرضية فإن لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم الوظيفي متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة، وارتفاع معدل الغياب، والتسرب الوظيفي، وزيادة نسبة الأخطاء... الخ. بل إن الآثار السلبية للتفوق التنظيمي تتعدى الفرد والمنظمة لتصل إلى المستوى الوطني والتنظيمي؛ فعلى المستوى الوطني هناك بعض الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين والموظفين للتفوق التنظيمي . وعلى المستوى التنظيمي فقد اعتبر البعض أن التفوق التنظيمي هي السبب الرئيس في كثير من المشكلات التنظيمية؛ وبخاصة مشكله الأداء المنخفض، وإصابات العمل، والتغيب والتسرب الوظيفي . بل إن الدعاوى المتضمنة تعويض بسبب التفوق التنظيمي من أكثر المطالب نموا في الولايات المتحدة الأمريكية .

قد أدركت المجتمعات الغربية خطورة قضية التفوق التنظيمي منذ بداية القرن العشرين، بعد أن خرجت آثار أو نتائج هذه الضغوط من نطاق معالجة الفرد والمنظمة لتنتقل إلى أروقة المحاكم التي صارت تبت فيها، وكثيرا ما ترتب على قرارات هذه المحاكم غرامات مالية كبيرة لم تكن تتوقعها المنظمات.

ومن كل ما تقدم فسنجمل اهمية البحث بما يلي:

- 1- اهمية دراسة القيادة التحويلية ووظائف القائد التحويلي.
- 2- اهمية دراسة التفوق التنظيمي
- 3- الاثر الكبير الذي يلعبه القائد التحويلي في التفوق التنظيمي .

ثانيا : مشكلة البحث :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات ووحدة المنافسة ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات بكفاءة وفاعلية فان الامر يستدعي جهودا وقدرات ابداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من بقائها واستمراريتها وحتى نموها .

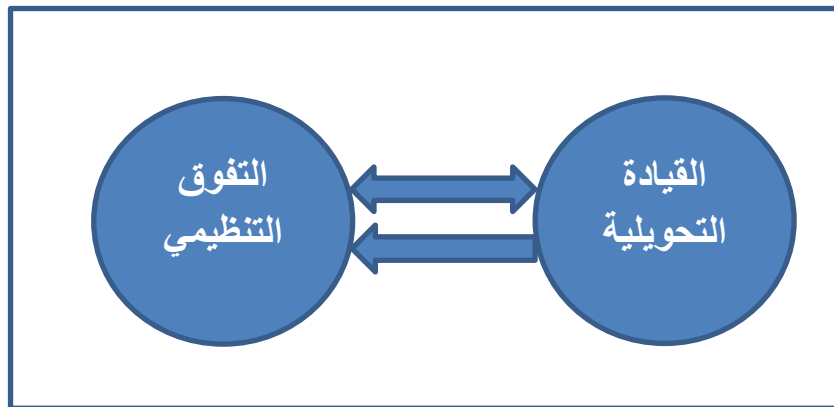
ان قدرة القائد التحويلي في التأثير على دافعية الافراد, ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهام التي يؤديونها وانتمائهم إلى المؤسسة . فهو يسعى إلى بناء الالتزام بين الافراد , ويسعى الى زيادة ثقة العاملين بانفسهم مما يدفعهم الى التقدم المستمر و التنمية الذاتية و التحفيز مما يجعلهم قادة فاعلين.

وإن التفوق التنظيمي أمر مسلم به وقائم في بيئات العمل على اختلاف أنواعها ؛ فإن بيئة العمل بطبيعتها تكوينها تفرز نوعا مميزا و خاصا بها من أشكال ضغوط العمل ، وهنا تتمثل مشكلة البحث. ويمكن صياغتها كما يلي :

ما هو تأثير القيادة التحويلية في التفوق التنظيمي ؟

ثالثا: فرضية البحث

عند بناء القيادات التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات و المهارات اللازمة للقائد الاداري , حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه , لذا يجب إعداد القيادات الادارية التحويلية اعدادا جيدا متكامل مستجيبا لمتطلبات التطور العالمي ، ويفترض البحث الحالي وجود اثر للقيادة التحويلية على التفوق التنظيمي



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

رابعاً : اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى ما يلي:

- 1- التعرف على القيادة التحويلية
- 2- التعرف على التفوق التنظيمي
- 3- الاثر المترتب للقيادة التحويلية على التفوق التنظيمي

خامساً : منهج البحث:

لقي موضوع القيادة التحويلية والتفوق التنظيمي اهتماماً متزايداً من الباحثين في مجالات عديدة، لما للضغوط من آثار نفسية وبدنية ضارة، ولما لها من انعكاساتٍ سلبيةٍ على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل؛ وبالتالي على أداء المنظمات بشكل عام؛ لذلك سعت كثير من الدراسات إلى محاولة تحديد أسباب التفوق التنظيمي

سادساً : حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بدراسة اثر القيادة التحويلية على التفوق التنظيمي

الحدود المكانية: دائرة كهرباء بابل

الحدود الزمانية: 2023

المبحث الاول القيادة التحويلية

اولاً: نشأة القيادة التحويلية

لعل من نافلة القول أن أمور المخلوقات البشرية لم تترك سائبة بل نظمتها إدارات معينة ظهرت للوجود نتيجة تعاون مختلف المجتمعات سعياً لتحقيق أهدافها الحياتية ، عبر العصور التاريخية المتعاقبة ، والشواهد على ذلك كثيرة ، والتي نظمت فعاليتها بهدي من التعاليم السماوية ، وأخيراً كانت الإدارات الحديثة الشاخصة في عالمنا المعاصر (الكبيسي، 2008، 21) . وتظهر الحاجة إلى القيادة عندما يجتمع شخصان أو أكثر في مكان واحد فيكون منهم القائد والتابع . فوجود الأفراد هو الأساس في ظهور القيادة . وأن السلوك القيادي يظهر عندما ندرك أن الأسرة هي النواة الأولى التي تظهر فيها القيادة . وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة ، إذ لا يوجد تعريف واحد للقيادة متفق عليه من قبل هؤلاء المتخصصين ، وقد يرجع ذلك لصعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة ، وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة تبعاً للظروف والمتغيرات المكانية والزمانية (يوسف ، 2010 ، 14) .

تعددت المحاولات الخاصة بوصف وتحديد القادة ، وقد بدأت المحاولات بأن قام بعضهم في الماضي بجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوقوف على بعض الصفات المميزة للقادة ، والتي مكنتهم من التوصل إلى تعريف القيادة التي تتصف بهذه السمات (الغمري ، 2000، 369) . فالقيادة كما يقول Drueker تعد من أهم أركان نجاح المنظمة ، والقائد الإداري يعد عنصراً مهماً ولا بديل لدوره فيها ، ومن ثم يشكل موضوع القيادة اهتمام رئيس للباحثين الذين يحاولون من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوكه واتجاهاته من جميع الجوانب . وتعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر في حركة الجماعة ، ونشاط المنظمة ، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ، وتزخر التفاعلات الإنسانية بكثير من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين (الشماع وحمود ، 2000 ، 221) .

