



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

**بحث بعنوان**

# **تأثير القيادة البارعة في التميز التنظيمي**

**بحث تقدمت به الطالبة**

**نسرين حامد عبادي**

الى مجلس قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة

المكالوريوس في ادارة الاعمال

**بإشرافه**

**د. زينب محمد الرزاق**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ

الْعَالَمِينَ﴾

اللَّهُ  
صَدِيقُ  
الْعَظِيمِ



(سورة يونس الآية 10)

# الاسراء

أرى مرحلة البكالوريوس قد شارفت على الإنتهاء بالفعل بعد تعب ومشقه قد دامت اربع سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي وأصبح عنائي اليوم للعين قُرَّةً ها انا اليوم أقف على عتبه تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتني على أتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي....

وبكل حُب أهدي ثمره نجاحي وتخرجي..

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب. ومن دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفه داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله وفخري واعتزازي والذي (حامد عبادي الفرحان)

إلى من جعل الجنه تحت أقدامها

واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون الشمعه التي كانت لي في الليالي المظلمات

سر قوتي ونجاحي وجنتي أُمي (حسنه زيدان خلف)

إلى من ساندوني بكل حُب عند ضعفي وازاحوا عن طريقي المتاعب مُمهدين لي الطريق زارعين الثقة والإصرار بداخلي إلى من قال الله بهم (سَنَسُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ) أخواني (عمر \_ عبدالعزیز)

إلى ملائكة رزقي الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة الجميله تلك الملائكة التي غيرن مفاهيم الحب والصدقه والسند في حياتي اخواتي (اسماء \_ استبرق \_ بثينه)

ولا أنسى رفقاء الطريق الذين شاركوني خطوات هذا الطريق

إلى من هونوا تعب الطريق

إلى من شجعوني على المثابره وإكمال المسيره

إلى رفقاء السنين ممتنه لكم (هدى \_ ضحى \_ مروه)

والى د. زينب عبدالرزاق مشرفه هذا البحث التي لم تتواني في مد يد العون لي

وفي الختام لم تكن الرحله قصيره ولم تكن الأمور ميسره لكنني بعون الله فعلتها

# شكر وامتنان

وفي الختام..... أقف أليوم أمامكم قلبي يملؤه مزيج من المشاعر المتناقضة فرحه  
الإنجاز وحزن الفراق مشاعر ممزوجة بذكريات رحله تعليميه طويله ومليئه  
بالتحديات والإنجازات

أود أن اتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في رحلتي التعليميه من معلمين واداريين  
واخص بالشكر الدكتورة الفاضلة

## زينب عبد الرزاق

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا  
في جوانبه المختلفة

و اتوجه بالشكر الى زملائي و زميلاتي اتمنى كل التوفيق في حياتهم القادمة لن ننسى  
تلك اللحظات التي قضيناها معاً وستظل هذه الذكريات خالده في قلوبنا

وايضا كانت رحله مليئه بالمشقه وكل خطوه بها كانت تحمل في طياتها دروساً قيمه  
سنحملها معاً إلى المستقبل

وأخيراً أود أن أوكد ان هذه ليست النهايه بل هي بدايه جديده لرحله أخرى مليئه  
بالتحديات والفرص.. سنواجه صعوبات جديده... لكننا سنستمر في السعي لتحقيق  
أحلامنا وطموحاتنا

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
1	المستخلص
2	المقدمة
5-3	المبحث الاول (منهجية البحث)
19-6	المبحث الثاني: الاطار النظري
10-6	المطلب الاول (القيادة البارعة )
19-11	المطلب الثاني (التميز التنظيمي)
20	المبحث الثالث: (الاستنتاجات والتوصيات)
22-21	المصادر

## المقدمة

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على تأثير سلوكيات القيادة المهيمنة في تحقيق التميز التنظيمي ، حيث من الضروري معرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً ودورها في تحقيق التميز التنظيمي ، ورأي ما تعانيه عينة البحث من مشكلة ضعف القيادات العليا في إدارة واستدامة العمل ، فضلا عن عدم قدرتهم على مواجهة التحديات التي يمكن أن تؤثر على عمل الشركتين في المستقبل ، خاصة عدم وجود تنظيمية للمستقبل وتوقع المستقبل . تلك الفعاليات ، لذلك تسعى المنظمات لاستكشاف واستثمار الفرص لتحقيق التميز التنظيمي ، وهذا نتيجة لضعف الخبرات لكبار القادة في عينة البحث . لذا فإن مشكلة البحث تكمن في ضعف الوعي بالمثل الذي تم التحقيق فيه حول مفاهيم هذا الوجود المنظور الشركة التي يعملون فيها .الأعمال لكي تتمكن المنظمات من الحفاظ على القيادة والنمو في أعمالهم ، ينبغي عليهم تبني ممارسات لضمان أنه بسبب توسع التجارية ، تحتاج المنظمات إلى أسلوب قيادة مميز يسمح بالعمل لتحقيق الأهداف من المنظمة التي قد تقف في معركة مع المنظمات الأخرى في كثير من الحالات ، ويتم ذلك من خلال تبني السلوكيات التي تنسجم بين الأهداف المتضاربة ، والتي تتمثل في القيادة البارعة ) ، وهي مجموعة من السلوكيات القيادية التي تجمع بين سلوكيات القيادة المنفتحة التي تعزز الأنشطة الاستكشافية . وسلوكيات القيادة المنغلقة التي تعزز سلوك الأنشطة الاستثمارية حيث لا يمكن لمنظمات الأعمال البقاء والتميز إلا عندما تسعى إلى التميز التنظيمي باستمرار من خلال تحسين أدائها المالي والتشغيلي والتطوير المستمر وكفاءتها وجودة حصادها ، لأن القيادة البارعة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات لذلك ،

## المقدمة

لكي تتمكن المنظمات من الحفاظ على القيادة والنمو في أعمالهم ، ينبغي عليهم تبني ممارسات لضمان أنه بسبب توسع الأعمال التجارية ، تحتاج المنظمات إلى أسلوب قيادة مميز يسمح بالعمل لتحقيق الأهداف من المنظمة التي قد تقف في معركة مع المنظمات الأخرى في كثير من الحالات. ويتم ذلك من خلال تبني السلوكيات التي تتسجم بين الأهداف المتضاربة، والتي تتمثل في القيادة البارعة) ، وهي مجموعة من السلوكيات القيادية التي تجمع بين سلوكيات القيادة المنفتحة التي تعزز الأنشطة الاستكشافية ، وسلوكيات القيادة المغلقة التي تعزز سلوك الأنشطة الاستثمارية. حيث لا يمكن لمنظمات الأعمال البقاء والتميز إلا عندما تسعى إلى التميز التنظيمي باستمرار من خلال تحسين أدائها المالي والتشغيلي والتطوير المستمر وكفاءتها وجودة حصادها ، لأن القيادة البارعة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات

لذلك ، يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على تأثير سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز التنظيمي ، حيث من الضروري معرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً ودورها في تحقيق التميز التنظيمي ، ورأي ما تعانيه المنظمات. من مشكلة ضعف القيادات العليا في إدارة واستدامة العمل ، فضلاً عن عدم قدرتهم على مواجهة التحديات التي يمكن أن تؤثر على عمل الشركتين في المستقبل ، خاصة م وجود تنظيمية للمستقبل وتوقع المستقبل. تلك الفعاليات، لذلك تسعى الشركتان لاستكشاف واستثمار الفرص لتحقيق التميز ظمي ، وهذا نتيجة لضعف الخبرات لكبار القادة في شركتي عينة البحث. لذا فإن مشكلة البحث تكمن في ضعف الوعي بالمثل، تم التحقيق فيه حول مفاهيم هذا الوجود المتطور للشركة التي يعملون فيها. وقد اشتمل البحث المقدم على ثلاث مباحث حيث خصص المبحث للمنهجية العلمية والمبحث الثاني للاطار الفكري النظري والمبحث الثالث للاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث

تتخذ منظمات اليوم نهجا لتحقيق الأهداف والغايات التي تحقق الرضا المجتمع ، بحيث تتبني سلوكا رياديا ، از يركز القادة على إيجاد الفرص التي تمنحها البيئة الخارجية ، فيكون تحديد الفرص جزءاً لا يتجزأ من أدراك القيادة لجهود الإبداع ،وتسخيرها لبلوغ الأهداف للحصول على التميز التنظيمي لذا تكمن مشكلة البحث تظهر من خلال ضعف إدراك المفاهيم المتغيرات الفاعلة ووجودها في الشركة التي يعملون بها ، وبناء على ما ذكر فإن مشكلة البحث تتجلى عن طريق التساؤل الرئيسي الآتي :

( هل تؤثر القيادة البارعة في تحقيق التميز التنظيمي ) ؟

وانبثقت منها التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- هل تمتلك القيادات الادارية في المنظمة عينة البحث تصوراً واضحاً حول مفهومي القيادة البارعة و التميز التنظيمي ؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة و التميز التنظيمي ؟
- 3- ما طبيعة علاقة التأثير القيادة البارعة في التميز التنظيمي ؟

#### ثانيا: اهمية البحث

جاءت أهمية البحث من خلال الخصوصية التي تميز فيها عن غيره من البحوث في مجال ادارة الاعمال عموماً وفي مجال الاختصاص خصوصاً ، والتي يمكن تحديدها من الأهمية الأساسية لمتغيرات البحث ومدى حداتها ، إذ تبني البحث الحالي متغيرين مهمين هما ( القيادة البارعة ، و



التميز التنظيمي ) فضلاً عن أهمية التفاعل المنطقي بين متغيرات البحث وتوافق وانسجام ابعادهما الفرعية الذي اكسب البحث الأهمية المعرفية البالغة وتعزيز النموذج المفاهيمي الذي قدمه .

### **ثالثاً: اهداف البحث**

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية

- 1- عرض الأطر النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها .
- 2- معرفة مدى تبني المنظمة عينة البحث لمتغيراته.
- 3- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة البارعة و التميز التنظيمي .
- 4- اختبار علاقة التأثير بين القيادة البارعة و التميز التنظيمي .

### **رابعاً : فرضيات البحث**

اعتمدت الباحثة بعض الفرضيات بالاعتماد على طبيعة المشكلة المعروضة وخصائصها ومن اجل التصدي لهذه المشكلة وهي :

**الفرضية الرئيسية الاولى:** ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة في التميز التنظيمي).

وهذه الفرضية تنفرع الى الاتي : -

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة المنفتحة في التميز التنظيمي.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة المنغلقة في التميز التنظيمي ..

**الفرضية الرئيسية الثانية:** ( توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية القيادة البارعة بأبعاده و التميز التنظيمي).

وهذه الفرضية تنفرع الى الاتي : -

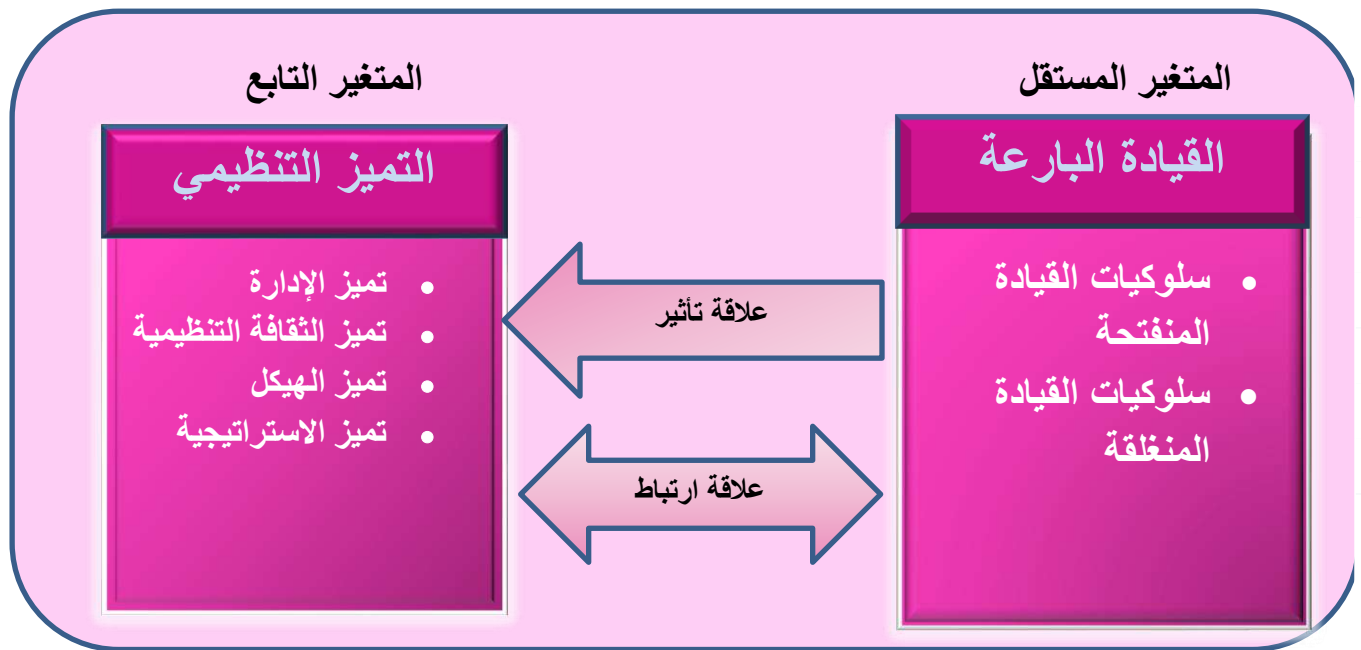
- 1 - توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة و التميز التنظيمي.

