



جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز لمنظمات

الأعمال المعاصرة

"دراسة حالة شركة اوريدو القطرية للإتصالات بالجزائر"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

أ.د سماعيل عيسى

من إعداد الطالب:

لوجاني عبد الوهاب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	بوساحة محمد لخضر
مقرراً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	سماعيل عيسى
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	بوزكري جيلالي
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	بونويرة موسى
ممتحناً	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	عبد الحق القينعي
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	تومي حسينة قديرة

السنة الجامعية 2022/2021

إهداء

إلى من كرمهما الله في كتابه الحكيم، بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما".

إلى من حملتني وهنا على وهن وسهرت علي الليالي لأبلغ المعالي إليك أمه الجنون، يا

أطيب رحيق في الوجود حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى الذي لا أنسى فضله علي لما قدمه لي لأرى النور إلى من كان له الفضل في رعايتي

وتعليمي إلى الذي كانت نصيحتة لي لا تفارق شفتيه إليك أبتني حفظك الله وأطال في

عمرك

إلى من هم سندي إخوتي

إلى كل أقربائي أهدي هذا العمل.

خير الروايات

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقتنا إلى انجاز هذا العمل أوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهني من صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف " عيسى سماعيل " الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذه الأطروحة.

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول والأشكال
V	ملخص الدراسة
أ-1	مقدمة عامة
56-1	الفصل الأول: المدخل النظري للقيادة الإبداعية
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
03	المطلب الأول: تعريف القيادة ومراحل تطورها وأهميتها
11	المطلب الثاني: مهارات ومصادر قوة القيادة وفنونها
17	المطلب الثالث: نظريات القيادة وأنواعها وأتماطها
32	المطلب الرابع: واجبات وحقوق القائد ووظائفه
35	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع
35	المطلب الأول: تعريف الإبداع وأبعاده ومستوياته
39	المطلب الثاني: عناصر الإبداع وخصائصه ومهاراته
45	المطلب الثالث: معوقات الإبداع وخطوات تحسينه
50	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية
51	المطلب الأول: تعريف القيادة الإبداعية وأهميتها
53	المطلب الثاني: علاقة الإبداع بالقيادة
54	المطلب الثالث: الإمكانيات الإبداعية عند القادة
56	المطلب الرابع: صفات القادة المبدعين
92-62	الفصل الثاني: المضامين النظرية للتميز المنظمي
62	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة التميز
62	المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز
64	المطلب الثاني: مبادئ التميز وعلاقته بالجودة ورضا المستهلك
70	المطلب الثالث: أنواع التميز ومتطلباته الرئيسية

74	المطلب الرابع: أهمية إدارة التميز وتحدياتها
76	المبحث الثاني: دور المورد البشري في تحقيق التميز المنظمي
76	المطلب الأول: خصائص تميز الموارد البشرية
78	المطلب الثاني: دور الفرد في التحول المنظمي نحو التميز
80	المطلب الثالث: نطاق العمل المنظمي المتميز ودور الفرد والفريق في تحقيقه
82	المبحث الثالث: أهم رواد ونماذج التميز المنظمي
82	المطلب الأول: أهم فلاسفة ورواد التميز المنظمي
83	المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز المنظمي
86	المطلب الثالث: النموذج الياباني للتميز المنظمي
92	المطلب الرابع: النموذج الأوروبي للتميز المنظمي
153-109	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة أوريدو للاتصالات الجزائر
109	المبحث الأول: لمحة حول شركة أوريدو للاتصالات بالجزائر
109	المطلب الأول: تعريف شركة أوريدو للاتصالات
110	المطلب الثاني: أهداف شركة أوريدو للاتصالات
111	المطلب الثالث: وظائف شركة أوريدو للاتصالات
113	المبحث الثاني: ضرورة القيادة والإبداع والتميز في الشركة
113	المطلب الأول: ضرورة توفر التفكير الإبداعي لدى قادة الشركة
117	المطلب الثاني: معايير التميز للشركة ودور القيادة في تحقيقه
138	المطلب الثالث: أهمية الذكاء واليقظة الإستراتيجية لقادة الشركة
140	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية ونتائجها
140	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
145	المطلب الثاني: واقع متغيرات الدراسة في شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر
153	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
167	الخاتمة عامة
171	قائمة المراجع
-	الملاحق

أولا : قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	سمات الأفراد المبدعين	55
2	معايير جائزة بالدريج وأوزانها النسبية وتفصيل كل معيار ووزنه ضمن المعيار الرئيسي	85
3	معايير النموذج الياباني للتميز	89
4	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز	94
5	المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	141
6	مقياس الخماسي لديكارت	143
7	ثبات أداة الدراسة	145
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للأصالة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	146
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للطلاقة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	147
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمرونة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	148
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للحساسية للمشكلات في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	149
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز القيادي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	150
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	152
14	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	154
15	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأصالة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	156
16	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الطلاقة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	157
17	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	158

قائمة الجداول والأشكال

	القطرية للاتصالات بالجزائر	
159	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	18
160	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأصالة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	19
161	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الطلاقة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	20
162	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	21
163	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر	22

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	متطلبات القيادة	1
12	مهارات القيادة	2
18	مراحل تطور القيادة	3
20	نظرية تانبيوم وشميدت حول القيادة	4
32	نظرة متكاملة للقيادة	5
38	الأبعاد المتعددة للإبداع	6
67	المبادئ الأساسية للتميز المنظمي	7
97	منهجية الرادار	8
105	تحليل البيئة الداخلية و الخارجية	9
142	يمثل أنموذج الدراسة	10

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (40) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود اثر ذو دلالة معنوية للأصالة في تحقيق التميز القيادي والتميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.
2. وجود اثر ذو دلالة معنوية للطلاقة في تحقيق التميز القيادي والتميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.
3. وجود اثر ذو دلالة معنوية للمرونة في تحقيق التميز القيادي والتميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.
4. وجود اثر ذو دلالة معنوية للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز القيادي والتميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز اهتمام شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر بعنصر الإبداع من أجل الوصول إلى الريادة والتميز.
- السعي من قبل الإدارة العليا لشركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.
- العمل على تعزيز ورفع من القدرات الإبداعية لقيادات الشركة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولاسيما القيادة الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، القيادة الإبداعية، التمييز القيادي، التمييز الخدمي، التميز المنظمي

Abstract

The study aimed to identify the role of creative leadership in achieving organizational excellence in the Qatari Ooredoo Telecom Company in Algeria, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included (30) items to collect primary information from the study sample consisting of (40) items, and in light of this data was collected and analyzed. And testing hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and many statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including simple and multiple regression analysis, and after conducting the analysis process for the study data and its hypotheses, the study reached a number of results, most notably:

1. The presence of a semantic effect of authenticity in achieving leadership excellence and service excellence at the level of (0.05) in the Qatar Ooredoo Telecom Company in Algeria.
2. The presence of a semantic effect of fluency in achieving leadership excellence and service excellence at the level of (0.05) in the Qatar Ooredoo Telecom Company in Algeria.
3. The presence of a semantic effect of flexibility in achieving leadership excellence and service excellence at the level of (0.05) in the Qatar Ooredoo Telecom Company in Algeria.
4. The presence of a significant impact of moral sensitivity to problems in achieving leadership excellence and service excellence at the level of (0.05) in the Qatar Ooredoo Telecom Company in Algeria.

The study recommended the following:

- Enhancing the interest of the Qatari Ooredoo Telecommunications Company in Algeria in the element of creativity in order to reach leadership and excellence.
- The pursuit by the senior management of Ooredoo Qatar Telecom in Algeria continuously to achieve a good competitive position.
- Work to enhance and raise the creative capabilities of the company's leaders by enrolling them in training courses in the field of leadership, especially creative leadership.

Keywords: leadership, creativity, creative leadership, leadership excellence, service excellence, organizational excellence

مقدمة عامة

للقيادة دور كبير في نجاح أو إخفاق المنظمة التي تعمل فيها، فالقيادة الإبداعية هي حجر الزاوية في حياة أي منظمة وفي نجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنظمة، وهو المسئول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وهو الدافع بعوامل القوة والحيوية والتقدم والباحث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد والتميز بما يضمن التطور لمواجهة التحديات التي تقابلها والمنافسين، فالقيادة الإبداعية هي التي لديها حلول نادرة غير متوقعة للقدرة على حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة والتنبؤ بها للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما لديها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهدافها، كما أن الإبداع من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تساهم في تطور الفرد وتميز المنظمة.

ونتيجة التغيرات السريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة، كل ذلك كان نتيجة العولمة، حيث أن التقدم التكنولوجي والعولمة أدى إلى تغير سريع في نمط الحياة ووظائف القيادة واتساع دورها وزاد من الحاجة إلى قيادة إبداعية قادرة على مواجهة تحديات العصر، وللقيادة الإبداعية في المنظمة إسهامات كبيرة في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للقيادة الإبداعية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة، ولأن المنظمات ذات التكنولوجيا العالية ومنها شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالقيادة الإبداعية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المنظمي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المنظمات التعرف على طبيعة ممارسات القيادة الإبداعية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المنظمي.

1. الإشكالية الرئيسية:

استنادا لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:
" ما هو دور القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) " في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؟

2. الأسئلة الفرعية:

وبغرض تبسيط الإشكالية الرئيسية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- أولاً: ما هو واقع كل من القيادة الإبداعية والتميز المنظمي بمختلف أبعادهما في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؟
- ثانياً: ما هي علاقة الأصالة بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؟
- ثالثاً: ما هي علاقة الطلاقة بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؟
- رابعاً: ما هي علاقة المرونة بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؟
- خامساً: ما هي علاقة الحساسية للمشكلات بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؟

3. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية، التي سيجري اختبارها:

- الفرضية الرئيسية:

- " توجد علاقة ذات دلالة معنوية للقيادة الإبداعية بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؟ يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- H01-1: تمتلك شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر مستوى مقبول من القيادة الإبداعية والتميز المنظمي.
- H01-2: توجد علاقة ذات دلالة معنوية للأصالة بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.
- H01-3: توجد علاقة ذات دلالة معنوية للطلاقة بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.
- H01-4: توجد علاقة ذات دلالة معنوية للمرونة بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.
- H01-5: توجد علاقة ذات دلالة معنوية للحساسية للمشكلات بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

4. أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:
- أهمية الموضوع المبحوث بمتغيره القيادة الإبداعية والتميز المنظمي.
- توضيح مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.
- أهمية نتائج الدراسة لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

5. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد مستوى القيادة الإبداعية في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؛
- تحديد مستوى التميز المنظمي للشركة محل الدراسة؛
- دراسة العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) بالتميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر؛
- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل القيادة الإبداعية في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

6. حدود الدراسة

- تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:
- الحدود البشرية: القيادات في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من مدراء ورؤساء المصالح والأقسام بالشركة (المستويات الإدارية العليا).
- الحدود المكانية: شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر الكائن مقرها بأولاد فايت.
- الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من 2021/03/10 إلى غاية 2021/04/10 (تم استرجاع الاستبيان بعد شهر).

- الحدود الموضوعية: اعتمد الباحث في تحديد القيادة الإبداعية على (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، أما ما يتعلق بالتميز المنظمي فقد تم تحديده على أساس (التميز القيادي، التميز الخدمي).

7. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة البحث موضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات والفرضيات المطروحة من خلال جمع وتحليل البيانات الكاملة والدقيقة حول الظاهرة محل الدراسة، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق لكل ما يتعلق بها، وفي هذا الإطار اعتمدنا على مراجع متعددة ومتنوعة لجمع المعلومات بالإضافة إلى تصميم استبيان وتوزيعه وجمع نتائجه وتحليلها باستخدام برنامج ال SPSS.

8. صعوبات الدراسة:

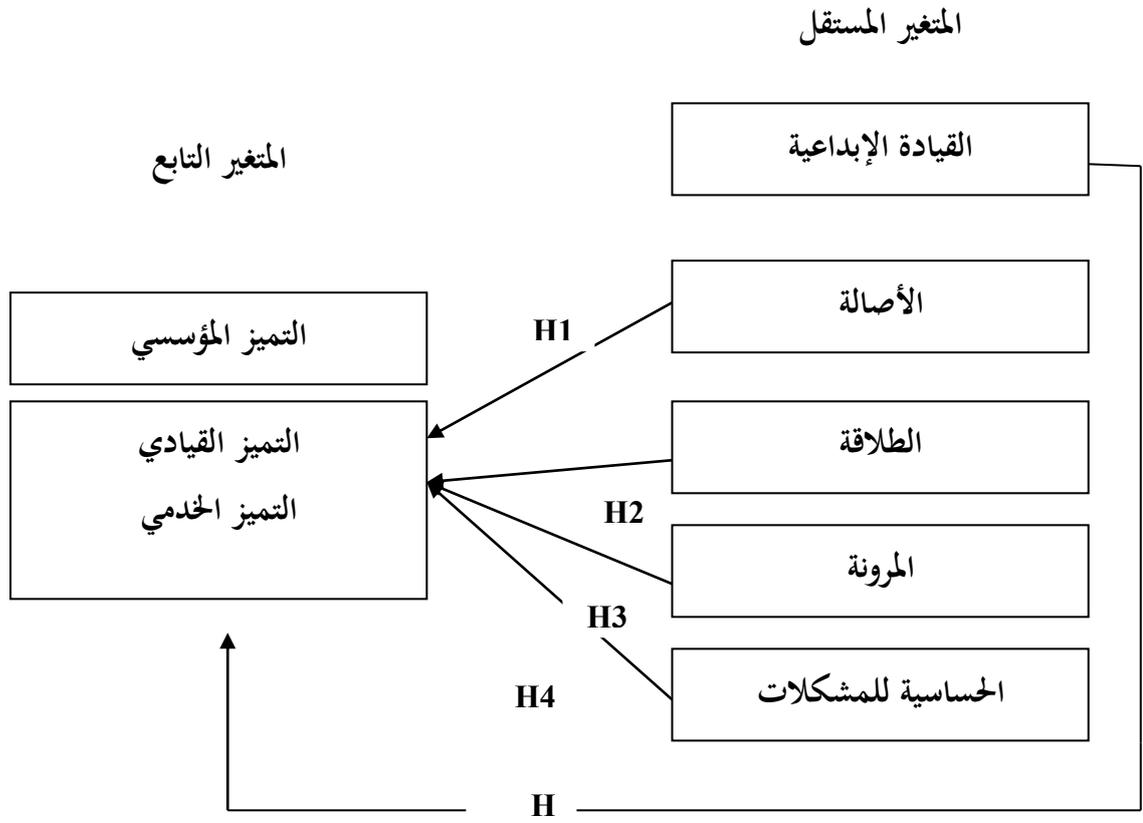
- صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية لانشغال الموظفين بأعمالهم مما تطلب المسيرة والمتابعة من قبل الباحث لهم لإكمال متطلبات تعبئة الاستبانة.
- صعوبة في فهم فقرات الاستبانة من طرف الموظفين مما تطلب من الباحث شرحها وتبسيطها لهم.
- وباء كورونا العالمي covid19.

9. نموذج الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- أ- المتغير المستقل: القيادة الإبداعية
- ب- المتغير التابع: التميز المنظمي.

الأبعاد	متغيرات الدراسة
الأصالة و المرونة و الطلاقة و الحساسية للمشكلات	المتغير المستقل: القيادة الإبداعية
التميز القيادي و التميز الخدمي	المتغير التابع: التميز المنظمي



المصدر: من إعداد الطالب

10. الدراسات السابقة:

- دراسة دوح التجاني (2019/2020): أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة وتسيير المنظمات تحت عنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية.

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بجامعة غرداية والتعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة في جامعة غرداية، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لجامعة غرداية قيادة تحويلية تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، وهذا انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد، وجاءت بالترتيب التنازلي التالي: الاعتبار الفردي يليه التحفيز الإلهامي ثم التأثير المثالي وأخيراً الاستشارة الفكرية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك ممارسة لهيئة التدريس في جامعة غرداية لأبعاد الإبداع التنظيمي، وهذا انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد، وجاءت بالترتيب التنازلي التالي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة وأخيراً المرونة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة

ارتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية وأبعادها والمتغير التابع الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده، كما أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بسلوكياتها تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي.

- دراسة صياحي الأخضر (2018/2019): أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: علوم التسيير تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمنظمة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في منظمة كوندور الاقتصادية ومعرفة نمط القيادة السائد بوحدة المجمع ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة، وتوضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في منظمة كوندور ببرج بوعرييج، وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تمتلك منظمة كوندور قيادات تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، وهذا بناء على إجابات الباحثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، باستثناء بعد الاعتبارية الفردية وبعد التمكين حيث كانت درجة موافقة الباحثين عليهما متوسطة، كما أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 77 بالمائة في المتغير التابع، حيث أن التمكين أكثر تفسيراً للنتائج الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسر النموذج ما قيمته 30 بالمائة من التباين الحاصل في متغير التميز التنظيمي، أما متغير الاعتبارية الفردية فقد فسرت ما قيمته 21 بالمائة من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، في حين بعد الاستشارة الفكرية فقد فسر ما قيمته 14 بالمائة من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، وأخيراً نجد أن بعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي لم يضيفا سوى 0.007 و 0.091 على التوالي من التباين الحاصل في التميز التنظيمي.

- دراسة يوسف عطية (2018): أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات جامعة الجزائر3.

هدفت الدراسة إلى إيجاد مدى تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير من خلال ثلاث محاور أساسية، هي إدارة مراحل التغيير، مجالات التغيير، أنواع التغيير، وقد شملت عينة الدراسة على 180 فرداً ينتمي معظمهم لمنظمات اقتصادية مختلفة، وقد استعمل على مستوى الدراسة التطبيقية كل من مصفوفة الارتباط، نماذج الانحدار المتعدد والنمذجة بالمعادلات البنائية قصد التحقق من الفرضيات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن للقيادة التحويلية أثر على إدارة مراحل التغيير، وكذلك بالنسبة لمختلف مجالات التغيير، من إستراتيجية وأهداف،

الهيكل التنظيمي، الأفراد، العمليات، المنتجات، التكنولوجية والثقافة التنظيمية، كما توصلت الدراسة أيضا أن للقيادة التحويلية تأثير على نوع التغيير، أيضا وجد أن مراحل التغيير والتغيير بمجال الثقافة التنظيمية يتأثران بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها، أما أنواع التغيير فتتأثر بطبيعة النشاط.

- **دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017):** أطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا تخصص: إدارة الأعمال تحت عنوان: الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، على الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة، والتعرف على اثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين كذلك التعرف على اثر الرضا الوظيفي الإبداع التنظيمي بالإضافة إلى معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم، وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها قصد تحليل البيانات وتفسير النتائج، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (389) موظف، تم الاعتماد على برامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج AMOS توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن الدافعية الإلهامية لها اثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي وعدم وجود اثر للتأثير والاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى أن للرضا الوظيفي اثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية وعقد دورات تدريبية بهدف زيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية وأهميته.

- **دراسة سحر بنت خلف سلمان مدين (2013):** أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية تحت عنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من كوادر أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ذكورا وإناثا حسب الرتبة العلمية بكل من جامعة أم القرى في المنطقة الغربية، وجامعة تبوك في المنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية، وعددهم (735)، أما عينة الدراسة تم اختيارها عشوائيا وحجمها كان (311).

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستبانة مكونة من 03 أقسام، القسم الأول احتوى على البيانات الأولية، القسم الثاني تكون من (61) عبارة موزعة على ثمانية مجالات لقياس درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية، القسم الثالث تكون من (24) عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية.

من أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك بين القيادة التحويلية ككل ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة

التدريس، كما أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على جميع عبارات المحاور الثمانية (3.86)، كما أوصت الدراسة بجملة توصيات أبرزها: تعزيز منظمات التعليم العالي في اختيار قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة، قادرة على التغيير، وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين واستشارة أفكارهم، واستمرارية توجه الجامعات السعودية نحو ترسيخ ثقافة القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من خلال إقامة برامج توعوية للتعريف بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في العمل الإداري.

- دراسة ابوبكر بوسالم (2017): أطروحة دكتوراه تحت عنوان الدراسة: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك المديرية الجهوية بحاسي الرمل، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان الجزائر. سعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (344) مفردة، وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري كان مقبول ويساوي (3.19)، مما يعني قبول العينة لفقرات هذا المتغير.
- دلت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي كان مقبول ويساوي (3.23)، مما يعني القبول النسبي لفقرات هذا المتغير من طرف أفراد العينة.
- أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته 56.3 بالمائة في من التباين الحاصل في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بشركة سونطراك البترولية حاسي الرمل.
- أظهرت نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (نوع الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- كما أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة:

تمت الدراسات السابقة في مختلف جامعات الوطن وبعضها الآخر في دول عربية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

- من حيث هدف الدراسة:

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع القيادة والتميز في المنظمات العامة والخاصة، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

- من حيث منهج الدراسة:

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر القادة من المستويات الإدارية العليا في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

- من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم:

تعددت المتغيرات المعتمدة في القيادة الإبداعية والتميز المنظمي في المنظمات، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت في تحديد متغيرات القيادة الإبداعية وقياسها على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات. أما ما يتعلق بمتغيرات التميز المنظمي فقد تم الاعتماد على كل من التميز القيادي، والتميز الخدمي.

11. التعريفات الإجرائية:

- القيادة الإبداعية: هي القائد على إيجاد حلول جديدة ونادرة ومبتكرة ومتنوعة غير متوقعة للقدرة على حل المشكلات في المنظمة للوصول إلى الأهداف، بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

- الأصالة: إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

- الطلاقة: تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

- المرونة: يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، لإنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميزة، وعدم التفكير داخل حدود واطر ثابتة، للوصول إلى الجديد، وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها.

- الحساسية للمشكلات: قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في وقت واحد، وتحديدتها بدقة، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، مراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب، استيعاب جميع النتائج التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة، لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد.
- التميز المنظمي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة، وسيتم قياسها من خلال التميز القيادي، والتميز الخدمي.
- التميز القيادي: القدرة على حث الأفراد لان تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعيا في انجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها.
- التميز الخدمي: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين.

12. هيكلية الدراسة وتقسيماتها:

- قمنا منهجيا بتقسيم موضوع دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال المعاصرة إلى ثلاثة فصول منها اثنان نظرية وفصل تطبيقي حيث:
- تناول الفصل الأول: المدخل النظري للقيادة الإبداعية والذي قسم إلى ثلاث مباحث: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية، أساسيات الإبداع، والإطار المفاهيمي للقيادة
- تضمن الفصل الثاني حول: التميز المنظمي والذي قسم إلى ثلاث مباحث: مفاهيم عامة حول إدارة التميز، دور المورد البشري في تحقيق التميز المنظمي، وأهم رواد ونماذج التميز المنظمي.
- تضمن الفصل الثالث التطبيقي دراسة حالة شركة أوريدو للاتصالات الجزائر والذي قسم إلى ثلاث مباحث: لمحة حول شركة أوريدو للاتصالات بالجزائر، ضرورة القيادة والإبداع والتميز في شركة أوريدو للاتصالات بالجزائر، ومنهجية الدراسة الميدانية ونتائجها.

الفصل الأول:
المدخل النظري للقيادة
الإبداعية

تمهيد الفصل الأول

يتمتع القادة الذين يهيئون بيئات عمل ملائمة ومحفزة لموظفيهم بأداء وتميز منقطعين النظير حيث تحظى منظماتهم بأعلى معدلات الإبداع والتفوق والاستقرار، وذلك بفضل إعدادهم المتميز وشحنهم لقوى موظفيهم. ففي حين تتعامل معظم المنظمات مع موظفيها باعتبارهم آلات تدفع المحركات، وترفع الإرباح والإيرادات، ينظر القادة المبدعون لموظفيهم باعتبارهم شريان المنظمة الذي يضح الحياة، وكلما زاد اهتمامهم بهذا الشريان، انعكس ذلك على المنظمة بأكملها، لتزدهر يوما بعد يوم، ومع انتهاء سيادة العمل اليدوي الذي يعتمد على التفوق العضلي، ومع توالي التكنولوجيا الحديثة من ربات وكمبيوتر وآلات ومعدات حديثة ومتطورة آن للقائد في هذا العصر بل والإنسان العادي أيضا أن يتحرر ويشغل عقله فلا بد لإنسان المستقبل، أن يكون قادرا على الإبداع والابتكار ولهذا فعلى القادة أن يكونوا مبدعين وينموا قدراتهم وقدرات مرؤوسيهم لأن هذا هو منظور القادة في صنع التفوق والريادة، وذلك هو جوهر القيادة الإبداعية.

ولم تعد مهمة القادة تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة حلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية، ولكن الأمر قد تعدى ذلك بكثير، بحيث أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، عوضا عن مواجهتها عقب حدوثها.

ويواجه القائد في حياته اليومية ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة العديد من المشكلات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد من حيث تأثيرها على مستوى الأداء العام من ناحية، ومن حيث مدى توفر المعلومات حولها من ناحية أخرى، فالقيادة الفعالة تشجع الأداء الإبداعي من خلال تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي الآخر ودعم المبدعين وتبني أفكارهم وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته مثل هذه الأمور سوف تساهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى الموظفين الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توفر المناخ المناسب لها.

وفي هذا السياق جرى بنا أن نستعرض في هذا الفصل الإطار النظري العام للقيادة والإبداع في ثلاث مباحث أولها حول القيادة والثاني حول الإبداع والثالث حول القيادة الإبداعية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل المفاهيم التي لها علاقة بالقيادة من خلال تعريفها ومراحل تطورها وأهميتها، مهارات القيادة وقوة تأثيرها ومراكزها، نظريات القيادة وأنماطها، واجبات وحقوق القائد ووظائفه.

المطلب الأول: تعريف القيادة ومراحل تطورها وأهميتها

تمهيد: لقد تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة بتعدد الكتاب والمفكرين وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى ماهية القيادة وتطور هذا المصطلح عبر التاريخ وذكر أهمية تأثيره على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: تعريف القيادة:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما". وذلك - كما ذكر "ارندت" (Arendt) لان الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود. وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. وذهب "ارندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه¹. والقيادة في اللغة: "القود" وهي نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد.

أما اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

لقد عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

وعرفها هايمان وهيلجرت HAYMAN AND HILGERT بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

كما عرفها بيتر ف دراكر PETER F.DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظريات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى، أما آرثر وبمر ARTHUR WEMER فيؤكد على أن

¹ ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص18.

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتر واوندل CONTEZ AND ODNEL حيث يعرفها بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف². كذلك هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الأهداف المنشودة³.

ونشير إلى أن معظم التعاريف -منها من ذكرناها وأخرى لم نذكرها - ركزت على عنصر التأثير كعامل مهم لممارسة القيادة وتحريك المرؤوسين نحو تحقيق أهداف محددة⁴ وبالتالي عند ذكر القيادة فهذا يعني وجود موقف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية: الأفراد، والتأثير، والأهداف ومن أجل ممارسة التأثير لا بد من القدرة على ذلك والتي قد تنبع من الوظيفة (النفوذ الوظيفي)، أو من الشخص نفسه (الخبرة و المعرفة، والكاريزما أو قوة التأثير الذاتية).

² زياد حمد القطارنه، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الأردن، عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص18.19.