وظاهرة القيادة الإدارية قد درست من قبل علماء الاجتماع لعدد من السنين ومعظم الدراسات وجهت الاهتمام إلى خصائص القائد وسلوكه ، أما في السنوات الأخيرة فقد أصبح الباحثون مهتمين بمجموعة القائد والتأثيرات التنظيمية الأخرى التي تؤثر على القائد ونجاحه (Maheshwari, 1994,63) .

ويقول قاموس Random house أنه (لتقود) يجب أن تذهب قبلاً ، وتبين الطريق ، ترشد أو تؤثر ، ولتتخذ المبادرة ، ولتظهر كيف يمكن أن تنجز الأشياء ، فالمعاني المتنوعة للمصطلح تتضمن (أن تسبق) ، (أن تقنع) ، (أن تتفوق) ، (ولتكون في الطليعة) (Harris , 2) , 1989 . وعرف القائد في قاموس المورد على أنه (كل من يقود) مثل : الهادي ، المرشد ، قائد وحدة عسكرية ، زعيم حزب سياسي ، زعيم برلماني ، رئيس المجلس التشريعي ، قائد فرقة موسيقية ، المدير ، كبير العمال (البعليكي ، 1976 ، 518) .

والتاريخ مفعم بالأمثلة عن الأداء العادي في غياب القيادة ، والأداء الرائع في حالة وجودها ، لذلك فإن وظيفة القيادة هي إقناع كل المرؤوسين أو التابعين للمساهمة في الأهداف التنظيمية طبقاً لقبلياتهم القصوى (Koontz , 1974 , 345) . فلو درسنا كحالات عملية للتنظيمات المختلفة والمتعددة في شتى أقطار العالم ، لوجدنا أن أهم الأسباب الرئيسية وراء تقدمها هو وظيفة القيادة الإدارية ، حيث تنظر القيادة للتنظيمات على أنها وسيلة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها ، لهذا فإن الأفكار والتنظيمات والعاملين في التنظيم بحاجة ماسة إلى التوجيه والقيادة الإدارية (درة وآخرون ، 1994 ، 261) .

ولقد كانت في الماضي الفكرة أنه ينظر للقيادة باعتبارها مركزاً سلبياً ، ثم تطور المفهوم إلى اعتبارها نتيجة لتوافر بعض الخصائص الشخصية المرغوبة . وقد انتقل التركيز في القيادة إلى فكرة الجماعة والموقف . وبحسب هذا الرأي فإن الجماعة هي التي تختار القائد ، أو على الأقل تقبل قائداً معيناً ، والجماعة في هذا الاختيار أو القبول إنما تصدر عن اقتناع يقدره الشخص المعين على مساعدتها في تحقيق رغباتها في موقف معين (بوسترونج ، 1976 ، 493) .

إن العراقيين القدامى يأتون في مقدمة الذين اهتموا بموضوع القيادة منذ بزوغ شعاع حضارتهم العريقة ، ويشير تاريخ العراق القديم إلى الملك حمورابي الذي تناول موضوع القيادة في مسألته المشهورة والمعروفة باسمه ، إذ سطر في مقدمتها الخصائص التي يرى وجوب توافرها في القائد النموذجي (الكبيسي ، 1999 ، 21) .

ويرى (Feidler) أن القيادة هي عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين (يوسف ، 1987 ، 30) .

ويلاحظ أن أنصار هذا المنهج يؤكدون على أن سلوك القائد إنما هو حصيلة التفاعل بين كافة العناصر التي تؤثر في طبيعة عملية القيادة الإدارية ، وهذه القوى هي :

1- احتياجات واستجابة الأفراد

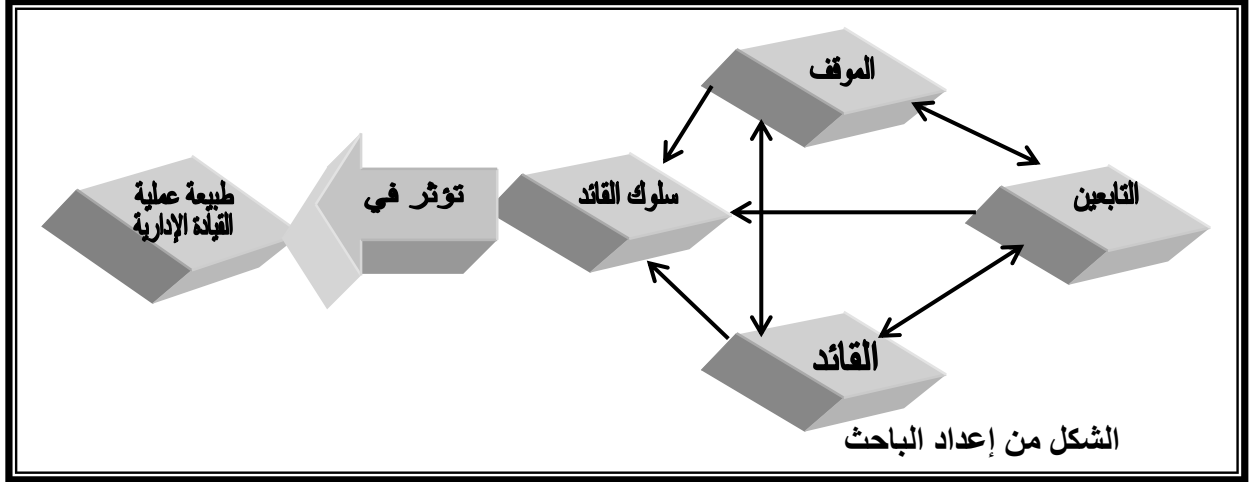
2- عوامل ومتطلبات الظرف .

3- تجارب وخبرات القائد .

يمكن أن يعبر عن تلك المتغيرات والعلاقات المتبادلة بينها بالشكل رقم (2) .

شكل رقم (2)

التفاعل بين عناصر القيادة



العبيدي, ميسون علي حسين, (2013), "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية" رسالة ماجستير, جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد ص 49.

فقد اقترح Tannenbaum and Schmidt بأن ينوع القادة أنماطهم بناءً على القوى التي يظهرها الشكل رقم (1) واقترحا أيضاً مدرجاً من السلوكيات القيادية ابتداءً من الأوتوقراطي ومروراً بمستويات متنوعة من المشاركة ، وانتهاءً بالقائد الذي يتبع سياسة عدم التدخل (Sharplin, 1985, 148).

