



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل – كلية إدارة والاقتصاد  
قسم إدارة اعمال

## دور القيادة التحويلية في تحقيق الاداء المميز

بحث مقدم من قبل الطلبة

{حسين مرار داموك ، حسين محمد هرميل}

الى قسم إدارة اعمال

كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في إدارة اعمال

بأشراف

أ.د. بشار عباس حسين

م ٢٠٢٤

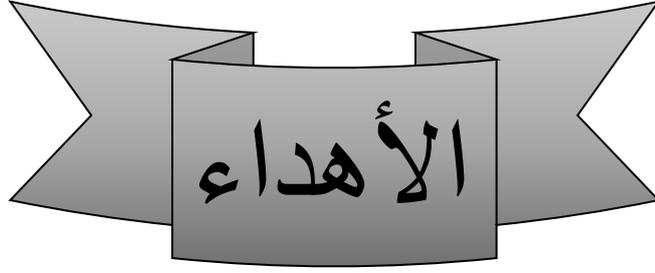
هـ ١٤٤٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُوا مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ  
مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْتَرِبُ  
عَن رَّبِّكَ مِنْ مَّثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا  
أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ }

صدق الله العلي العظيم

(سورة آل عمران (١٩))



إلى أمي رمز التضحية والعطاء ...

إلى والدي الذي اعطاني الثقة كي أستمر ...

إلى زوجي العزيز الذي دعمني لأكمل مسيرتي الدراسية ...

إلى أشقائي الذين كانوا نعم السند لي ...

إلى كل من آمن بي ودعمني خلال مسيرتي ...

إلى كل من طلب العلم وابتغى إليه سبيلاً ...

**أهدي إليكم جميعاً ثمرة هذا الجهد**

**سائله المولى عز وجل أن ينفعنا به وأن يتقبله ويجعله في ميزان حسناتي**

الباحثين

# الشكر والعرفان

لا يسعنا بعد الانتهاء من إعداد هذا البحث إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى استاذنا الفاضل

الدكتور بشار عباس حسين

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ، حيث قدم لنا كل النصح والإرشاد طيلة فترة الإعداد فله منا كل الشكر والتقدير .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل تدريسي قسم إدارة اعمال – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بابل .  
لهم منا كل الشكر و التقدير .

الباحثين



المبحث الأول

منهجية البحث



# المبحث الاول

## منهجية البحث

### المقدمة

تواجه المنظمات التعليمية اليوم العديد من التحديات والمتغيرات في الظروف البيئية وازدياد شدة المنافسة بينها على الصعيد العلمي الأمر الذي اوجب على المنظمات التعليمية العمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول إلى الأداء المتميز ، وبما إن الأداء يعد انعكاساً لقدرة المنظمة التعليمية على تحقيق أهدافها طويلة الأمد وأهداف البقاء والتكيف والنمو ، كما انه يتأثر بالعديد من الوظائف والمتغيرات ومنها الأنماط القيادية لذا يتوجب عليها اليوم الاهتمام بهذا المجال واختيار القيادات الكفوءة لتعزيز أدائها المتميز.

كما إن التعرف على مستوى أداء المنظمة التعليمية مسألة في غاية الأهمية من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء ، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفوءاً ، فضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة ، وهنا يبرز القائد التحويلي إذ هو من يجلب التغيير ، والإبداع ، والعمل الحر لزيادة التفكير الإبداعي ، فهو الذي يزيد من تفاؤل العاملين وتحفيزهم ليبدعوا بحل المشاكل أو أداء المهام بالطرق الجديدة ، ووضع أهداف ومصالح المجموعة على حساب المصالح الشخصية من اجل تحقيق الرؤية المستقبلية .

وتعتبر القيادة التحويلية أسلوباً فعالاً للقيادة يهدف إلى تحفيز وتطوير الأفراد وتحويلهم إلى أشخاص ملهمين ومبدعين. يتميز هذا النوع من القيادة بتركيزه على تحقيق التغيير وتطوير القدرات الفردية وتعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك، تعزز القيادة التحويلية الابتكار والإبداع في المؤسسة. فعندما يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن أفكارهم وتجربة أشياء جديدة، يتم تعزيز الابتكار وتحسين الأداء والتنافسية للمؤسسة.