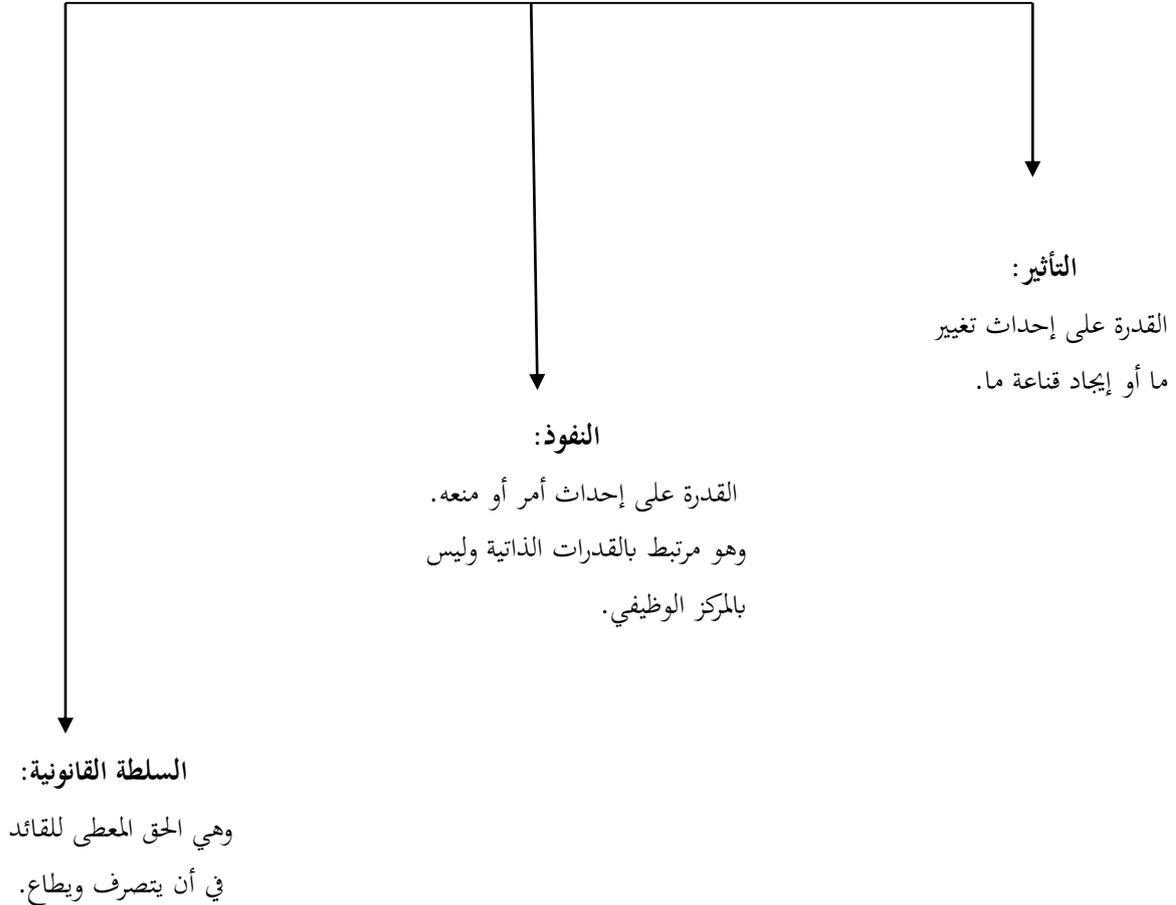
³ هاني إبراهيم وآخرون، دليل مهارات القيادة وبناء السلام، الكويت: الجمعية الكويتية لحقوق الإنسان، الطبعة الأولى، 2015، ص46. أنظر أيضا: ⁴

- Peter G. Northouse, **Leadership (Theory And Practice)**, Eighth Edition, Thousand Oaks, CA: sage publications,inc, 2019, p41.
- Gary Yukl, **Leadership in organization**, Eighth Edition, Pearson Education, In. 2013, p2.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 15th ed, Pearson Education, In. 2013, p368.

والشكل رقم (1) يبين متطلبات القيادة:

الشكل رقم 01: متطلبات القيادة

متطلبات القيادة هي:



المصدر: هاني ابراهيم و آخرون، مهارات القيادة وبناء السلام، جمعية الكويتية لحقوق الانسان، 2015، ص46.

من خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من اجل دفعهم للعمل وانجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الايجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لانجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

ثانيا: مراحل تطور القيادة:

في الدراسات الحديثة للقيادة في رأي الكثيرين⁵، يعتبر توماس كارليل أول كتاب "العصر الحديث" الذين كتبوا عن القيادة، حيث تحدث بدفء- في خطبته الافتتاحية عندما كان رئيس جامعة ادنبرة عام 1866- عن مكيا فيلي واو ليفر كرومويل، الذي اعتبره كارليل احد الأمراء الذين لا غنى عنهم في وقت الحرب الأهلية الإنجليزية. وفي حقيقة الأمر، يمكننا أن نتبع نهضة دراسات القيادة في الحقبة الحديثة- التي عاصرت نهضة المجتمعات الصناعية - وصولا إلى محاضرات كارليل الأولى عام 1840. الذي تسبب افتتاحه "بعظماء" التاريخ في تهميش دور الأشخاص العاديين ليصبحوا مجرد "إضافات" لا قيمة لها. جسد نموذج البطولة الفردية الذي صاغه افتراضا شائعا عن القيادة في العصور الفيكتورية كانت القيادة مقصورة على الرجال، وبطولية، وفردية، ومعارية في توجيهها وطبيعتها. كانت تعتمد على ما عليك أن تفعله طبقا للأعراف الثقافية في ذلك الوقت، وكانت شبيهة بالنماذج نفسها التي انتشرت في الحقبة الكلاسيكية وأوائل الحقبة الحديثة.

ساد هذا النموذج خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر ولم يلق أي تحد يذكر حتى بدأت أولى الجماعات الإدارية الاحترافية تحل محل المديرين المالكين الأصليين - والبطوليين - قرب نهاية القرن التاسع عشر. بعد ذلك، دار الجدل حول سياق - ومن ثم متطلبات - القيادة التي تحولت من الأفراد البطوليين إلى الأنظمة والعمليات العقلانية، عندما بدا المعيار الصناعي ومستوى التكامل العكسي المتعلق بمصادر المواد الخام في إيجاد صناعات كبرى (خاصتا في الولايات المتحدة الأمريكية) التي احتاجت عددا كبيرا من الإداريين للحفاظ على التماسك المنظمي، اشتقت الكثير من نماذج القيادة المنظمة تلك من الجيش، والخدمة العامة، ومكاتب البريد، والسكك الحديدية، وصيغت اغلب هذه النماذج القيادية باعتبارها مناصب إدارية ذات تسلسل هرمي رسمي. من ثم، وبمجرد أن بدا نمو الإنتاج الذي أطلق له العنان هؤلاء العمالقة في تشجيع المنافسة في السوق وتقليل هامش الربح، تحول التركيز بسرعة إلى استراتيجيات خفض التكلفة والإدارة العلمية. ركز اف دابليو تايلور - مؤسس الإدارة العلمية - على سيطرة الإدارة على المعرفة على حساب القوى العاملة، وتقليل المهارات الوظيفية مع زيادة أعداد فئة العمال، في هذه الحالة، توصف القيادة ب "القيادة المعرفية" حيث يكون القادة هم مخازن المعرفة الإنتاجية التي تسمح لهم بالسيطرة على الإنتاج، وذلك على العكس من السيطرة على الإنتاج التي كان يمارسها الحرفيون فيما مضى.⁶

تزامن الركود الاقتصادي في فترة العشرينيات من القرن العشرين مع التحول الكبير التالي في نماذج القيادة، وفيما يتصل بأهدافنا هنا، كان تحولا كبيرا عاد إلى السلطة المعيارية وابتعد عن عقلانية الأنظمة والعمليات العلمية، التي سيطرت على الوضع في العقد السابقين. اشتقت هذه "العودة" إلى النماذج المعيارية السابقة في بداية الأمر

⁵ كيث جرينت، القيادة: مقدمة قصيرة جدا، مصر، القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى، 2013، ص45.

⁶ كيث جرينت، مرجع سبق ذكره، ص45.

من تجارب هوثورن في العشرينيات والثلاثينيات في مصنع شركة جنرال إلكتريك بالقرب من شيكاغو، حيث تسببت تجارب تايلور العلمية من أجل تطوير ظروف بيئة العمل المثالية في حدوث ارتباك في أول الأمر، وبعد ذلك تحقق نوع من الإدراك بأن العمل لا يمكن قياسه موضوعياً لأن عملية القياس ذاتها غيرت من التجربة ومن ثم من الأشخاص الخاضعين للقياس. بعد ذلك نتج عن "تأثير هوثورن" كما أطلق عليه، سلسلة كاملة من التجارب ذات الصلة التي تمكنت في النهاية من إقناع جنرال إلكتريك أولاً ثم بعد ذلك قطاعات بأكملها من الإدارة الأمريكية بأن العمال لا يتحفزون تحفيزاً يعتمد على العقل والمنطق وإنما بالقانون والنظام. وإن ثقافتهم تركز على الجماعة لا الفرد.

المثير للجدل أن نماذج القيادة المتعاقبة تلك أولاً، النموذج "المعياري" لكارليل في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، تبعه بعد ذلك النموذج "العقلاني/العلمي" لتايلور و فورد في العقدين الأولين من القرن العشرين، اللذين تعرضا للتبديل بدورهما بالعودة إلى النموذج "المعياري" لتجارب هوثورن التي ترسخت في المنهج "العلاقات الإنسانية" في الثلاثينيات و الأربعينيات تعكس ظاهرتين أكثر شمولاً: الأولى الدورات الاقتصادية للحقبة الزمنية و الأخرى، النماذج السياسية للحقبة الزمنية. كانت الدورات الاقتصادية المذكورة هي حجر الأساس لنظرية كوندراتييف الجدلية عن الموجات الاقتصادية الطويلة، في حين لم تكن الدورات السياسية على نفس القدر من الجدلية بل كانت أكثر إثارة للاهتمام، لأنه غير مرجح أن تكون الصناعة قد عزلت نفسها عن النهضة العالمية للحركات الشعبية الشيوعية و الفاشية في أواخر العشرينيات و الثلاثينات، بل من المرجح أكثر أن نماذج القيادة التي تجسدت في هذه الحركات انعكست على الصناعة من خلال روح العصر التي كانت ذات معنى في ذلك الوقت، بعبارة أخرى، في الحقبة كانت فيها الحركات السياسية الكبرى تتحرك طبقاً للانصياع للإدارة الجماعية و لكنها ظهرت في شكل ولاء تام لزعيم الحزب و كانت هذه الحركات بارزة للغاية، كان من الطبيعي أن نزعج بان الطريقة المثلى لقيادة منظمة صناعية تعكس هذا الافتراض يجب أن يكون العمل معيارياً بدلاً من أن يكون منظماً بطريقة عقلانية، من خلال مجموعات يقودها قادة يجسدون كقدوة يحتذي بها الرغبات الجلية نفسها التي تعتنقها الجماهير.

بمجرد انتهاء الحرب العالمية الثانية و عودة الازدهار الاقتصادي، تحول النموذج الذي بدا في السيطرة على الغرب مرة أخرى من العقيدة المعيارية للجماهير والأبطال التي عكست قوة الشيوعية الفاشية إلى عقيدة يهيمن عليها التحليل العقلاني للوضع، أي منهج علمي يعزز من القدرات الحربية للمنتصر، وهو الولايات المتحدة الأمريكية، وهو المنهج الراسخ في ثقافتها الفردية، بهذا شهدنا بأعيننا نهضة حركة إثبات الذات الأمريكية، التي ظهرت جلية بشكل خاص في "هرم الاحتياجات" لماسلو، الذي أكد أن القادة عليهم أن يفهموا احتياجات الصحة والأمن لأتباعهم قبل أن يركز أتباعهم على احتياجات "أعلى" وفي تخلص ماكجريجور من "النظرية س" (البشر أنانيون، لذا يمكنك قيادتهم عن طريق السيطرة عليهم) ووضعه "النظرية ص" (البشر متعاونون، لذا يمكنك قيادتهم عن طريق تشجيعهم) بدلاً منها.

جاء التحرك بعيدا عن المعايير والعودة مرة أخرى إلى الفهم العقلاني للسياقات بعد الانتقادات المتزايدة للسمات البشرية وكذلك أعمال جامعة ميشجن ودراسات ولاية اوهايو، حيث قدمت الأخيرة إطار عمل للتطور الجذري نظرية الاحتمالية تحت الغطاء العام الذي وفرته نظرية الاحتمالية، تلقى الضعف النظري الخاص بالاعتماد على قائمة لانهائية محتملة من الخصال وجاذبية البشر الخارقين - ظاهريا - ضربة إصابته بالشلل، ومنذ ذلك الحين، لم يصبح الأمر المهم هو وجود قائد جذاب ليقود مجموعة الأتباع المغرمين به، بل وجود استيعاب عقلاني للموقف و الاستجابة له بالشكل الصحيح⁷.

منذ الأيام الأولى التي ظهر فيها منهج الاحتمالية هذا، "تطورنا" عن طريق العودة إلى أهمية وجود قادة يعملون ب "الثقافات القوية" (المعيارية) المفضلة لدى كل من بيترز ووترمان، ثم إلى التدريس العقلاني لإعادة هندسة ثورة التسعينيات وأخيرا العمل على التطور المعاصر لنظريات القيادة الانتقالية والمهمة التي شوهدت ظهور الإرهاب، والاحترار العالمي، وأزمة الائتمان، والتعصب الديني والسياسي. تسببت هذه التحولات في ظهور الإدارة العامة الحديثة في الثمانينيات والتسعينيات، التي بسببها - على سبيل المثال - تحول القطاع العام البريطاني ظاهريا من كونه تينا كسولا وبيروقراطيا إلى مزود خدمات نشط عن طريق التوغل في السوق وضبط الأهداف وإدارة الأداء.

إلى جانب الاهتمام بأهمية الذكاء الانفعالي، وقيادة الهوية، وتنمية الرؤى والأهداف المهمة، يبدو أن هذا الأمر قد ضمن عودة أساليب الخصال المعيارية الأصلية، يبدو أننا قد تقدمنا نحو الماضي، هذا لأننا قد (عدنا) مؤخرا إلى كوننا عبيدا للأفراد المهمين، الذين حباهم الله بقائمة طويلة من المهارات الأساسية التي قد يمتلكها القادة المعاصرون، والتي يحكم عليها بأنها المسؤولة عن النتائج الكارثية.

ثالثا: أهمية القيادة:

يشهد العالم في الوقت الحاضر صراعا بين اهتمامات سياسية واقتصادية واجتماعية ويلعب القائد في هذا الصراع أدوارا أساسية تجعل مصير الإنسانية مرتبطين إلى حد بعيد بتفاعلها مع الشعوب في مختلف المواقف. ويؤكد علماء النفس الاجتماعي أهمية القيادة والدور الكبير الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، كما يؤكدون ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك تركيب الجماعة وأهدافها وأيدلوجيتها. وتبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد وهي⁸:

1. القائد كإداري منفذ: بحيث يكون الدور الأكثر وضوحا في جماعة هو عمله كمنسق لمناشطها المختلفة ومراقبة سياستها، ورغم أن هذه الوظيفة تنفيذية إلا انه لا يستطيع أن ينهض بها بمفرده بل يوزعها في صورة اختصاصات ومسؤوليات على أعضاء الجماعة ويبقى له الإشراف والتوجيه العام.

كيث جرينت، مرجع سبق ذكره، ص 47. ⁷

⁸ فهد خليل زايد، فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا، الأردن، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 18-19.

2. القائد كمخطط: فهو غالبا ما يقرر الطرق والوسائل التي بها تحقق الجماعة أهدافها ويتضمن هذا الجانب ليس فقط التخطيط للأهداف القريبة بل البعيدة المدى لخطوات المستقبل ويكون هو المقيم للخطوة.
 3. القائد كواضع للسياسة: إنها احد المهام الكبرى للقادة وهي قيامهم بوضع أهداف الجماعة وغاياتها وسياساتها.
 4. القائد كخبير: حيث انه مصدر المعرفة والخبرة الفنية والإدارية للجماعة.
 5. القائد كممثل خارجي للجماعة: إن القائد يضطلع بدور الممثل للجماعة فهو المتحدث الرسمي بلسان الجماعة، فالمطالب والمهام الخارجية تمر عن طريقه وكذلك الداخلية منها.
 6. القائد كضابط للعلاقات الداخلية: فهو كقريب للعلاقات داخل الجماعة.
 7. القائد كمصدر للثواب والعقاب: فيبده السلطة والقوة بمنح الثواب أو إيقاع العقاب والتي تمكنه من ممارسة نظام قوي ومنضبط على أعضاء الجماعة.
 8. القائد كحكم ووسيط: إيقاف الصراعات وإقامة العلاقات الطيبة بين أفراد الجماعة.
 9. القائد كنموذج أو مثل أعلى: فهو القدوة لهم فهو حين يتقدم جنوده بشجاعة، إنما يعمل لهم كمثال أعلى.
 10. تتأكد وحدة الجماعة وتقوى بالوضع الفكري عند كل عضو فيها، وهنا يقف القائد كمثال حي ورمز قائم لاستمرار الجماعة في أداء مهمتها.
 11. القائد كممثل المسؤولية الفردية: فهو يخفف من التفاصيل والتعريفات الكثيرة ويوزعها كمسؤوليات على الأعضاء، وهو يضطلع بمهمة اتخاذ القرارات.
 12. القائد كأيديولوجي: فهو مصدر لمعتقدات الأفراد، فالأيديولوجية للجماعة تعكس غالبا معتقدات القيادة بدرجة أكبر من أي عضو فيها، بل أن القائد قد يكون مصدرا للقيم.
 13. القائد كصورة الأب: اضطلاع به دور الأب بالنسبة لكل عضو من الجماعة انه يعمل كبؤرة كاملة للمشاعر الانفعالية الايجابية للفرد، وهو الرمز المثالي، وتسود العلاقات الإنسانية بينه وبين أفراد الجماعة. و فيما يلي بعض الأسباب، وليس على سبيل الحصر، التي تجعل عملية القيادة شيئا مهما⁹:
1. يتوقف نجاح الحياة المهنية والحياة التنظيمية على مدى فعالية السلوك القيادي، فالقيادة وفقا لأراء عديد من الباحثين هي المكون الأكثر أهمية ومحورية للنجاح.
 2. يساعد توافر العقلية القيادية على مستوى المنظمة على مواجهة المنافسة على الوضع الاستراتيجي الأفضل.

⁹ رواية حسن، القيادة (الماضي-الحاضر-المستقبل)، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص 29.

3. ترجع معظم أسباب فشل المنظمات إلى الدور الحرج الذي تلعبه القيادة في نجاح أو فشل كل جانب من جوانب المنظمة، سواء الهادفة للربح أو الغير الهادفة للربح، ويلاحظ في هذا السياق أن اقدمية وطول مدة خدمة رؤساء مجالس الإدارة تميل إلى الانخفاض نتيجة إحلال رئيس مجلس إدارة ذو الأداء المنخفض بأخر يتميز بقدرات ومواهب قيادية أعلى.

يتضح مما سبق، أهمية القيادة، والحاجة المتزايدة لقادة أفضل. فإذا كانت المنظمات ترغب في النجاح فعليها أن تنمي مهارات قادتها.

المطلب الثاني: مهارات ومصادر قوة القيادة وفنونها

تمهيد: هناك مجموعة من الصفات والمهارات يجب أن تتوفر في الشخص حتى يكتسب صفة القيادة، هذه الصفات تجعله يؤثر على الآخرين وتكسبه قوة لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب من خلال التعرف على مهارات ومصادر قوة القيادة وفنونها.

أولاً: مهارات القيادة:

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة، وهي (القائد- التابعون- الموقف)، فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات الأساسية هي¹⁰:

1. المهارة الفنية: هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك وان يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

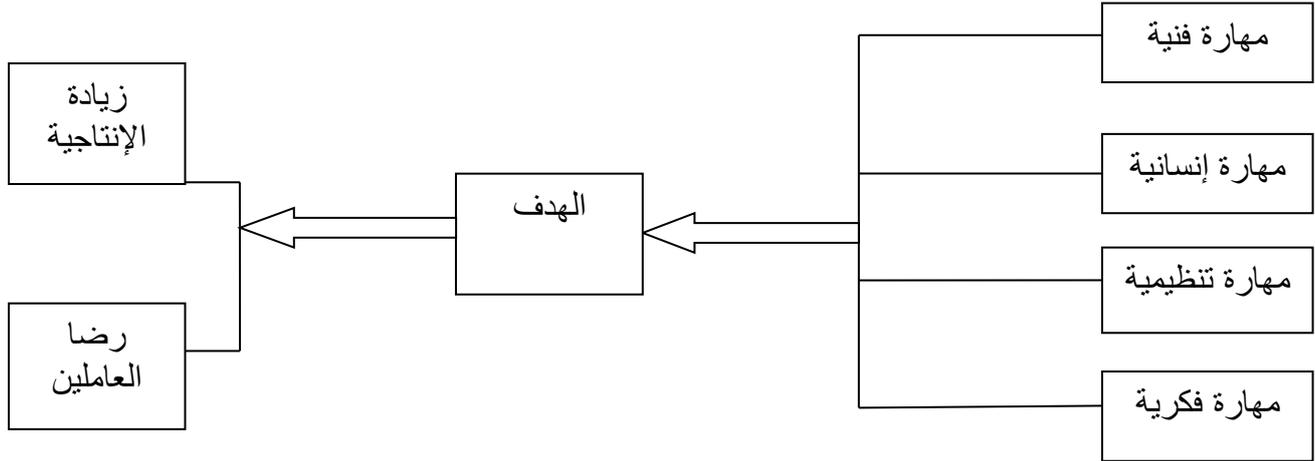
2. المهارة الإنسانية: ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لان معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

3. المهارة التنظيمية: هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

¹⁰ بشير العلاق، القيادة الإدارية، الأردن، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص14.

4. المهارة الفكرية: هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف¹¹. والشكل رقم (2) يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): مهارات القيادة



المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010، ص16.

ثانياً: مصادر قوة القيادة:

القيادة كما أوضحنا، تتضمن قدراً كبيراً من التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة. بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين، والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة.

وعليه فإن مصادر قوة القيادة تصنف على النحو التالي¹²:

1. السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها الآتي:

(أ) قوة المكافأة: عندما يشعر الفرد أن إطاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب، واجر مثلاً) أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، أو وسام عمل... الخ)، فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية

¹¹ بشير العلق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص95.

¹² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص97.

فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء. في هذه الحالة، فإن مصدر قوة القيادة هو قوة المكافأة التي يقدمها الرئيس لمرؤوسيه.

(ب) قوة الإكراه: والعكس صحيح، عندما يشعر الفرد بان إخفاقه في عمله سيؤدي إلى حرمانه من المكافأة أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه، سواء كان العقاب ماديا أو معنويا. وهنا فان الخوف سوف ينتاب الفرد فنقول في هذه الحالة أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملا يعاقب عليه.

(ج) السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري. وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل، فـرئيس مجلس الإدارة يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مدراء التسويق والإنتاج، والمبيعات وغيرهم. كما أن مدير التسويق يمارس هذا النوع من السلطة على مدراء أقسام الإعلان، وبحوث التسويق، والنقل وغيرها ضمن دائرة التسويق وهكذا.

2. قوة التأثير: ترتبط هذه القوة بالشخص نفسه وليس بالمنصب. ومن ابرز أشكالها الأتي:

(ا) قوة التخصص: إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزا فيها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة، فالمهندس الكيماوي العريق في تخصصه، والخبير في مجال عمله، يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الآخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأتية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال الهندسة الكيماوية وهكذا.

(ب) قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مردييه أو تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له. فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين.

ثالثا: فنون القيادة:

وتتمثل فنون القيادة في العناصر التالية¹³:

1. فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.
- عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد.
- ليكن أمرك واضحا، كاملا، موجزا، دقيقا، وكن واثقا من نفسك عند إصداره.

2. فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للأفراد وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

¹³ رداح محمود الخطيب، القيادة دراسات حديثة، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص51.

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

H:Hear Him	استمع إليه
U :Understand his feeling	احترم شعوره
M :Motivate his desire	حرك رغبته
A :Appreciate him efforts	قدر مجهوده
N :News Him	مده بالأخبار
T :Train Him	دربه
O :Open him eyes	أرشده
U :Understand his uniqueness	تفهم تفرد
C :Contact Him	اتصل به
H :Honour Him	أكرمه

3. فن التأنيب¹⁴:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- انب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاساتها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلا؟ وتوصل معه لحلول عملية.

4. فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبال الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فافعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5. فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوما.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل منطمتك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

6. فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

¹⁴ رداح محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص52.

- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

7. فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبا أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب... الخ.

8. فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالا لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.¹⁵

المطلب الثالث: نظريات القيادة وأنواعها وأنماطها.

تمهيد: هناك تنوع واختلاف في نظريات القيادة وبالتالي لا توجد نظرية شاملة، ويعود ذلك إلى تناولها من قبل الباحثين من عدة جوانب مقرونة بالزمان والمكان وبالفكر الذي يحمله كل باحث، كذلك هو الأمر بالنسبة للأنواع والأنماط التي تنوعت بتعدد المنظمات والأدوار والوظائف، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب من خلال التطرق إلى نظريات القيادة وأنواعها وأنماطها.

أولا: نظريات القيادة:

إن النظريات المعاصرة للقيادة نشأت في مجتمعات غربية صناعية ومجالات تطبيقها كانت في تلك المجتمعات الخاصة، وبالتالي فهي لم تراعى بقية المجتمعات الإنسانية وبالذات النامية مثل آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية والتي لها ظروفها الخاصة، وبوجه عام يمكن تقسيمها إلى أربعة مداخل أساسية وهي¹⁶:

1/ مدخل السمات:

¹⁵ رداح محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 53.

راشد بن حمدان بن عيد الشلوي، القيادة العسكرية الحديثة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطائف، الطبعة الأولى، 2017، ص 25. ¹⁶

يتميز هذا المدخل في تفسيره للقيادة بأنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى امتلاك القائد للسمات والخصائص الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والاختلاف يكون حول ما إذا كانت هذه السمات والخصائص وراثية أم مكتسبة، ويعتبر هذا المدخل من أقدم المداخل التي درست حقيقة نشأة القيادة، ومن نظريات هذا المدخل ما يلي:

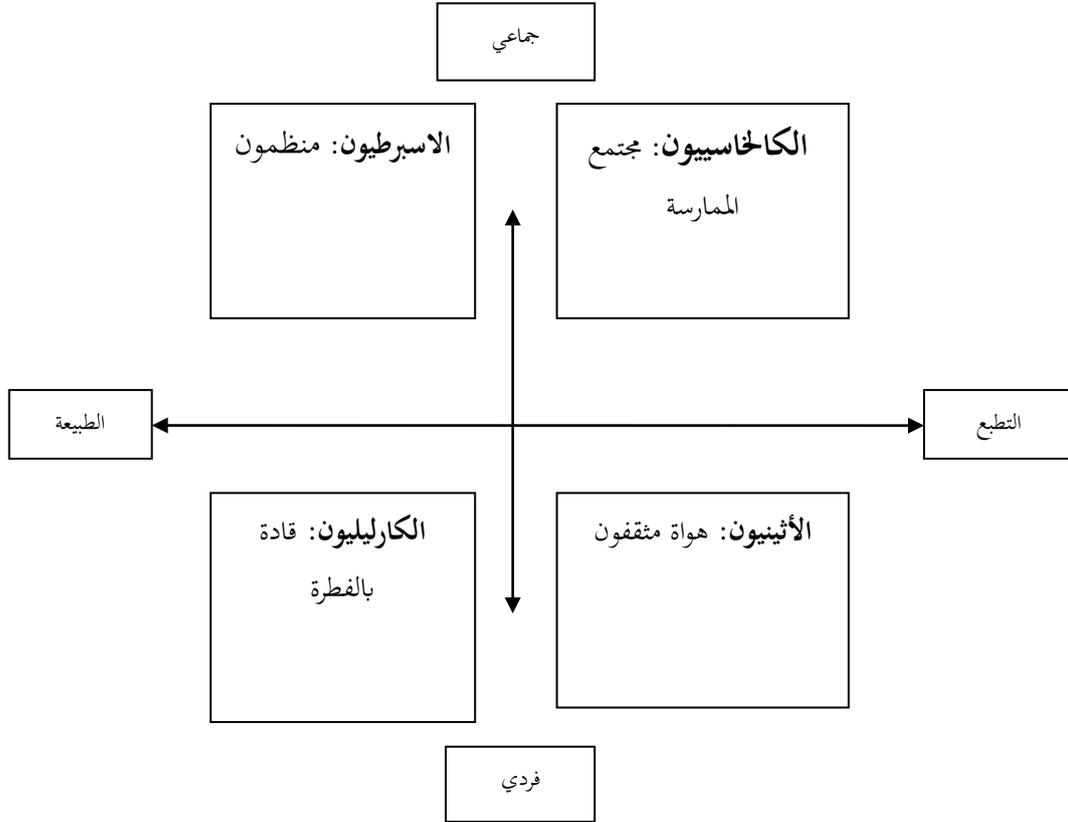
1-1 نظرية الرجل العظيم: وهي أول اتجاهات دراسة القيادة وترجع إلى الإغريق والرومان، وكانت تقوم على افتراض بان القادة يولدون ولديهم خصائص وراثية تجعل منهم قادة فاعلين، بالتالي فان هذه الخصائص والصفات تؤهلهم للقيادة بدور القادة، واستخدمت للدلالة على صحتها شخصية الاسكندر الأكبر وهتلر. ولقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات ومن أهمها أن القيادة يمكن التدريب عليها، كما أهملت النظرية طبيعة الموقف الذي تمارس فيه القيادة، وفي النهاية هناك العديد من المواقف التي لا تسمح للرجل العظيم بالتأثير في المجموعة ولا يمكنه إحداث أي تغيرات فيهم، كما أن النظرية لم تحدد خصائص واضحة وصفات محددة يمكن الاستدلال منها على شخصية الرجل العظيم.