2 توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعده سلوكيات القيادة المغلقة التميز التنظيمي.

### خامساً : - مخطط البحث الفرضي

استناداً إلى الأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات البحث ( القيادة البارعة و التميز التنظيمي ) تبلور لدى الباحثة تصوراً عن المخطط الفرضي للبحث والذي يعبر عن طبيعة العلاقات ونوعها بين متغيرات البحث الحالية بالشكل يدعم مشكلة البحث ومحققاً لأهدافه ومصوراً لفرضياته كما في الشكل ( 1 ) ، والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما يأتي :

- 1- المتغير المستقل ( القيادة البارعة ) : وتتمثل أبعادها الفرعية بـ ( سلوكيات القيادة المنفتحة ، سلوكيات القيادة المغلقة )
- 2- المتغير التابع ( التميز التنظيمي ) : وتتمثل أبعاده بكل من ( تميز الإدارة ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الهيكل ، تميز الاستراتيجية ) .



الشكل (1-1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: اعداد الباحثة

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### اولا : القيادة البارعة

##### 1- مفهوم القيادة البارعة

تطورت مفاهيم القيادة البارعة بشكل ملحوظ في ظل جهود الباحثين تبعا لتوجهاتهم الفلسفية وبحسب الأنشطة التي تطلبها المنظمة ، مثل إنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق لتحسين الأداء التنظيمي وبناء توجه سلوكي يتفاعل مع وعيهم والمساهم لقيم التنظيم ، لضمان جودة تحقيق الأهداف ، ولتوظيف اساليب القيادة البارعة الذي يحتم عليها تقييم رؤيتها بشكل منتظم ، وتشجيع الابداع وأن تكون على استعداد لضبط أو تغيير الاستراتيجيات والمخرجات ، وعلية نجد أن السلوكيات الإدارية تؤثر في قدرتها على الاستكشاف والاستثمار في آن واحد ، لذا يلعب كبار المديرين دورا حاسماً في إدراك الفرص واتخاذ القرارات المؤثرة في عمليات الابداع وتحقيق الأهداف ( Luo, . , 2016 : 4 et al ) استعمال مصطلح القيادة البارعة لوصف قدرة المنظمة في وقت واحد في العمل على أنشطة الاستثمار والاستكشاف والكفاءة والمرونة ، والمواءمة والقدرة على التكيف ، ولهذا قد يقوم القادة البارعون بإنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق جديدة لتحسين الأداء التنظيمي في الوقت نفسه ( 400 : 2018 , Awan et al. ) ، إذ كانت المنظمات سابقاً تتأرجح بين اساليب القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية في ادارة اعمالها مما أدى إلى ظهور القيادة البارعة كأنموذج يقوم بالجمع بين كل منهما ، ويتعامل مع تناقض أنشطة المنظمات في ان واحد . سبب هذا التناقض هو وجود أنشطة متعارضة والتي تتمثل ( بالاستثمار والاستكشاف ) ، والتي تتنافس على الموارد النادرة للمنظمة ( 13 : 2018 , Bouwmans et al )

وان مصطلح القيادة البارعة تم تطويره على يد العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال وذلك بسبب الحاجة إلى قيادة تمتلك القدرة الكافية من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنها من القيام بأدوار معقدة في إن واحد من أجل تحسين قدرة المنظمة على استثمار الفرص ( 19:2020 , Enlund & Lorentsson )

وبشكل عام هناك سمتان رئيسيتان بميزان القادة البارعين عن أنماط القيادة الأخرى وهي التوجه المستقبلي وبناء المجتمع او يشير الأول الى قدرة القادة البارعين على صياغة رؤيتهم وقيادة فريقهم في بيئة غير مؤكدة.

بينما يشير الأخير إلى جهود القادة البارعين لتشجيع فريق دعم من المتابعين في انشاء القيمة الاستراتيجية ، إذ تؤثر القيادة البارعة على كل من الابتكار وتحديد الفرص من خلال صياغة رؤية وتوقع قدر معين من اللاتأكد والحفاظ على المرونة والتوجه المستقبلي لتوقع الظروف والتحديات التنافسية المستقبلية ( Dabic , et al ,2021:685-686 ) .

وبما تقدم ترى الباحثة ان القيادة البارعة ( وهي القيادة الداعمة للأبداع والابتكار القادرة على خلق حالة من التوازن بين بعدي سلوكياتها الاستكشاف والاستثمار وتحفيز العاملين ودعمهم ليكونوا بارعين قادرين على تطوير العمل ورفع مستوى كفاءته )

## 2- أهمية القيادة البارعة

تسعى المنظمات على اختلاف احجامها وأهدافها للبقاء والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بوجود قيادة استراتيجية بارعة قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية فالمنظمات تسعى إلى تعزيز القدرات التنافسية والتنمية الذاتية والتطوير المهني المستدام ، وتتمثل أهمية القيادة البارعة في ضوء التوجه الفلسفي الذي يعتمد عليه البحث من خلال المحاور الآتية :

أ . أهمية القيادة البارعة بعمليات الدعم التنظيمي : تتمثل عمليات الدعم التنظيمي عبر قدرة القائد البارع على تعزيز النهج المعتمد على نوعين من السلوك ، الأول السلوك المنفتح للقائد لتعزيز أنشطة الاستكشاف والثاني يتمثل من خلال السلوك المنغلق لتعزيز الأنشطة الاستثمارية ( 68 : 2020 , AI – Khawaldeh ) وتأكيذا على ما يراه ( 1 : 2021 , Altindag & Erarslan ) أن قدرة المنظمة على البراعة ومفهوم العدالة في المنظمة لها تأثير غير مباشر وإيجابي على تصور عمليات الدعم التنظيمي ، حيث إن المنظمات التي تستخدم معارفها ومهاراتها العامة تزيد من فعالية أنشطتها الابتكارية وتساعد في تضمين القدرات الاستكشافية والتطويرية للمنظمة وبصورة كبيرة وتعزز من عمليات التطوير الشخصي لهم .