بشكل عام، يمكن القول أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الأداء والابتكار وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة. إنها تعتبر أسلوباً قوياً للقيادة يؤثر بشكل إيجابي على الأفراد والمؤسسة بأكملها.

## مشكلة البحث

إن العديد من المنظمات ومنها المنظمات التعليمية تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيها ، إذ إنَّ نمط القيادة التحويلية اليوم ذات التغير والتطور المتسارع بات من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات التعليمية نحو التميز وتبني رسالة واضحة وأهداف ملائمة لتطوير التعليم ، وصولاً إلى التميز ثم التنافس وتجاوز الطرق التقليدية التي تقود إلى التخلف .

نحاول في هذا البحث التعرف على دور وعلاقة القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز . وتوخياً للدقة في إيجاد الحلول الكفيلة لمشكلة البحث تم عمل مجموعة من التساؤلات لان فهم المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها :

- (١) ما هو مستوى أهمية القيادة التحويلية وأهمية متطلبات الأداء المتميز ؟
- (٢) هل لدى القيادات الأكاديمية في المنظمات والشركات إدراك بأهمية أن تتوفر لديهم صفات القائد التحويلي بغية تعزيز متطلبات الأداء المتميز ؟
- (٣) ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز ؟

## أهداف البحث

يمكن تأشير جملة من الأهداف والتي يمكن تحقيقها من خلال هذا البحث ومنها :

- وضع إطار نظري يشخص موضوع القيادة التحويلية ، وكذلك الأداء المتميز .
- التعرف على القيادة التحويلية .
- اختبار العلاقة التآثرية بين القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز.

## فرضيات البحث

تم تحديد مجموعة من الفرضيات استناداً إلى الأنموذج بهدف إثبات العلاقة الإحصائية :

**الفرضية الأولى :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية مجتمعة ومتطلبات الأداء المتميز .

**الفرضية الثانية :** توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة التحويلية مجتمعة ومتطلبات الأداء المتميز.

### مصطلحات البحث

**القيادة التحويلية:** أنها تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

**الأداء المميز :** أن الأداء هو المحصلة النهائية لأي نشاط وهو يعتمد الوحدة التنظيمية والأهداف التي يتطلب تحقيقها". أما التميز كمفهوم فهو 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.

# المبحث الثاني

الاطار النظري



# المبحث الثاني

## الاطار النظري

### التمهيد

أضحت القيادة محورا هاما تركز 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 ( الدليمي ، ٣٥ : ٢٠١٤ ). 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 (المسعودي ، ٤٤ : ٢٠٠٧ ).

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا المبحث الإطار النظري للقيادة التحويلية والاداء المميز من خلال التطرق إلى المطالب التالية :

- ✓ المطالب الأول : القيادة التحويلية .
- ✓ المطالب الثاني : الاداء المتميز .

## المطلب الاول

### القيادة التحويلية

#### أولاً : مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري ، وترتكز أساساً على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار ، فالقيادة التحويلية يوفرون محفزات لأتباعهم من أجل رفع الروح المعنوية ، وتنشط سيادة القيم لديهم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال ( الدليمي ، ٤٢ : ٢٠١٤ ) .

إذ تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية ( ٣٠ ) ( Hunt & Fitzgerald ، ٢٠١٣ ) . ولكي تحقق المنظمات عامة والمنظمات التعليمية على وجه الخصوص رسالتها في المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها وتستطيع ترجمتها إلى واقع عملي من خلال إنجاز أهدافها المحددة ضمن هذه الرسالة ، فإنها تمارس العديد من الوظائف والأنشطة والعمليات التي توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً يمكنها من الوصول إلى غاياتها ، إذ تبقى القيادة التحويلية وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهرية الذي يدعم ويعزز هذه الفعاليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح والتميز في الأداء ( السوداني ، ٣٨ : ٢٠١٤ ) .