ويبقى طرح سؤال هل القيادة فطرية أم مكتسبة لغزا وسنحاول بحث هذه المسألة عن طريق إنتاج دراسة نمطية رباعية من شأنها توسيع الفرضية من "الطبيعة أم التطبع" لتشمل "الجماعية أم الفردية". لا يعتبر هذا الأمر تهربا من السؤال ولكنه توضيح أن أي إجابة ستعتمد على نوع القيادة الذي نتحدث عنه. سنبدأ بأكثر الإجابات تقليدية¹⁷: إن القيادة فردية وطبيعية - منهج كارليل - ثم نبحت في أمر تطبعي مختلف عن هذه المنهجية الفردية، التي نشأت في أثينا. بعد ذلك نتحول إلى التفكير في الأساليب الجماعية بداية من الأعداء الطبيعيين للأثينيين - الاسبرطيين - وانتهاء بالكالخاسيين، الجماعيين المتطبعين في مجتمع ممارسة.

والشكل رقم (3) يوضح هذه المراحل:

¹⁷ كيث جرينت، مرجع سبق ذكره، ص56.

الشكل رقم (3): مراحل تطور القيادة



المصدر: كيث جرينت، القيادة مقدمة قصيرة جدا، مؤسسة هنداوي للتعليم وثقافة، الطبعة الأولى، ص54.

1-2 نظرية صفات الشخصية¹⁸: تشير نتائج البحوث والدراسات إلى انه ليست هناك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات، وسمات القائد الجيد لم تعد تختار على أساس افتراضي ولكنها أصبحت تشتق من نتائج الاختبارات والمقاييس العلمية التي تنطبق وتفسر بحرص وعناية وقد أسفرت نتائج البحوث عن قوائم من سمات القائد الجيد نورد أهمها فيما يلي:

- السمات الجسمية: وهنا نجد أن للقادة ميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع، وأثقل وزنا، خصوصا حين يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة، وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطا من الأتباع.

- السمات العقلية المعرفية: وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع، خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية. كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة وأثرى معرفة

¹⁸ عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص36.

وأوسع أفقا وابتعد نظرا وأنفذ بصيرة واقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، "واحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات".

- السمات الانفعالية: وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة، والثقة في النفس ومعرفة النفس وضبط النفس.

- السمات الاجتماعية: وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء، والقدرة على التعامل مع الجماعة. "كذلك نجد أن القائد أميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع" واقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم في أنفسهم وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة وإسهام بشكل ايجابي في النشاط الاجتماعي وهو اقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة وابرع في شملها والإبقاء عليها.

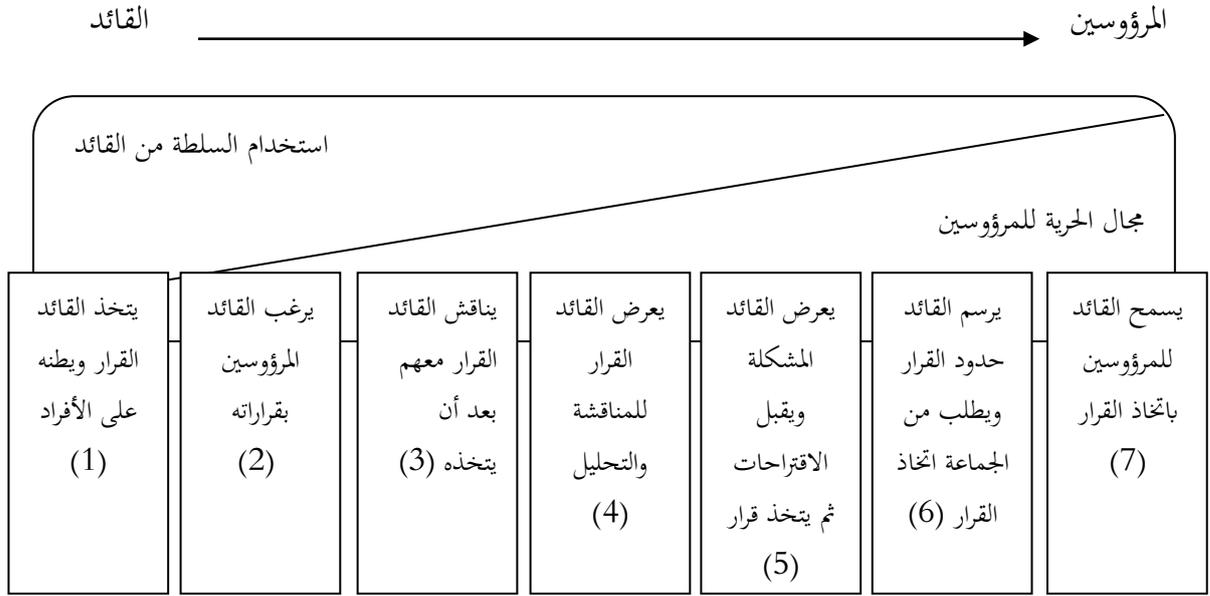
- سمات عامة: وهذه تشمل المظهر المعقول، والمحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإمام و الافتخار به والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع.

2/ المدخل السلوكي¹⁹: نظرا لعدم تحديد السمات والخصائص للقادة بدا التساؤل عن الخصائص والسمات السلوكية الهامة، وهل بالإمكان تعليمها وتدريبها؟ وقد نتج عن تلك الدراسات التركيز على التالي: سلوك القائد وكيفية تأثيره في الأفراد، سلوك مجموعة الأفراد ودوافعهم ومدى تأثيرها على نجاح القائد، المهمة. وقد توصلت الدراسات السلوكية إلى عدد من النماذج القيادية من أهمها:

1-2 نظرية تانبيوم وشميدت: قدم تانبيوم وشميدت نموذجا يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقيادة سنة 1958م والشكل رقم (4) يوضح ذلك:

راشد بن حمدان بن عبيد الشلوي، مرجع سبق ذكره، ص26. 19

الشكل رقم (4): نظرية تانبيوم وشميدت حول القيادة



المصدر: راشد بن حمدان بن عيد الشلوي، القيادة العسكرية الحديثة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطائف، الطبعة الأولى، السنة 2017، ص 27.

- قوى متعلقة بالقائد: وتشمل نظامه وثقته بالمرؤوسين.
- قوى متعلقة بالمرؤوسين: وتشمل حاجتهم للاستقلالية واستعدادهم لتولي المسؤولية.
- قوى متعلقة بالموقف: وتشمل نوع المنظمة وفاعلية المجموعة وضغوط الوقت وطبيعة المشكلة، وهذا النموذج يدخل بالمدخل السلوكي والمدخل الموقفى كذلك.
- 2-2 نظرية ليكرت: حدد ليكرت أربعة أنماط للقيادة وهي:
 - قائد تسلطي ويتميز بعدم التفويض والثقة بالمرؤوسين.
 - قائد نفعي ويتميز بالسماح لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ولكن تحت إشرافه.
 - قائد استشاري ويتميز بالثقة بالمرؤوسين.
 - قائد مبادر ويتميز بالتفوق في تبادل المعلومات والثقة بالمرؤوسين وقد أطلق عليه نمط الديمقراطية. وعليه فقد وصف ليكرت نمط القائد الاستشاري والقائد المبادر بأهمهما يتصفان بالإنتاجية العالية.
- 2-3 نظرية لبيت ووايت: حدد هذا النموذج أنماط القيادة في:
 - النمط الديمقراطي: عمد القائد هنا إلى تشجيع الحوار مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة خطة العمل، وأصبح القائد احد أفراد المجموعة، وأصبحت مهمته تنسيق أنشطة المجموعة.
 - النمط الأوتوقراطي: عمد القائد هنا إلى تكوين صداقة غير شخصية مع المرؤوسين ومع مرور الوقت لاحظ انخفاض معدلات الإنتاجية في هذا المناخ، نظرا لاعتماده على عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم الثقة في المرؤوسين.

- النمط الفوضوي: عمد القائد هنا إلى عدم استخدام سلطة القيادة حيث كانت مهمته هي توفير ما يحتاجه العمل من مواد وأدوات، وقد أظهرت النتائج الإهمال في العمل وضعف التعاون.

2-4 نظرية الشبكة الإدارية (1976م): أنشأها كل من بليك وموتون وهي عبارة عن رسم بياني يتضح فيه بعدان هما: البعد الأول يمثل الاهتمام بالإنتاج وهو المحور الأفقي متدرج من (صفر) إلى (9) ويشير (صفر) إلى الاهتمام المنخفض بالإنتاج و(9) إلى الاهتمام العالي بالإنتاج، أما البعد الثاني فهو العمودي ويشمل الاهتمام بالعاملين حيث يمثل محور متدرج من (صفر) إلى (9)، يشير (صفر) إلى اهتمام منخفض بالعاملين و(9) اهتمام عال بالعاملين.

النمط (1/1): منخفض على بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالعاملين.

النمط (1/9): مرتفع على بعد الاهتمام بالعاملين ومنخفض على بعد الاهتمام بالإنتاج.

النمط (9/1): منخفض على بعد الاهتمام بالعاملين ومرتفع على بعد الاهتمام بالإنتاج.

النمط (5/5): متوسط على كلا البعدين.

النمط (9/9): مرتفع على كلا البعدين.

3/ النظرية الظرفية (أو نظرية المواقف): إن القيادة وفق هذه النظرية تنطلق من انه لا وجود لنمط فعال أو مثالي يصلح في كل الأوقات، و إن محك فعالية المنظمة هو نجاح المنظمة، و نجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم. فالقادة ليسوا جامدين، بل يكييفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة وكانت البداية من²⁰:

3-1 نموذج فيدلر: ارتكز نموذج فيدلر على افتراضين أساسيين:

الأول: إن النمط القيادي الفعال يعتمد على منظومة الدوافع عند القائد.

الثاني: إن فعالية المجموعة التي يقودها القائد تعتمد على نمطه القيادي و على مدى ملائمة الموقف للقائد. أي أن أداء المجموعة يعتمد على دوافع القائد و على قدرته على التأثير في الموقف و ضبطه. وقد عرف فيدلر نمطين أساسيين للقيادة، نمطا موجها للاهتمام بالعمل، نمطا موجها للاهتمام بالعاملين، كما حدد ثلاثة عوامل رئيسية كل منها بمستويين لتحديد مدى ملائمة الموقف للقائد و هي:

- سلطة مركز (قوية أو ضعيفة) التي تساعد القائد على امتثال الإتياع.

- طبيعة المهمة (محددة أو غير محددة) المكلف بها القائد.

- نوعية العلاقات (جيدة أو سيئة) من القائد و العاملين معه.

وقد استخدم فيدلر العوامل الثلاثة و مستوياتها الستة في تشكيل ثمانية مواقف مختلفة يمكن تمثلها على متصل ممتد من موقف موائم إلى موقف غير موائم بالنسبة للقائد.

²⁰ رداح محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 41.

إن النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعمل يكون أكثر فعالية عندما يكون الموقف موثماً للقائد بدرجة عالية أو غير موثماً له بدرجة عالية، و بينما كان النمط الموجه للاهتمام بالأفراد العاملين و حاجاتهم أكثر فعالية في المواقف الموثمة للقائد بدرجة متوسطة.

2-3 نموذج بلانكرد وهيرسي: وطور كل من بلانكرد و هيرسي نظرية دورة الحياة للقائد بناء على افتراض مفاده انه بزيادة درجة النضوج عند العاملين أي القدرة على العمل و تحمل المسؤولية، كان السلوك القيادي الملائم يحتاج إلى درجات متباينة من الاهتمام بالعمل و العلاقات بين العاملين. وهذا يؤدي إلى عدم وجود نمط قيادي فعال ثابت، بحيث أن لكل نمط قيادي الظرف الخاص به، حيث تحدد درجة نضوج الأفراد (Maturity) النمط القيادي الفعال.

في هذا الإطار وضعت نظرية بلانكرد و هيرسي الافتراضات التالية:

- يكون النمط القيادي المهتم بالعمل الأكثر فعالية في مجموعة العمل غير الناضجة بدرجة كبيرة.
 - يكون النمط القيادي المهتم بالعمل و العاملين الأكثر فعالية في مجموعة العمل غير الناضجة نسبياً.
 - يكون النمط القيادي المهتم بالعاملين الأكثر فعالية في مجموعة العمل الناضجة نسبياً.
- يكون النمط القيادي المهتم قليلاً بالعمل و العاملين الأكثر فعالية في مجموعة العمل الناضجة بدرجة كبيرة.

3-3 نظرية فروم و نتون²¹: تعتمد هذه النظرية على درجة مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث تفترض بأنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ومناسب لكل المواقف، وعلى القائد أن يكون مرناً في التعامل مع المرؤوسين ويختار النمط القيادي المناسب للموقف.

وتعقياً على ما سبق فإن أسلوب القائد في ضوء هذه النظرية يقوم على:

- القائد يحل المشكلة ويتخذ القرار معتمداً على المعلومات المتوفرة لديه دون مشاركة من المرؤوسين.
- القائد يحصل على المعلومات الهامة من المرؤوسين ويتخذ القرار.
- القائد يشرك المرؤوسين المعنيين (بطريقة فردية دون جمعهم)، بالمشكلة لأجل الحصول على مقترحاتهم ثم يتخذ القرار.

4-3 نظرية (X) و (Y): قدم دوجلاس نظريته على شكل اتجاهين متعارضين هما (X) و (Y) ويمكن

تحديد فلسفتها من خلال التالي:

- افتراضات نظرية (X): تشمل تلك الأفكار على ما يلي:
- الفرد بشكل عام لا يحب العمل.

راشد بن حمدان بن عيد الشلوي، مرجع سبق ذكره، ص33. 21

- يحاول الفرد بصفة مستمرة تجنب العمل بقدر المستطاع.
 - طالما أن الفرد يكره العمل فيجب القيام بضبطه وتخفيفه وإنزال العقوبة عليه من اجل إجباره على القيام ببذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
 - يفضل الفرد بصورة عامة الهروب من المسؤولية لذلك يتوجب مواجهته.
 - افتراضات نظرية (Y): تشتمل تلك الأفكار على ما يلي:
 - بذل الجهود الفكرية والجسمية تعد حاجة للفرد مثل حاجته للعب والراحة.
 - الطريقة المثلى لتوجيه وحث جهود الفرد هي النابعة من داخله.
 - تحقيق الأهداف من قبل الفرد يمكن ربطه بالجوائز.
 - الظروف الجيدة تحت الفرد على تولى المسؤولية.
 - لدى الفرد القدرة على التفكير لحل المشاكل والرغبة في المشاركة.
- 4/ المدخل الحديث للقيادة: ظهرت في العصر الحالي العديد من المفاهيم الحديثة لأنماط القيادة مثل²²:
- 1-4 نظرية المهارات القيادية: وهي تناقش سلوك القيادات والصفات الواجب توفرها فيهم من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

2-4 نظرية القيادة الإجرائية: تركز هذه النظرية على التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوس فالقائد هنا يشجع على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تقديم المكافآت الايجابية أو السلبية. ويتميز القائد الإجرائي بأنه محاور جيد فهو قادر على إقناع مرؤوسيه لتحقيق ما يريد، وهو يعرف نفسه جيدا ويعرف نقاط الضعف والقوة لدى مرؤوسيه، وبالتالي يستطيع توظيفها في تحقيق النتائج المرغوبة.

3-4 نظرية القيادة التفاعلية: تظهر القيادة التفاعلية عندما يأخذ القائد مبادرة التفاعل مع المرؤوس من اجل تبادل بعض الأمور ذات القيمة والاهتمام، ولهذا السبب يبحث القائد التفاعلي عن الاهتمام بكيفية الموازنة بين تحسين كمية الأداء و نوعيته، كما يركز على التقليل من المقاومات السرية ويحولها إلى أنشطة جماعية تخدم المنظمة.

4-4 نظرية القيادة التحويلية: وتشير إلى استشارة إبداع وتخيلات المرؤوسين من خلال المهوبة وذلك لمساعدة المنظمات لإحداث التغييرات الايجابية وتحقيق النتائج المطلوبة. ومن ثم يمكن تحديد خصائص ومهام القائد التحويلي انطلاقا من عدة عناصر أساسية وهي²³:

- يملك رؤية ورسالة ولديه معايير عالية.
- يملك الشخصية الإلهامية ويشجع المرؤوسين ويستثير أفكارهم.

راشد بن حمدان بن عيد الشلوي، مرجع سبق ذكره، ص37. 22

23 راشد بن حمدان بن عيد الشلوي، مرجع سبق ذكره، ص38.

- يملك الحضور الواضح والنشاط البدني المتفاعل ويشارك المرؤوسين مشاكلهم ويقدم لهم الحلول.
- يملك الثقة الذاتية العالية والوعي الخالي من الصراعات.
- لديه القدرة على التأثير في المرؤوسين فيشعرون معه بأنه يعبر عما في أنفسهم.
- لديه القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المتجددة.
- محب للمخاطر المحسوبة ويبحث عن التطور وفق القيم والأخلاقيات الاجتماعية.
- تكوين الإستراتيجية الحديثة مع الأخذ في الاعتبار التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة ونقاط الضعف والقوة.

- إدراكه للحاجة إلى التغيير وقدرته في إقناع المرؤوسين على التغيير.
- قدرته على إدارة الفترة الانتقالية باعتبار أن التغيير لا يحدث بين يوم وليلة وإنما يحتاج إلى ثقافة تنظيمية جديدة.

4-5 نظرية القوى القيادية: شجع انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال بعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية، و قد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة و بحثه عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر و سلوك المرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية.

وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر و سلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصوير المرؤوسين لحوزته لها، أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب و التحليل و السرية و الملكية والعضلية و الفكرية و الثقة و القدرة و الخبرة و القبول الاجتماعي... الخ، و لعل أفضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام به الباحثان فرنش و ريفين في جامعة ميشيغان حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد و قدراته في التأثير على الآخرين هي قوة المكافأة، و قوة العقاب، والقوة الرسمية، و قوة القدوة، و قوة الخبرة والتي سنعرضها كما يلي²⁴:

- قوة المكافأة: تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير و سلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته و رغباته و قدرة القائد على تقديم المشبعات و الحوافز لتلبيتها، فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه فكر و سلوك و بين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات و رغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب من تغيير، وقد يسيطر القائد على مجموعة من المكافآت و الحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية و زيادة الأجر و تحسين صورة العمل و الثناء و الاحترام و الاعتبار للمرؤوسين، وغالبا ما تتحد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل و القيود، فهو قد لا يمكنه مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته و تعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات و القواعد العامة التي لا

²⁴ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013، ص41.

يمكن له السيطرة عليها، كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغباته من قبل زملائه و أصدقائه داخل المشروع و خارجه، مما يؤثر على قوى القائد على المكافأة و يجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه. وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة، كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر و فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها و أن يتحقق من استخدامها بشكل معقول و متوازن، عندما يتحقق الهدف العام و المصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوبة أو إرضاء لبعض الجهات المعنية أو مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية، و تلجا بعض المنظمات و المشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في انظمتها و سياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من الإداريين على التميز بين الأعمال المجدية و الفعالة و تلك التي تكون عقيمة و فاسدة أو لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين.

- قوة العقاب: تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الأخر من قوة المكافأة، وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الايجابي والاندفاع في سلوك المرؤوس، فان قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس، فعندما يهدد احد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرؤوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب، ويكون استخدامه لقوة العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس ويقوم بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل، وكما هو واضح فان استخدام القائد لقوته في العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

- القوة الرسمية²⁵: لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط، فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها، فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرا إياها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص42. 25

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوته الرسمية على تصوره وإدراكه لدور الرئيس الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها، فقد لا يعبأ بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة والزمن إذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبل شخص آخر لا يهمله أمر دراسة الحركة والزمن، وقد تحارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقررات وطرق التدريس أو دوام الأساتذة من أنها تشكل انتهاكا لحزمة التعليم وتجاوزا لمركز العمادة الرسمي إذا لم يتمتع العميد بالدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقد أنها ستقاوم من قبل آخرين ييدهم الكلمة النهائية.

- قوة القدوة: يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير، ويعزو أكثر الناس شيوع الموضات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم، ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة والإشراف وغيرها من أمور، وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتميز والارتباط معه بقوة القدوة، ويمكن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسهم البيتية والاجتماعية والدينية من اجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقية لعدم تقليده والتميز معه ورفض توجيهات وسلطاته.²⁶

- قوة الخبرة: تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعية ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه وقد يكون اثر الخبرة والمعرفة واضحا بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظرا لأنها تمثل عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف، كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

ثانيا: أنواع القيادة

فيما يلي بعض الأنواع المختلفة من القيادة²⁷:

- الاستبدادية: يتخذ هذا النوع من القادة القرارات من جانب واحد دون الاهتمام بآراء الفريق فهو يملئ على أعضاء الفريق المهام المراد القيام بها هؤلاء القادة لديهم قوة إقناع لكنهم يميلون للحصول على رغبتهم باستعمال التهيب والقوة.

²⁶ عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 44.

²⁷ هاني إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

- القيادة المتقطعة: يكون لهؤلاء القادة لحظات متفرقة من الإلهام والعمل ولكنهم يصارعون للحفاظ على استمرارية دوافعهم لتحقيق النتائج، وبالتالي هؤلاء القادة غير متسقين في الأداء.
- القيادة الشاملة: يريد هذا النوع من القادة أن يمنحوا فرص متساوية لكل شخص في الفريق وهذا الأمر بطبيعته ديمقراطي أكثر من اللازم، حيث انه قد يؤدي أحيانا إلى إهدار الكثير من الوقت قبل التوصل إلى نتائج حقيقية وتمثل المشكلة في هذا النموذج القيادي في عدم قدرة القائد على العمل الفعلي لأنه ينشغل بشكل كبير في محاولة التوفيق بين جميع الأطراف.
- القيادة الفعلية: هؤلاء هم الأشخاص الذين يقومون بدور منذ البداية دون أن يكون لهم دور رسمي في العمل القيادي لكنهم يجدون أنفسهم تلقائيا في دور قيادي بسبب جديتهم وتفانيهم في العمل وعلى ذلك فان أصحاب السلطة الرسميين يتوقعون من هؤلاء بشكل غير مباشر القيام بإتمام المهام العالقة. على الرغم من أن سلطة هذا النوع من الأشخاص غير مباشرة فإنهم يتمتعون بقدرة تلقائية تمكنهم من الحفاظ على تماسك فريق العمل ومن انجاز الكثير إذا ما كلفوا بدور قيادي.
- قيادة التضحية بالنفس: يحب القادة هنا المقولة التالية: اعتقد أنني سأقوم بالمهمة بنفسى فإذا لم يمد لي احد يد المساعدة، فسوف أسير الأمور بقدر إمكاني، يصبح الموقف عائقا أمام رغبة الآخرين في المساعدة ويرتبط بأسلوب القيادة المسمى "هوس السلطة".
- هوس السلطة: يمثل هذا النوع من القيادة صورة نمطية شائعة جدا هؤلاء القادة لا يدركون مسئوليتهم عن لائحة المهام التي ينبغي القيام بها ويجدون صعوبة حتى إلى درجة الاستياء عندما يعرض عليهم شخص المساعدة من خلال القيام ببعض المهام المدرجة في القائمة وتقاسم العبء.
- القيادة الحقيقية: أفضل أسلوب للقيادة هو عندما يحفز القائد الفريق بالعمل من اجل تحقيق هدف مشترك. هذا النوع من القادة يرى مشكلة فيتخذ الخطوات اللازمة لحلها. هؤلاء القادة لا يترددون في استشارة الآخرين للحصول على معلومات ولكن يمكنهم أيضا اتخاذ قرارات عند الاقتضاء.

ثالثا: أنماط القيادة

ويمكن التمييز بين الأنماط التالية²⁸:

1. القيادة الديكتاتورية: (الأتوقراطية) Autocratic leadership.

وتأخذ هذه القيادة اتجاهها استبداديا، وارغاميا وتسليطيا ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي السائد، وذلك كما يلي:

²⁸ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014، ص179.

- القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويملي خطواته وأوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى انه قد يعمل على انقسام المنظمة أي يأخذ بمبدأ (فرق - تسد)، ويقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.

- الأفراد: ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية.

- السلوك الاجتماعي: يتميز المناخ الاجتماعي بما يلي:

- سيادة روح العدوان والتحزب، كثرة المنافسة، الخنوع، السلبية، واللامبالاة.
- شعور الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد اعتمادهم على القائد.
- انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد.
- يسود التملق للقائد مع كرهه.
- انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط وحدة الطبع وكثرة المشاحنات بين الأعضاء.

2. القيادة الديمقراطية: Democratic leadership.

وفيها نجد أن:

- القائد: يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، يشاركهم الرأي والمشورة في ما يجب عمله، ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعياً في مدحه ونقده للأفراد.

- الأفراد: يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الايجابية في التفاعل الاجتماعي، ويختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقاً لقدراتهم وميولهم ويكونوا أكثر تماسكاً وترابطاً، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل.