لذا فإن الباحث يرجع أهمية القيادة إلى أنها تعبير طبيعي عن حاجات الفرد والجماعة من حيث أنها تشبع حاجاتهم . وعليه فالقيادة عملية شخصية من ناحية ، وتأثيرها حالة تفاعلية اتصالية تجعل الآخرين ينفذون ما يصدر لهم ، من ناحية أخرى . ويقصد بالتأثير ، التغير المتوقع في سلوك وتصرفات الفرد أو الجماعة ليستجيب مع الآخرين ، وعلى القائد التأثير في العاملين من خلال مصادر التأثير المتعددة . (يوسف ، 2003 ، 30) .

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزير الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani ,

(2012 : 102

إن آخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما المحدثه (Neo-Charismatic) او نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكارزماتية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة لكارزماتية (جلاب، 2011، 510).

ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور او مرتكزات رئيسة هي: فعالية أو تأثير القائد، نوع الأنشطة وأساليب العمل، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي وتعتمد التركيز

على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك بعض الاحيان تسمى القيادة المبنية على الثقافات (Wang, et. al, 2010, p2925), يوضح ان القيادة المعاصرة تنقسم الى ثلاثة انواع رئيسية ومختلفة وهي:

- 1- القائد التحويلي
- 2- القائد التبادلي
- 3- القائد السلبي او المحايد.

جدول رقم (1) بعض تعريفات القيادة التحويلية

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	Shibru	2011: 687	نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين.
2	Bell	2013 : 2	عملية قائمة على تحفيز الاتباع من اجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق او المنظمة.
3	القيسي والطائي	2013: 762	هي قيادة استراتيجيه، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تاخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة

بابعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.			
ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة	43:2014	السوداني	4

الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على المصادر اعلاه

وفي ضوء التعاريف الواردة في اعلاه يمكن وضع تعريف للقيادة التحويلية وكما يأتي هي " القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات".

ثالثاً: اهمية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحساسة والتي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة، كيف لا وهيمن أكثر العوامل والحلقات المؤثرة على اتجاهات المنظمة نحو التطور والارتقاء الى الوضعيات والمراكز التنافسية الأحسن، حيث تتضح أهميتها من خلال آثارها البارزة ضمن عمليات التغيير التنظيمي التي تقودها المنظمات وتخططها وترسم أهدافها، وذلك بهدف التأقلم مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، فالافراد العاملين وباعتبارهم الحلقة الأهم داخل المنظمة والعامل الأبرز لنموها وتطورها فهم يتأثرون بالعديد من الضغوطات والظروف التي تززع استقرارهم وتوازنهم الذاتي مما يؤثر بشكل مباشر على سياسات و اجراءات وعمليات التغيير سواء الهيكلية أو التكنولوجية أو الانسانية والتي تبرز في شكل مقاومة لهذه التغييرات وهو الأمر الذي يدفع القيادة التحويلية الى تقمص العديد من الادوار وتبني العديد من الاستراتيجيات لإنجاح عمليات التغيير والتي يعتبر هدفها الأساسي نقل المنظمة الى حالة أحسن وأفضل.

تشهد كثير من مؤسساتنا في الوقت الراهن تغيرات متسارعة ومعقدة، وتنافسية حادة مما يستلزم وجود قيادات وإدارات قادرة على الاستمرار والتعامل مع تلك المتغيرات الهائلة بمهارة وحرفية عالية. (سالم، 2009، ص93)

المتخصصون في مجال الإدارة والقيادة يؤكدون على أن عملية التغيير تحتاج دائماً إلى قيادة قادرة على إدارة عملية التغيير بكفاءة، وأن المهام الرئيسية لقائد أي مؤسسة أو منظمة هو تحقيق التغيير من خلال إتباع أسلوب القيادة التحويلية.

وتسعى القيادة التحويلية على التركيز على بيئة العمل بشكل عام وتحفيز العلاقات المشتركة بين العاملين بهدف الاتقاء وتطوير أدائهم الوظيفي وصولاً إلى تحويل ممارسهم في العمل إلى ممارسات قادة كل في موقعة ، وفي ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية يصبح القادة في أي مؤسسة أو منظمة ميسرين للعمل ووسطاء أخلاقيين في النظام يسعون للتطوير والتغيير بثقة وتفاؤل ، مع تفويض الأشخاص من حولهم للقيام بأعمالهم على أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. إن هذا النمط من القيادة لديه رؤية واضحة ودقيقة عن مستقبل وأهداف محددة بحيث يشجع القائد التحويلي مرؤوسيه على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأمد وتحديد أهداف واضحة وملموسة للمنظمة أو المؤسسة، إذ يسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار كما يهتم بالعمل الجماعي المنظم ويسعى إلى بناء فرق عمل قادرة على العمل بشكل صحيح ومبنية على الحوار والتفاهم والمشاركة في جميع القرارات الإدارية . (الغامدي,2001, 8).

رابعاً: خصائص ومميزات القيادة التحويلية

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكُتّاب والباحثين حول سمات القائد التحويلي، إلا أن أغلبهم اتفق على خمسة سمات مهمّة والتي سيتناولها البحث الحالي وهي (Niekerk,2005:5).

1. التأثير المثالي
2. الدافعية الالهامية.
3. الاستنارة الفكرية
4. الاعتبارية الفردية.
5. التمكين.

وفيما يأتي شرح هذه السمات:

التأثير المثالي Idealized Influence: ومن خلال هذه السمة فإن القائد التحويلي هو أنموذج يقتدي به المرؤوسين فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكونه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفق ما هو متوقع (Niekerk,2005:5).

الدافعية الالهامية inspirational Motivation: يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز والهام اولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة واطهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (الغامدي,2001, 8).

خامسا: ابعاد القيادة التحويلية

تعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الاهداف (Goodwin et al ,2011:411) ويشير الغزالي الى ان تحفيز المرؤوسين هي عملية تركيز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي, واثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين (الغزالي, 2012: 9).

1. الاستثارة الفكرية intellectual simulation: تعد الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق ابداعية, ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية , مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة.

2. الاعتبارية الفردية Individualized consideration : وتشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه , ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وان يكون موجهاً لاعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالاهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر اليها على انها ذات دلالة وتحدي للاعمال وللاهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق اهداف المنظمة

3. التمكين Empowerment: هذه السمة هي سلوك جوهري للقائد التحويلي والفكرة الرئيسة من فكرة التمكين هي ان سلطة اتخاذ القرار ان يتم تفويضها في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الغزالي , 2012 : 31).