ب . إن سلوكيات القيادة البارعة ( الانفتاح والانغلاق ) تعزز مستويات عالية من سلوكيات الاستكشاف والاستثمار ، وبالتالي تحفيز أداء العامل المبتكر ، كما أن سلوكيات القائد تتنبأ بشكل

إيجابي بسلوكيات استكشاف واستثمار العاملين ، وإن الأداء المبتكر للعامل كان متوقعا بشكل كبير من خلال السلوك المنفتح والمنغلق للقائد ، والتفاعل بين هذه السلوكيات ،(1: 2018 , Alghamdi ) إن القيادة البارعة تتمثل بقابلية القائد على تعظيم الأنشطة الاستكشافية بالاستناد للسلوك الانفتاحي وتعظيم الأنشطة الاستثمارية عبر السلوك المنغلق والتحول المرن بين كلا السلوكين تبعاً لمقتضيات الموقف ( 201 : 2010 , Rosing et al. ) ، كما يشجع على إنجاز الأهداف والابتكار بما يقلل مخاوف العاملين من اللاتأكد ويعزز الكفاءة الذاتية ، كما يعد الابتكار عنصراً حيوياً للمنظمات للبقاء في العالم التنافسي الحالي ، وبالتالي يحاول القادة باستمرار تعزيز سلوكيات العمل المبتكرة للمرؤوسين .

ج . الأهمية الاستراتيجية للبراعة التنظيمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية : إن الاستراتيجيات التطويرية والاستكشافية التي تخصص لها المنظمات مواردها هما نشاطان مختلفان اختلافاً جوهرياً ، إذ تسهم المعرفة في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات . ( 1 : 2021 , Kavali et al ) وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي لديها ميزات مبتكرة واستكشافية ولديها القدرة على استعمال هذه الميزات في جميع مواردها ، التي تعرف على أنها منظمات إبداعية ، تنفذ استراتيجيات مبتكرة من أجل اكتساب مهارات جديدة وأسواق جديدة مع قدرتها على استعمال مواردها بكفاءة في ظل ظروف تنافسية عالمية ( 155 : 2014 , Findikli ) .

أشار ( 327-329 , 2011 , Michael et al ) إلى أهمية القيادة البارعة كالآتي :

أ. منح المرؤوسين استقلالية كافية الاستكشاف

ب. يتمتع الفريق والمدير باستقلالية كبيره .

ت. إطلاق المدير مبادرات والإشراف عليها ودعمها.

وأوضح ( 54-65 , 2015 , Hannes & Rosing ) إلى أهمية القيادة البارعة كالآتي :

أ- هي سلوكيات متكاملة بين المنفتحة والمنغلقة وهي تشجع على الإبداع والتفكير والانخراط

القيادة البارعة في مستويات عالية وبذلك استثمار ابتكار عالي المستوى وهي أكثر نجاحاً .

ب- أسلوب القيادة البارعة هو أكثر فاعلية بما يتعلق بتعزيز الابتكار الفردي والجماعي من أسلوب القيادة الفردي .

ت- يركز على التجريب وتطوير الابتكار .

ث- عملية تحديد طرق تسهيل الابتكار التنظيمي أمرا مهما لأنه يساهم في توظيف ونمو المنظمات

حدد ( التسمي , 2019 : 55 ) أهمية القيادة البارعة كالآتي : -

- أ- يجب رعاية وتطوير ثقافة التكيف والاتساق لأنها مفيدة لكل من القادة والعاملين
- ب- مدى الاستجابة للبيئة الديناميكية و تعقيدات العمل .
- ت- الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرنة والثقافة الثابتة أو المعيارية يعزز الاداء .
- ث- ان هدف تطوير أساليب أو برامج القيادة وتعزيزا لثقافة والأداء .
- ج- تحقيق المطالب التي تحفز الأفراد.

### 3- أهداف القيادة البارعة

أظهرت الابحاث والادب التنظيمي أن القيادة البارعة قد تغلبت على التحديات والتعقيدات في البيئة الديناميكية وقدمت اداء تنظيميا مستداما ، في حين إن هناك اهتمامات متزايدة لكل من ممارسي المنظمات والأكاديميين حول موضوع البراعة التنظيمية كما أن الخبرات الواسعة في ميدان ادارة الاعمال تؤكد ايضا بأن القيادة البارعة أمر بالغ الأهمية للأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة ( 1 : 2020 , kooi ) ويمكن أن تتمثل أهداف القيادة البارعة وفقا للتوجه الفكري للبحث من خلال :

أ. **تهدف القيادة البارعة إلى رفع مستوى الاداء العام للمنظمات :** تسهم القيادة البارعة برفع مستوى العمليات التنظيمية برمتها عبر المشاركة في العملية الابداعية وأهمية قيمة وهوية الدور الابداعي في سلوكيات العمل المبتكرة ، اذ تبين الدور الايجابي للقيادة البارعة ، عبر ارتباط مكونات الابداع بممارسات القيادة وبكيفية استخدام المعطيات المختلفة للقيادة البارعة من قبل القادة لتعزيز شعور اتباعهم بالإبداع ومبادراتهم المبتكرة وبالتالي تعزيز ادائهم العام ( 18 : 2020 , Mystridis )

ب. **تسهم القيادة البارعة بإدارة اللاتأكد والموائمة والتكيف البيئي :** تهدف القيادة البارعة بإدارة المنظمات على اختلاف أنواعها على نحو يتسم بالتكيف مع عوامل اللاتأكد البيئي ومواجهة حالات الضغوط التنافسية . ( 22 : 2016 , Coleman ) وتبرز قيمة سلوكيات القيادة البارعة عبر قدرة المنظمة من التكيف بصورة فاعلة مع البيئة واتخاذ القرارات في الاجل

الطويل على الصعيد التنظيمي ( Probst , et al. , 2011 : 333 ) وتهدف القيادة البارعة عبر تعظيم الاداء من خلال الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرنة أو الاعتبارية ، وتلبية متطلبات البيئة الديناميكية ومواجهة الغموض والاستجابة للمتطلبات التي تمكن من تحديث أساليب القيادة التي تسعى لتعزيز ثقة القادة وثقافة الأداء والاهتمام بثقافة التكيف والتلاؤم والتي ستعود بالإفادة لكل من القادة والمرؤوسين .