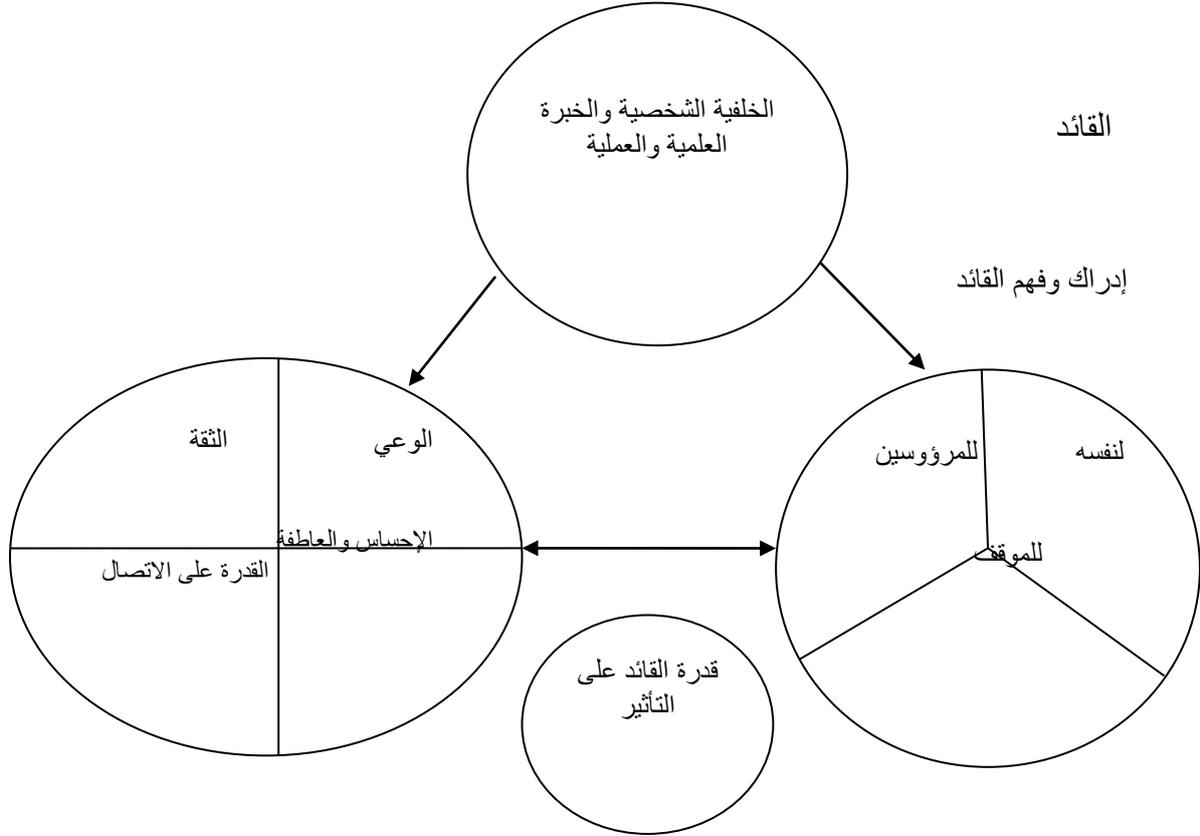
3. القيادة الحرة: وتتميز بما يلي²⁹:

- القائد: محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة، ويتحرى الحرية للأفراد والجماعة.

- المناخ والسلوك الاجتماعي: حرية مطلقة وكاملة للقائد والأفراد في إطار انجاز الأهداف، العلاقة بين أفراد الجماعة يسودها الود والثقة المتبادلة، والشكل رقم (5) يوضح نظرة متكاملة للقيادة:

بلا خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 180. ²⁹

الشكل رقم (5) نظرة متكاملة للقيادة



المصدر: عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، السنة 2013، ص28.

المطلب الرابع: واجبات وحقوق القائد ووظائفه

تمهيد: هناك مجموعة من الحقوق والواجبات للقائد على مرؤوسيه، وسنحاول في هذا المطلب تلخيص واجبات وحقوق القائد ووظائفه.

أولاً: واجبات القائد وحقوقه

(1) الواجبات: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية³⁰:

- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- العدل بين الأفراد في المعاملة وإسداء النصح لهم دوماً.
- المشاورة.

³⁰ هاني إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص50.

- إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- إعداد قادة المستقبل.
- (2) الحقوق: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- مناصرتة وتأيينه.
- مناصحته وتسديد رأيه.
- الالتزام برأيه النهائي.
- الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

ثانيا: وظائف القائد

(1) احتياجات العمل (مهام وظيفية): وتتمثل فيما يلي:

- المبادرة (اقتراح أفكار- تحديد المشاكل- اقتراح مداخل التعامل معها- اقتراح الحلول الممكنة).
- يعلن الآراء.
- يتعرف على الأفكار والنتائج.
- ينسق بين الأنشطة.
- يبلور الأفكار والمقترحات.
- يختبر أهمية المقترحات وإمكانية تطبيقها.
- يقيم الانجاز ويحدد خطوات المتابعة.
- يشخص المشاكل.
- (2) احتياجات الفرد: وتتمثل فيما يلي:
- معالجة مشكلات الأفراد.
- تشجيع الأفراد.
- تدعيم مكانة الفرد.
- التعرف على إمكانيات الفرد وحسن استغلالها.
- تدريب الأفراد.
- (3) احتياجات مجموعة العمل: وتتمثل فيما يلي:
- تشجيع مشاركة أفراد الفريق.
- تنظيم هذه المشاركات (الكل يمكن أن يشارك).
- وضع المعايير.
- تحفيز الأفراد على الإداء بأرائهم.

- التعبير عن شعور الجماعة.
- تقييم قرارات المجموعة بمقارنتها بالمعايير والأهداف.
- التوسط وحل الخلافات في وجهات النظر.
- تقليل الضغوط وعوامل الشد بين أطراف المجموعة³¹.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع

يعد الإبداع عنصراً مهماً لنجاح العمل المنظمي، وهو يهدف إلى توجيه المنظمات لتحقيق المزيد من التفوق في خدماتها وفق منهجية علمية قادرة على تعزيز نتائج وقيم منظماتها وقدرتها التنافسية، ولتواكب متطلبات الجيل الحديث، "فالمنظمات المنافسة في هذا السوق الجديد المرتكز على الإبداع إذا ما أرادت المنافسة عليها أن تتعلم، وتجذب وتبني طرقاً جديدة للتفكير خارج الصندوق"³². وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية التي تهم الإبداع والمتعلقة بتعريف الإبداع ومستوياته وأهميته، عناصر الإبداع وخصائصه وركائزه، مقومات الإبداع ومعوقاته.

المطلب الأول: تعريف الإبداع وأبعاده ومستوياته

تمهيد: يعد الإبداع عنصر فعال في المنظمات، فهو يحدد تفوقها وتميزها عن منافسيها وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريفه ومعرفة أبعاده ومستوياته.

أولاً: تعريف الإبداع

- الإبداع في اللغة: من ابتدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق (فهو بديع).
- الإبداع اصطلاحاً: ويمكن استخلاص التعاريف التالية:
 - هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو إيجاد فكرة جديدة، مهما كانت صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله.
 - وهو استنباط لفكرة جديدة بالنسبة لك ولغيرك.
 - كما يعني أيضاً القدرة على إيجاد شيء مبتكر وإخراجه إلى حيز الوجود³³.
 - يعتبر أي منتج أو فكرة إبداعاً إذا كان جديداً ومفيداً³⁴.

³¹ هاني إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³² Hicham EZZAT, **Leader for Creativity: Modelling and Experimenting Defixation-oriented Leadership**, THÈSE DE DOCTORAT, Ecole doctorale n°396, Economie, Organisations Et Société, Spécialité, Sciences De Gestion, l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres PSL Research University, Soutenue le 30 novembre 2017, p29.

³³ هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم، سورية، دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، ط1، 2010، ص 25-26.

عرفه العالم جوان Gowan على انه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.

ويعرف تورانس Torrance الإبداع على انه عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين.

ويقول الكسندر روشكا الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج³⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإبداع على انه عملية عقلية ينتج عنها عدة نتائج، من خلال التعامل مع مجريات الحياة بطرق جديدة، وعدم الالتزام بطرق تقليدية، مع إمكانية تطوير الطرق القائمة والسماح بالأفكار الأصيلة والخروج عن المألوف.

ثانياً: الإبداع متعدد الأبعاد

أظهرت مراجعة البحوث والدراسات أن الإبداع متعدد الأبعاد والاتجاهات، ويمكن النظر إليه من خلال أربعة اتجاهات رئيسية وهي³⁶:

الاتجاه الأول: مفهوم الإبداع بناء على سمات الشخص المبدع

هو المبادأة التي يبيدها المتعلم في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير، ويذكر جيلفورد Guilford أن المتعلم المبدع يتسم بسمات عقلية أهمها: الطلاقة Fluency والمرونة Flexibility والأصالة Originqlity.

الاتجاه الثاني: مفهوم الإبداع بناء على أساس المنتج

فالإبداع هو قدرة المتعلم على إنتاج يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية والأصالة، و بالتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير. وهكذا يعبر التفكير الإبداعي عن نفسه في صورة إنتاج شيء جديد، أو التفكير المغامر، أو الخروج عن المألوف، أو ميلاد شيء جديد سواء كان فكرة أو اكتشافاً أو اختراعاً بحيث يكون أصيلاً Original وحدثاً Novel.

³⁴ De Karen L. Mallia, **Leadership in the Creative Industries: Principles and Practice**, John Wiley & Sons, 2019, p9.

³⁵ جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص6.

³⁶ محمد خضر عبد المختار، التفكير النمطي والإبداعي، مصر، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، ط1، 2011، ص13.

ويؤكد بعض المربين على أن الفائدة شرط أساسي في التفكير والإنتاج الإبداعي، وبالتالي فإن إطلاق مفهوم الإبداع لا يجوز على إنتاج غير مفيد، أو إنتاج لا يحقق رضا مجموعة كبيرة من الناس في فترة معينة من الزمن.

الاتجاه الثالث: مفهوم الإبداع على انه عملية

يعرف تورانس Torrance الإبداع بأنه عملية يصبح فيها المتعلم حساسا للمشكلات، وبالتالي هو عملية إدراك الثغرات والخلل في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق بينها، ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وفيما لدى المتعلم من معلومات، ووضع الفروض حولها، واختبار صحة هذه الفروض والربط بين النتائج، وربما إجراء التعديلات وإعادة اختبار الفروض.

الاتجاه الرابع: مفهوم الإبداع بناء على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة

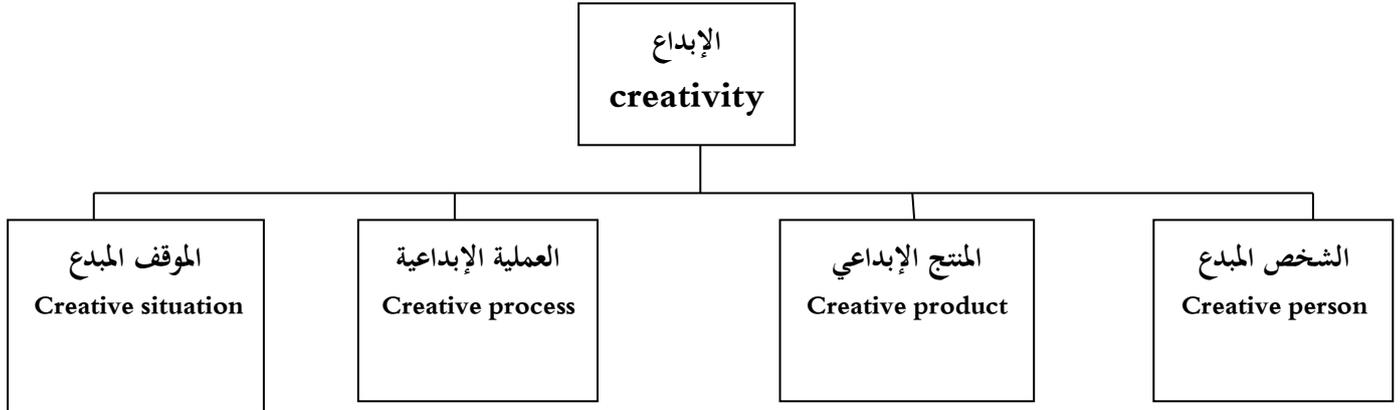
ويقصد بالبيئة المبدعة المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف تيسر الإبداع، أو تحول دون إطلاق طاقات المتعلم الإبداعية. وتقسم هذه الظروف إلى قسمين هما:

(أ) ظروف عامة: ترتبط بالمجتمع وثقافته، فالإبداع ينمو ويتعرض في المجتمعات التي تتميز بأنها تهيئ الفرص لأبنائها للتجريب دون خوف أو تردد، وتقدم نماذج مبدعة من أبنائها من الأجيال السابقة كنماذج يتلمس الجيل الحالي خطاها، وبالتالي تشجع على نقد وتطوير الأفكار العلمية والرياضية والأدبية... الخ.

وقد اعد تورانس تقريراً حول زيارته لليابان للمقارنة بين تأثير كل من الثقافتين اليابانية والأمريكية على الانجاز الإبداعي، وقد ذكر انه وجد في اليابان 115 مليوناً من فائقي الانجاز. وهم جميع سكان اليابان. بعكس أمريكا. ويفسر تورانس ذلك في ضوء ثقافة المجتمع الياباني الميسر للإبداع والتفكير الإبداعي ومظاهر الجد والدقة والنظام والصرامة والجهد المكثف، والتدريب على حل المشكلات بدءاً من مرحلة رياض الأطفال.

(ب) ظروف خاصة: وترتبط بالمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين وأدوارهم في تهيئة الظروف والبيئة الصفية والمدرسية لتنمية الإبداع لديهم، والشكل رقم (6) يوضح الأبعاد المتعددة للإبداع:

الشكل رقم (6) الأبعاد المتعددة للإبداع



المصدر: محمد خضر عبد المختار، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، ط1، 2011، ص14.

ثالثاً: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات هي³⁷:

1) الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، فالمنظمات المبدعة التي تتميز بالصفات التالية:

- الشفافية والمصادقية القائمة على تبادل المعلومات والمعارف وتوفيرها للجميع وتوضيح المهام بأعلى درجات المهنية.

- امتلاك الإمكانيات والتواصل مع العالم الخارجي وبناء المعرفة، إلى جانب الوعي بالقضايا العالمية.

- تعزيز الروح الريادية والعمل على قلب رجل واحد.

- خلق مجتمع مبتكر أو قادر على الابتكار.

- تطوير الطاقات الإبداعية وتحقيق معدلات مرتفعة من الابتكار حتى يمكنها تحقيق استدامة التنمية

والتقدم.

- التوجه الميداني والعمل نحو الممارسة والتجريب المستمرين.

- إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال التواصل المباشر الفعال.

- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

- الالتزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات العمل المتعارف عليها ثقافياً والعمل على احترامها وتطبيقها.

<https://www.issuu.com/effat.university/docs/p46>

- المرونة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- (2) الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق الجماعة، فالحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يتكون من أشخاص مختلفون بالشخصيات والذي يؤدي بدوره إلى تباين الآراء ووجهات النظر وبالتالي يكون الفرد أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل.
- (3) الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي ينشأ من فرد واحد يتسم بسمة أو أكثر من سمات الشخص المبدع، حب الاستطلاع المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة والطموح.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع وخصائصه ومهاراته

تمهيد: للإبداع عناصر وخصائص ومهارات تميزه عن غيره من المصطلحات، فالتفكير الإبداعي يتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة، كما أن هناك مهارات تمكننا من اكتسابه وتطويره، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب بالتعرف على عناصره وخصائصه ومهاراته.

أولاً: عناصر الإبداع

إن المتخصصين بالعلوم الإدارية عمدوا إلى تفسير الإبداع في المنظمة على أساس فكرة مفادها أن الإبداع في المنظمة هو عملية مركبة من ثلاث عناصر متداخلة وهي³⁸:

1. الابتكارات الفردية
 2. الوظائف العملية ونشاطات المنظمة
 3. هندسة الشركات والروابط الخارجية
- ويرتبط بالعنصر الأول مؤثرات خارجية تتمثل في العلوم والتطورات التكنولوجية، في حيث يرتبط بالعنصر الثاني تطوير المعرفة للمنظمة والمرتبطة بالمنتج والعمليات المرتبطة به، أما بالنسبة للمؤثرات المرتبطة بالعنصر الثالث فهي التغيرات الاجتماعية واحتياجات السوق والتي من شأنها أن تقود إلى الطلب والغرض.
- تأسيساً على ما تقدم يمكن أن نستنتج بان الإبداع على مستوى المنظمة هو تطبيق فكرة جديدة، تم تطويرها داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة وهي تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية السياسية أو البرنامج، ويقدر تعلق الآخر بمنظمات الأعمال، فقد أشار (Ludngton) إلى أن بداية الاهتمام بالإبداع يعود إلى المؤتمر الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1958، حيث تم فيه مناقشة الإبداع وتأثيراته في مجال العمل واختباراته وتطبيقاته المهمة.

³⁸ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص29.

ثانياً: خصائص الإبداع

- تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي³⁹:
- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
 - القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
 - الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
 - توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
 - الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
 - الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
 - يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصلتها.
 - يعتمد الإبداع على التفكير (الاحاطي) الذي له أكثر من حل.
 - قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
 - قابل للانتقال والتطبيق.
 - حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
 - قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.
 - المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع خلال منظور جديد.

ثالثاً: مهارات التفكير الإبداعي

- من خلال مراجعة لأكثر اختبارات التفكير الإبداعي شيوعاً، وهي اختبارات تورنس تشير إلى أهم مهارات التفكير الإبداعي أو قدراته التي حاول الباحثون قياسها، وهي⁴⁰:
- 1) الطلاقة: تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العاملي، وفي ما يلي تفصيل لهذه الأنواع مع أمثلة عليها:
- (أ) الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات، مثل:
- اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف "م" وتنتهي بحرف "م".

³⁹ جمال أنيس خير الله، مرجع سبق ذكره، ص18.

زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص217. ⁴⁰

- اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تضم الأحرف الثلاثة التالية: "ك، ا، ن".
- هات أكبر عدد ممكن من الكلمات المكونة من أربعة أحرف وتبدأ بحرف "ج".
- (ب) الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني، مثل:
 - أعط أكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لموضوع القصة.
 - اذكر جميع الاستخدامات الممكنة لـ "علبة كرتون فارغة".
 - اذكر كل النتائج المترتبة على زيادة عدد سكان الجزائر بمقدار الضعفين.
 - اكتب أكبر عدد ممكن من النتائج المترتبة على مضاعفة طول اليوم ليصبح 48 ساعة.
- (ج) طلاقة الأشكال: ⁴¹

هي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري، ورسم أكبر عدد ممكن من الأشكال.

- (2) المرونة: هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة نجد المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة، ومن الأمثلة عليها:
- اكتب مقالا قصيرا لا يحتوي على أي فعل ماض.
 - فكر في جميع الطرق التي يمكن أن تصممها لوزن الأشياء الخفيفة جدا.

كما يلاحظ هنا أن الاهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات، بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع.

- (3) الأصالة: إن الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجودة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية، كمحرك للحكم على مستوى الإبداع، ولكن المشكلة هنا هي عدم وضوح الجهة المرجعية التي تتخذ أساسا للمقارنة، هل هي نواتج الراشدين؟ أم نواتج المجتمع العمري؟ أم النواتج السابقة للفرد نفسه؟ كيف لنا أن نعرف أن فكرة أو حلا لمشكلة ما يحقق شرط الأصالة؟ وماذا لو توصل اثنان في بلدين متباعدين إلى حل إبداعي لمشكلة ما في أوقات متقاربة؟ ألا يستحق الثاني وصف المبدع لأنه جاء متأخرا في انجازه؟

⁴¹ زياد حمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص218.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتجاهات الإنسانية والبيئية تتبنى وجهة النظر القائلة باعتماد الخبرة الشخصية السابقة للفرد أساساً للحكم على نوعية نواتجه، بمعنى أن الأصالة ليست صفة مطلقة، ولكنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد.

4) الإفاضة: تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها و اغنائها وتنفيذها.

5) الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك في أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توطينها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها من مثل لماذا لم يتم احد بإجراء حيال هذا الوضع؟ أو لماذا لا يكون جهاز الهاتف مثلاً بهذا الشكل حتى يسهل على الأطفال استخدامه لطلب النجدة مثلاً؟

ولقد درس البروفيسور جيلفورد وزملاؤه في جامعة جنوب كاليفورنيا في التصدي لهذا الموضوع ووضعوا سلسلة من الاختبارات المعروفة باختبارات الاستعداد *Teste The Aptitude* حيث وضعوا الافتراضات الثمانية التالية التي تتعلق بالقدرات الإبداعية والتي تعتبر أساساً لاختبارات الاستعداد وهي⁴²:

- توجد فروق فردية للإحساس بالمشكلة *Sensitivity to Problems* بمعنى أن شخصاً ما يلمح مشكلة في وضع ما في حين أن شخصاً آخر لا يرى مثل هذه المشكلة، إن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.

- هناك فروق بين الأفراد في عامل الطلاقة في الأفكار *Ideation Fluency* أي إنتاج أفكار عديدة في وحدة زمنية إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، فالمبدع تكون نسبة توليد الأفكار لديه عالية كما وان الطلاقة الترابطية *Association Fluency* المتعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض (*Analogy & Antithesis*) تكون هي الأخرى واضحة.

⁴² سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص153.

- الأفكار الجديدة Noval Iders إن درجة التحديد والإضافة التي يكون قادرا عليها الفرد مهمة بالنسبة للإبداع ويمكن اختيار هذه القدرة بمقدار تكرار ما هو غير شائع ولكنه مقبول.
- المرونة Flexibility أو القدرة على التغيير في ذات الفرد فالشخص الذي يتمتع بمرونة التفكير (عدم الجمود أمام المشاكل) يكون أكثر قدرة على الإبداع.
- القدرة التركيبية Synthesizing والتحليلية Analyzing تعني مقدرة الفرد على تحليل البناءات الرمزية وتركيب بناءات جديدة أي أن الشخص المبدع اقدر على تحليل وتركيب الأفكار ثم تنظيمها في أنماط أوسع واشمل.
- وجود عامل القدرة في إعادة التنظيم أو إعادة التعريف للمجموعات المنظمة فالاختراعات في معظمها إعادة تشكيل أو تحويل بشيء موجود إلى وظيفة أو استعمال جديد.
- وجود قدرات ذات علاقة بدرجة التعقيد Complexity وتعني كمية الأفكار المترابطة التي يستطيع الإنسان أن يستوعبها أو يديرها في نفس الوقت فالمبدع يتمتع بقدرات أعلى في هذا المجال.
- الواقعية والقبول Objectivity and acceptability يحتاج العمل الإبداعي إلى الواقعية والقبول حتى يتم تقويمه.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع وخطوات تحسينه

تمهيد: تواجه عملية الإبداع العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، كما يمكن اكتساب مهارات تنمي وتطور هذه العملية وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى معوقات الإبداع وخطوات تحسينه.

أولاً: معوقات الإبداع

يمكن تصنيف معوقات الإبداع في خمس مجموعات هي⁴³: المعوقات العقلية، المعوقات الانفعالية، المعوقات الدافعية، المعوقات التنظيمية والمعوقات البيئية.

1- المعوقات العقلية: يتضمن التفكير الابتكاري العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل... الخ. ومع كل من هذه العمليات يتميز بخصائص معينة بين بعضها البعض، إلا أنها في نفس الوقت تتشابه وتتداخل في الخبرات الفرد، وفي استجاباته العقلية. ويعتبر الإدراك الحسي الدعامة الأولى للمعرفة الإنسانية، ويعني إعطاء معنى للمحسوسات أو المثريات المختلفة المدركات ومن المتوقع أن تلعب الخبرة السابقة للفرد دوراً هاماً

⁴³ عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مصر، الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، 2015، ص14.

في تحديد هذا المعنى من حيث الوضوح والدقة، ويبدو انه كثيرا ما يتعرض إدراكنا للناس والأشياء من حولنا لبعض المشكلات مثل:

- أ- خطأ الإدراك: حيث نرى في الفرد أو الشيء صفة ليست موجودة فيه فعلا.
 - ب- خداع الإدراك: حيث نتخيل شيئا لا وجود له.
 - ج- ضيق الإدراك: حيث نرى الأشياء ناقصة أو لا ندرك كل أبعادها.
- ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الابتكار بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها.

2- المعوقات الانفعالية: يحتاج الإنتاج الابتكاري بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي، الميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في انفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الابتكار، فالخوف يقيد تفكيرنا ويمنعنا من السعي وراء الجديد، ويسبب الانطواء على النفس، ويؤدي إلى اختلال تكيف الفرد وسوء صحته العقلية ونقص ثقته بنفسه.

3- معوقات الدافعية: يتأثر الابتكار بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك و توجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل. وهي التي تدفع المبتكر إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث فيه، وهي التي تدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور و ضعف ومن تم التفكير في الجديد و التعبير عنه. ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للابتكار. و يؤدي عدم تشجيع الفرد و تحفيزه بالطريقة الملائمة. وعدم حصوله على احترام و تقديرا لآخرين ومساندتهم له إلى إعاقه الابتكار ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة، ومن ناحية أخرى إذا كان الجزء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول، فالاحتمال الكبير أن يصاب الفرد بالإحباط و يقلع عن سلوكه الابتكاري.

4- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل و المساهمة في رسم خطته و الذي تحدد اللوائح و التعليمات فيه ادوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع و الابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل و العقاب .

5- المعوقات البيئية: تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع أو الحد من القدرات الابتكارية. فإذا كانت البيئة التي يعايشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة.

وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الابتكار، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وان بدا على الفكرة خروج عن المؤلف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الابتكار.

أما إذا كانت الظروف الثقافية العامة، وخاصة العادات والتقاليد والعرف، تضغط على من يفكر، وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فان الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين، كما أن فهم المكونات الثلاثة للإبداع يساعد في التعرف على الظروف التي يمكن أن تعوق أو تيسر الإبداع ومن هذه المعوقات ما يلي⁴⁴:

- الافتقار إلى الخبرة الفنية: بحيث لا يساعد هذا في توليد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة، وقد حدد فيدلر في نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات اقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطرق تقليدية، وهذه الحلول تكون اقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق عملية التفكير الإبداعي.

ومما سبق يتضح أن الخبرة الفنية قد تكون سلاحا ذو حدين، حيث أن الخبرة الفنية ضرورية لإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل ومن ناحية أخرى يحتاج القادة إلى أن يدركوا أن الخبرة الفنية يمكن أن تجعلهم أو مرؤوسهم على استعداد لإقرار حلول قديمة لمشاكل جديدة.

- مشاكل التقييم: حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تقيم، فمثلا نجد أن العمال الذين يقدمون مقترحات لتحسين الجودة ويتحدثون عن هذه المقترحات، فإنهم ينتجون إبداعا اقل من العمال الذين قدموا الاقتراحات المماثلة لكنهم لم يتحدثوا عنها. وعندما يكون لدى أعضاء جماعة العمل اعتقاد بتقييم عملهم في النهاية فيتولد لديهم اتجاه واضح وصريح للحكم والتقييم المبكر عندما يقومون بأداء أعمالهم.

إن هذا الاتجاه يؤدي إلى تخفيض عدد الحلول الابتكارية فعندما يحكم أعضاء الجماعة على الأفكار التي قدموها فان نوعين من الاختلال الوظيفي سوف يحدثهما:

الأول: يرفض أفراد الجماعة للإحباط الناتج عن عدم موافقة التقييم لحكمهم.

الثاني: التأثير السلبي على أفكارهم والناتج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين خاصة الرؤساء أو المقيمين.

- طبيعة الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية: حيث أكدت البحوث أن الأفراد يتجهون لتوليد مزيد من الحلول الإبداعية عندما يتحدثون عن تأثير الدوافع الداخلية على الحلول المتولدة مثل الضغوط الناتجة عن حل المشكلة نفسها. وهؤلاء الأفراد أفضل من الذين يتحدثون عن الدوافع الخارجية وتأثيرها على الحلول المتولدة مثل

⁴⁴ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر، جامعة قناة السويس، 2013، ص 95.

نظم الأجور والتشجيع العام، وهكذا فالقيادة ذوي الاستقلالية الأقل والإدراك والحرية الأقل يكونون أقل إبداعاً من الآخرين.

كما نجد أن من أعدى أعداء الإبداع النمطية والعادة، لأنها تستجلب الملل والرتابة وما يقال عنه (تحصيل حاصل)، والإبداع ملازم للتفكير بطريقة مختلفة عن العادة، وعندما تواجه مشكلة فأنت تتعامل معها طوال الوقت بشكل منطقي، وقد لا يكون المنطق هو الطريقة الوحيدة لحل المشكلة، فكر في الحلول غير المنطقية وسوف تجد الحل ولكن من زاوية مختلفة.