المبحث الثاني

مفهوم التفوق التنظيمي

إن إعداد المنظمات الصناعة والخدمية على السواء وتمكنها من أداء دورها الجديد بوصفها أداة لتحقيق البقاء والاستمرار، والتطوير والتحسين المستمرين للسلع والخدمات، والدور الأساس الذي تلعبه في تحقيق التنمية والتغيير الاقتصادي والاجتماعي يتطلب موارثها ورفدها بإدارة الابتكار والذكاء .

أولاً: تعريف التفوق التنظيمي

وبذلك يتمثل دور إدارة الابتكار والعدالة في المنظمات في إعداد البنى التحتية، والهياكل الأساسية التي تمكن من استيعاب وتطوير الابتكار، والتكنولوجيا المبتكرة والمستوردة وتسخيرها لمصلحة التطورات والتحسينات في هذه المنظمات.

لذا يجب أن تكون هنالك مقاييس لقياس الذكاء ، وهذه المقاييس تختلف بين المنظمات تبعاً لاختلاف أهداف الدراسة وأنواع العدالة والمجالات التطبيقية، واختلاف المقاييس المالية وغير المالية.

لقد أوضح (رعد ، 2000) إنه ليس هناك صعوبة في تصنيف المنظمات وفقاً لدرجة التقدم الفني (رعد الصرن، 2000، 990) وهي:

1. المنظمات التي تأتي في المقدمة : وهي منظمات اكتشافات في البحوث التطبيقية.
2. المنظمات غير المستفيدة تماماً من العلوم والتكنولوجيا.
3. المنظمات ذات الحجم المتوسط.

ومن خلال البحوث التي قام بها (Carter & Williams) كانا قد توصلا إلى أن التقدم الفني ينسب إلى الجودة العامة والشائعة في المنظمة ، وفي الواقع أنه ينسب إلى الكفاءة الإدارية والجهود التسويقية وبعوث السوق التي تقود إلى العدالة وعلى كافة المستويات . لذا يمكن قياس العدالة من خلال التقدم الفني الحاصل .

أما العدالة الإداري فيمكن قياسه من خلال التغييرات التنظيمية كالاندماج مع المنظمات أو التوسع ، فقد قاست دراسة (Hege Dewer 1973) معدل سنين العدالة من خلال البرامج الحديثة المقدمة خلال مدة معينة (الكبيسي، 2002، 98). أما (Daft) فقد قاس معدل العدالة الإداري من خلال عدد الأفكار والمقترحات الجديدة المقدمة من كل مصدر وحسب تخصصه. وهناك من حدد مقاييس السلوك الذكاء ي بأبعاد خمس هي (اتخاذ القرارات وحل المشكلة، سعة الاتصالات، روح المجازفة، تشجيع وتجسيد العدالة والقدرة على التغيير).

(حسن ، 2000، ص83)

أما (Hill) فقد استخدم أداة مسجلة لقياس العدالة الخارجي تحتوي على ثلاث فقرات هي:
(Hill, et al 1996, 132)

1. الاكتساب الخارجي لمنتجات جديدة .
2. تطوير عمليات جديدة .
3. إيجاد أسواق جديدة .

أما في العدالة الداخلي فقد اعتمد بُعدين هما:

- البحث والتطوير للشركة .
- كثافة المنتج الجديد .

ثانياً: أهمية واهداف التفوق التنظيمي

هنالك من اعتمد على معايير معينة لقياس العدالة مثل عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق خلال فترة معينة أو حجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية من المبيعات الكلية أو حصة المبيعات للمنتجات الجديدة من التدقيق النقدي أو من العوائد أو قياس الاحكامية الذكاءية من خلال نفقات تكاليف البحث والتطوير كنسبة مئوية من المبيعات الكلية أو التدقيق النقدي. وقد أشار إلى أن نجاح العدالة يمكن قياسه في بعدين: الأول قبول السوق، والثاني هو مدى مساهمة العدالة في تفهم أهداف الشركة .

ويرى الباحث يجب أن تبدأ الابتكارات والعدالة في البداية صغيرة، بحيث تتطلب أموالاً قليلة وعدداً قليلاً من الأفراد وسوق صغيرة ومحددة، والا لن يكون أمامها وقت كافٍ لإدخال التعديلات والتغييرات اللازمة لضمان نجاحها.

لذلك يقاس العدالة الإداري من خلال التغييرات التنظيمية والقرارات المتخذة على صعيد المنظمة، أما التكنولوجي فيمكن قياسه من خلال عمليات الإنتاج الجديدة وحجم المبيعات خلال فترة معينة.

ثالثاً: مقاييس التفوق التنظيمي

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة تباين الكُتاب والباحثين في تحديد مفهوم التفوق التنظيمي وابعاد قياسه.

يعرف التفوق التنظيمي بالتركيز على تعظيم ربحية المنظمة وهو المفهوم الضيق للاداء التنظيمي لتحديده بدرجة تحقيق اهداف العدالة المالي ويستعمل لقياسه مؤشرات مالية مثل: العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية ، ولاتشمل ابعاد لقياس جوانب نوعية التفوق التنظيمي .

جدول (2)

أبعاد قياس التفوق التنظيمي	الباحث، السنة، الصفحات
نسبة سعر السهم، الأرباح، النوعية المدركة حسيًا لدى الزبائن، حصة السوق، سنوات الخبرة للمنظمة مع المنتجات / الخدمات المتشابهة، الربح، دوران العمل ومعدل الغياب، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة).	Rocart, 1979: 89
حصة السوق، نوعية المنتج/ الخدمة، تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة، الأسعار المقارنة للمنتجات/الخدمات، نفقات التسويق نسبة من المبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار.	مقياس PIMS* (Profit Impact of Market Strategy) in wright, et. al., 1994 : 246 –247.
صافي الربح، سعر السهم، الأرباح لكل سهم، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، رضا العاملين عن العمل.	Jauch & Glueck, 1989:384-385
المنظور المالي (زيادة رأس المال التشغيلي من خلال مقسوم الأرباح، العائد على حق الملكية، نمو قيمة المبيعات)، منظور الزبون (النسبة المئوية من مبيعات المنتجات، التسليم في الوقت المحدد وفقاً لرغبة الزبون، المجهز الأفضل من خلال حصة المشتريات الأساسية، ترتيب الزبائن من خلال المشتريين الأساسيين). منظور الأعمال الداخلية (الانتاجية، كلفة الوحدة، الجدولة الزمنية الفعلية مقارنة بالخطة) منظور العدالة والتعلم (وقت تعريف المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين عبر التسويق، الريادة في تطوير المنتجات، الخدمات، وقت التعلم)	Kaplan & Norton, 1992:76, in (Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992:71- 79) (بطاقة درجات الأعمال المتوازنة)
الكفاءة (العائد على الاستثمار، صافي الربح من المبيعات)، الفاعلية (حصة السوق، نمو المبيعات)، عدالة معاملة أصحاب المصالح [حملة الأسهم (الأرباح لكل سهم)، الزبائن (السعر، النوعية)، المجتمع (دفع الضرائب، بناء المدارس، ومدى ارضاء المنظمة للمتطلبات التي عليها كإلياء بمطالب الشكاوي تجاهها)	Rowe, et.al., 1994:207-208