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق للقيادة التحويلية يمكن أن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي ، إذ تعرف بأنها مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وتوليد أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية ( احمد ، ٩٩ : ٢٠٠٨ ) . كما يعرف ( Barut , et.al. ، ١٣٣ : ٢٠١٠ ) القيادة التحويلية بأنها العملية التي تتطلب قائد يفهم احتياجات العاملين ويزيد قدرتهم على تحمل مسؤولية أكبر لتحقيق رؤية المنظمة ، ويعزز ثقافة التغيير الإبداعي والنمو بدلاً من الحفاظ على الوقت الراهن " ، ووصفها ( الزبيدي ، ٦٦ : ٢٠١٠ ) بأنها العملية الإدارية التي تدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة المتغيرات المستقبلية .

كما تعرف على أنها " العملية التي تؤثر بشكل كبير في تغيير المواقف والسلوكيات والمعتقدات والأفراد ، ودفع الأفراد على الالتزام بالمهام التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات ( ٢٠١١ : ٣٧ ، Mohammad , et.al. ) .

وتأسيساً لما سبق يمكن القول بان القيادة التحويلية : هي القيادة التي تعمل على خدمة التغيير ، وتتعدى تقديم الحوافز مقابل الوصول إلى الأداء المتميز في المنظمات التعليمية وتحفز وتشجع العاملين فيها على الإبداع والابتكار وتدفع العاملين إلى مضاعفة جهودهم من خلال بناء جو من الثقة المتبادلة بينهم و بين القادة لتحقيق رسالة تلك المنظمات وأهدافها المشتركة .

### ثانياً : خصائص القيادة التحويلية

القائد التحويلي هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة ، وأدناه أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد التحويلي كما حددها كُـلٌّ من ( ٢٠١٣ : ٣٥٩ ، A.James & Ogbonna ) ، ( آل فطيح ، ١٩ : ٢٠١٣ ) .

١. القدرة على إعادة تشكيل الثقافات التنظيمية مع موائمة هذه الثقافات مع الأنظمة الإدارية .
٢. تحفيز إتباعه على وضع مصالح الفريق أولاً ، ويشجعهم على التفكير بطريقة إبداعية ومبتكرة لحل المشاكل .
٣. المهارة في مواجهة الظروف الغامضة والمعقدة والمستقبلية وتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد .
٤. وكيل تغيير يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة .

### ثالثاً : أهمية وأهداف القيادة التحويلية

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

## ❖ أهمية القيادة التحويلية

هنالك عوامل التي أكسبت القيادة التحويلية قوة وأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي :

- (1) 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 (آل فطیح ، ٣٣ : ٢٠١٣).
- (2) 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 التحقيق الجاذبية الخاصة.
- (3) تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا 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.
- (4) أن القيادة التحويلية صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

## ❖ أهداف القيادة التحويلية

يشير ليثود (Leith wood) إلى أن للقيادة التحويلية الى أهداف رئيسية هي :

- (1) مساعدة العاملين على التطور المهني من خلال التواصل الفعال، حرية التعبير التخطيط بشكل تعاوني، تشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين.
- (2) زيادة الدافعية للعمل: تتم عندما يتمكن القائد من تحقيق أهداف التطوير المهني، واعطاء العاملين
- (3) دورا في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة (الزبيدي ، ٤٦ : ٢٠١٠).

## رابعاً : أبعاد القيادة التحويلية

تباينت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية تبعاً للخلفيات الفكرية لهؤلاء الباحثين وتبعاً لاهتمامهم ، فنجد أن بعضهم صنفها إلى أربعة أبعاد بينما صنفها آخرون لتشمل أكثر أو أقل من ذلك ، إلا أنه يتفق اغلب الباحثين على أنها أربعة كما حددها ( Bass ، ١٩٨٥ ) والتي أطلق عليها (Four F'S)

التأثير المثالي ، التحفيز الاعتبارية الفردية ، الاستثارة الفكرية في حين هناك باحثون حددها على أنها أكثر من ذلك بإضافة بعد خامس هو التمكين . وعليه عمدت الباحثة على اعتماد أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بـ التأثير المثالي التحفيز الاعتبارية الفردية الاستثارة الفكرية ، التمكين في هذا البحث استناداً إلى دراسات الباحثين ( Sharma , et.al. ، ٢٠١٢ ) ، إذ إن المزج بين هذه الأبعاد يحقق أفضل النتائج للمنظمة ( Arokiassamy , et.al. ، ٢٠١٥ : ٣٢٣ ) .