والإبداع لا يصنعه إلا من يتمتعون بقدر عال من الثقة بالنفس والمعرفة الجيدة بالقدرات والإمكانات الشخصية، ولذلك فإن الخوف من الفشل يعوق الإبداع، والتغلب عليه يكون بإيجاد طرق مختلفة لاحتواء المخاطر والنظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم، وهنا يبرز أيضاً دور الإدارة في مكافأة الموظفين الذين يسطعون بالأعمال التي تنطوي على مخاطرة لتشجيعهم على المزيد من الابتكار.

لا شك أيضاً أن المبدع سيجد مقاومة عندما يحاول تغيير وضع راسخ، لذا حتى نتغلب على هذه الاحباطات علينا اختيار الأشخاص المناسبين في المواقع المناسبة ممن تربطهم علاقة وثيقة الصلة بالمواطن التي تقتضي الإبداع، وتحديد من هؤلاء من يقاوم بضراوة (أي من هو الزعيم أو الرئيس وأعدائه الأشداء)⁴⁵.

والمعارضون للأفكار الجديدة وللحلول الإبداعية ممن يوصفون بـ"الجمود" يمكن مجابتهم من خلال الاستماع إليهم والتعرف على وجهات نظرهم ومناقشتها، وبذلك نصنع علاقات طيبة مع هؤلاء من أجل تسهيل عملية توصيل ما نريد لهم - حتى يستمعوا إليك فيما نعرض - للتقليل من حجم أو أشكال الاعتراض وتجهيز كافة الوسائل المتاحة، وحسب طبيعة كل شخص للدخول والتسلل إلى ما يقنعه، ولذلك فالمبدع يفكر جيداً في الأسئلة والاعتراضات التي قد يسمعها من المقاومين للحلول الإبداعية وتكون لديه الإجابات السليمة والحجج المنطقية التي تبرر وجهة نظره وتبرر ما يطرحه من حلول.

ثانياً: خطوات تحسين الإبداع

توجد أشياء عديدة يمكن للقيادة ومرؤوسيه استخدامها لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم الجديدة، ومن منها⁴⁶:

- الخطوة الأولى: توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
- الخطوة الثانية: التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام.
- الخطوة الثالثة: التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين.
- الخطوة الرابعة: تقصير وتخفيض عملية تقييم والحكم على الحلول المقدمة.
- الخطوة الخامسة: إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات.

⁴⁵ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁴⁶ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- الخطوة السادسة: توفير مناخ العصف الذهني Brainstorming.

- الخطوة السابعة: رؤية الأشياء بطرق جديدة والنظر إلى المشكلات من أوجه عديدة كلما كان ذلك ممكناً.

- الخطوة الثامنة: عدم قدرة أعضاء الجماعة على تحمل مخاطر التفكير الابتكاري.

كما للمجتمع دور هام في توفير البيئة المحفزة لاستقطاب العلماء المتميزين من مختلف أنحاء البلاد والعالم وتطوير البرامج والدراسات العليا في المجالات المرتبطة بأحدث التقنيات التي تخدم التنمية والاقتصاد الوطني.

وهذا الدور يمكن في مجال الاهتمام الجماعي لمختلف القطاعات والمنظمات الاجتماعية الأخرى في المجتمع بهذه الفئة من أبنائه عن طريق المشاركة الفاعلة، والإسهام الجاد في توفير مختلف الظروف المادية والمعنوية الداعمة للإبداع والمبدعين، والمساعدة على تنميته وتطويره، والحرص على تحقيق الفوائد والأهداف المرجوة منه.

فالأُسرة والمسجد ووسائل الإعلام وأماكن العمل والنوادي وغيرها من المنظمات الاجتماعية مطالبة بالإسهام في العناية بالموهوبين ورعايتهم سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر.

ولتحقيق ذلك يجب تضافر الجهود لتنمية روح الإبداع والتحدي بين الموهوبين ورعاية الأفكار الإبداعية والاختراعات، وترجمة هذه الأفكار إلى مشاريع اقتصادية ودعم منظومة الإبداع والقدرة على توليد الأفكار ويظهر دور المجتمع من حيث:

- 1- نشر الوعي العام لدى أفراد المجتمع بالموهوبين من حيث خصائصهم وكيفية التعامل معهم ورعايتهم عن طريق النشرات والكتيبات والندوات وإقامة معارض سنوية لعرض إنتاج الموهوبين.
- 2- الصحافة والإعلام عن طريق برامج إعلامية في الإذاعة والتلفزيون والصحف.
- 3- إنشاء أندية على مستوى المناطق تعنى بالموهوبين.
- 4- تكريم الموهوبين على مستوى المناطق التعليمية.
- 5- تشجيع إنشاء جوائز لأمرء المناطق ورجال الأعمال.
- 6- تبني المواهب من قبل المنظمات والجهات المعنية⁴⁷.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية

إن قائد القرن الواحد والعشرين لابد أن يضع في اعتباره حاجات البيئة الداخلية والخارجية، وان يركز على أسبقية البيئة الخارجية لإجراء التغييرات الداخلية في المنظمة، فالقائد المبدع يتمتع بخصائص وسمات معينة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المتمثلة في التكنولوجيا، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية إضافة إلى متطلبات البيئة الداخلية في علاقته مع تابعيه أو المرؤوسين وأسلوب ونمط قيادته كل هذا له أهمية في وجود واستمرارية ونمو المنظمة.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإبداعية وأهميتها

⁴⁷ جمال أنيس خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 83.

تمهيد: تعد القيادة الإبداعية مصدر تفوق وريادة أي منظمة، وهذا لما تتصف به من إيجاد حلول جديدة ومتنوعة من خلال استحداث أفكار أصيلة ونادرة، وسنتناول في هذا المطلب تعريف القيادة الإبداعية وأهميتها.

أولاً: تعريف القيادة الإبداعية

إن القيادة الإبداعية تشير إلى تحفيز القائد لمؤسسيه ليكونوا مبدعين ومبتكرين ويدفعونهم لرفع التحدي واعتماد مقاربات وطرق جديدة للتعامل مع كل القضايا المتعلقة بالمنظمة فهي تحثهم على المبادرة في التفكير والخوض في حل المشاكل بعناية وحذر.⁴⁸

القيادة الإبداعية هي القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار تبني الفكرة المفيدة ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية والعقلية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.⁴⁹

كذلك تعبر عن قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد، من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة، لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة.⁵⁰

وتعبر بأنها قدرة القائد على ابتكار أساليب، وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁵¹

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية

للقيادة دور كبير في توليد الأفكار الإبداعية وفي جعل المرؤوسين يرون الأشياء بطرق مختلفة ويحاولون علاج المشاكل من أوجه عديدة، فقد يخشى المرؤوسين تقديم الأفكار الابتكارية خوفاً من توجيه الانتقادات اللاذعة لهم أو ما يسمى بالطلقات الانتقادية Potshots، ويمكن للقيادة استخدام قوتهم وقيادتهم في دعم وتعزيز وتشجيع الإبداع من خلال المكافآت التي تعطى للمبدعين، وأيضا أن يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا كما يستخدم القادة تفويض السلطة للمرؤوسين وبما يدعم قدرتهم على تحمل المخاطر وأيضا تشجيع المرؤوسين على بناء خصوصيتهم أي استقلالهم وتشبيد ثقتهم بأنفسهم لتحمل المخاطر، كما إن المناخ التنظيمي الحر النظيف والعادل

⁴⁸ أنظر:

- Gerard J. Puccio & others, **Creative Leadership: Skills That Drive Change**, sage publications, inc, 2007, p11.

⁴⁹ قنديل محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص163.

⁵⁰ الغامدي وعبود، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة سعود، 2013، ص9.

⁵¹ نصر جلال، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، مصر، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص12.

يساعد على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية. يجب أن يحذر القادة استخدام قوتهم في إرهاب وانتقاد وعقاب المرؤوسين فكما يقول المثل المأثور "القوة تفسد" Power Corrupts وذلك في حالة عدم الاستخدام الفعال لها⁵².

وقد أوضح Kanter1982 أن الضعف الشديد يفسد أيضا، وقد بين أن المديرين الذين يعانون من الضعف الشديد يقضون معظم وقتهم في الدفاع عن وظائفهم وأقسامهم وإداراتهم أكثر من المشاركة البناءة أو التعاون الفعال مع الآخرين في الممارسات المنتجة.

إن الحاجة إلى دعم إبداع المرؤوسين من قبل القادة أصبحت ملحة وهامة خاصة في المنظمات البيروقراطية التي تعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم، حيث أن الروتين الشديد والممل والمركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف والمسكنة وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة.

من ناحية أخرى يمكن للقيادة زيادة إبداع المرؤوسين من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل المشكلات وذلك بما يشجع الأفراد في جماعة ما على السعي وراء إيجاد حلول ابتكارية تماثل أو تفضل عن تلك التي تتوصل إليها باقي الجماعات، إلا أن اختيار الجماعات المتنوعة لحل المشكلات قد يؤدي إلى الصراعات والضغوط السلبية ومن ثم فإنه يجب اختيار الأعضاء الذين تتوافر فيهم مستويات عالية من الخبرة الفنية وأيضا زيادة حجم الدوافع الداخلية أو الجوهرية لدى الأعضاء.

المطلب الثاني: علاقة الإبداع بالقيادة

تمهيد: هناك علاقة طردية ومتكاملة بين عنصر الإبداع وعنصر القيادة، فالإبداع هو احد أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في القائد إضافتا إلى قوة الشخصية والكاريزما التي تمكنه من التأثير على الآخرين، وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المطلب.

من المنظمات التي طورت القيادة في العالم هو مركز قيادة الإبداع في Greensboro في ولاية نورث كارولينا North Carolina بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تبين أبحاث ودراسات المركز وغيرها أن هناك علاقة ارتباط بين الإبداع والقابلية أو القدرة القيادية، في أي ميدان أو أي نشاط مثل الأنشطة الحكومية أو الخاصة أو الاجتماعية أو غيرها. إن وجود قادة جيدين يعني وجود الإبداع Being A Good Leaders Means أو الإبداعية أو غيرها. إن وجود قادة جيدين يعني وجود الإبداع Being Creative والتطبيق العملي ذلك نجده في أمريكا حيث أن تطوير وتجديد المنتجات والخدمات أدى إلى زيادة التميز التنافسي للصناعات الأمريكية لسنوات عديدة. وإن عملية التطوير هذه تعتبر احد المفاتيح الأساسية لعوامل التميز بين الشركات الأمريكية واليابانية، فالشركات الأمريكية تعتمد على تطوير وتقديم تكنولوجيا

⁵² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 98-99.

جديدة. بينما الشركات اليابانية تحاول تحسين التكنولوجيا وإيجاد طرق فعالة لذلك في بيئة العمل ذاتها، فكل من البلدين تسعى للتميز من خلال التطوير والتجديد والإبداع و إن اختلفت الأساليب في الوصول إلى هذا الهدف. من ناحية أخرى، فإن إطلاق العنان للإبداع قد يكون ضارا بالمنظمة، فكما يمثلها البعض كالسير على حبل البهلوان Walking A Tightrope فقد تقوم الشركة بتصميم وتطوير وإبداع وابتكار منتجات جديدة إلا أنها قد تكون مكلفة ومرتفعة السعر وغير ملائمة لاحتياجات العملاء. فقد حاولت شركة تكساس للحاسبات Texas Instruments تطوير الحاسبات الشخصية لديها من خلال مشاركة حجم كبير من العلماء والمهندسين والتوصل إلى آلات معدنية كثيرة في جسم الحاسب وتصميمات الحاسب، إلا أن ذلك استغرق وقتا أكبر وتكلفة أكبر، وفشل المنتج الجديد في مقابلة حاجات العملاء⁵³.

وبالرغم من أن شركة حاسبات كومباغ Compag Computers نهضت على أنقاض TI، إلا أن TI تعتبر مثلا عمليا للمفهوم الذي يسمى Creeping Elegance أي تسلق الأناقة أو الازدهار. إن تأخر وضوح الرؤية Vision لدى القادة عن ما هو المشروع النهائي من التطوير والإبداع سوف يؤدي إلى الفشل الذريع في مقابلة احتياجات العملاء، وهذا يعكس ما يسمى المشي على حبل البهلوان والذي يفهم منه ضمنا أن التجديد والابتكار والإبداع من اجل تسلق التألق والازدهار فقط وليس من اجل التميز وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.

المطلب الثالث: الإمكانية الإبداعية عند القادة

تمهيد: هناك مجموعة من المهارات يجب أن تتوفر في القائد حتى تكون له إمكانيات إبداعية يستطيع من خلالها مجازات التغييرات والتطورات السريعة، وسنحاول في هذا المطلب التعرف إلى تلك الإمكانيات الإبداعية عند القادة.

هي قوة الفرد الفكرية⁵⁴، والثراء المعلوماتي والتكنولوجي في حقل من الحقول، وكذلك مدى نضوج هذا الحقل واستعداده لتقبل الثورة "نتاج الإبداع" في مقابل التقدم البسيط.

وترتبط أهمية الإبداع في مجال المنظمات، بما يشكله الإبداع من تحديد المسار، وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع. فالثورات والتقدم الهائل وكذلك "الموضة" وخلق أهداف جديدة وطرق جديدة، يؤكد أن المديرين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك للتغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في اتجاه الأفضل والصالح العام.

ويرتبط ذلك بمفهوم حديث في الإدارة والأعمال وهو التميز الإداري وينبثق هذا المفهوم من مصطلح العبقرية الذي يحمل في كنفه مصطلحان آخران هما: الإبداع والقيادة.

سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 103 - 104. ⁵³

⁵⁴ عبد الرحمان توفيق، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مصر، الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2015، ص ص 41-42.

وليس هناك تمييز حاد ما بين الإبداع والقيادة، فالإبداع الفائق والقيادة البارزة يمثلان المظهرين الأساسيين للعبقرية عبر التاريخ. والتمميزات الخاصة بين الإبداع والقيادة سوف تحتفي، حيث سيصبح الإبداع شكلاً من أشكال القيادة، وتصبح القيادة مجالاً من مجالات الإبداع. وعليه، فإن المجال الذي يعمل فيه القائد قد يحدد أهمية قدرته على جعل نفسه مفهوماً، وتدعيم مرؤوسيه ليصبحوا إبداعيين في مجالاتهم.

وتخضع عملية الإبداع لدى الأفراد لمبدأ الفروق الفردية، وكذلك ليس كل المنظمات تتسم بالإبداع وتشجعه. وعلى ذلك لزم التفرقة بين سمات الأفراد المبدعين، وغيرهم. وكذلك بين سمات المنظمات مبدعة وغيرها.

1. سمات الأفراد المبدعين: ويمكن توضيحها بالنسبة للآخرين، والوظيفة، والذات كما يوضحها

الجدول رقم (01)

الجدول رقم (01): سمات الأفراد المبدعين

بالنسبة لذاته	بالنسبة لوظيفته	بالنسبة للآخرين
<ul style="list-style-type: none"> - يتميز بأنه "جواني" أي الميل إلى فحص الأفكار ومراجعتها. - مفتوح على التجارب والخبرات. - اقل استقراراً من الناحية الانفعالية ويتميز بالنضج الداخلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفضيل الأشياء والأفكار على الأشخاص. - الاعتماد على التجربة والخطأ. - يميل إلى الاهتمامات الوظيفية الفكرية، وليست الروتينية. - المثابرة أمام المشكلات الوظيفية التي تعترضه. - لا يجب أن يتمسك بخطة عمل يومية ويناقش رؤساءه دائماً. 	<ul style="list-style-type: none"> - دافع الاستقلالية والتحرر من النزعة التقليدية. - الحساسية للمشكلات. - الحاجة لمعالجة المعقد والمركب. - الاتسام بالقلق. - ذا مبادئ أخلاقية. - يتسم بالشجاعة الأدبية.

المصدر: عبد الرحمان توفيق، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة

بميك، السنة 2015، ص 42.

2. سمات المنظمات المبدعة: ويمكن حصرها في النقاط التالية⁵⁵:

- توافر المتخصصين المهنيين.
- عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات.
- تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض.

عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 43. 55

- العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- المشاركة في اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: صفات القادة المبدعين

تمهيد: هناك مجموعة من الصفات والمهارات يتصف بها القائد تميزه عن غيره، وتمكنه من التأثير وتوجيه المرؤوسين نحو الأهداف المرجوة، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم الصفات التي يتميز بها القائد المبدع. عادة ما يعرف المدراء الناجحين الذين يركزون على نشاط وأداء المهمة وتنفيذ الرسالة من مآثرهم وبطولاتهم ونجاحاتهم، وعلى أساس ما يحققونه من أفعال ونتائج في الواقع الملموس إن كانت مادية أو معنوية أو اعتبارية. فمنظمات الأعمال في المرحلة الراهنة، لا تحتاج بان تولد قادة مبدعين فحسب، بل تحتاج أكثر لانجاز ما جاءوا من اجله بهدف التطوير والبناء لها، وللمجتمعات. ولعل من نافلة القول، أن الأشياء والقضايا التي يريد انجازها القائد المبدع تتصف ب⁵⁶:

- 1- يصعب إدراكها أو فهمها أو تعلمها، أو التدريب عليها كما يصورها البعض، إذ طالما العقل والتفكير موجودان، والأيدي حاضرة وعامرة، والحركة والفعل نشيطان، فيمكن تحقيق كل ما ذكر.
 - 2- أن يستفيد القادة من تطبيقات الماضي وتاريخ المنظمة وذاكرتها، عبر تبني نشاطات الحاضر والاستفادة منها في تحسين الأداء بالمستقبل، ونقل المنظمة إلى غد مشرق.
 - 3- أن يحدد القادة احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم وتوقعاتهم من خلال التعليم والتعلم، وكيفية التفكير استراتيجيا، والتعبير بوضوح عن الأفكار والآراء في المنظمة أو المجتمع، ونوعية القدرات التنبؤية التي يستطيعون أن يسخروها لصالحها من خلال الاستعداد والرغبة لقبول الطرف الآخر، والإصغاء للآخرين.
 - 4- تحسين مهارات الاتصال كونها تعد إبداع مضاف يزيد من قوة مكانة القادة، والقادة المبدعون يخلقون مناخ العمل المناسب، عندما يستفيدون من جهود مرؤوسيههم وزملائهم، ويسخرونها لصالح المنظمة والمجتمع.
 - 5- القادة يولدون، ولكن يصنعون أيضا، وذلك من خلال تسخير وتوجيه الجينات الطبيعية لصالح التطوير بالاكتساب والتدريب المكثف والمعمق والمبرمج، لا بالتعالى والتباهي بالمنصب وعدم الانصياع للصحيح على حساب قبول الانحراف من البداية.
- ويرى أصحاب الاختصاص في علوم إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، في شخص القائد المبدع أن يكون استراتيجيا في الفطرة والاكتساب، وفضلا عن ذلك لا بد أن ينجح ويكون فعالا بممارسة ما يلي⁵⁷:

⁵⁶ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع، 2013، ص78.

⁵⁷ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، المرجع سابق، ص ص 79-80.

1. يتصل القائد المبدع مع الآخرين من كل عقله وفكره وذهنه باستخدامه الصور العاطفية- المنطقية- العقلانية، والاستمرار في توصيل الرؤية والرسالة والهدف إلى الآخرين بسهولة ويسر. فالقائد المبدع، قد يحتاج في هذه الحالة إلى الصبر والتاني في ممارسة الإرشاد والتخطيط للعمل دون جزع أو ملل. فضلا عن تمتعه بذاكرة قوية نشطة، وامتلاك مسارات ذهنية- عصبية- نفسية مألوفة في عقول مرؤوسيه. وكل ذلك يفترض أن يصب في ضرورة زرع وإعادة الثقة الناقصة والقاصرة لدى الآخرين في أوقات الأزمات والاضطرابات والصراعات في بيئة الأعمال السريعة الهيجان والتغيير.
2. يتقبل القائد المبدع الفكرة بان الحصول على النتائج المرضية للخطط والأهداف يصعب عادة الوصول إليها بخواذة، وأحيانا قد تكون بعيدة المنال عن مدى الرؤية التي يريدتها أو ينوي تحقيقها. فالرؤية والرسالة والغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات فعلا هي قضايا يفترض أن يتوجه القائد نحوها بكل قواه الجسدية والعقلية والنفسية، ولا يمل أو يجزع أو يضجر من تحقيقها، لأنها دائما هي التي تحفز وتوجه نظرتة وتتحدى تفكيره العادي. وهذا بطبيعة الحال يعد أمر يحتاجه القائد ليحس بالفخر والسمو والعز والزهو، أو باستشارة الهمم للسير باتجاه الأغراض الإستراتيجية، ولو أنها غير مرئية، ولكنه (أي القائد المبدع) يجب أن يثق بمنفعة الوصول إلى النهايات والمخرجات المتوقعة، ويسعى بكل ما لديه من قوة أن يصل إليها.
3. يستخرج القائد المبدع الثقة من الآخرين، ليس فقط بقيمهم، وما يؤمنون به من معتقدات وافتراضات مشتركة، بل أيضا بأحكامهم وأفكارهم واندفاعاتهم ففي أوقات التعقيد والأزمات التي تمر بها منظمات الأعمال، يفترض أن يكون القائد المبدع سلوكه الطبيعي، هو طرح الأسئلة وإجراء المناقشات، وإقامة الحوار، وتنسيق الجهود، بدلا من إصدار الأوامر، والطلب بتنفيذها دون نقاش بتطبيق القاعدة الميكيافالية "نفذ ثم ناقش" أو "الغاية تبرر الوسيلة".
4. يرتب القائد المبدع أولويات القضايا الأهم، ثم المهمة على القضايا التنفيذية العاجلة الغير الضرورية في قياسات منظمات الأعمال الناجحة، حتى لو تعرض للانتقادات والخرج بسبب ذلك. كما يجب هنا أن يهيئ المرؤوسين لهذا التوجه، ويحفزهم للتحرك نحوه، مع أهمية إدارة الوقت والذات والتوتر بشكل ينسجم مع التطلعات والبناء الصحيحين للشخصية القيادية.
5. يحاول القائد المبدع إدراك المجهول في المستقبل والمخفي المدفون في حاضر المنظمة، ولو أن ذلك قد يعرضه للخطأ و/ أو الهجوم من الآخرين، ولكنه في كل الأحوال يحتاج أن يتقبل اللاتأكد والمخاطرة وذلك لأنه في كل الأحوال أن النهاية في المستقبل، وليس في اللحظة أو اليوم الذي ينقضي ولا يدوم. وما على القادة إلا أن يحاولوا استشراف المستقبل، باستخدام الحدس والتنبؤ.

خلاصة الفصل الأول

يصاحب التغيير والتطوير التكنولوجي المتسارع العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع. فالاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الأعمال لا بد أن تتغير لتواكب التكنولوجيا الجديدة، والهياكل التنظيمية لا بد أن تتوافق هي الأخرى مع كل من الاستراتيجيات والبيئة التنظيمية من جهة ومع أي تغيير تكنولوجي من الجهة الأخرى. كما وانه من الملاحظ إن أي تغيير في المنظمة كبيئة داخلية لا بد أن يتوافق مع التغيير في البيئة الخارجية إن كل هذه التغيرات تتطلب قيادة ذات رؤية فاحصة، هذه الرؤية تتوافق مع التفكير الخلاق والإبداعي الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين في المنظمة.

وتتركز مسؤولية القائد المبدع في وضع القواعد والخطوط العريضة لفريق العمل، وصقل خبراتهم وزرع الثقة في أنفسهم، في هذه الحالة فقط يستطيع القائد أن يطمئن ويتابع فريقه عن كثب، وهو يحقق أهدافه ويسير على نهجه، واثقا تمام الثقة في اختياراته، حتى وان خالفت توقعاته، ففي المنظمات الضعيفة يتم كسر القواعد والخروج على الأنظمة لتحقيق مصالح شخصية ومكاسب فردية، على عكس المنظمات القوية التي تحفز فرقها على كسر القواعد، وممارسة الإبداع وتوليد الأفكار الخلاقة، لما فيه مصلحة كل الأفراد والمنظمة بأكملها وحتى تتمتع الفرق بالشجاعة الكافية لكسر القواعد، لا بد أن يقود أفرادها قائد مبدع يشعرهم بالأمان، ويرسم معهم الأطر، ويفتح لهم المساحات التي يسمح لهم التحرك فيها، كي لا تعم الفوضى وتخرج الأمور عن السيطرة، فالشجاعة تتدفق من أعلى إلى أسفل، وليس العكس كما أن الإحساس بالثقة لتفعل الشيء الصحيح يتحدد استنادا إلى مستويات الثقة التي يفرسها القادة في الفريق.

فالقيادة الإبداعية هي حجر الزاوية في حياة أي منظمة وفي نجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنظمة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهو الدافع بعوامل القوة والحيوية والتطور والباحث لعوامل الإبداع والابتكار والتجديد بما يضمن التطور العلمي لمواجهة التحديات التي تواجهها، ومن خلال إيمانه بأهمية الإبداع يسعى إلى زراعته في الأفراد وتشجيعهم وخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد، فالمنظمة التي تسعى إلى ذلك تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار، بل انه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

الفصل الثاني:
المضامين النظرية للتميز
المنظمي

تمهيد الفصل الثاني

تتأثر المنظمات كافة بمختلف المتغيرات التي تحدث من حولها، وهناك عديد من القوى المؤثرة في المنظمات المختلفة مثل التنافسية على الريادة، والتقدم التكنولوجي، وتعاضم المعارف وانتشارها، وحدوث التغيرات المختلفة، حيث أصبحت لدى اغلب الدول برامج تهدف إلى تشجيع المنظمات لتحقيق مستويات عالية من التميز، وذلك بتبني التميز على كافة المستويات الوظيفية لاسيما على المستوى القيادي لضمان البيئة الداعمة والمحفزة لتحقيق التميز عبر آليات وقنوات مختلفة، كما أن نجاح المنظمات بات مرهونا بنجاحها في المحافظة على عملائها الحاليين وقدرتها على كسب عملاء جدد، ويأتي ذلك من خلال قيادة واعية ومدركة لتحدي المنظمات نحو البقاء وحيث أن المعنيين بهذه القيادة هم مدراء التدريب، والبحث والتطوير في هذه المنظمات، لذلك وجب أن يكونوا هؤلاء المدراء على حرفية ومهنية عالية تمكنهم من القيام بأدوارهم القيادية والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار من اجل الوصول إلى التميز.

وتعد الظروف الحالية والتطور السريع فرصة كبيرة أمام المنظمات الساعية نحو التميز وتحقيق النتائج الباهرة سواء بنمط الإدارة أو تحقيق النتائج، ولكي تواكب هذه المنظمات التغيرات المضطربة يوما بعد يوم لا بد لها أن تكون أكثر مرونة وقابلية على مواكبة تلك المتغيرات والتوجه بثبات نحو التميز في الأداء بصفة خاصة، التميز المنظمي بصفة عامة لان تحقيق التميز أصبح من أهم القضايا التي تواجه إدارة المنظمات، فالمنظمات تواجه اليوم قضايا تحرير التجارة، والعملة، والتكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية، والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، وسرعة التغيير في الأساليب والمنتجات، والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وغيرها من عوامل التي تفرض على المنظمات الارتقاء إلى التميز من اجل الاستمرارية والبقاء.