* مقياس PIMS وضعه الباحث Sideny Schoeffler من Harrard University ومنذ السبعينات يستخدم لقياس الأداء المنظمي لحوالي (200) من المنظمات الأكبر حجماً في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تقويم أداء وحدات أعمالها البالغة أكثر من (2500) وحدة أعمال استراتيجية (Miller & Dess, 1996: 150-151)

نوعية المنتجات / الخدمات , العدالة , القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها , المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة , القدرات الادارية للادارة العليا, الربحية , دوران مجموع الموجودات.	(Welsh, T , Fortune, 1994: 58-66)** in, Kreitner & Kinicki, 1995: 469-504
الربحية (العائد على الاستثمار , الربح لكل سهم ,العائد على المبيعات) السوق (حصة السوق), الانتاجية, الحصول على الموارد المالية والمادية ,البحث والتطوير, التغيير في الهيكل أحد متطلبات الملائمة التنظيمية مع الاهداف التنظيمية , الموارد البشرية (التدريب, الغياب, عدد الشكاوي), المسؤولية الاجتماعية (الالتزامات تجاه المجتمع والبيئة)	Rue & Byars , 1995:150-151
حصة السوق, تخفيض الكلف, الربحية, رضا الزبون.	Wheeln & Hunger,1995:290-291.
المؤشرات الكمية (زيادة الانتاجية , نمو المبيعات ,حصة السوق) المؤشرات النوعية (التعاون بين وحدات الاعمال الاستراتيجية)	Wright , et.al.,1998:271

كما تعزى التباينات في تحديد مفهوم التفوق التنظيمي الى تباين تناول هذا المفهوم في علوم الادارة

رابعاً: مداخل التفوق التنظيمي

ففي نظرية المنظمة يعرف التفوق التنظيمي من مداخل الفاعلية التنظيمية التي تختلف في تحديدها تعريف التفوق التنظيمي باختلاف هذه المداخل كالاتي:

1- مدخل الهدف:

تتحدد فاعلية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الاهداف المنوطة بها ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الاعمال ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل العائد على الاستثمار, حصة السوق, القيمة السوقية للسهم, مؤشرات النمو وتوجد مأخذ على هذا المدخل منها صعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفاعلية في تحقيق هدف معين ترتبط عكسياً بالفاعلية في تحقيق هدف أو أهداف

** هو مقياس لمجلة Fortune Magazine لقياس الاداء المنظمي للمنظمات الامريكية الاكثر والاقل نجاحاً التي مبيعاتها لا تقل عن (500) مليون دولار وفي الصناعات المختلفة بترتيب هذه الشركات بحسب هذا المقياس من الاعلى نجاحاً الى الاقل نجاحاً.

أخرى (آل ياسين، 1998: 125)، كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح (جاكسون، وآخرون، 1988: 54-55).

2- مدخل موارد المنظمة :

إن الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل هي مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها ويشمل هذا المدخل على ابعاد لقياس فاعلية المنظمة منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الاسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا.

ويعد مدخل موارد المنظمة مناسباً عندما يكون من الصعب قياس الفاعلية التنظيمية بمؤشرات الفاعلية الأخرى كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، ويمكن لبعض المنظمات الهادفة للربح استعماله التي تنافس على اساس امتلاكها الافضل للموارد مقارنة بالمنافسين، مثل : المنظمة العاملة في البرمجيات التي لديها اعلى نسبة من حملة شهادة الدكتوراه فلسفة، في مجال عملها نسبة الى أجمالي العاملين فيها مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

من المآخذ على هذا المدخل تركيزه الحصول على المدخلات، وهي الموارد الافضل من البيئة أكثر من الاستخدام الافضل لها (آل ياسين، 1998: 128). وأكثر من التأكيد أو الارتباط بالمخرجات لتحديد الحاجات التي ترغب المنظمة في إشباعها في مجال عملها وافضل من المنافسين.

3- مدخل العملية الداخلية :

تتحدد الفاعلية على وفق المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية ، ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكذا رضا العاملين عن العمل من خلال أنشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والادارة والاتصالات بين الادارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة للفاعلية التنظيمية، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة الى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع.

إنّ المدخل التي تقدم ذكرها، ركزت على جانب واحد من المنظمة، فمدخل الهدف يركز على المخرجات ومدخل الاعتماد على الموارد يركز على المدخلات، ومدخل العملية الداخلية

يركز على العمليات أو النشاطات الداخلية، في حين مداخل أخرى للفاعلية وهي مدخل اصحاب المصلحة ومدخل قيم التنافس تسعى الى توحيد هذه المداخل في مدخل واحد، وكالاتي:

4- مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور) :

إن أصحاب المصلحة، أي مجموعة بداخل المنظمة (بينتها الداخلية) أو في خارجها (البيئة الخارجية) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبيةها لمطالبهم. تعد المنظمة فاعلة عند ارضائها لكل اصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة ارضائهم ومنهم المساهمون، والموارد البشرية في المنظمة، والزبائن، والمجهزون، والدائنون، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك.

ومن مؤشرات الفاعلية رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، ورضا العاملين عن العمل، ورضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات، ورضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة، ورضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها، ورضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها، ورضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة، ورضا هيئة حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها/ خدماتها بمطالب هذه الهيئة كتقديم منتجات / خدمات غير ضارة بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحيحة عن نوعيتها وكيفية استعمالها.

من أهم فوائد المدخل النظرة الواسعة للفاعلية من المدخلات الى العمليات والمخرجات على عكس المداخل المذكورة آنفاً، ومن أهم المحددات لهذا المدخل تعدد اصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم من المنظمة وتغييرها باستمرار ، مما يستدعي موازنة المنظمة في سعيها لارضاء مصالح هذه المجموعات بحسب الموقف بمستوى الارضاء الاكبر لمصالح المجموعات الاقوى أو الاكثر تأثيراً في المنظمة وبما يلبي اهدافها في البقاء أو التطور

5- مدخل قيم التنافس :

هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات، والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة الى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الادارة وأن القيم المتضادة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطى تأكيداً أقل في الاسبقية لديهم.