## ١. التأثير المثالي

هي الدرجة التي يتصرف بها القائد بطرق مثيرة للإعجاب بما يضمن اتخاذ مواقف محددة من قبل العاملين تتفق مع القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويكون بمثابة قدوة للعاملين ( ٢٠١٣ : ٣٥٦ ، A.James & Ogbonna ) . وبعبارة أخرى إن التأثير المثالي يعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس العاملين لديه ، بما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم ، إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الاحترام والثقة تجاهه ، وبجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه ( حمد ١٢ : ٢٠١٤ ) ، وأشار ( داود ، ٢٩٣ : ٢٠١٢ ) انه يتطلب هنا من القادة إلى المشاركة في المخاطر والاهتمام باحتياجات العاملين بقدر الاهتمام بالاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .

## ٢. التحفيز ( الدافعية الإلهامية )

يُعبّر هذا البعد عن قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين واستخدام الرموز التركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة ، إذ القائد التحويلي يكون متفانلاً ومتحمساً حول المستقبل ( ٢٠١١ : ١٢٣ ، Tims ) ، مع امتلاكه القدرة على إلهام العاملين للتفكير بشأن حل المشاكل بطريقة جديدة ، فالعاملون يشعرون بالثقة والإعجاب تجاه هؤلاء القادة ويبدون الولاء والاحترام لهم وبالتالي يتحفزون لأداء أكثر مما يعتقدون أنهم قادرين عليه أو يتمنون فعله ( Sharma , ٥٥٦ : ٢٠١٢ ) . فيكون سلوك القائد في هذا البعد تحفيز وتوعية وإرشاد العاملين لما تتعرض له المنظمة من تحديات وتغيرات والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس والثبات على الرأي والعمل على مواصلة النجاح لذا يعمل القائد وفق هذا البعد على إيجاد وخلق أفكار مستقبلية وتعزز دور العاملين في أداء أعمالهم ( Blook ٢ : ٢٠٠٤ ) .

### ٣. الاستشارة الفكرية

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على جعل الآخرين يفكرون بطرق جديدة لأداء العمل وابتكاره لأفكار جديدة تثير التابعين لتشخيص المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل ( Atkinson & Pilgreen ، ٤ : ٢٠١١ ) كما يحثون القادة العاملين على استخدام التفكير غير التقليدي في التعامل مع المشاكل التقليدية ( ٢٠١٢ : ٥٥٧ ، Sharma ) ، وان الهدف الأساسي الذي ينشده القائد التحويلي من الاستشارة الفكرية للعاملين هو أن يجعلهم ابتكارين ومبدعين من خلال قدرة القائد على تحدي النماذج الإرشادية الفردية ، وإيجاد بيئات تعلم يكون الأفراد فيها قادرين على التفكير تفكيراً إبداعياً (المسعودي ، ٥٦ : ٢٠٠٧ ) .

### ٤. الاعتبارية الفردية

تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف واهتمام إلى العاملين معه ، وإدراكه للفروق الفردية فيما بينهم ، ولاسيما فيما يتعلق بحاجتهم للنمو المهني ، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين بصفة مستقلة ويساعدهم في إيجاد حل لمشكلاتهم ، وكذلك إنجازاتهم من خلال و تبني استراتيجيات التقدير والإطراء ، ويتصف بهذه الصفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً بطرق مختلفة للعاملين الذين يتم التعامل معهم ( الدليمي ، ٥٠ : ٢٠١٤ ) ، وتعني الاعتبارية الفردية اهتمام القائد بالعاملين من خلال استماعه إلى مشاكلهم والعمل على معالجتها ، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والانجاز ، وإدراكه الفروق الفردية فيما بينهم ( ٢٠٠٧ : ٥ ، Covey ) .