وفي هذا السياق جرى بنا أن نستعرض هذا الفصل الموسوم بالمضامين النظرية للتميز المنظمي، وذلك بتطرق إلى المباحث الثلاث الآتية: أولها يتضمن مفاهيم عامة حول إدارة التميز. والثاني يتناول دور المورد البشري في تحقيق التميز، أما الثالث والأخير فيضم أهم رواد و نماذج التميز.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة التميز

إن التميز المنظمي يعكس قدرة المنظمة على توفير الفرص التطويرية وخلق الظروف التي تحفز وتحقق وتواجه مشكلات الأداء بفعالية¹، وبالتالي تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين، "وعليه فالمنظمة المتميزة هي التي تركز على الفرص لا على المشكلات"². وفي هذا الإطار هي تسعى دائما لتكون عملياتها وإجراءاتها فعالة وسلسلة ومجدية بحيث تنعكس أثارها على أداء أفضل لموظفيها وخدمة متميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها و جمع أفكار موظفي المنظمة، وتصرفاتهم، ومشاعرهم نحو المتعاملين مع المنظمة، ونحو الخدمات والمنتجات التي تقدم، ونحو المجتمع بما يعكس في النهاية إيجابا على النمو الاقتصادي والاجتماعي. ويعد تطبيق معايير إدارة التميز إحدى الوسائل المعتمدة عالميا من اجل الارتقاء بمستوى أداء المنظمات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في مختلف المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من اجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضى المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق المواهب والقدرات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز

تمهيد: إن أسطورة الأفكار العظيمة التي تم الإشارة إليها تكاد ترتبط بأسطورة الرجل العظيم، فعادة القادة الكارزماطيون محاولتهم إبراز قوتهم وعظمتهم من خلال أفكار خلاقية، وبالرغم من ذلك فقد بينت دراسات علمية ميدانية إن أسطورة الرجل العظيم مثلها مثل أسطورة الأفكار العظيمة لا تصلح مؤشرا على بناء منظمة عظيمة،³ لأنه لا علاقة طردية بين وجود رجل عظيم وقائد كارزماطي من ناحية ومنظمة قوية ذات ميزة تنافسية مستدامة من ناحية أخرى. إن الاستمرار في إتباع الأسلوب البيروقراطي الحريص على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الانجاز، وقد أثار انتباه الكثير من المنظرين الإداريين الذين يرون أن تحقيق الأهداف في حد ذاتها يستلزم التركيز على نوعية أو جودة هذه الأهداف المحققة، وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة التميز.

أولا: تطور مفهوم إدارة التميز:

في عام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، وخلال عشرين عاما من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية بعد تبنيه، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية اثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، عندها أدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز.

¹Grote Dick, *The Performance Appraisal Question And Answer Book: A Survival Guide For Managers*, New York: Amacom, 2002, p193.

²Zairi Mohamed, *Excellence Toolkit: Building Enabling Capability*, First Edition, Dubai: e-TQM College Publishing House, 2005, p1.

³لحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البرواري، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الأردن، عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط1، السنة 2013، ص36.

في عام 1982م انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيين PatersandWeterman كتابهما بعنوان البحث عن التميز، حيث اظهرا في تحليلهما نقدا للفكر الإداري الغربي مما زاد الاهتمام بتميز الخدمات.

من هذا المنطلق برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملائها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقا لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء.

في عام 1987م انشأت الحكومة الأمريكية نموذجا أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكون بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، ثم قامت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM في عام 1991م ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمنج ويعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوروبي الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المنظمة أصبح حقيقة واقعية.

وخلال فترة التسعينيات أسهمت عوامل عدة في تحفيز المنظمات الحكومية نحو تطوير أداء القطاع العام وتبني نماذج التميز في سعيها لتحقيق الأداء المتميز، وترتب عليه انتشار بناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي استخدامها في الدوائر العامة والخاصة وتم توسيع في تطبيقاته بمختلف القطاعات، وترى منظمات القطاع العام أن نموذج التميز مؤثر قوي جدا لتحقيق التطور.¹

ثانيا: تعريف التميز والتميز المنظمي:

يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم أي ساروا في ناحية وانفردوا، وقوة التميز قوة الحكم الفاصل والميز الرفعة.

أما مفهوم التميز أو ما يسمى "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best. Braver. Mightter" أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاء، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول "AR" ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني "Lston" والتي تعني الاستقرار والتوافق.

¹ نادين كمال كريت، التخطيط الاستراتيجي لأجل التميز المؤسسي، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية، دار الكتاب الجامعي، ط1، السنة 2019، صص 167-168.

ويعرف قاموس "Macmillan" بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتازة وتعني جيد بدرجة عالية جداً، أو ذي جودة عالية جداً.¹

وفي الأخير نشير إلى أن هناك تعاريف عدة تناولت التميز المنظمي وكخلاصة لها فيمكن اعتباره عملية وهدف في نفس الوقت فهو تميز إداري وظيفي يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال وتطوير مختلف الفرص بالاستثمار في مختلف الإمكانيات غير المستغلة لحل مختلف مشكلات الأداء وتأمين قيمة فريدة وميزة تنافسية ترضي العملاء والموردين وتجعلها في وضعية متفوقة وباستمرار عن أفضل المنظمات.²

المطلب الثاني: مبادئ التميز وعلاقته بالجودة ورضا المستهلك

تمهيد: تساهم المبادئ الأساسية للتميز المنظمي بتقديم أسلوب للقياس والتقييم مبني على المبادئ الإدارية للتميز، فمنه تتضح نقاط القوة وفرص التحسين ومنه يتم تشخيص الفجوة المطلوب تطويرها للوصول لمستوى التميز المنظمي وجودة الخدمات ورضا المستهلك وعليه تحدد الأساليب الناجحة وأفضل الممارسات المطلوب تتبعها واكتشاف فرص التحسين والية استدامتها، وستتطرق في هذا المطلب الى مبادئ التميز وعلاقتها بالجودة ورضا المستهلك.

أولاً: المبادئ الأساسية للتميز المنظمي:

يمكن تحديد المبادئ الأساسية للتميز المنظمي بثمانية مبادئ أساسية هي³:

(1) القيادة والثبات على الأهداف: وهي قدرة القائد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منهم من خلال تحديد المسار المستقبلي للمنظمة بصياغة الرؤيا والرسالة وقدرته على تحفيز الآخرين وشحنهم لإتباعه نحو تحقيق رؤيته ورسالته.

(2) الإدارة من خلال العمليات والحقائق: تكون صناعة القرارات مبنية على الحقائق والمعلومات الموثوقة المأخوذة من نتائج قياس الأداء ومؤشرات كفاءة العمليات والأنظمة إضافة لتحديد احتياجات جميع المعنيين وتوقعاتهم،

¹ نادين كمال كريت، المرجع نفسه، ص 168.

² أنظر:

- Meyer Erin, **Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace**, Edina: BeaversPond Press, 2005, p31.
- Martensen Anne et al, **Measuring and diagnosing innovation excellence-simple contra advanced approaches: a Danish study**, Measuring Business Excellence, UK-Bradford: MCB University Press, Vol. (11), No. (4), 2007, p58.
- Sharma Monica, and Rambabu Kodali, **Development of a framework for manufacturing excellence**, Measuring Business Excellence, UK: Emerald Group Publishing Ltd, Vol. (12), No. (4), 2008, PP50-51.

³ لحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، السنة 2018، ص 19.

وتحكم فيها سلسلة ترابط الأعمال وتبسط الإجراءات وتعزز الشفافية وروح الفريق، وصولاً نحو المتعاملين بأعلى درجات الكفاءة والفعالية المطلوبة.

(3) الاهتمام والتصويب نحو النتائج: وتقوم المنظمة بمراجعة سياساتها واستراتيجياتها على ضوء التغذية الراجعة، ويشترط هنا تحقيق كافة النتائج التي تم وتسد جميع الشركاء، وان تتسم المنظمة بالمرونة وسرعة التكيف والقدرة الفائقة على الاستجابة الفورية لمتطلبات التفوق، والاستعداد للقياس والتعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لهم.

(4) التركيز على خدمة المتعاملين: ويتم ذلك من خلال إضافة قيمة حقيقية لهم وبصورة مستمرة، والتعرف على احتياجات المتعاملين معها وتفهم متطلباتهم بصورة مستمرة، وليس فقط الحالية ولكن توقعاتهم المستقبلية أيضاً تحديد وتشخيص المعوقات ومكان الخطأ أو التأخير سعياً وراء صياغة علاقة متميزة مع جميع المتعاملين.

(5) تنمية العاملين وإشراكهم: تقوم المنظمة بعد إلمام التام بأهمية الموارد المعرفية لديها ودورها في تحقيق التميز المنظمي المستدام بتحديد وفهم متطلبات التابعين من ناحية المهارات المطلوبة حالياً ومستقبلاً لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والأهداف للمنظمة، وعليه يتم إعادة هندسة العمليات وتوظيف ذوي المهارات المطلوبة والعمل على تنمية قدراتهم تحقيقاً للاستراتيجيات المعلنة والأهداف المسطرة.

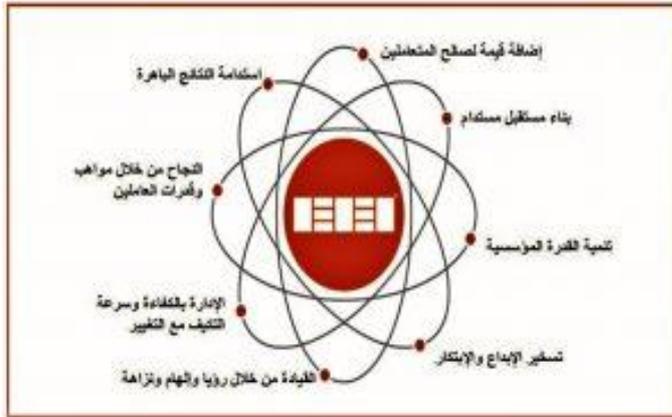
(6) التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر: تقوم المنظمة بإدارة التغيير، ويشترط فيها أن تكون منفتحة على أفكار وأراء جميع المعنيين للاستفادة منها وان تتسم العلاقات في هذه الحالة بالانفتاح والثقة التامة والاحترام المتبادل وبهذا تحقق المنظمة التميز في الأداء من خلال عاملين أو الموظفين الذين يبحثون عن المعرفة إن وجدت ويحولونها لابتكار من شأنه أن يحدث القيمة المضافة المطلوبة لدى جميع المتعاملين والمعنيين بالمنظمة. من خلال التعلم والمعرفة لخلق الإبداع ومن ثم إحداث التطوير والتحسين المستمر.¹

(7) تطوير الشراكة مفهومًا وممارسة: تقوم المنظمة هنا بعملية التطوير والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد يتم من خلالها تبادل للمنافع من قبل الطرفين ويمكن صياغة مثل هذه العلاقة مع المتعاملين والمجتمع والموردين والمنظمات الأخرى، وتتسم العلاقات في هذه الحالة بالانفتاح والثقة التامة والاحترام المتبادل.

(8) المسؤولية المجتمعية: تتخذ المنظمة كافة تدابيرها وممارساتها بالشفافية والمسؤولية الكاملة اتجاه الأدوار البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تود القيام بها، سعياً منها لتقليل أو إزالة الآثار السلبية المترتبة على بعض أنشطتها اتجاه المجتمع وليس فقط الانكفاء على مهامها وقوانين إنشائها، وان تحدث أثراً إيجابياً على المجتمع المحلي بيئياً واجتماعياً واقتصادياً حالياً ومستقبلاً. والشكل رقم (7) يوضح المبادئ الأساسية للتميز المنظمي:

¹الحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الشكل رقم (7) المبادئ الأساسية للتميز المنظمي



المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، السنة 2018، ص 18.

ثانيا: علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة:

- وردت بعض الآراء التي تبين العلاقة بين الجودة والتميز، ومن هذه الآراء ما يلي¹:
- يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات.
 - أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، وبالتالي فان تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فان تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.
 - أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستهدف تحقيق التميز باعتمادها الجودة الشاملة.
 - أن الجودة تختلف عن التميز في أن الأولى تشمل جميع جوانب المنظمة، بينما يقتصر الثاني على جانب معين أو أمر دون الآخر.
 - أن الأساس النظري لمفهوم التميز في الأداء هو أدب الجودة.
 - أن إدارة الجودة الشاملة هي شرط لا غنى عنه لأي منظمة تهدف إلى التميز في أعمالها.
 - أن الجودة والتميز متلازمان فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني، والعلاقة بينهما تلازمية.
 - أن التميز في المنظمة لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المنظمة لمعايير الجودة ومن ثما حصولها على الاعتماد.
- لذا يمكن القول أن التزام المنظمة بالجودة يمكن أن يكون القوة الدافعة لها للوصول إلى تميز الأداء.

¹ نادين كمال كريت، مرجع سبق ذكره، ص 142.

- أن منهج التميز في الأداء يعتبر منهجا بديلا إلى حد ما لمنهج إدارة الجودة الشاملة، وان كافة العلاقات والارتباطات التي تنطبق على منهج الجودة الشاملة تنطبق أيضا على منهج التميز في الأداء.
- أن معظم الآراء اتفقت على أن الجودة مدخل هام للوصول إلى التميز، وشرط أساسي لا غنى عنه لتحقيقه، فالجودة أساس للوصول للتميز في الخدمات المقدمة في المنظمة.¹

وذكر بير زيكوب أن هناك ترابط شديد بين فكرة إدارة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسة المشتركة بينهما وهي: القيادة، والتركيز على العميل والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر.

بينما يرى Alrayes أن مفهوم التميز له خصائصه الفريدة التي تختلف عن كثير من البرامج المتنوعة للجودة الشاملة، فالتميز اشمل من إدارة الجودة الشاملة، ويتسم بنقل الأفكار إلى مدى ابعدها من مبادئها الأصلية في تحقيق أداء أفضل، من خلال تركيز مفهوم التميز على أهمية التطوير الاستراتيجي، لتحقيق التنسيق المتكامل، أما في إدارة الجودة الشاملة فليس هناك تركيز واضح لنتائج التكامل الاستراتيجي.

إن نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك لاهتمامها بالتكامل وشولها لكل نشاطات المنظمة، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطة العمل.

إن الجودة ونوعية الجودة هي خطوة تسبق (إدارة الجودة والجودة الشاملة) التي هي بدورها خطوة للوصول إلى (التميز وتميز الأداء) التي أدت إلى ظهور إدارة التميز.

ثالثا: علاقة التميز برضا المستهلك والجودة المدركة:

ولتأكيد أهمية النموذج الأوروبي فان موضوع جودة الخدمة المدركة ورضا المستهلك من أكثر المواضيع التي أشبعت البحوث والدراسات في مجال تسويق المنتجات والخدمات، وسبب ذلك يعود بالدرجة الأساس إلى أن الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد المنظمات بدماء جديدة متدفقة، مثل المزيد من المستهلكين الموالين، والمزيد من الربحية علاوة على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage) للمنظمة المعنية، إلا أن عملية تعريف جودة الخدمة ومراقبتها تختلف كثيرا في قطاع الخدمات قياسا إلى القطاع الإنتاجي والسلعي المتمثل بالسلع الملموسة، باعتبار أن الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة.

¹نادين كمال كريت، مرجع سبق ذكره، ص 143.

فلو أخذنا على سبيل المثال حالة شركة لتصنيع السيارات فإننا نجد الشركة تقيم السيارة المنتجة على عدة معايير مثل الحجم، المتانة، السرعة، الرفاهية، الأمان، الاقتصاد في الوقود... الخ وهذه المعايير يتوجب أن تكون ذاتها مطلوبة من قبل المستهلك النهائي أو مشتري السيارة، أما في الخدمات، فإن المستفيد يكون أحكامه حول جودة الخدمة على أساس جودة عملية تقديم الخدمة (quality of the Service delivery) بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد في الخدمة على سبيل المثال رحلة إلى بلد سياحي أو إقامة لمدة ثلاث أيام في فندق من الدرجة الممتازة... الخ.

ويرى (Cronroos) أن للجودة بعدان اثنان هما:

1- الجودة الفنية Technical quality.

2- الجودة الوظيفية Functional quality.

وكلاهما مهمان بالنسبة للمستهلك من السلعة أو المستفيد النهائي من الخدمة فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما الجودة الوظيفية فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من المنتج أو الخدمة.¹

المطلب الثالث: أنواع التميز ومتطلباته الرئيسية

تمهيد: هناك عدة أنواع من التميز المنظمي يجعل المنظمة تتفوق على منافسيها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لتحقيق هذا التميز، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهم أنواع التميز المنظمي ومتطلبات الأداء المتميز للمنظمة.

أولاً: أنواع التميز المنظمي:

يتنوع التميز المنظمي إلى عدة أنواع وهي على النحو التالي²:

1) التميز القيادي: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة

¹حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة، ISO/TQM والإيزو، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2014، ص 82.

²نادين كمال كريت، مرجع سبق ذكره، ص178.

لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، هو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسياتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

(2) التميز بتقديم الخدمة: إذ إن فئات المتعاملين كافة يعتبرون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر. وان هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راضي بما قام بشرائه.
- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم واليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

ثانيا: المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر مجموعة من المقومات أهمها¹:

(1) بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

¹علي السلمي، إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002، ص24.

- رسالة المنظمة Mission والتي تمثل المبرر من وجودها، أي الغرض الرئيسي الذي يعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها اتجاه العملاء الداخليين والخارجيين واتجاه المجتمع ككل.
- الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة السلع والخدمات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين.
- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس نتائجها وتقويم الانجازات المحققة عنها.
- (2) منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتوجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- (3) نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- (4) نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد واليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- (5) هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات Process-based، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هياكل المنظمات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
- (6) نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد واليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والانجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقويم الأداء الفردي ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المنظمي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- (7) قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم والبرامج بشكل يؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز¹.

ثالثا: دعم الإدارة العليا لتحقيق التميز:

¹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

إن الإدارة العليا هي التي تقرر الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، كما أنها تملك السلطات والصلاحيات اللازمة لإجراء أي تغيير في المنظمة، وتملك سلطة اتخاذ القرارات المختلفة وخصوصاً الإستراتيجية منها، وتملك السيطرة على مختلف الموارد وعلى كيفية تخصيصها للأنشطة والوحدات المختلفة في المنظمة، من هنا فإن تنفيذ إدارة التميز يتطلب دعم الإدارة العليا وذلك من جانبين هما¹:

(1) إن تطبيق إدارة التميز له أبعاد إستراتيجية يجعلها تندرج في إطار عملية الإدارة الإستراتيجية (التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) التي يكون للإدارة العليا دوراً كبيراً في مختلف مراحلها وعلى النحو الآتي:

- ففي مرحلة التخطيط الاستراتيجي تتولى الإدارة العليا صياغة رسالة، وأهداف، وإستراتيجية المنظمة (الإستراتيجية الكلية وإستراتيجية وحدة الأعمال).

- وفي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي تقود الإدارة العليا عملية تصميم الهيكل المنظمي، وصياغة الثقافة المنظمة، وتطوير العمليات.

- وفي مرحلة الرقابة الإستراتيجية تساهم الإدارة العليا في صياغة نظم الرقابة وبوجه خاص تحديد المرجعية ومعايير الأداء التي يجري قياس الأداء بواسطتها.

(2) إن الأبعاد الإستراتيجية في تطبيق إدارة التميز يجعلها عملية تغيير واسعة وشاملة وجذرية، وليست تغيراً محمداً أو جزئياً، وهذا يتطلب تولى الإدارة العليا لعملية إدارة التغيير.

المطلب الرابع: أهمية إدارة التميز وتحدياتها

تمهيد: ينظر إلى إدارة التميز على أنها قاطرة عظيمة تسعى للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، حيث اعتمدتها الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة، ما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة، ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب من خلال التعريف بأهمية إدارة التميز وتحدياتها.

أولاً: أهمية إدارة التميز:

يمكن أن نذكر أبرز النقاط التي تعود لأهمية إدارة التميز وهي²:

¹ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، 2008، ص102.

² عبد الرحمن توفيق، القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2005، ص33.

- خوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل سعر ممكن.
- تفادي للتغيرات السريعة والمستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها.
- الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات، بوضع حلول عاجلة للمشاكل والتغيرات المفاجئة.
- التواصل مع جميع أقسام المنظمة بتقنيات الاتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بين جميع أفرادها لتطوير أدائها.
- تحقيق الربح المالي يؤدي لارتفاع مكانتها لدى أصحاب المصلحة.
- تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة ورضاهم عنها مؤشر على تقليل شكواهم.

ثانياً: التحديات الثلاثة للأداء المتميز:

تتبلور مستويات إدارة التميز في دراسة واستكشاف الفرص وتهيئة العناصر الفاعلة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات والتي تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة تربط كل العناصر ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من اجل استثمارها وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق التميز ومن أهم هذه التحديات:

- (1) **التأخير في تحقيق الأهداف:** هناك مقاومة للتغير يديها البعض لأسباب قلة الإدراك بمفهوم التغير والإحساس بالارتياح للطريقة الحالية للأداء والخوف من الجهول والخوف على المصالح الشخصية وانعدام الثقة بالآخرين وقلة الفهم أو شح المعلومات والخوف من الفشل وضعف الإيمان بالتغيير وتضارب وصراع الشخصيات والوقوع تحت تأثير الآخرين وهذا ما يتسبب في العديد من المشاكل، منها:
 - التأخر في إنجاز المهمات أو المعاملات.
 - التأخر في تسليم الخدمة أو المنتج.
 - التأخر في اتخاذ القرار.

- (2) **ارتكاب المخالفات والأخطاء:** هناك منحنيات تكشف مستوى وأنواع الأخطاء منها الصدمة والرفض والوعي وعدم القبول والتهرب من التفحص والاستكشاف والتبصير أو التنوير، وأما كيفية التخفيف من المخالفات والأخطاء فهناك طرق عديدة منها تطوير التعليم الذاتي والتحفيز عليه والاتصال والمشاركة والاشترك والتسهيل والدعم والتفاوض والتوافق لتخفيف الأخطاء والمخالفات الكبيرة ومنها:
 - الأخطاء في تقديم خدمة.
 - العيوب في المنتجات.

- (3) **وقوع الحوادث والكوارث:** خلال السعي المتواصل للتعرف على كيفية تحقيق الأهداف تقع بعض المنظمات التي تسعى للتميز وتحويل المناخ المنظمي إلى مناخ يدعم التميز باستمرار إلى وقوع بعض الحوادث التي تعيق تحقيق الأهداف، والتحسين الدائم في الأداء، ومن بين أهم هذه الحوادث:

- الحوادث خلال أداء الأعمال (حوادث العمل).
- الازدواجية والتذبذب في التعامل مع العملاء.
- الاختلافات في إتمام الإجراءات الإدارية للعملاء الداخليين والخارجيين (بالنظر إلى اعتبارات شخصية أو عرقية)¹.

المبحث الثاني: دور المورد البشري في تحقيق التميز المنظمي

يمثل المورد البشري أهم روافد عوامل النجاح الحرجة في المنظمات المتميزة، باعتباره هو محور ارتكاز العملية الإدارية، حيث انه العنصر القادر على التصور، والتحديث، والخلق، والابتكار، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، ولذلك تسعى كافة المنظمات الحديثة إلى تعظيم الاستفادة منه مع تحقيق أعلى نسبة رضا له حتى يمكن الاستمرار في تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق القيادة و الريادة المنظمة في عالم سريع التغير. ويعتبر من أهم عوامل النجاح وتحقيق التميز في مجال الموارد البشرية اكتشاف واستقطاب وتنمية وإدارة المواهب البشرية وخاصة منها العناصر المبدعة والقادرة على الخلق والابتكار والقيادة بصورة متميزة، وهذا ما جعل منظمة ماكنيزي للاستشارات العالمية تورد في احد أهم تقاريرها المبنية على احد استطلاعاتها العالمية أن معظم قيادات المنظمات الرائدة على المستوى العالمي ترى أن احد أهم التحديات الحالية والمستقبلية يتمثل في الجذب والاحتفاظ بالعناصر البشرية الموهوبة وخاصة القيادية منها، وأطلقوا مفهوم حرب المواهب للدلالة على شراسة المنافسة في استقطاب العناصر البشرية الموهوبة على المستوى العالمي، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث في كل ما يخص المورد البشري ودوره في تحقيق التميز المنظمي.

المطلب الأول: خصائص تميز الموارد البشرية

تمهيد: يعد المورد البشري أهم عنصر لتميز المنظمة, وهناك مجموعة من الخصائص تميز الموارد البشرية وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب بالتطرق إلى خصائص تميز الموارد البشرية.

توجد العديد من الصفات التي تصف الموارد البشرية بالتميز، وهنا يجدر بنا أن نعمل على تحديد أهم تلك الصفات فيما يلي²:

(1) **الملائمة للعمل:** تظهر المنظمات المتقدمة انه يعتبر من أهم العوامل الحرجة لنجاحها وتحقيق تميز مواردها البشرية أن تتلاءم تلك الموارد مع متطلبات الوظيفة وهذا ما يتأتى لها من خلال العمل المستمر على التقييم السليم للقدرات والتأكد من وضعها في الوظائف المطابقة لها، وهو ما يحتاج إلى تضافر الكثير من الجهود

¹الحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي(الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مرجع سبق ذكره، ص21.

²عبد كرم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء (منظور التميز المؤسسي)، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة: شرطة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، السنة 2009، ص.

والعمل الجماعي من قبل المشرفين، والعاملين ومسؤولي الموارد البشرية ومدير المنظمة، سواء في مرحلة التعيين أو مرحلة العمل.

(2) عناصر بشرية تعمل بتصميم عال: لا يكفي أن تتوفر في الموظف القدرة اللازمة لأداء مهام وظيفته لكي يتحقق الأداء المتميز من قبله، ولكن يجب أن توفر المنظمة النظام الحافز على استخراج أكبر قدر من طاقته وجعله يصمم على تحقيق أهدافه الوظيفية بصورة مستمرة، فتقوم المنظمات الناجحة بإشراك الموظف في وضع أهداف إدارته وتحديد طرق قياسها وتوقيتات تحقيقها، وذلك من خلال ما يلي:

- التأكد من العلم بالأهداف.

- وضع نظام لإدارة الأداء وقياس تحقيق الأهداف، ووضع نظام لتحفيز الأفراد لتحقيق تلك الأهداف والمكافأة على تحقيقها.

- متابعة المشاركة في العمل من قبل العاملين من خلال استطلاع رأيهم بصورة مستمرة عن مدى رضاهم عن العمل وحل المشكلات التي قد تظهر في مراحلها الأولى وعدم الانتظار إلى تفاقمها وتأثيرها على الإنتاجية والروح المعنوية لدرجة قد تصل إلى الإعاقة عن تحقيق الأهداف.

- تنفيذ برامج لزيادة مشاركة العاملين مثل التدريب على القيادة، والإشراف وبناء فرق العمل والعمل بروح الفريق.

(3) عناصر بشرية مرنة ومتكيفة: تعمل المنظمات في مناخ يتسم بالتغير المستمر وهو ما يتطلب أن تتمتع الموارد البشرية بالقدرة على التغيير والتكيف مع تغير الظروف الاقتصادية، والتنظيمية والتي قد ينتج عنها إعادة هيكلة المنظمة، وتقليل حجمها، والتعديل الجوهرى لمهام ومسئوليات وظائفها.

(4) عناصر بشرية منتجة: يهدف مدراء المنظمات إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي يطرح أمامهم دائما السؤال المتمثل في كيفية زيادة الإنتاجية في ظل الموارد البشرية المتاحة، والعمل بصورة مستمرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة قدر الإمكان.

وساد في منظمات أمس اكتفاء إدارات الأفراد والشئون الإدارية في المنظمات بتحقيق نتائج تقليدية مثل التوافق مع القوانين واللوائح والقرارات الإدارية المنظمة للعمل، مع إثبات مواعيد الحضور والانصراف والانظام في العمل، ولكن لم تعد تلك النتائج كافية لتحقيق أهداف إدارات الموارد البشرية في منظمات اليوم، حيث انه يتطلب منها بصورة أساسية التركيز على التحسين المستمر للأداء وتحقيق أهداف المنظمة بصورة متميزة.