مؤشراتها بُعدان للقيم، يختص بعد القيمة الاولى بالتركيز التنظيمي الذي هو تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فالتركيز الداخلي أهتمام الادارة بمصلحة وكفاءة العاملين، ويمثل التركيز الخارجي التأكيد على مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة.

ويتصل بعد القيمة الثاني بهيكل المنظمة، في حين كان الاعتبار السائد للاستقرار أو الثبات أو المرونة تجاه خصائص هيكل المنظمة، فالثبات يعكس قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى إلى أسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغيير.

وينشأ من ربط هذين البعدين أربعة نماذج للفاعلية التنظيمي وكل نموذج يعكس تأكيداً إدارياً مختلفاً بعلاقته مع الهيكل والتركيز كما يلي :

أ- نموذج الانظمة المفتوحة:

يعكس هذا النموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، وتتمثل القيمة المهيمنة في هذا النموذج في تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على الموارد والنمو عبر أهداف فرعية كالمرونة (اللامركزية) والتقييم المستمر للبيئة الخارجية وهذا النموذج مشابه لمدخل موارد المنظمة.

ب- نموذج الهدف الرشيد (العقلاني):

يمثل القيم الادارية للرقابة الهيكلية والتركيز الخارجي، والاهداف الأساسية هي الانتاجية، والكفاءة، والربح، وترغب المنظمة في انجاز اهداف المخرجات بطريقة معتمدة على الرقابة والاهداف الفرعية التي تسهل الوصول الى ذلك، هي التخطيط الداخلي ووضع الاهداف التي تعد أدوات الإدارة الرشيدة ونموذج الهدف العقلاني مشابهة لمدخل الهدف.

ج- نموذج العملية الداخلية :

يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة الهيكلية. والاهداف الأساسية هي الوضع التنظيمي المستقر. أما الاهداف الفرعية فهي آليات الاتصال الكفوء وإدارة المعلومات الكفوء واتخاذ القرار الكفوء..

د- نموذج العلاقات الانسانية:

يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن. وهنا تركز الادارة على تطوير الموارد البشرية، إذ تعطى الموارد البشرية فرص الاستقلالية والتطوير. وتعمل الادارة باتجاه الاهداف الفرعية كفرص تدريب الموارد البشرية والاهتمام بها أكثر من التركيز على البيئة. (حسن ، 2000، ص94)

خامسا: ابعاد التفوق التنظيمي

توجد عناصر أساسية تظهر على سلوك الشخص المتفوق عند تنميتها ، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن يكون هناك إبداع ، ولكي نتعرف على التفوق التنظيمي بشكل أكثر تفصيلاً وتحديدًا وجب علينا الأطلاع على آراء الباحثين في تحديد عناصر التفوق التنظيمي ، حيث توجد عناصر يتفق عليها الباحثون حول وجودها وهي كالآتي:-

أولاً / الأصالة (Originality)

قدرة الفرد على ابتكار أفكار جديدة ، ومفيدة غير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وكذلك هي إنتاج أشياء غير مألوفة ، وتمثل بالأصالة ومن أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي، والفرد المتفوق ذو الأصالة بإمكانه الابتعاد عن المألوف والشائع، وباستطاعته أن يفكر بأفكار وحلول جديدة وأصيلة ، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الأنفراد بالأفكار ، فالشخص المتفوق ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن الشائع والمألوف (السميري، 2007، ص23).

كما ويعد الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة جديد أو تعديل أو تطوير ، هو ليس مبدعاً إنما هو مقلد ذلك الشخص (عبد الوهاب، 1994، ص118).

ثانياً / الطلاقة (Fluency)

قدرة الفرد على ابتكار بدائل متباينة أو مترادفات أو أفكار جديدة، وهي عملية تذكر وأسترجاع أو أستدعاء المعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها من قبل (جروان، 2008، ص84).

وتعد الطلاقة هي قدرة الفرد الإبداعية ، لأن الشخص المتفوق ينتج قدراً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة ، والشخص المتفوق يتميز بالطلاقة في التفكير (الشمري، 2002، ص65). ويشير (الهويدي ، 2007) إلى نوعين من الطلاقة وهي :-

1-الطلاقة اللفظية (Fluency)

وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة مثل ذلك :-

- أذكر أكبر عدد ممكن من الكلمات تنتهي بحرف (م).
- أذكر أكبر عدد ممكن من الكلمات تبدأ بحرف (س) وتنتهي بحرف (ي) .
- أذكر أكبر عدد ممكن من الكلمات مكونة من ثلاثة أحرف وتنتهي بحرف (ه).

2- الطلاقة الفكرية (Fluency intellectual)

وتعني قدرة الفرد على اعطاء أكبر عدد ممكن من المعاني أو الحلول لمشكلة أو عناوين لفقرة أو استعمالات ممكنة لشيء ما مثال ذلك :-

- أكتب أكبر عدد ممكن لأستخدامات صناديق الورق الفارغة.
- اكتب أكبر عدد ممكن من العناوين لدرس القراءة .
- أكتب أكبر عدد ممكن من النتائج لو ضاعفنا ساعات العمل في اليوم الواحد لموظفي المؤسسة (الهويدي، 2007، ص27- 28).

ثالثاً / المرونة (Flexibility)

تعني التغيير والتجديد والنظر للأشياء بمنظور جديد غير الذي اعتاد عليه الناس، كما للمرونة دور كبير في الإختراعات والإبتكارات، ومثال ذلك : (الاثراء الوظيفي الذي يحقق المنفعة للعمل والصالح العام واشباع حاجة الذات عند الموظف)(الصيرفي، 2003، ص18). كما نجد إن المرونة عكس الجمود الذهني ويعني تبني انماط ذهنية محددة سابقاً وغير قابلة للتجديد والتغيير، ومن أشكال المرونة التي تتمثل بـ (التلقائية: اي أن الشخص يكون عفوي في إطلاق فكرة جديدة، والتكيفية: أي ان الشخص يتكيف مع الوضع الذي هو فيه في العمل، وإعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة)(جروان، 2008، ص85).

رابعاً / الحساسية للمشكلات (Senitivity To Problem)

تعني الوعي بوجود صعوبات أو مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة. ونجد أن الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في المواقف ، ومما لاشك في أن اكتشاف المشكلة هي خطوة أولى لمعالجة المشكلة ، وإضافة معرفة جديدة أو ادخال تحسينات أو تعديلات على المعارف ، ونلاحظ إن القدرة ترتبط بملاحظة الأشياء غير العادية وإعادة توظيفها أو استخدامها واثارة تساؤلات حولها(جروان، 2008، ص86).

المبحث الثالث

الجانب العملي

فيما يأتي وصف لمتغيرات الدراسة وتشخيصها على مستوى القيادة التحويلية واثرها في التفوق التنظيمي لعينة لموظفي دائرة الكهرباء - بابل .