### ٥. التمكين

يُعرف التمكين بأنه توسيع لمهام ومسؤوليات العاملين أو تحرير وإطلاق العنان للقوة الكامنة وإبداعات العاملين عبر إعطائهم الحرية في العمل ( الطائي ، ٥٨ : ٢٠١٠ ) ، ويعرف أيضاً بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار ( ٢٠١٢ : ٢٢٥ ، Allameh ) . ويُعد التمكين احد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم ( الدليمي ، ٥١ :



٢٠١٤ ) . وإن من خلال هذا البعد ومن خلال منح حرية التصرف في اتخاذ القرارات من قبل العاملين تتحقق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم ( المعاني ، ٢٣١ : ٢٠١٣ ) .

ومما تم استعراضه عن أبعاد القيادة التحويلية نرى إن بناء قيادة تحويلية ناجحة تقوم على الأبعاد الخمسة مجتمعة ، إذ يجب أن يتم إيلاء الاهتمام لجميع هذه الأبعاد وبنفس المستوى لضرورة وجود هذه الأبعاد مع بعضها البعض وترابطها وتكاملها ، وتأثير نتائج كل منها في الأبعاد الأخرى ، والمنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص تكون أكثر نجاحاً مع وجود أبعاد القيادة التحويلية بحيث تتفق مع ثقافة المنظمة وثقافة العاملين فيها والمتعاملين معها والمجتمع الذي تعمل فيه ، من أجل البقاء والنمو والاستمرار في بيئة متغيرة ومنافسة شديدة . إذ متى ما توفرت هذه القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة دل ذلك على سلامة النهج الذي تتبعه هذه المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها للتصدي للتحديات والتغييرات التي تواجهها .

## المطلب الثاني

### الاداء المتميز

#### أولاً : مفهوم الأداء المتميز

لقد أصبح مفهوم الأداء يحمل معاني كثيرة بالنسبة لعديد من الباحثين ، إذ إن لكل باحث مفهوماً خاصاً وفقاً لموقعه ومهام العمل المناط به ، ومن هنا سيتم التطرق إلى آراء بعض الباحثين حول مفهوم كل من الأداء والتميز بصورة عامة ، والأداء المتميز بصورة خاصة . فالأداء في أبسط صورة هو انعكاس للطريقة التي تستخدم بها المنظمة مواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ( Mondy ، ٢٣٨ : ٢٠١٠ ) .

في حين أوضح ( Wheelen & Hunger ، ٣٨٠ : ٢٠١٠ ) بأن الأداء هو المحصلة النهائية لأي نشاط وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية والأهداف التي يتطلب تحقيقها أما التميز كمفهوم " فهو 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 ( Ajaif ، ٢٢٧ : ٢٠٠٨ ) .

ويشير ( ٢٠١٤ : ٥٤٣ ، Jankal ) إلى أنّ التميز يعني 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 . والجدير بالذكر ظهر في الأونة الأخيرة العديد من المصطلحات المرتبطة بمصطلح التميز منها إدارة التميز والتميز المنظمي ، والأداء المتميز وبالنظر في كل مصطلح منها يمكن ملاحظة إن هناك اختلاف فيما بينها وقد أشارت المصادر التي تناولت هذه المصطلحات من كتب ورسائل علمية وأبحاث وجدت أن هذه المصطلحات اختلفت في مسمياتها واقتربت في مضمونها إذ إنها تعتمد النماذج والمفهوم نفسه فضلا عن وجود مصطلحات أخرى مثل الأداء العالي ( فرج ، ٨٩ : ٢٠٠٩ ) .

وعرف الأداء المتميز بأنه " إطار التقييم الذاتي لقياس نقاط القوة ومجالات التحسين في جميع أنشطة المنظمة ، إذ يركز على ما تفعله المنظمة ، أو ما يمكن أن تفعل ، لتوفير خدمة ممتازة أو منتجات للزبائن والمستخدمين لخدماتها " ( Jankalova , ٤٧ : ٢٠١٤ ) ، ويشير أيضا ( ٢٠١٥ : ٢٨٤٧ ، A . Hamid , et.al ) إلى الأداء المتميز بأنه " الأداء الكفوء والفعال ، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة " .

## ثانياً : مبادئ تحقيق الأداء المتميز

يتفق كل من ( الرويشدي ، ٢٩ : ٢٠٠٩ ) و ( الفتلاوي ، ٩٠ : ٢٠١٢ ) إن تحقيق أفضل تصور لمضامين الأداء المتميز يتطلب تسليط الضوء على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق التميز في الأداء ، ومنها الآتي :

١. **الخطط المتفق عليها** : إن الاشتراك في الخطط يسهل عملية ترجمتها إلى الواقع .
٢. **التركيز على الزبون** : إذ يجب تفهم قيم العمل الآن ومستقبلاً ، وتأثيرها في توجهات المنظمة في الاستراتيجيات والنشاطات .
٣. **تحسين العمليات** : ويقصد به الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف ، فضلاً عن التطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغير متطلبات الزبون (الأمين ، ٥٧ : ٢٠١٣) .
٤. **أنظمة التفكير وعمليات التعلم المستمر** : يجب على جميع العاملين أن ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات ، كما لا بد من وجود عملية تحسين مستمرة ، وابتكار يعتمد على عملية التعلم المستمر .
٥. **استخدام البيانات بكفاءة** : يجب استخدام البيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرارات .

٦. تأثير المجموعة : تزود المجموعة المنظمات بالقيم من خلال نشاطاتهم لتأمين الوضوح والأمن لمجتمع مزدهر .

٧. القيم الأساسية : عدها (٢٨٤٧ : ٢٠١٥ ، Hamid ) أحد المبادئ الأساسية غير الملموسة للأداء المتميز وهي القيم التنظيمية التي تُعدُّ الأهم والتي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين في المنظمة.

### ثالثاً : متطلبات الأداء المتميز

يتطلب بلوغ المنظمة لمستوى التميز في أدائها إلى تأمين المتطلبات الآتية والتي تمثل بالواقع البنية الأساسية لنظام عمل المنظمة بهذا الشأن (العزاوي ٦٤ : ٢٠١٠ ) ، ومن أبرز تلك المتطلبات ما يأتي : ( العيسوي ( ١٩ : ٢٠١٣ ) ، ( العبيدي ، ٦٣ : ٢٠١٤ ) .

### ١. التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات التي لها تأثيرات باقية لمدة طويلة والتي من الصعب مخالفتها ( الرويشدي ، ٨٧ : ٢٠٠٩ ) . ويعرف بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل ( Hax ، ٢٠١٠ ، ١٥ ) . ويتضمن التخطيط الاستراتيجي القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية ، وبالتالي يكون الاستنتاج إن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج ايجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة ومتميزة ( القحطاني ، ٨ : ٢٠١٠ ) . ويعود السبب في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات الأداء المتميز ، إذ انه يزود المنظمة بقاعدة لقياس آلية العلم بالمتغيرات وتحديدتها وتوحيد الجهود المتميزة ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة ، ويستكشف ما يرضي الزبائن الآن وفي المستقبل ومحاولة التفوق على رغبات الزبائن بتقديم سلع وخدمات لم يتوقعوها ( Kotler & Keller ، ٢٠٠٩ ، ١٦٧ ) . كما أن جميع نماذج التميز تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمات من اجل تحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في جميع أجزائه ( الدجني ، ٤٩ : ٢٠١٣ ) . ويشير ( كمونه ، ٧٤ : ٢٠١٣ ) أن التخطيط الاستراتيجي هو إحدى مراحل خلق منظمات ذات الأداء المتميز ، من خلال امتلاك استراتيجيات ناجحة تدعم الأداء المتميز .