المطلب الثاني: دور الفرد في التحول المنظمي نحو التميز

تمهيد: للقيادة دور مهم في تحقيق التميز المنظمي، وذلك من خلال المساهمة في نشر الأفكار الإبداعية وتشجيع المرؤوسين على الإبداع للمشاركة في تحقيق ريادة للمنظمة وتميزها، وستتطرق في هذا المطلب إلى دور الفرد والقيادة في التحول نحو التميز المنظمي.

أولاً: دور الموظف في التميز:

- يمكن حصر دور الفرد أو الموظف في التميز المنظمي من خلال النقاط التالية¹:
- اكتساب المعرفة في مجال التميز المنظمي، ونشر ثقافته ومفاهيمه ومعاييرها والية تقييمه لزملائه.
- التعرف بشكل تفصيلي إلى تقرير انجاز التميز ومحتوياته.
- التعرف إلى الفئات المعنية بعمله كافة، والتواصل المستمر لمعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم والسعي باستمرار إلى تحقيقها.
- فهم الرؤية والرسالة والقيم والمشاركة الفعالة في إعداد الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية.
- المشاركة الفعالة في استطلاعات الرأي، وقياس مؤشرات الأداء ذات العلاقة بعمله.
- فهم مبدأ السبب والأثر في الأعمال من مميزات ونتائج وتعلم.
- السعي باستمرار لتحسين النتائج من مؤشرات واستطلاعات رأي، وتعريف مستهدفاتها، والمقارنة مع الجهات المتميزة.
- السعي باستمرار إلى تعريف فرص تحسين العمليات التي يقوم بها، وتحقيقها.
- المساهمة في التحسين والتطوير المستمر عبر المشاركة بالمقترحات التطويرية الخاصة بأنظمة العمل.
- متابعة تحقيق الأهداف الوظيفية بالتواصل الفعال مع قادة المنظمة.
- المشاركة المجتمعية التي تعكس المسؤولية المجتمعية لموظفي المنظمة.
- المحافظة على موارد المنظمة بالاستخدام الفعال والكفء لهذه الموارد.

ثانياً: القيادة وتحقيق التميز المنظمي²:

تقوم القيادة بدور جوهري في إنجاح المنظمات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فالقيادة هي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المنظمة اللازمة لتحقيقها، في ظل تحليل وإدراك تام لبيئة عملها، وجعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما يصاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة، والتغيير السريع، والتنوع الإبداعي، وإدارة الأداء وبناء القدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية التي يتمثل أهمها في حماية البيئة والمحافظة عليها وتشغيل القطاعات العريضة من فئات المجتمع المختلفة الراغبة في العمل، وخاصة من فئة الشباب الناظر إلى مستقبل أفضل.

وعندما يوضح القائد كمفكر استراتيجي رؤيته لما يريد الوصول إليه بالمنظمة، تظهر المعالم الرئيسية للاتجاه والطريق الذي ستسير فيه المنظمة في ضوء تلك الرؤية، وتتحول الرؤية إلى واقع ملموس من خلال وضع مجموعة

¹ محمد عبد الحماد، كتيب التميز المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، وزارة شؤون الرئاسة/ إدارة التطور المؤسسي، 2015، ص 26.

² عبد كرم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية (في ظل التميز المؤسسي)، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة: شرطة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، 2010، ص 75.

من الأهداف التي عند تحقيقها تتجسد الرؤية في الواقع الحقيقي لكافة العاملين بها. ففي البداية يرى القائد ما لا يراه الآخرون من العاملين بالمنظمة، وتلك إحدى الصفات الإستراتيجية التي يجب أن يتمتع بها القائد لأي منظمة تسعى إلى تحقيق إنجازات عملاقة، لأنه بدون تلك الصفة يكون القائد كأبي فرد في المؤسسة، وبالتالي الكل يتساوى في عدم وضوح الرؤية وتكون النتيجة الحتمية عدم نجاح المنظمة في تحقيق أهداف كبيرة خاصة على المدى البعيد.

وتتحقق الأهداف المرتبطة برؤية المنظمة من خلال القيام بمجموعة من المهام والتي يتطلب القيام بها أن تتمتع الموارد البشرية بالقدرات اللازمة من المعارف والمهارات والصفات.

المطلب الثالث: نطاق العمل المنظمي المتميز ودور الفرد و الفريق في تحقيقه

تمهيد: يعد المورد البشري أهم عنصر في التميز المنظمي وتكمن قيمة الفرق في إشراك المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع فلا احد منا أذكى مثلنا جميعا فتوليد الأفكار بمختلف الأساليب كالعصف الذهني والتدريب يساعد المنظمة على استمرارها وتفوقها وتميزها وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى دور الفرد والفريق في تحقيق التميز المنظمي.

أولاً: حجم ونطاق العمل المنظمي المتميز:

يجب ملاحظة أن العمل الفردي مهما كبر حجمه فيظل نطاق تأثيره محدودا وبطيئا مقارنة بأداء فرق العمل، فالأهداف والمهام التي يقدر على القيام بها الفرد ستظل محدودة مقارنة بالأهداف والمهام التي يمكن القيام بها من قبل فرق العمل، كما انه يجب ملاحظة أن هناك من الأهداف ما قد يصعب أن لم يكن من المستحيل القيام بها بواسطة فرد واحد مثل صناعة طائرة ركاب كبيرة الحجم نظرا لتطلبها لمعارف ومهارات وقدرات متعددة المهام ومتنوعة التخصصات.

ثانياً: إدارة الذات و فرق العمل وتحقيق التميز المنظمي:

ناقشنا حتى الآن دور الفرد في إدارته لذاته و كيفية تحقيق التميز على المستوى الفردي للعاملين للمنظمة، ونأتي إلى إيضاح كيفية تحقيق التميز المنظمي من خلال مشاركة الأفراد في فرق العمل و العمل بشكل فريق والتمتع بروح الفريق لتطوير الأداء و الارتقاء به لتحقيق أعلى مستويات للتميز المنظمي. و يلاحظ انه في إطار العمل المنظمي يقوم الفرد بدور عضو فريق العمل، أو يقوم بدور قائد فريق العمل، و هذان الدوران يختلف جوانب عملها بصورة كبيرة حيث يلعب الفرد دور عضو فريق العمل من خلال القيام بدور المناط به مع التنسيق مع الأدوار الأخرى لتحقيق الانسجام الكامل مع باقي أعضاء الفريق و بما يحقق الهدف أو الأهداف التي تم تكوين الفريق من اجلها. أما دور قائد العمل فيقوم به الفرد بصورة أساسية من خلال تحديد و توضيح الهدف أو الأهداف التي سيعمل الفريق على تحقيقها ثم يقوم بإدارة الفريق لوضع خطة العمل المشتركة (أو الخطة التي تم

وضعها مسبقاً)، و توزيع الأدوار بما يلاءم أعضاء الفريق، ثم يحرص على توليد الدافعية و دعم و صيانة استمراريتها حتى يمكن تحقيق الهدف المنشود من الفريق¹.

ويثور تساؤل طبيعي في ظل العمل المنظمي، لماذا نجد العديد من الفرق العمل والتي قد تأخذ شكل اللجان؟ فهل هي نوع من أنواع الموضة للإدارة الحديثة، أم أن هناك احتياجات فعلية لها؟ و للإجابة عن هذا التساؤل الهام، فانه يجب البدء في التساؤل عن أسباب تكوين تلك اللجان، بمعنى ما هو الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها بواسطة فريق العمل، وهل يقدر الفرد الواحد على تحقيق هذا الهدف أو تلك الأهداف بأفضل صورة ممكنة (الجودة و سرعة) أم لا، أم أننا فعلا في احتياج حقيقي لها.

ثالثا: دور الفرد في جائزتي التميز الفردي وفرق العمل²:

1- دور الفرد كعضو فريق العمل (مثل جائزة الموظف المثالي):

تم تحديد خمسة معايير أساسية لتحديد طبيعة الموظف المثالي، وهي تتمثل في الأداء والانجاز، والمبادرة والإبداع، والتعاون والالتزام الوظيفي، والمشاركة وتحمل المسؤولية، والتعلم المستمر. وقد تم إضافة معيار سادس فيما يتعلق بالموظف المثالي للمجال الإشرافي.

2- دور الفرد كقائد لفريق العمل (مثل جائزة الموظف المثالي للمجال الإشرافي):

يندرج دور الفرد كقائد لفريق العمل تحت مظلة جائزة الموظف المثالي للمجال الإشرافي، وهو مرتبط بالمهارات الإشرافية مثل: تحديد الرؤية الواضحة لوحده التنظيمية وفريق عمله، ووضع الخطط المتكاملة وحشد الجهود لتنفيذها، والاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية وتعظيم العائد منها، وتطبيق أساليب ملائمة لقياس الأداء للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المنشودة، وتقديم القدوة الحسنة لمؤوسيه من حيث الأداء والسلوك في مجالي خدمة المتعاملين والالتزام الوظيفي، والحرص على تنمية وتدريب الموارد البشرية وتفويض الصلاحيات والتحفيز وبناء روح الفريق الواحد، والقدرة على التواصل والاتصال الفعال وتقديم التغذية الراجعة لتقييم وتطوير الأداء، والقدرة على إجراء التغيير نحو الأفضل بصورة مستمرة.

3- دور فريق العمل (مثل جائزة فريق العمل):

تم تخصيص جائزة منفصلة لفريق العمل تمنح للعمل الجماعي المتميز داخليا وخارجيا لما يحققه الفريق من أداء مرتفع وإنجازات متميزة وذلك نتيجة تعاون الفريق، وخاصة أن معظم الأعمال والأهداف التي تحققها المنظمات المتميزة تقوم بتنفيذها مجموعة من فرق العمل المتميزة. وتتمثل معايير تحديد الفريق المتميز فيما يلي: منهجية تشكيل الفريق، ومنهجية عمل الفريق، ودرجة التعاون وروح الفريق، والإنجازات والنتائج، وتقييم النتائج.

¹عبدكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الذات وتحقيق التميز المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة: شرطة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، 2011، ص35.

²عبدكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سبق ذكره، ص95.

المبحث الثالث: أهم رواد ونماذج التميز المنظمي.

تمثل نماذج التميز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز، وتعد هذه النماذج اطر عمل معيارية شاملة للممارسات التنظيمية الجيدة والأفضل التي يمكن أن تستخدمها المنظمات وتستتير بها في دراسة التقييم الذاتي وتساعدهم في وضع ممارساتهم على الطريق السليم. وظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المنظمات وطريقها لذلك. وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفا بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز وجوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة.

المطلب الأول: أهم فلاسفة ورواد التميز المنظمي

تمهيد: عبر التاريخ ظهر فلاسفة ورواد للإدارة التميز في فترة الثورة الصناعية في أوروبا وفي أمريكا واليابان، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم فلاسفة ورواد التميز المنظمي.

يقصد بال Guru الرجل الحكيم، المعلم وعلى وجه أدق هو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجهاته ومداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته. وتأسيسا على ذلك يصنف الرواد في أربع مجموعات منذ عقد الأربعينيات من القرن العشرين وهي¹:

- المجموعة الأولى: وهم الرواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي وأبرزهم والتر شيوهارت Walter Shewhart، د. ادوارد ديمينج Edwards Deming، د. جوزيف جوران Joseph M Juran، د. ارماند فيجينوم Armand V Feigenbaum.

- المجموعة الثانية: هم اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيون وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين، ومن أبرزهم د. كاورو ايشيكاوا Kaoru Ishikawa، د. جينيتشي تاجوشي Genichi Taguchi، د. شيجيو شينجو Shigeo Shingo، د. تايشي اونو Taiichi Ohno، د. ماساكي ايماي Massaki Imai، والبروفيسور د. نورياكي كانو Prof Dr Noriaki Kano، د. يوشي كوندو Yoshio Kondo.

- المجموعة الثالثة: وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة. ومن أبرزهم فليب كروسي Philip B Crosby، توم بيترز Tom Peters، وجيمس هارنجتون H. James Harrington.

¹الحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البرناوي، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات مرجع سبق ذكره، ص 111.

- المجموعة الرابعة: وهي المجموعة التي تلت المجاميع الرائدة الثلاث من العلماء والأساتذة من مختلف الجنسيات والدول ومنهم جون أوكلاند John Oakland، مورني دوفن M.Duffin، قاسم كناكري Q.Kankri، والبروفيسور محمد زائيري Prof.M.Zairi، والبروفيسور تيتو كونتي Prof.Dr.Tito Conti.

وستتناول في المطالب الثلاث الآتية أهم النماذج للتميز والمتمثلة في النموذج الأمريكي والياباني والأوروبي.

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز المنظمي

تمهيد: ظهر النموذج الأمريكي للتميز لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصتنا، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم ما يميز النموذج الأمريكي للتميز وإبراز أهم معاييره.

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكوم بالدريج في عام 1987م، ويستمد أفكاره من نموذج ديمنج الياباني، ويهدف النموذج لترويج ودعم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية¹:

- القيادة ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والتوقعات العالية وخلق القيم.
- التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرأيهم يعد عنصر مؤثر على تميز المنظمة.
- التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي توافر التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يتضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.
- قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيرا على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
- المرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
- التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في الخدمات وعمليات المنظمة.
- الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.

¹ساري أحلام، أطروحة دكتوراه بعنوان: مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2016، ص115.

- انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من اجل تحقيق تفوق الأداء.
- وتعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات:
- المجموعة الأولى: القيادة، والإستراتيجية، والتوجه للعملاء، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمنظمة والسعي إلى الفرص المستقبلية للمنظمة.
- المجموعة الثانية: الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال والتي تركز على إنجاز أعمال المنظمة وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة.
- المجموعة الثالثة: إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين .
- ويعرض الجدول رقم (2) نظام توزيع النقاط على عناصر النموذج وصولاً إلى تحديد مستوى تميز المنظمة المستهدفة، وفق المعايير المعتمدة¹:

الجدول رقم (2): معايير جائزة بالدريج وأوزانها النسبية وتفصيل كل معيار ووزنه ضمن المعيار الرئيسي

ت	المعيار الرئيسي	النقاط	المعايير الفرعية وأوزانها	النقاط
1	القيادة	120	1.1 القيادة التنظيمية	80
			2.1 المسؤولية العامة والمواطنة	40
2	التخطيط الاستراتيجي	85	- الإستراتيجية	45
			- التنفيذ والرقابة	40
3	التركيز على العميل والسوق	85	- المعرفة بالعميل والسوق	45
			- علاقات ورضا العميل	40
4	المعلومات والتحليل	90	- قياس وتحليل الأداء التنظيمي	50
			- إدارة المعلومات	40
5	التركيز على الموارد البشرية	85	- نظم العمل	35
			- تدريب وتطوير العاملين	25

¹الحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البرواري، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات مرجع سبق ذكره، ص83.

25	- رضا وتقدير العاملين			
45	- عمليات المنتج والخدمة	85	إدارة العملية	6
25	- عمليات الأعمال			
15	- عمليات المساندة			
125	- نتائج التركيز على العملاء	450	نتائج الأعمال	7
125	- نتائج المالية والسوق			
80	- نتائج المورد البشري			
120	- نتائج الفاعلية التنظيمية			
1000	المجموع	1000	المجموع	

المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل

الممارسات مبادئ وتطبيقات، عمان مؤسسة الوراق للنشر، ط1، 2012، ص84.

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النموذج إلى ثلاثة محاور في كل عنصر¹:

- المدخل أو الأسلوب Approach الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.

- مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي Deployment.

- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل Results.

المطلب الثالث: النموذج الياباني للتميز المنظمي

تمهيد: تأسس النموذج الياباني للتميز تخليدا لدور وجهود الدكتور ويليام ادوارد ديمنج والذي ارتبط اسمه بحركة

الجودة في اليابان، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم مميزات هذا النموذج مع إبراز المعايير التي يتسم بها.

1- نظرة على نموذج ديمنج للتميز:

كانت اليابان من أوائل دول العالم التي أدركت مفهوم التميز علميا وعمليا، فاليابان التي سقطت بكل

بنيتها الاقتصادية عقب الحرب العالمية الثانية لم تنهض بفضل الارتجال الإداري بل كان هناك نموذج للجودة والتميز

وراء إعادة هيكلة الدولة من القاعدة للرأس، وذلك من خلال أفكار Deming وهو احد علماء عدوتها

الولايات المتحدة الأمريكية، ففي الوقت التي انشغلت فيه الأخيرة بفرض القيود العسكرية وشبه احتلال لليابان،

كانت حكومة اليابان تطبق دعوة واسعة النطاق لهذا العالم باسم رجال الصناعة اليابانية لزيارتها، علما بان بنية

اليابان الصناعية حينها لم تكن سوى مجرد أشلاء ما تبقى من إمبراطوريتها، فتم توجيه دعوة إلى Deming من

¹لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات مرجع سبق ذكره، ص84.

قبل جامعة طوكيو ومن شركة Toshiba لزيارة اليابان، وتم تنظيم المحاضرات والحلقات النقاشية بالجامعات والمصانع، بل والتطبيق الفوري لنموذج التميز الذي أسسه، والغريب أن Deming طوع فلسفة هذا النموذج بما يتناسب مع الإطار الإنساني والاجتماعي للشعب الياباني، ليقوم النموذج على ركيزة أن العاملين وبكامل إرادتهم قادرين على تحقيق التميز، ويكون تحقيقها نتيجة طبيعة قائمة على ثقافة وقناعة مشتركة برؤية ورسالة المنظمات العاملين بها، كإسهام في إعادة نهضة اليابان، وعلى النقيض من ذلك كانت منهجية الصناعة بالولايات المتحدة قائمة على الإطار المادي الجاف، والذي لا يرتقي لان يصبح نموذجاً للتميز، واستوعبت اليابان الدرس جيداً، وبدأت دروس التميز تدور في عجلة الصناعات اليابانية تستحوذ على أسواق الصناعات الأمريكية لتقرر الولايات المتحدة في الثمانينات القرن العشرين إعادة اكتشاف أفكار Deming الذي أصبح بالنسبة لليابان الأب الروحي لنهضتها بل وتم وصفه برائد الموجه الثالثة للثورة الصناعية التي تعتمد التميز والجودة معيارين للإنتاج، ليكرمه الإمبراطور الياباني عام 1960م بمنحه الوسام الوطني وبات أفضل ما تتمناه وتسعى إليه الشركات اليابانية حتى اليوم هو الحصول على الجائزة التي اقترنت باسمه، كما تم تأسيس معهد يحمل اسمه عام 1993م وبهذا صنف W.Edwards Deming ضمن الـ 50 شخصية الأكثر تأثيراً في القرن العشرين، وذلك بفضل النموذج الذي أسهم في إعادة الثقة للشخصية اليابانية وإعادة بناء سمعة الصناعة اليابانية¹.

2- جائزة ديمينغ (Deming) للتميز:

في عام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وانشأت في عام 1951م نموذج ديمينج، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية اثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، فظهرت على إثرها نظريات تنتقد الفكر الإداري الغربي حتى أدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز.

وتعد جائزة ديمينج أقدم الجوائز حيث يعود تاريخ إنشائها إلى عام 1950، وقد أنشئت من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين للاحتفال بالمساهمة الفاعلة التي قدمها ديمينج للصناعة اليابانية، وهذه الجائزة خمس فئات هي²:

- 1- جائزة ديمينج للأفراد (DPI).
- 2- جائزة تطبيقات ديمينج (DP).
- 3- جائزة تطبيقات ديمينج للمؤسسات الصغيرة (DAPSC).
- 4- جائزة ديمينج للأقسام (DAPD).

¹ هيثم البشلاوي، مقال بعنوان: نحو نموذج مصري للتميز المؤسسي، الموقع: <https://roayahnews.com/articles/23/01/2018>

² احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 304.

5- جائزة ضبط الجودة للمصانع (QCAF).

وفي عام 1984 تم السماح للشركات والمنظمات الغير يابانية بقبول ترشيحها لنيل الثلاث فئات السابق ذكرها دون أن يتضمن الفئتين الأولى والأخيرة حيث بقيتا مقصورتين على الأفراد والمصانع اليابانية، ويتم اختبار أداء الشركة المقدمة للترشيح على مرحلتين، الأولى وثائقية، والثانية في موقع الشركة، ومن ثم تسجل درجات كل اختبار وفقا للعناصر العشرة التالية: السياسات، الأنشطة، التعليم، جمع المعلومات، التحليل، المعايير، الضبط، تأكيد الجودة، التآني، الخطط المستقبلية.

وعند ذكر الجودة في اليابان لا بد من ذكر البروفيسور كارو ايشيكاوا من مواليد طوكيو ومن الرواد اليابانيين ساعد في تطوير إدارة الجودة وان اليابانيين يعتبرونه الأب لحلقات ورقابة الجودة في مجال الجودة ومن أهم أعماله كانت سمكة ايشيكاوا.

ويعد ايشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين تطوعيا يتراوح عددهم من 4 إلى 8 عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها، كما اقترح أيضا مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشبه هيكل عظميا لسمكة، وحيث تمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ¹.

ومن أهم الأفكار والنماذج التي قدمها ايشيكاوا هي:

- 1- حلقات الجودة: وسمي باب حلقات الجودة لأنه كان أول من نادى بحلقات الجودة وهي عبارة مجموعات صغيرة من العاملين ينظمون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية ويجتمعون لمناقشة مشاكل الجودة في العمل، وقد نادى ايشيكاوا بمشاركة العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما انه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.
- 2- التدريب المستمر: وقد أشار ايشيكاوا إلى أهمية التدريب في مجال الجودة ميرزا أن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين.
- 3- مخطط عظم السمكة: يسمى أيضا مخطط السبب والأثر ومخطط ايشيكاوا، هو أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة.
- 4- سلسلة الجودة: ويقصد بها أن الجودة لا تقتصر على تحقيق رضا العميل الخارجي فقط، بل لا بد من إعطاء اهتمام بالعميل الداخلي (العاملين في الإدارات الأخرى بالمنظمة).

3- معايير النموذج الياباني للتميز:

¹ سلمان بن عبد الله الطعيسي، مجلة ثقافة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب، العدد الأول، ص 16.

تمثل المعايير التي يركز عليها النموذج الياباني للجودة: في عشرة معايير، تراجع كل عدة سنوات، والمعايير موضحة بالجدول رقم (3) لها نفس الوزن وهي كالتالي¹:

الجدول رقم (3): معايير النموذج الياباني للتميز

الوزن	المعيار	ت
كل المعايير لها نفس الوزن	سياسة المنظمة وتخطيطها للجودة الشاملة	1
	التنظيم والإدارة	2
	تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالجودة	3
	التقييس	4
	تنمية الموارد البشرية	5
	تأكيد الجودة	6
	الصيانة والتحكم	7
	أنشطة التحسين	8
	النتائج والآثار	9
	الخطط المستقبلية	10

المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، مرجع سبق ذكره، ص 89. وتتألف فلسفة نموذج ديمنج من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر سلبية يمكن إنجازها فيما يلي²:

- إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.
- تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.
- التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.
- مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.
- دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.
- الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.

¹ لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات مرجع سبق ذكره، ص 89.

² نادين كمال كريت، مرجع سبق ذكره، ص 251.

- ضرورة التخطيط طويل المدى من اجل التطوير.
- توقف الاعتماد على التفتيش لاعتماد الجودة.
- القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
- التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين.
- إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.
- طرد الخوف.
- تجنب فلسفة الشراء اعتمادا على انخفاض السعر.
- التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.

4- المناهج والاستراتيجيات اليابانية للتميز:

أ- إستراتيجية الكايزن¹:

كايزن KAIZEN هي إستراتيجية يابانية للتحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل التطبيقية والإدارية والتعليمية والتربوية وتركز الإستراتيجية على تغيير العمليات اليومية من اجل تقليل الهدر في الموارد والعمليات والوقت بهدف رفع نسب الفائدة والربح وينسب عدد من الباحثين تميز الشركات اليابانية في منتجاتها رخيصة الثمن وعالية الربح لتطبيق مثل هذه الإستراتيجية بشكل دوري ومستمر، ومن الشركات المتميزة مثلا شركة تويوتا.

ويعرف اليابانيون الكايزن مشثقة من Kai وتعني التغيير، Zen وتعني الجيد، ويهدف الكايزن إلى إضافة تحسين بسيط كل يوم، مع استمرارية هذا التحسين يوميا، أي تحسين بسيط اليوم + تحسين بسيط غدا + تحسين بسيط بعد غد... الخ = الوصول إلى هدفك الذي تريد وبدون تعب يذكر، وعندما يكون التغيير طفيفا تسمى العملية الكايزن، بينما عندما يكون التغيير جذريا فتسمى العملية الكايزن.

-مبادئ الكايزن:

- التوقف لحل المشكلات حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم إصلاحها.
- مبدأ منع حدوث المشكلات من خلال إنشاء أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة ذكية تستطيع مراقبة الأخطاء.
- مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.
- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الشخص بالتقصير والسعي من اجل معالجته.

¹سلمان بن عبد الله الطعيسي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

خطوات التحسين الخمسة في الكايزن:

- التصنيف: وهي التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الأشياء التي لا تحتاجها.
- الترتيب: وهو العملية التي تلغي عملية البحث عن الأشياء وتتضمن قاعدة الـ 30 ثانية التي تشير لان أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني انه بحاجة إلى إعادة ترتيب وتتطلب الترتيب حلول تخزين وترتيب مبتكرة.

- النظافة: تعرف الكايزن النظافة بان تكون نظافة المكان كمعيار ينظر إليه الآخرون.

- المعايرة: وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبة ونظيفة سواء على الصعيد الشخصي والبيئي والعملي.

- الالتزام: وهو القيام بالعمل الصحيح كمنهج وبشكل يومي ودوري.

وفي الأخير الكايزن وسيلة ممتعة وفعالة لبلوغ هدف محدد لأنها كذلك تمتد نحو مهمة أكثر تحدياً وعمقاً أن تلي مطالب الحياة في التغيير عن طريق التحسين المستمر والبسيط على الدوام.

ب- نظام لين Lean1:

سياسة تقليل الفاقد هي من أكثر أنظمة إدارة التصنيع شهرة ونجاحاً في العالم، بدأ تطبيق هذا النظام عن طريق شركة تويوتا اليابانية في السبعينيات وظهر نتائج باهرة، و في الثمانينيات بدأت الشركات الأمريكية والأوروبية تفاجأ بتفوق الشركات اليابانية عليهم نتيجة تطبيق هذا النظام ولذلك بدؤوا في محاولة فهم هذه السياسة ومحاولة تطبيقها، والى الآن مازالت هذه السياسة تتفوق على أي سياسة أخرى لإدارة التصنيع بل وإدارة الخدمات كذلك ومازالت شركة تويوتا هي النموذج المثالي لإدارة العمليات الإنتاجية في العالم ومازال نجاحها يتوالى.

- ما هو نظام لين؟:

سياسة تقليل الفاقد تهدف إلى تقليل الفواقد في جميع العمليات الإنتاجية واحترام الإنسانية بأداء أفضل وبطريقة بناءة، نظام هذه السياسة تتميز بأنها تساعدنا على التخلص من كثير من الفواقد التي عادة ما نعتبرها أمر حتمي، سياسة تقليل الفاقد تمكننا من تقليل هذه الفواقد قليلاً هائلاً وتجعل عملية الإنتاج تتم بكفاءة عالية جداً، تسمى هذه السياسة بالنظام.

سياسة تقليل الفاقد هي نظام يتكون من عدة أنظمة (عناصر) تهدف كلها لتقليل الفاقد، هذه الأنظمة تتفاعل مع بعضها لتعطينا التأثير الناجح لسياسة تقليل الفاقد، فسياسة تقليل الفاقد أو JIT ليست مجرد أسلوب لإدارة المخزون أو تخطيط الإنتاج بل هي ثقافة وفلسفة ومجموعة من الأنظمة التي تساند بعضها البعض.