اعتبرنا رأي أفراد العينة ضعيفاً إذا كان الوزن المطلوب لإستجابات أفراد العينة يقع دون وزن 50% ، ويعد متوسطاً إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة يقع بين 50% و اقل من 75% ، ويكون مستوى الاجابة عالياً اذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة من 75% فما فوق .

جدول (1)

وصف متغيرات البحث وتشخيصها

التقييم	الوزن المطلوب ب **	الوسط المرجح*	لا اتفق		محايد		اتفق		السؤال	ت
			لا اتفق	لا اتفق	محايد	محايد	اتفق	اتفق		
عالي	%92	2.76	0.0 2	1	0.4	10	2.34	39	س1	1
عالي	%92	2.76	0.0 4	2	0.32	8	2.4	40	س2	2
عالي	%86	2.58	0.6	3	0.6	15	1.92	32	س3	3
عالي	%94	2.82	0.0 2	1	0.28	7	2.52	42	س4	4
عالي	96.6 %	2.9	2.9	0	0.2	5	2.7	45	س5	5
عالي	%94	2.86	2.8 6	0	0.28	7	2.58	43	س6	6
عالي	91.3 %	2.74	2.0 8	4	0.2	5	2.46	41	س7	7

التقييم	الوزن المطلوب ب **	الوسط المرجح*	لا اتفق		محايد		اتفق		السؤال	ت
			لا اتفق	لا اتفق	محايد	محايد	اتفق	اتفق		
عالي	94%	2.82	2.0 2	1	0.28	7	2.52	42	س8	8

* الوسط المرجح = القيم لإجمالي عدد الافراد المبحوثين .

** الوزن المطلوب = (الوسط المرجح / الدرجة القصوى) × 100 .

الدرجة القصوى = 3 بمقياس ليكرت (3 اتفق ، 2 محايد ، 1 لا اتفق) .

س1) يرى أفراد العينة المبحوثين أن تتركز السلطة بالقائد وحده دوراً مهماً في زيادة قدرة ادارة المنظمات على حل المشكلات واتخاذ القرارات ، إذ بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.76 – 92%) وعلى التوالي ، أي إن هذا الدور عالٍ وهي نتيجة منطقية ، لأن أفراد العينة هم من المدراء وعلى تماس مباشر مع المشاكل في المنظمة ويشاركون في اتخاذ القرارات لحلها .

س2) بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.76 – 92%) على التوالي ، وقد جاء بتقييم عالٍ ، وهذه النتيجة تدل على الفهم الكامل لعينة المبحوثين لأهمية القيادة التحويلية ، حيث إن قيادة الافراد في المنظمات له اهمية خاصة من حيث تعامل الافراد العاملين مع حياة الانسان . وهذا ينطبق مع الدورات القيادية من حيث كونها نوعية .

س3) لقد جاء هذا السؤال بوسط مرجح ووزن مطلوب (2.58 – 86%) على التوالي ، أي تقييم عالٍ إذ إن القيادة التحويلية يسهم في التأكد من توصيل المعلومات الدقيقة الى المتدربين كي تكون حلقة عمل الخدمة المقدمة متكاملة ، وكل بحسب اختصاصه مما يزيد من قوة اواصر العلاقة بين الافراد فيما بينهم من جهة والأفراد وإدارة المنظمة من جهة أخرى . استناداً الى حتمية التكامل في العمل.

س4) بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.82-94%) على التوالي وجاء بتقييم عالٍ ، وهذا يدل على إن القيادة التحويلية يوفر قاعدة معرفية وخبرة عملية .

س5) بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.9 – 96.6%) على التوالي وبتقييم عالٍ ، الامر الذي يدل على أن القائد يسمح بالمنافسة والتطور . لأنه يوفر إمكانية تكامل العمل وتحسين الخدمة المقدمة وتطويرها . مما يمنح فرصة للمنافسة .

س6) لقد جاء هذا السؤال بوسط مرجح ووزن مطلوب (2.86 – 94%) على التوالي وبتقييم عالٍ ، مما يدل على أن تقييم تمكين العاملين يعمل على تحديد المعوقات ، ويسمح بإقتراح معالجات مناسبة . من خلال التغذية العكسية خلال مدة التمكين وما بعدها .

س7) بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.74 – 91.3%) على التوالي وبتقييم عالٍ ، الامر الذي يدل على أن القيادة التحويلية من قبل إدارة المنظمة المبحوثة سوف يعمل على تنمية مهارات سلوكية معينة ، حيث إن زيادة كفاءة الأفراد في تقديم الخدمة بكافة المستويات يعمل على تحسين العلاقة بين المدير .

س8) بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.82 – 94%) وبتقييم عالٍ ، وهذه النتيجة تدل على أن القيادة التحويلية يوفر توارث الخبرات والمهارات المتميزة بالعمل ، إذ إن القيادة التحويلية يحدد نوع الخبرة والمهارة المطلوب إعطاؤها للمتدربين .

كشفت نتائج الوصف والتشخيص انها واقعية ومنطقية وجاءت بتقييم عالٍ , وذلك لان درجة النجاح للمتدربين لاتقل عن 70% وهذه تنطبق مع المقاييس المستخدمة في الدراسة , وهكذا تكون النتيجة النهائية لكلا الدراستين النظرية والتطبيقية : ان لتقييم تمكين العاملين دورا مهما واساسيا في الكلية وهذا يتطابق مع فرضية الدراسة , وقد جاءت المقاييس كلها معززة لفرضية الدراسة لبيان واقع تقييم تمكين المدير من خلال الدراسة التطبيقية .

التفوق التنظيمي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التفوق التنظيمي

رقم الفقرة	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	س1	4.22	0.73	1	مرتفعة جدا
2	س2	4.14	0.83	2	مرتفعة
3	س3	3.97	0.89	3	مرتفعة
4	س4	3.41	1.28	4	مرتفعة
5	س5	3.37	1.20	5	متوسطة
6	س6	3.29	1.35	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.73	0.58		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم () أن متوسطات عبارات القرار الاستراتيجي السائدة تراوحت بين (3.29- 4.22) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام

لعبارات هذا البُعد (3.73) وبانحراف معياري (0.58)، مما يشير إلى توافر التفوق التنظيمي بدرجة مرتفعة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب" سأكون سعيدا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في المنظمة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) أي بدرجة مرتفعة جدا، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب" أشعر بسعادة عندما أناقش أمور المنظمة مع أصدقائي خارج المنظمة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري (1.35) أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

يظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد القرار الاستراتيجي كانت بدرجة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى إدراك المدراء لقيمة وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، وأنه يمثل خيارا وإستراتيجية جيدة تؤدي إلى تحقيق أهدافها، ويؤكد هذا مجيئ العبارات " أشعر بأنني جزء مهم في المنظمة " و" أشعر بأحاسيس قوية تربطني بالمنظمة " في المراتب الأولى من هذا البُعد.