## ٢. التركيز على الزبون

أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها (الهالات ، ٢٨ : ٢٠١٤ ) وان الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء المتميز هو تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على احتياجاتهم ، لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها ، ومن منطلق إن الزبون هو الذي يسمح للمنظمة أن تربح كان لابد من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها ( العبيدي ، ٦٩ : ٢٠١٤ ) .

ولكي تكون المنظمة منافسة ومتميزة عليها أن تفهم أيضاً كيف تقود العاملين وتجعلهم راضين ، إذ إن رضا العاملين عن منظماتهم ينعكس إيجابياً على رضا زبائنهم ( Hoque ، ٥٥٥ : ٢٠٠٣ ) . وقد فسّر ( حسن ، ٤٠ : ٢٠١٠ ) التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن باعتبار إن التميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات الزبون ، فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للزبائن الحاليين ، كما تكون الاختيار الأفضل للزبائن المحتملين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة والمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تقديم قيمة مضافة للزبائن وتتخطى المتطلبات الروتينية للتعامل مع زبائنهم ، ولديها القدرة على تحقيق منفعة كل المتعاملين معها والمجتمع بأسره ( Standen ، ٤ : ٢٠٠٤ ) .

## ٣. إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تعتبر موجودات غير منظورة للمنظمة وإنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة والثقافة المتراكمة للمنظمة ( علي وآخرون ، ١٥ : ٢٠١٠ ) إذ أعدَّ ( ٥ : ٢٠٠٥ ، Harrington ) إدارة المعرفة هي احد المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز في الأداء ، فهي أسلوب يُمكن العاملين في المنظمة من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركتها ، مما ينتج عنه سلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في المنظمة . وتشير المعرفة إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة ( النور ، ٣٦ : ٢٠١٠ ) .

## ٤. الثقافة التنظيمية

تعكس الثقافة التنظيمية المعارف وطرق التفكير السائدة بين أعضائها ، وهي تركيب من العناصر المترابطة التي تتفاعل بينها لتشكيل ثقافة المنظمة ( الحكيم وآخرون ، ١٠٢ : ٢٠٠٩ ) ويعرفها

( العيسوي ، ١٥ : ٢٠١٣ ) بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن المنظمات داخل المجتمع الواحد إذ الثقافة التنظيمية المتميزة هي التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقياداتهم ، وان تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات . وان الثقافة التنظيمية يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها المميزات الآتية ( ليندة ، ١٩ : ٢٠٠٥ ) :

- ❖ حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم ودون تمييز .
- ❖ تعمل على بناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة (جرار ، ٢٧٠ : ٢٠١٣) .
- ❖ نظام الحوافز الذي يجب أن يقوم على معايير موضوعية وعلمية ، فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والابتكار وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة مما يجعلها قوة جاذبة لأفضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل ( الحاج وعبد الغني ، ٦ : ٢٠٠٨ ) .

#### ٥ . إدارة العمليات

بما إن لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي ، إذ يتم ذلك من خلال خارطة العمليات (الخالدي ، ٥٩ : ٢٠١٢) . إذ تشير العمليات إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات ( محسن والنجار ، ٣ : ٢٠٠٩ ) ويعرف ( Heizer & Render ، ٦ : ٢٠٠٨ ) إدارة العمليات بأنها الإدارة المسؤولة عن تكوين السلع وتقديم الخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات .

ويرى ( العزاوي ، ٨٤ : ٢٠١٠ ) إن إدارة العمليات من المتطلبات المهمة لبلوغ التميز إذ أنها تحدد مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية والتقنية بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة . وان تحسين المخرجات يتطلب من المنظمة الاهتمام بتحسين الأنظمة ، ومجمل عمليات المنظمة لأنها الأساس للوصول إلى التميز في الأداء (الفتلاوي ، ٢٩١ : ٢٠١٢) . وحتى تكون إدارة العمليات داعمة للتميز يجب أن تكون كفوءة وفاعلة ، وأيضاً إمكانية تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجيات المنظمة (الجبوري ، ١٧٩ : ٢٠١٣) .

# المبحث الثالث

الاطار العملي

# المبحث الثالث

## الاطار العملي