ت. تساعد القيادة البارعة على تمكين المنظمات من التعامل مع الضغوط : تواجه القيادة البارعة الضغوط التنظيمية المتنوعة ، عبر عمليات الاستكشاف والاستثمار حيث يشير ( 65 , 63 , 57 : Zacher & Rosing , 2015 ) إلى أن القيادة البارعة تهدف لدعم قابلية المنظمات في التأسيس والمحافظة على الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية في وقت واحد بغية التعامل مع الظروف المتنوعة نتيجة التعقيد المتسارع للبيئة ذات المجال التنافسي وتطبيق مسارات عمل مختلفة في ذات الوقت وإدارة مجموعة واسعة من عمليات التعلم متنوعة المستويات لدعم عمليات الاكتشاف والاستثمار ، وإن مجمل سلوك القيادة المنفتح والمنغلق أمر مهم إذ لا بد من تكيف السلوكيات المختلفة بشكل مرن يتوافق مع مستلزمات المهمة أو الجانب الابداعي أو الابتكاري من العمل ( Ahlers & Wilms , 2017 : 17-18 ).

#### 4- ابعاد القيادة البارعة

أشار العديد من الباحثين عن طريق عرض مفهوم القيادة البارعة أنها تمثل عددا من السلوكيات القيادية ( المنفتحة - المنغلقة ) والتي يقوم بها القادة لتدعيم أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار لدى العاملين عن طريق العمل على كل من هذه الأنشطة في آن واحد وبالكفاءة نفسها ، وبعبارة أخرى فإن القيادة البارعة تتضمن نوعين من السلوكيات ( الابعاد ) وهما سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة حسب كل من

( رشيد العطوي ، 2012 : 137 , 77 : 2012 ، 5 5 1 : 2015 ، Ruhnke & Mulder , 2016 : 37, Yuki Coleman )

وعليه فإن ابعاد القيادة البارعة ستكون كالاتي :

#### أ- سلوكيات القيادة المنفتحة

الاستكشاف يتمثل بالقدرة على اكتساب معرفة جديدة بشكل خاص من حيث تحديد السوق والمنافسين والزبائن ، حيث تكون المنظمة مصدراً للقيمة عن طريق تفكيك الانموذج القديم

الذي لم يعد قائدا للسوق واستكشاف نماذج جديدة ، ولكن الأهم من ذلك العقد المتبادل الذي يهدف لتحقيق التكامل المشترك لعملية خلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة ( الى جنب خلق القيمة للزبائن ( Saputra 2021 : 392 ) و يعد سلوك القيادة المفتوحة مجموعة من السلوكيات التي تتضمن تشجيع المرؤوسين على القيام بالأشياء بشكل مختلف ، وتجربة اشياء مختلفة ، واعطائهم الفرصة للتفكير بشكل مستقل ، وتحفيز محاولاتهم للتفاعل بنجاح مع الوضع الحالي ( Coleman , 2016 : 37 ) لذا إن سلوكيات القيادة المفتوحة تعزز أنشطة الاستكشاف ، والتي تشمل تجربة اشياء جديدة ومختلفة ، مما يتيح فرصا لتحفيز التفكير ، والسماح بالأخطاء ، وتشجيع تحمل المخاطر ، وفي ضوء هذا التكامل بين سلوكي الاستكشاف والاستثمار يجب على القيادة الإدارية ايجاد التوازن بين هذين السلوكين لتعزيز عمليات التميز التنظيمي ( Frese & Bausch, 2011 : 957 ) تأكيدا على ذلك ترى الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات أن سلوكيات القيادة البارعة يعزز الاستكشاف من تطوير منتجات جديدة بصورة جذرية متطورة إلى جانب التعلم من خلال العمليات التنظيمية والتي ستكون جديدة تماما ( Moreno & Pasola , 2011 : 92 ) وتتضمن سلوكيات القيادة المفتوحة القدرة على تأسيس مناخ منفتح وتوجيه العاملين لتحمل المخاطرة وتحطيم القواعد للبحث عن حلول خارج المنطقة الآمنة وتحدي الأساليب السائدة وتحفيز مداخل وطرق مستحدثة للتعاطي مع المشكلات التي تواجه المنظمات وخلق ثقافة داعمة للتعلم من الفشل والاحطاء إلى جانب الاستقلالية في الأداء .

#### ب- سلوكيات القيادة المنغلقة :-

تشير سلوكيات القيادة المغلقة إلى سلوك الاستثمار الذي يعتمد على تعزيز استثمار الأنشطة الحالية والتأكد من أن العاملين ينفذون المهام من خلال اتخاذ الاجراءات التصحيحية ومراقبة تحقيق الأهداف ، واتباع القوانين والتعليمات ، والالتزام بروتين المعلومات تمثل سلوكيات القيادة المغلقة كالالتزام اهمية الكفاءات المؤهلة جيدا والتأكيد على الجوانب الروتينية في احراز الأداء ، ( Schindler , 2015 : 29 ) تحقيق الكفاءة في الأداء والتقييد بالقواعد وهيكله المهام ومنح التعليمات واتمام المهام ومتابعة انجاز الأهداف وتأدية الجوانب التصحيحية ومتابعة الالتزام بالخطط وتفعيل الالتزام بالهرمية ، ويركز هذا النوع من السلوك على تحقيق مهمة العمل بكفاءة وتقليل التباين في سلوكيات العاملين مثل الالتزام بإجراءات العمل ، والتأكد من اتباع القوانين ( Havermans , et al , 2015 : 4 ) .



## ثانيا : التميز التنظيمي

### 1- مفهوم التميز التنظيمي

وصف المنظمات المتميزة بأنها (المنظمات التي تتفوق على افضل الممارسات العالمية في اداء مهامها وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل كما أنها تكون على دراية بقدرات اداء منافسيها ونقاط الضعف والقوه الخارجية والبيئة المحيطة (Gilgeous,1997:35) ويركز على الأفراد المنفذون لهذه الآلية فذكر (أنهم مجموعه من العاملين لهم التزام عاطفي يمكنهم من صنع أو تقديم خدمات او منتجات تشكل ميزة لمنظماتهم وهو ما يعبر عنه بدورة الأداء الذي يكون أفضل من المتوقع وأفضل من القوى المتمثلة في أماكن أخرى) (كاتز نباخ،2002،19) وعرف بانه العملية الديناميكية التي تؤمن قيمة فريدة وميزة تنافسية ترضي العملاء والموردين عن طريق تطوير قدرة العمليات الداخلية والدعم والتطوير المستمر للموارد البشرية بشكل يحقق التناغم مع العمل الكلي في المنظمة. (Sharma and kodali,2008:7) هو قيام العاملين في المنظمة بسلوك أداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة أي بأقل جهد ووقت وتكاليف (مدحت محمد ،2012،10) وعرف ايضا اسلوب فكري وفلسفه اداريه تعتمد على منهجيه تتعلق بكيفيه تحقيق نتائج ملموسه في المنظمة لتحقيق بعض التوازن في تلبية احتياجات جميع الاطراف سواء اصحاب المصلحة او المجتمع ككل ,في اطار ثقافه التعلم و الابداع والتحسين المستمر ,حيث تسعى المنظمات سواء في القطاع العام او القطاع الخاص الى التحسين المستمر في ادائها للوصول الى مستوى الميزة التنافسية على منافسيها و للوصول الى هذه الاهداف وتحتاج المنظمات الى مزيد من التميز داخل منظماتها (احسان دهش :2013, 55) .