علاقة القيادة التحويلية بالتفوق التنظيمي

يوضح الجدول رقم (4) نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في مستوى التفوق

التنظيمي .

الجدول رقم (4)

قيمة (VIF)	مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)
1.069	0.551	-0.597	-0.033
2.255	0.454	0.749	0.060
2.181	* 0.000	4.493	0.354
0.156			
18.267			
* 0.000			

* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.156$) وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (15.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القرار الاستراتيجي . ونظرا لأن قيمة ($F=18.267$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) القيادة التحويلية في مستوى اتخاذ القرارات الادارية

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها :

- 1- هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة التحويلية واتخاذ القرارات الادارية
- 2- احتلت دراسة التفوق التنظيمي دوراً بارزاً بتقديم الحضارات، إذ كانت للحضارة الاسلامية دوراً مميزاً في ترسيخ مدلول القيادة وذلك لانها انتهجت نهج القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة التي اهتمت بالقيادة من باب الاستخلاف.
- 3- تبين إن القيادة التحويلية وبكافة مستوياتها في المنظمة المبحوثة من الوسائل المهمة والاساسية لمواكبة التطورات العلمية.
- 4- تبين أن القرار الاستراتيجي أحد الوسائل الناجحة في تحسين العلاقات فيما بين أفراد المنظمة ، وذلك بإدراك الافراد وبكافة مستوياتهم للواجبات المناطة بهم .

ثانياً : المقترحات

- 1- الاهتمام بمهارات القيادة التحويلية لدى المدراء وبكافة المستويات الادارية في المنظمة المبحوثة لغرض الوصول الى تحديد الحاجات التمكينية الدقيقة من المفضل إلحاق هؤلاء المدراء بدورات تمكينية ملائمة .
- 2- تبني مفهوم الرؤيا الاستراتيجية وصياغة بيان واضح وموثق للرؤية الاستراتيجية وبذل جهود منسقة لتكييف العمل في التوجهات الاستراتيجية المستقبلية لبرامج ضمان الجودة وتحسينها في الدائرة قيد الدراسة .
- 3- العمل على تعميق الصلة ما بين مكونات الرؤية الاستراتيجية وضمان جودة الخدمات ومحاولة الاستفادة من هذه الصلة في صياغة الخطط المستقبلية للدائرة .
- 4- على الجامعات ان تكون اكثر انفتاحاً وواقعية في معالجة وتحليل الرؤية التنظيمية للمنظمات على عدها من ضرورات التقدم بالمنظمة نحو مجالات الاستشراف للمستقبل بمايخدم منظماتنا بالنهوض ومواكبة التطورات وخاصة في ظل دخول العولمة بمختلف مجالات الحياة.
- 5- توجيه الجهود للاستفادة من المنظمات الاجنبية غير الحكومية من أجل إشراك العاملين في المنظمات في كافة مستوياتهم بدورات تمكينية خارج القطر .

ثالثاً: التوصيات

- 1- السعي بمتابعة موضوع القيادة التحويلية على وفق منهج عربي اسلامي اذ يزخر التاريخ العربي الاسلامي بالرموز القيادية التي تركت بصماتها في عمق التاريخ التي تكفي لاستنباط منهجاً قيادياً مرموقاً ومتميزاً.
- 2- ابراز دور القيادة التحويلية في اختيار واعداد القادة الاداريين وعدم الاعتماد على ماتجود به الظروف من ملاكات ادارية نشأت بفعل الصدفة او على ما املته التفاعلات السياسية والاجتماعية.
- 3- اجراء دراسات معمقة لملاحح الشخصية القيادية العراقية وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها ومتابعة نتائج هذه الدراسات.

المصادر

1. العجمي ، حسان، 2007، 45 السلوك التنظيمي / دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
2. السوداني، محمد رحمة فنجان،(2014)، " تمكين وابداع المرؤوسين في اطار انموذج القيادة التحويلية" رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
3. الغالبي، طاهر محسن، والعامري ، صالح مهدي محسن، 2008 "الادارة والاعمال ، المكتبة العربية .
4. فاروق عبده فليبه ، و السيد محمد عبد المجيد ، 2017، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية
5. صادق طلال عساف الدليمي ، اثر سمات القيادة الادارية في انتاجية العاملين، الكلية التقنية والادارية ، بغداد، 2009.
6. القيسي،فاضل حمد والطائي،علي حسون،الادارة الاستراتيجية (نظريات-مداخل-امثلة وقضايا معاصرة) ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الاردن، 2013
7. العبيدي , ميسون علي حسين ,(2013) , " دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية " رسالة ماجستير , جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
8. سوسن الحسيني و ابراهيم البلتاجي ، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق ، كانون الثاني 2016 ، ترجمة وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط
9. عبد القادر علام ، ضغوط العمل ، دار الفكر ، لبنان ، 2000.
10. فهيمه حمدي ، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زرداني صالح ، بعين البيضاء -أم البواقي-كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2014 ،
11. توماس، هيلن هنجر، دافيد: "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة د. محمود عبدالحميد مرسي، د. زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة – عمان، 1990.
12. ردينه، عثمان يوسف: "الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق"، الكلية التقنية للعلوم الإدارية، عمان – الأردن، 2000.
13. الراوي، خالد وهيب: "الأسواق المالية والنقدية"، دار المسيره للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000.

14. السالم، فؤاد الشيخ ومخامره، محسن: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، شركة الشرق الأوسط للطباعة، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة، 1998.
15. الصميدعي، محمود جاسم محمد: "مداخل التسويق المتقدم"، مكتب مرام للطباعة، بغداد، 2003.
16. البرواري، نزار عبدالمجيد رشيد والدوري، ناجي عبدالستار محمود: "حماية المستهلك في القطاع الصحي"، دراسة تطبيقية في عينة من مستشفيات بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (4)، 2001.
17. الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، 2002، غير منشورة.
18. الروسان، محمود علي، العلاقة بين القدرات الديناميكية والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري/دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، 1997، غير منشورة.
19. سليم، مها كامل، تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الجودة ISO 9002، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، 2001، غير منشورة.
20. القطب، محي الدين يحيى توفيق، الخيار الإستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية/ دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
21. محمد خليل، إبراهيم، نظام إدارة الجودة ISO 9001، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، 1999، غير منشورة.
22. الموسوي، محمد عبد، أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والقدرات الديناميكية في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، 2000، غير منشورة.
23. العبيدي، ميسون علي حسين (2013)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية" رسالة ماجستير، جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد ص 49.