وأن هذا لا يتحقق بمحض الصدفة ,بل بمجمل جهود العاملين , وتميز القادة, وتميز العاملين , وذلك تحت تأثير ثقافه تنظيميه تدعم هذا التميز أذ الاطار الاساسي لتقييم وتحسين المنظمات . أن فكره التميز التنظيمي مبنيه على القدرة التنظيمية لتطوير القوى الداعمة للتميز في المنظمة والتي تأتي من قدره المنظمات على تحقيق معدلات التغيير السريع للمساعدة في تحقيق و الحفاظ على

مكانه تنافسيه و تمثل هذه القوى الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي و الشعور المتزايد بالجودة و القدرة على توظيف التكنولوجيا في العمليات التنظيمية بشكل فعال .

## 2- أهمية التميز التنظيمي

تتبع أهمية التميز التنظيمي من قدرة المنظمات على بلورة القوى التي تدعم التميز من خلال تحقيق معدلات تغيير سريعة , و تحقيق منافسه غير محدودة , و الحفاظ على المساحة و المكانة التنظيمية, و زياده الوعي و القدرة على الجودة واستخدام التكنولوجيا في المعلومات والأبداع .

ومن هذا الجانب ينظر الى الجامعة كمحرك لتنمية المجتمع الشاملة و المستدامة , التي تعمل على تحسين نوعية الحياه مالياً و معنوياً و توفير ظروف و عناصر الحياه الثمينة حتى تتحمل اعباء التنمية المستقلة و تتيح لها فرصا كبيرة للمجتمع لضمان الاستفادة العليا من ثمار التنمية .

حيث تسعى الجامعة نحو تنميته روح المسؤولية الاجتماعية و المهنية كواجب عام .

وتسعى معظم المنظمات الى ادارته ما يسمى بالتميز كأحد الاساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة و يتطلب هذا الموقف على امرين اساسيين : (زكريا الدوري , 2016:325)

**الامر الاول:** الوضع التنافسي للمنظمة: تناول الفكر الاداري الوضع التنافسي للمنظمة , وأن هذا الوضع تشكله خمس قوى تنافسية هي :

أ- تهديد المنافسين الجدد .

ب- الصراع بين المنافسين الحاليين .

ت- تهديد المنتجات البديلة .

ث- قوى المشترين التفاضلية .

ج- قوى الموردين التفاوضية .

وحيث يرى البعض ان لكل منظمه استراتيجيه تنافسيه شامله هي خليط للأهداف المستهدفة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الاهداف .

**الامر الثاني:** مداخل اداره التميز: تتعدد مداخل اداره التميز في منظمات الاعمال بين دراسات أكاديمية و بحوث علميه , ودراسات ميدانيه ومن اهم هذه المداخل :

- ما حدده "بيتر داركر" كمدخل لأداره التميز وينحصر في (الافراد العاملين ,البيئة المادية للمنظمة ,العمليات, المنتجات)
- الدراسة الميدانية التي قام بها "توماس بيترز" احد خبراء في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قام بالدراسة للتعرف على اهم اسباب التميز التنظيمي

### **3- خصائص التميز التنظيمي :**

ان المنظمات الادارية التي تحقق تميز في الاداء تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة وهي كما يأتي : ( 18 : 2020 , Erarslan & Altindag )

- 1- **قبول الاعمال المتحدية :** حيث ان قبول الاعمال المتحدية يعتبر من اهم مصادر التميز التنظيمي من حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة واصلاح العمليات المضطربة وبدأ العمل من الصفر .
- 2- **توفر القيادات الكفوة :** ان القيادات تعمل كقدوة حيث ان للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه .
- 3- **تحمل المصاعب :** ان المصاعب توضح للمنظمات قدرتها حيث ان ارتكاب الاخطاء تحمل المنظمة لازمات ومواجهتها او احتوائها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها .
- 4- **الخبرات بعيدا عن العمل :** ان المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.
- 5- **برامج التدريب :** ان النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الاداء تكون اهميتها اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- 6- **الدقة المعززة :** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص من خلال اختيار أفضل الاساليب لتأدية المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على اهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة .

7- **التعلم المستمر** : من خصائص المنظمات المتميزة انها تتبنا التعلم المستمر وتضمن التحسين والتطور المستمرين للمنتجات والعمليات حيث ان المنظمات المتعلمة تنقل لدور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

#### 4- : أبعاد التميز التنظيمي

هناك مجموعة من الأبعاد التي يركز عليها التميز المنظمي والتي عن طريقها يمكن ان يتحقق التكامل المثالي للأداء والتفوق للمنظمة رغم اختلاف الباحثين على الجوانب الرئيسية لهذه الأبعاد ولم تثبت اي دراسة نفسها كأساس لنظريه التميز المنظمي . ما يدل على عدم وجود انموذج عملي واحد متفق عليه يمكن ان تستخدمه المنظمات لتحقيق التميز ,ومن هذا المنطلق وتماشياً مع هدف الدراسة سيجري الاعتماد على الأبعاد التالية (القيادة, الاستراتيجية, الموارد البشرية, الهيكل التنظيمي ) في هذه الدراسة, وهي ابعاد تغطي الجوانب الإدارية والفنية في الشركة وفي ما يأتي استعراض لأبعاد التميز التنظيمي التي تناولها الدراسة الحالية والتي تناولها اغلب الباحثين الجوانب الإدارية والفنية في الشركة وفي ما يأتي استعراض لأبعاد التميز التنظيمي على وفق رأي (Ghasemi,2016:41)؛(Al Shobaki,2017:49):

**أ-التميز القيادي:** ان القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة ,كونها تتمحور حول القدرة على احداث التأثير على الاخرين(العاملين) باستخدام وامتلاك بعض القدرات والسمات , اذ تم وصف القيادة بأنها كيفية العمل في الفريق و المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق اهداف المجموعة والافراد في أن واحد من خلال استراتيجية وقياده لها قوه فاعله (شوقي جواد :14,2013)

ومن المعلوم ان القيادة لم تكن بمعزل عن المستجدات البيئية و التكنولوجية التي عاشته المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين ,والتحول من عصر الصناعة الى عصر المعرفة وحيث تحول دورها من كونها قياده تسعى الى تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر الى تركيزها على رعاية و تنميه المورد البشري او ما يطلق عليه رأس المال الفكري , وتشجيع الابداع و الابتكار(بسمه يحيى ,56,2010) .

و اشار(العلي ,11,2016). الى آليه القيادة فذكر ان (القيادة تتألف من الارشاد و الإدارة لمجموعه من الافراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الاهداف المرسومة ,فتشمل بدورها على التأثير , والنفوذ والسلطة القانونية (حمزه الجبوري :18, 2013) .

ويرى الباحثة انه يمكن تفسير اهمية القيادة كون مهمتها تتمحور في التوجيه والتأثير في العنصر البشري الذي يحتل المكانة الاولى بين مختلف العناصر الإنتاجية في المنظمة ,إضافه الى ان سلوك الفرد من الصعب التنبؤ والتحكم فيه نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره واتجاهاته نحو المواقف المختلفة .والقائد الاداري على وجه الخصوص لابد ان يتصف ببعض المهارات من اهمها :القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة ,الاتصاف بالتفكير المتجدد المبتعد عن التقليد ,والقدرة على بث روح المنافسة الإيجابية بن الافراد لتحفيزهم على طرح الافكار الإبداعية ,فضلا عن ضرورة اعتماد سياسه الباب المفتوح الداعم للاتصال المباشر بالعاملين مما يسهل تبادل المعلومات بفاعليه .

(Borghini ,2013:30)

#### ب-التميز الاستراتيجي :

تعبر الاستراتيجية عن خطه عريضة عامه يتم وضعها لتحقيق اهداف طويله الاجل وهي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي بأنه "خطه عمل شامله طويله المدى , تحدد اسلوب ومسار بلوغ اهداف طويله الاجل باستخدام الموارد المتاحة ,وتشكل هذه الخطة منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية ( مدحت محمود أبو النصر ,84,2011).

والتميز الاستراتيجي الذي تطبقه عامة المنظمات فهو مختلف لديها ، إذ تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على كافة العاملين ، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة ، ومن ثم يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك ، ومن المتعارف عليه أن لتبني الأسلوب الاستراتيجي يحقق العديد من الفوائد أهمها : أنه يساعد المنظمة على تحديد خارطة طريق ، تحدد من خلالها موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل ، ويساهم في زيادة قدرتها وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة . وأخيراً يوفر التميز الاستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها ، الأمر الذي يؤدي الى تقليل مقاومه حدوث التغيير , ويزيد من فرص التكامل و التجانس بين عمليات المنظمة (Porter and tanner 2004;166).

#### ت-تميز المواد البشرية :

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

وتعتبر تسمية الموارد البشرية عن الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء مهامها ،  
وتحقيق أهدافها(103 : Mahmood & Azhar , 2015) .

وتواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة ، تتطلب من الادارات العليا تبني سياسات  
واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق اهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظرا للتغيير السريع  
والمتجدد في بيئة العمل توجب اللجوء إلى اسلوب التفويض ، وفسح الحرية للموظفين في مختلف  
المستويات الإدارية ، لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين  
والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي للمنظمة(علي حسون ,فاضل حمد:2014, 105).

ويهتم هذا البعد ايضا في تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين ، والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة  
تدعم الاستراتيجية والسياسية ، وبناء على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة  
هو الاستخدام الذكي لهذا المورد. ويمكن أن يتلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال  
مواردها البشرية يتمحور حول فكرة أساسية وهي السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في  
ذات الوقت . ويتحقق ذلك عندما تكون الإدارة مرتكزة على المشاركة ، والتفويض ، والتقدير ،  
والتنمية البشرية (محمد الصيرفي :2004, 125).

**ت-تميز المعرفة:-** ان ادارة المعرفة مجموعه من الافكار الحديثة ذات الاثر الهام والفعال على نجاح  
الانتاج ،وتأتي اهميتها من كونها احدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها عبر  
قدرتها على المساهمة في صيانه وتطوير رؤية طويلة الامد لكونها المكافئ الاكثر حيازة للقيمة  
والاكثر فاعلية للميزة التنافسية ويعود ذلك لأسباب التالية:- (Kutut,2018:1)

أ- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة الاكتشافات والابتكارات الجديدة وعليه تحسين الخدمة  
المقدمة للزبائن .

ب- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء عبر تقديم خدمه افضل للزبائن

ت- تخفيض الكلف واساليب طرق العمل

وتصف الباحثان العمليات بأنها جميع الأنشطة الداخلية المهمة التي تتميز بها المنظمة تبعاً لمجال  
عملها وخدماتها ، ويتم من خلال هذه العمليات مقابلة توقعات واحتياجات جميع الأطراف المعنية .  
وقد اقترح الموقع الرسمي للمؤسسة الأوروبية للجودة ( EFQM ) بعض المسائل المعنية على

تحديد العمليات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وهي : مناقشة العمليات والأنشطة مع الموظفين ، وإجراء مع الأفراد المتأثرين والمؤثرين في العمليات الإدارية أو الاستعانة بخدمات مستشار خارجي . وقام مقابلات كل من ( Willcocks and Smith 1995 ) بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربع أنواع هي :

1-عمليات جوهرية : هي العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل ، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة .

2-عمليات مساعدة : وهي العمليات المساعدة والمدعمة للعمليات الجوهرية ، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلقها .

3- عمليات إدارية : هي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (علي السلمي ,2001: 50).

4- عمليات بين المنظمات : وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية كعمليات الشراء بين الموردين.

وإدارة العمليات تعتبر إحدى حقول المعرفة التي نالت اهتمام العديد من العلماء والباحثين ، وأهم ما يركز عليه هذا الحقل العلمي هو إدارة وتنظيم كل من : ( تدقيق الموارد ( المدخلات ) إلى الوحدات الإنتاجية ، وكذلك العمليات الإنتاجية ( التحويل ) لخلق قيمة مضافة ومنفعة جديدة ، وتدقيق الإنتاج ( المخرجات ) إلى البيئة المحيطة ) ( Hill and Terry , 2001:8 ) .

وتحقيق التميز في إدارة المنظمة لعملياتها الإدارية يحتاج إلى بعض العناصر المعينة من أهمها ما يلي(أبو بكر بو سالم:2015, 80) : تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية

- إدارة فعالة لإدارة عمليات المنظمة وتحديثها ، وتبسيطها ، وتحسينها باستمرار
- تصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها والحرص على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة معهم والأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات المستفيدين(عادل زايد :2003, 140) .
- الاستعانة بالأبحاث واستطلاعات الرأي والتغذية المرتدة من المتعاملين ( Bousalem , 2015 : 361).

- الثقة والشفافية مع جميع المتعاملين مع المنظمة والحفاظ على سياسة الحوار المبنية عليه. وبناء على ما سبق ، تؤكد الباحثة أن معيار العمليات يعتمد على المعيارين السابقين : القيادة ، والموارد البشرية ، حيث يقع على عاتق القيادة مسؤولية إدارة العمليات وتصميمها ، بينما الموارد البشرية هي الممارسة والمنقذة لهذه العملي(علي غازي علي :2014, 224).



## المبحث الثالث

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- صياغة أهداف المنظمة بصورة واضحة وكذلك وضوح الأهداف الرئيسية والثانوية لدى جميع الموظفين وشعورهم بتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة العامة ما هي إلا إشارات ومدلولات توحى بسير المنظمة في الإتجاه الصحيح.
- 2- عدم وجود الخطط الواضحة التي تساهم بالإستغلال الأمثل لموارد المنظمة سيؤدي إلى عدم إمكانية تأمين الموارد اللازمة لإجراء التجديد والتطوير .
- 3- وضوح الهيكل التنظيمي يساهم في حث الموظفين على مواصلة أتباع التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل على نحو مستمر .
- 4- جدولة أنشطة الموظفين وتقسيم أوقاتهم وفقاً للمهام المكلفين بها واهتمام ودعم من الإدارة بالأنشطة التي يقومون بها تعد عامل أساسي في تحقيق الأداء العالي لهم .

#### التوصيات

- 1- ضرورة الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي تقدمها القيادة البارعة ومن أهمها سلوكيات القيادة المنفتحة ،سلوكيات القيادة المنغلقة .
- 2- ضرورة اهتمام الشركة قيد الدراسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين منتجاتها وتطويرها وعملياتها الإنتاجية عبر تطوير مهارات وخبرات العاملين فيها واشراكهم في دورات تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة مما يعزز اسس التميز لديهم ويحقق اهداف الشركة في زيادة انتاجها وتحسين ادائها.
- 3- تكوين بنية تنظيمية قادرة على النهوض بمنظمات الأعمال، ويتجلى ذلك من خلال دعم وضوح دور الموظفين وكذلك وضوح الأدوار القيادية لديهم من خلال تطوير إمكانياتهم وقابليتهم والتأكيد على التدريب المستمر في ذلك .
- 4- الالتزام بالعمل على تبني خطط من شأنها غرس تصور لدى الموظفين والعملاء بالأهداف الرئيسية للمنظمات والشركة تحديداً وتأکید حالة الشفافية لذلك باتجاه دعم الثقة المتبادلة

## المصادر

- 1- علي غازي علي ,الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والمنظمات ,مجلة المدير الناجح ,سلسله التميز ,العدد3,لسنه 2014.
- 2- أبو بكر بو سالم , دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي , أطروحة دكتوراه مقدمه الى جامعه ابي بكر , الجزائر ,كلية العلوم الاقتصادية بو سالم, لسنه 2015.
- 3- اسماء سالم النصور ,اثر خصائص الشركة المتعلقة في تحقيق التميز التنظيمي ,دراسة تطبيقية في وزاره التعليم العالي والبحث العلمي ,جامعه الشرق الاوسط 2010 .
- 4- انسام حسون حربي الشمري, تأثير الاقتدار المعرفي والوضوح الاستراتيجي في تعزيز الأستشراف المستقبلي ,رساله ماجستير مقدمه الى الجامعة المستنصرية .
- 5- جون كاترنباخ ,الأداء المميز تر: محمد حسن شموط , الطبعة العربية الاولى مكتبه العبيكان, الرياض 2002.
- 6- زكريا مطلق الدوري ,ملخص الاستراتيجية ,دار اليازوري للطباعة والنشر ,ط1,لسنه 2009.
- 7- د.شفيق العملة ,د, بلال السكارنه ,د. محمد عبد القادر ,د. نجم العزاوي , مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ,دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 8- علي محمد سعيد العلي ,متطلبات تحقيق التميز التنظيمي ,المجلة التربوية المتخصصة ,المجلد 5,العدد9,الرياض,2016.
- 9- ليث الحكمي و وناتاليا القصير ,الوضوح الاستراتيجي, علاقته بالركود الاستراتيجي ,دراسة تطبيقية لعينه من المصارف الأهلية العراقية ,مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , السنه الحاديه عشر \_المجلد الثاني عشر-العدد الخامس والثلاثون .
- 10- محمد عبد العال النعيمي تحقيق الدقة في اداره الجودة أثراء للنشر والتوزيع, عمان 2008 .
- 11- مدحت محمود أبو النصر ,قاده المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ,المجموعة العربية للتدريب والنشر ,القاهرة ,2012.
- 12- التميمي, نور جاسم محمد, (2019) دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي, بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة" , رساله ماجستير, جامعة بغداد.
- 23-رشيد, صالح عبد الرضا, والعطوي, عامر علي حسين,(2012)القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية –الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي", بحث منشور في مجلة وقائع المؤتمر العلمي الدولي, جامعة الجنان, طرابلس – لبنان.

4- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي، (2016) القيادة الخادمة- منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار نيبور، العراق.

5- مزهر، زينب حميد،(2017) توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركات دراسة تحليلية آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال،

67

المصادر الاجنبية

- 1- Luo, Biao, et al., (2016) "Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity." The International Journal of Human Resource Management 29.2 : 338-359.
- 2- Agbim, K. C., Oriarewo, G. O. and Omattah, A .( 2013). An exploratory study of the relationship between innovation and change management. International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 3, Issue 6, 1-7.
- 3- Bousalem mostafa e-government and it is reqereent under good-6 government, article in magazine ,algeria 2015.