المطلب الرابع: النموذج الأوروبي للتميز المنظمي

¹اسلمان بن عبد الله الطعيسي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

تمهيد: يشكل النموذج الأوروبي للتميز احد أهم وابرز النماذج العالمية للتميز، والتي تعمل على مساعدة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى التميز في تسيير أعمالها، ويعد هذا النموذج مرجعا ليس فقط للدول الأوروبية بل لجميع دول العالم، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم ما يميز هذا النموذج مع إبراز المعايير التي يتسم بها.

1- نشأة وتطور النموذج الأوروبي لأداء التميز¹:

تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز وجائزته عام 1991م وذلك من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، ويعنى هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار البحوث والنماذج ومن مختلف أنحاء العالم وذلك من جائزة نموذج بالدريج الأمريكية وجائزة نموذج ديمنج اليابانية خلال إعداد وبناء النموذج الأوروبي للتميز.

وبما أن منظماتنا العامة والخاصة بشتى أشكالها بحاجة وأكثر من أي وقت مضى إلى تقديم خدمات متميزة وفق ما تطالب فيه الفئات المستهدفة عالميا وإقليميا، وفي جميع المجالات، وباستخدام اقل الموارد المتاحة، وانطلاقا لتحقيق هذه الغاية كانت الحاجة إلى تطوير إدارة أكثر فعالية وكفاءة، ويعد النموذج الأوروبي للتميز EFQM بمثابة الأداة الداعمة لعملية تحليل ومن ثم تحديد أولويات فرص التحسين داخل تلك المنظمات، وهو بالتالي الأداة العملية التي تساعد المنظمات على تأسيس نظم إدارية مناسبة عن طريق قياس أين هم ومساعدتهم على فهم الفجوات ومن ثم تحفيز الحلول، ووفق النموذج الأوروبي فان التميز المنظمي يتمثل بالطريقة المتوازنة والعامة للعمل على تحقيق رضا الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة) وبالتالي زيادة احتمال النجاح على المدى الطويل للمنظمة ومن ثم تميزها، وهناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM بالنسبة لأي منظمة والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضا بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا، وتتمثل هذه المفاهيم فيما يلي: إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة)، خلق مستقبل مستدام، تطوير القدرة التنظيمية، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة، إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية)، النجاح من خلال مواهب الأفراد، الحفاظ على النتائج المتميزة.

2- معايير النموذج الأوروبي للتميز²:

¹فادي محمد الدحوح، مقال بعنوان: مؤسساتنا والنموذج الأوروبي للتميز، من موقع: www.turkpress.com

²علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص17.

يقوم المنطق العام للنموذج الأوروبي على أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها من العاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق بين مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء المتميز للمنظمة، وسنعرض معايير النموذج الأوروبي للأداء المتميز في مجموعتين هما: الإمكانيات والنتائج، حيث أن الإمكانيات تعبر عن ما تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها، أما النتائج فتعبر عما حققته وما تحققه المنظمة من إنجازات في إطار الإمكانيات المتاحة لها.

لقد حدد النموذج الأوروبي قيمة لكل معيار تعكس ظروف أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من المعايير التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج.

الجدول رقم (4): توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز

الوزن النسبي	المجموع الفرعي	عناصر إدارة التميز	المجموعة
10 بالمائة		القيادة	1.الممكنات
9 بالمائة		الناس (الموارد البشرية)	2
8 بالمائة		السياسات والاستراتيجيات	3
9 بالمائة		العلاقات والموارد	4
14 بالمائة		العمليات	5
	50 بالمائة		
9 بالمائة		نتائج للناس (الموارد البشرية)	6
20 بالمائة		نتائج للعملاء الخارجيين	7
6 بالمائة		نتائج للمجتمع	8
15 بالمائة		نتائج الأداء الرئيسية	9
	50 بالمائة		

المصدر: علي السلمي، إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ص33.

وتستخدم النسبة المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة، ومن جانب آخر فإن السمة الأساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي باستخدام المعايير واليات التقويم وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسبة حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها. وقد شرح الأستاذ علي السلمي وناقش معايير النموذج الأساسية وما تتضمنه من معايير فرعية فيما يلي¹:

¹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص18.

أ) **الممكنات:** يضم هذا المعيار الأساسي للنموذج معايير فرعية تكمن في: القيادة، الناس، السياسات والاستراتيجيات، العلاقات والموارد، العمليات.

- **القيادة:** ويشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها من خلال تشجيع العاملين وتقدير إنجازاتهم.

- **الناس (الموارد البشرية):** يشير هذا العنصر إلى أسلوب المنظمة في إدارة مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق عنان طاقتهم المعرفية وإمكاناتهم، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل بالإضافة إلى مكافئتهم وتقدير جهودهم.

- **السياسات والإستراتيجيات:** يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها والخطط البعيدة الأجل والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما السياسات فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المنظمة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق الجودة العالية وتحسين الأداء بشكل مستمر.

- **العلاقات والموارد:** يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجيات والسياسات التي تم تحديدها.

- **العمليات:** يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات داخل المنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم السياسات والاستراتيجيات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة، حيث يجب أن يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم.

ب) **النتائج:** يضم أيضا هذا المعيار الأساسي للنموذج معايير فرعية تكمن في: نتائج للناس، نتائج للعملاء، نتائج للمجتمع، نتائج رئيسية للأداء، وتتصف هذه المعايير الفرعية التي يستهدفها الأداء المتميز بكونها تعكس اتجاهات ايجابية تسير في تصاعد مستمر، وتتفوق على ما يحققه المنافسون، وتعكس أبعاد الأداء الأربعة المرتكزة على أساس الميزة التنافسية وهي: الوقت، التكلفة، الجودة والمرونة.

- **نتائج للناس (العملاء الداخليين):** يقيس هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المنظمة للعاملين بها، والذي يعبر عنه بمؤشرات أداء المنظمة، في مجال خدمة العاملين ومدى إدراكهم للمنافع التي تحققها لهم.

- **نتائج للعملاء الخارجيين:** يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة لعملائها، والذي يعبر عنه بمؤشرات أداء المنظمة في مجال خدمة العملاء ومدى إدراكهم للمنافع التي تحققها لهم.

- **نتائج للمجتمع:** يشير هذا العنصر لما تقدمه المنظمة للمجتمع المحلي والوطني والدولي.

- **نتائج الأداء الرئيسية:** يقيس هذا المعيار ما تحققه الإدارة من نتائج أداؤها المخطط. ويتطلب هذا المعيار قيام الإدارة بتقديم نتائج مخرجات المنظومة المتكاملة لأعمالها وأنشطتها المختلفة في ضوء تفاعلها مع مكوناتها ومحيطها، ويعبر عن نتائج الأعمال بمجموعة من المؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية والفرعية التي تدل على نجاح

الإدارة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والوصول إلى رؤيتها وانجاز رسالتها، ويوضح هذا المعيار النتائج الرئيسة التي تركز على المستفيدين، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا المستفيدين ونتائج أداء الخدمات والعمليات والنتائج المالية والموارد البشرية والموردين وغيرها، ويشمل ذلك المعايير الفرعية الآتية¹:

- قياس مخرجات الأداء الرئيسة.

- قياس مؤشرات الأداء الرئيسة.

3- منهجية الرادار RADAR:

تعتمد عملية تقييم أداء الجهات الحكومية باستخدام منهجية الرادار RADAR وهي الأداة المستخدمة في نموذج التميز الصادر عن المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.

وقد تم اعتماد نموذج الرادار الذي تم تحديثه من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة في عام 2009م، لاعتمادها كنموذج للتقييم داخل المنظمة يتميز بالخصائص التالية²:

- منهجية التقييم.

- الناتج والأداء.

- المنهجية.

- التطبيق.

- المراجعة والتقييم.

ويجب على أي منظمة بصدد استخدام نموذج التميز أن تركز على عنصر كل من المنهجية، التطبيق والمراجعة والتقييم في معايير المنهجيات وعلى عنصر النتائج في تقييم النتائج.

- آلية منهجية الرادار تعتمد على قلم المنظمة بما يلي:

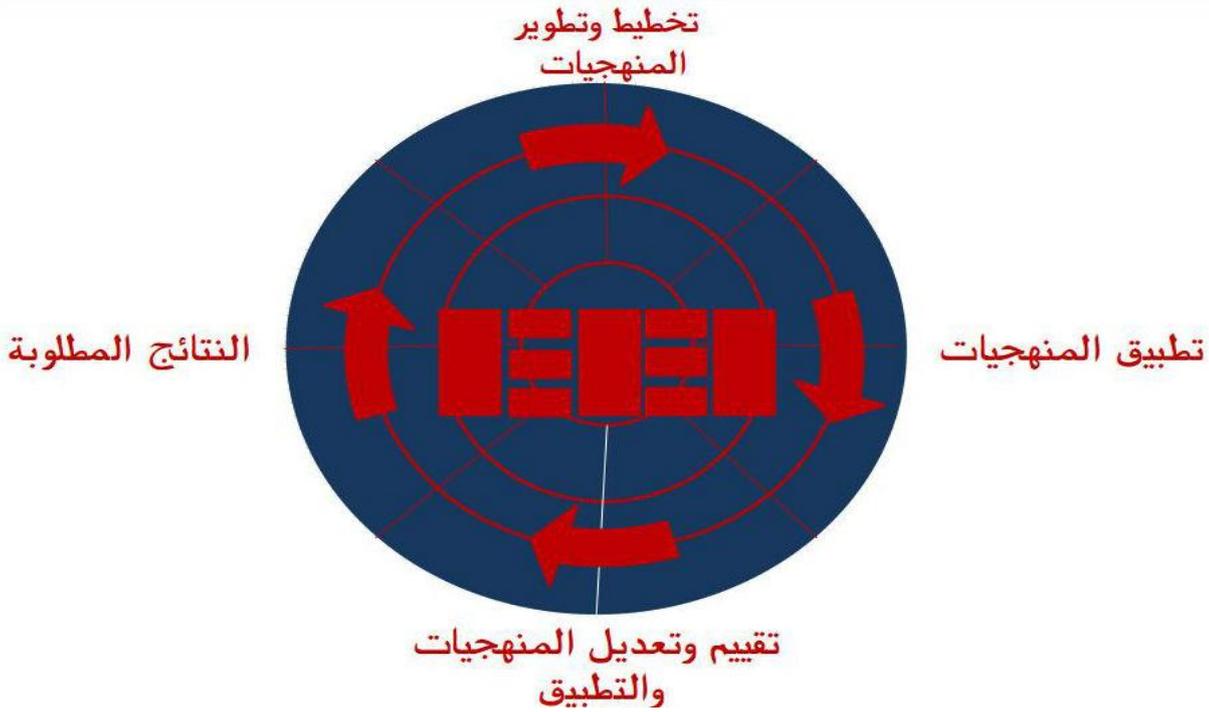
- تحديد النتائج المراد تحقيقها (الأهداف) كجزء من إستراتيجيتها.
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات لتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية المطلوبة.
- تطبيق المنهجيات بطريقة نظامية لضمان التنفيذ.
- تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمر.

والشكل رقم (8) يوضح منهجية الرادار:

الشكل رقم (8) منهجية الرادار

¹الحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مرجع سبق ذكره، ص 62.

²سليمان بن عبد الله الطعيسي، مرجع سبق ذكره، ص 19.



المصدر: Pdcamc.com: RADAR- PDCA Management Consultancy.

و تنص هذه المنهجية على القيام بما يلي¹:

- تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من عملية إعداد الإستراتيجية.
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات لتحقيق النتائج المطلوبة.
- تطبيق المنهجيات بطريقة منتظمة لضمان التنفيذ الكامل.
- مراجعة وتقييم فعاليات المنهجيات المعتمدة وفعالية تطبيقها بناء على قياس وتحليل النتائج المتحققة والتعلم منها بغرض التطوير والتحسين المستمر.

أولاً: منهجية تقييم معايير الممكنات

(أ) المنهجية:

طريقة نظامية تحدد أسلوباً محدداً للعمل، وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية القيام بعمل أو مهمة ما وقابل للقياس والمتابعة، ويمكن أن تكون على شكل إجراء، قرار إداري، سياسة، نظام الكتروني، دليل عمل، تقييم المنهجية يتم من خلال التأكد من:

- السلامة والمنطقية، مما يعني:

- أن يكون المنطق في تبني المنهجية المتبعة وسبب اختيارها واضحاً ومحدداً.
- أن تكون للمنهجية عمليات واضحة ومعرفة.

¹جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، دليل الجائزة فئة التميز المؤسسي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الدورة الثانية، 2017، ص 33.

- أن تركز المنهجية على احتياجات جميع المعنيين.
- أن يتم إدراج التعديلات التي تم اعتمادها على المنهجيات.

– الترابط والتكامل، مما يعني:

- أن تدعم المنهجيات المتبنية كلا من سياسة المنظمة وإستراتيجيتها.
- أن تكون المنهجية مرتبطة بشكل مناسب بالمنهجيات الأخرى.

ب) التطبيق:

– الشمولية، مما يعني:

أن تكون المنهجيات مطبقة بشكل شامل في الوحدات التنظيمية كافة المعنية داخل المنظمة وان تشمل فئات المعنيين كافة.

– النظامية، مما يعني:

أن تكون المنهجية مطبقة بطريقة (متسلسلة ومنتظمة) وتكون آليات تنفيذها مخططا لها، وأن تتم بشكل سليم، منطقي ومستمر مع القدرة على التغييرات في البيئة المحيطة والتكيف معها إذا احتاج الأمر.

ج) التقييم والمراجعة: تشمل عملية (التقييم والمراجعة) ما يلي:

– القياس:

- القياس الدوري لمدى كفاءة وفعالية منهجية العمل وتطبيقها.
- أن تكون المؤشرات التي تم اختيارها متناسبة مع طبيعة المنهجيات.

– التعلم والإبداع:

• يتم استخدام التعلم لتحديد أفضل الممارسات المتبعة داخليا وخارجيا وتحديد فرص التحسين المحتملة.

- يتم استخدام الإبداع لتطوير المنهجيات القائمة أو استحداث منهجيات جديدة.

– التحسين والابتكار:

- استخدام مخرجات عمليات القياس والتعلم لتحديد مجالات التحسين وأولوياتها والتخطيط لتطبيقها.
- تقييم وتحديد الأولويات التي سيتم استخدامها من مخرجات عمليات الإبداع.

ثانيا: منهجية تقييم معايير النتائج¹:

أ)الهدف:

- هل تم تحديد مستهدفات منطقية وملائمة لجميع المؤشرات الرئيسية؟
- هل المستهدفات مناسبة؟
- هل تم تحقيق المستهدفات أو تجاوزها؟

ب)النمطية:

- مقارنة البيانات زمنيا لتحديد مدى تحسن النتائج أو تراجعها.
- كيفية تقييم النمطية:
- هل النمطية ايجابية؟
- هل النمطية سلبية؟

ج)السببية:

- العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والأنشطة المسببة لها واضحة ومفهومة.
- بناء على الأدلة المقدمة، هل يمكن المحافظة على الأداء الايجابي في المستقبل؟
- هل يتم تحديد فرص التحسين والإجراءات الواجب اتخاذها في المنهجيات بناء على النتائج المتحققة؟

د) المجال ومدى التناسب: هل مجال المؤشرات/النتائج:

- يغطي كل الأنشطة والعمليات والبرامج والخدمات الرئيسية الخاصة بالمنظمة؟
- يغطي احتياجات وتوقعات جميع فئات المعنيين (متعاملين، شركاء، موظفين، المجتمع)؟
- متوافقة مع سياسة المنظمة وإستراتيجيتها؟
- هل تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الأولوية والأكثر أهمية للجهة؟
- هل يتم ربط المؤشرات من المستوى الاستراتيجي إلى مستوى العمليات والبرامج إلى مستوى الأفراد بشكل شمولي؟

هـ) وهل العلاقة بين المؤشرات في المستويات المختلفة واضح ومفهوم؟

و) سلامة النتائج ودقتها:

- هل يتم توفير النتائج للمعنيين في الوقت المناسب؟
- هل النتائج دقيقة ويمكن الاعتماد عليها؟

ز) تصنيف النتائج:

هل يتم تصنيف النتائج بطريقة ملائمة؟ حسب الفئات المستهدفة:

¹جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، دليل الجائزة فئة التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص35.

- فئات المعنيين.
 - العمليات.
 - الخدمات.
 - القطاعات، المناطق والوحدات التنظيمية.
- ويقدم منطق الرادار RADAR نهجا منظما لتقييم أداء أي منظمة، كما يدعم أيضا آلية منح الدرجات الخاصة بجائزة التميز التابعة للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة وبرامج التقدير والتقييم الأخرى، هذا إلى جانب المساهمة في قيادة التغيير وإدارة مشروعات التحسين في المنظمات. إن منطق الرادار هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أي منظمة. بنظرة عامة يعبر منطق الرادار عن حاجة أي منظمة إلى¹:
- تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزءا من إستراتيجيتها.
 - الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة، الحالية والمستقبلية.
 - تطبيق المناهج بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.
 - تقييم المناهج المطبقة وتحسينها بناء على مراقبة النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة، وتحليلها.
- يمثل منطق الرادار الأسئلة الرئيسية التالية للتقييم:

المحور	الرمز	السؤال
النتيجة المرجوة	R	ما الذي نحاول تحقيقه؟
المنهج	A	كيف نحاول تحقيق ذلك؟
التطبيق	D	كيف نطبق ذلك؟ وأين؟ ومتى؟
التقييم	A	كيف نقيس ما تم تطبيقه أو يتم تطبيقه حاليا؟
التحسين والتعلم	R	ما الذي تعلمناه؟ وما التحسينات المطبقة؟

المصدر: محمد عبد الحامد، مرجع سبق ذكره، ص20.

- تحليل الممكنات (الوسائل):

¹محمد عبد الحامد، مرجع سبق ذكره، ص20.

العناصر	الخصائص	البيان
المناهج	سليمة	تعتمد المناهج على منطق واضح، بناء على العمليات وحاجات المعنيين بالمنظمة ذوي الصلة.
	متكاملة	المناهج تدعم الإستراتيجية، وترتبط بمناهج أخرى ذات صلة.
التطبيق	منفذ	تنفذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة، كل في حينه.
	منظم	يتم التنفيذ بشكل واضح، يتيح للمنظمة المرونة وسرعة التكيف المنظمي.
التقييم والتحسين	القياس	تقاس فاعلية المناهج وكفاءتها وتطبيقها بشكل مناسب.
	التعلم والإبداع	يستخدم التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع.
	التحسين والابتكار	تستخدم مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات، ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.

المصدر: محمد عبد الحامد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

• تحليل النتائج:

العناصر	الخصائص	البيان
مدى صلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج، بما فيها النتائج الرئيسة، التي تستعرض أداء المنظمة وفق إستراتيجيتها وغاياتها وحاجات المعنيين بالمنظمة ذوي الصلة وتوقعاتهم
	مدى الثقة	النتائج حديثة ودقيقة، ويمكن الاعتماد عليها.
	التقسيم	تصنف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهم عميق.
الأداء	التوجهات	التوجهات ايجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى 3 سنوات.
	الأهداف (المستهدفات)	تحديد الأهداف ومدى تحقيقها للنتائج الرئيسة بشكل مستمر، وذلك وفق الغايات الإستراتيجية.
	المقارنات	إجراء مقارنات للنتائج الرئيسة الايجابية، وذلك وفق الغايات

الإستراتيجية.		
البناء على ما تم تأسيسه من علاقات السبب والأثر، بما يمكن من الوثوق في الحفاظ على مستويات الأداء في المستقبل.	الثقة	

المصدر: محمد عبد الحامد، مرجع سبق ذكره، ص22.

4- وضع الخطط الإستراتيجية وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2013)¹:

يقدم كل الآليات التي تساعد في التعرف على كيفية تطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية وفق المعايير الأوروبية المعتمدة، حيث إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق تحسين محدود، فقد يمكن تحقيق ذلك من خلال الأساليب والممارسات اليومية للإدارة، ولكن الوضع يختلف إذا كان المطلوب إحداث تطوير وتحسين شامل وكامل لعمليات المنظمة ومتمدد ليشمل كل أجزائها عندئذ لا يمكن الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة والتعديل والتغيير فيها، ولكن يكون المطلوب إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب، بمعنى الحاجة إلى تطورات جوهرية للمهمة الأساسية للمنظمة وكذلك لأغراضها العامة، وبالتالي لأهدافها التفصيلية.

والخطة الإستراتيجية هي عملية شاملة تحشد فيها الموارد والإمكانات وتعمل معا بشكل منسق لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الإستراتيجية للتنمية والمسارات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق رسالة المنظمة، وهي تعني تحديد الأولويات التنموية، ووضع خطة التطبيق الهادفة لتحقيق التغيير، وتأمين المتطلبات، ومعالجة التحديات، والتغلب على المشاكل والصعوبات التي تنتظر أن تواجه الخطة عند التطبيق، ومن أهم حسناتها أنها تضع الأسس لحشد الموارد لتحقيق الأهداف المخططة، وترسم مسار تسلسل الخطة والمجالات التي ستعمل فيها والبرامج والمشاريع التفصيلية التي سيعمل عليها.

والتحليل الرباعي هو وسيلة لتحليل البيئة التي سيتم فيها وضع الخطة الإستراتيجية وتطبيقها وقاعدة معلوماتية يستند إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهو يتناول في شقه الداخلي نقاط القوة المنظمة للإدارة ونقاط ضعفها، وفي شقه الخارجي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتحديات المتأتية منها، وقد جرت تسمية هذه العملية بالتحليل الرباعي (SWOT) كونها تتعلق بدراسة البيئة الداخلية للإدارة، بما تنطوي عليه عناصر القوة والضعف، والبيئة الخارجية، بما تقدمه من فرص وتمثله من مخاطر وتحديات للمنظمة، وعليه فإن التحليل الرباعي هو المدخل الطبيعي للعملية التخطيطية الذي يتم خلاله التعرف على الموارد المتاحة وعلى الاحتياجات التطويرية التي يحتاج واضعو الخطة إلى أخذها بالاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية، وعلى البيئة الخارجية التي

¹الحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مرجع سبق ذكره، ص50.

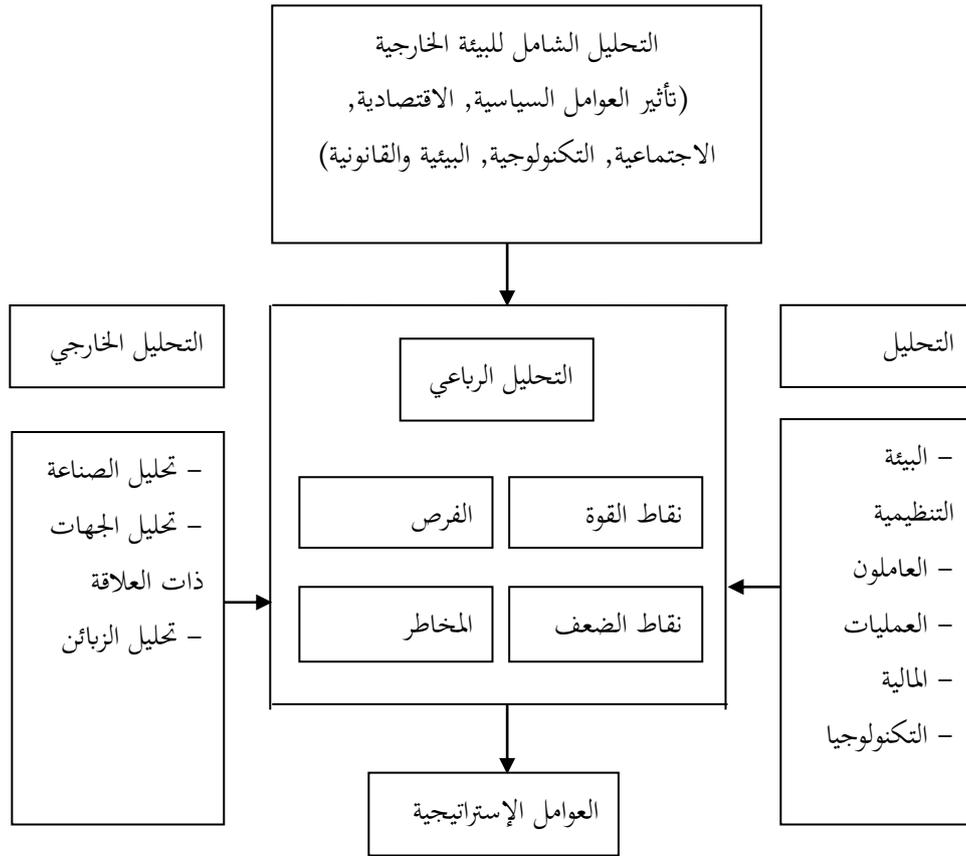
ستطبق فيها الخطة بكل ما تحمله هذه البيئة من إمكانيات وتحديات، وتستخدم في عملية التحليل هذه عدة تقنيات تصب في مجرى التحليل الرباعي، وأكثرها فائدة لمنهجية التخطيط الاستراتيجي¹:

1- في تحليل البيئة الداخلية: أدوات تقنية إدارة الجودة الشاملة مثل نظام التميز الأوروبي، أو معايير جائزة بالدريج الأمريكية، أو أية معايير مماثلة.

2- في تحليل البيئة الخارجية: تقنية تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis) وعلى تقنية التحليل القطاعي (Industry/Sectorial Analysis) ويقع على المخططين الاستراتيجيين إجراء التقاطعات اللازمة بين نتائج هذه التحليلات للخروج بصورة متكاملة عن ما سيواجه المنظمة من تأثيرات إيجابية وسلبية. وتعتمد منهجية التحليل الرباعي على تحليل للظروف والأسباب والنتائج المرتبطة ببند هذه القائمة، ومن الضروري أن يكون التحليل شاملاً ومتكاملاً، وان يخرج بتصوير أولي حول ما ينبغي عمله لزيادة فرص نجاح الخطة بتحقيق الأهداف التي وضعت الخطة من أجلها، والتحدي الرئيسي الذي يواجه وضع الخطة هو العمل على مطابقة نقاط القوة مع الفرص المتاحة لضمان نجاح المبادرات، وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، وتحويل المعوقات الداخلية إلى تحديات، والتحديات إلى فرص تطويرية وفق منهجية موضحة في الشكل رقم (9):

¹الحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مرجع سبق ذكره، ص52.

الشكل رقم (9): تحليل البيئة الداخلية و الخارجية



المصدر: لحسن عبد الله باشيو، روائع التميز المؤسسي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص53.

خلاصة الفصل الثاني

أصبحت توقعات الأفراد تتزايد مع تقدم الزمن، وسقف مطالبهم يرتفع بشكل كبير مما يحتم على الحكومات مواكبة تطور البيئة بتطويرها لأداء منظماتها بهدف تسريع عجلة التنمية وتحقيق الرغبات في التقدم والرّفاه، وتعتبر منظمات التميز حجر الأساس في تطوير الأداء الحكومي وتقديم خدمات متميزة للمجتمع، وقد حثت العديد من الدول نحو هذا الطريق وقطعت أشواطاً في رحلة التميز، في عالم متنافس يسعى الجميع نحو الريادة تحتاج المنظمات إلى دعائم قوية تساندها في هذه المنافسة، ومن هنا تظهر الجودة كإحدى الأدوات الرئيسية لتميز الرواد في مجال عملهم، ومن هنا وجب على كافة المنظمات وخاصة ذات السمعة المتميزة في منتجاتها أو خدماتها العمل وفق معايير وتحسين كل ما تقوم به من أجل البقاء والاستمرار في هذه الريادة والتميز.

وللمنظمة دور مهم فهي تنطلق من إستراتيجية العمل المتميز لتساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تعميق مفهوم الإدارة وتأهيل الممارسة ورفع مستوى كفاءة الإدارة في جميع القطاعات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، بحيث يمثل الرأسمال اللامادي مسالة متزايدة الأهمية في مجالات البحث التسييري، حيث يمثل رهانا جوهريا لنجاح المنظمات ضمن اقتصاد يتزايد تأسيسه على المعرفة، الذكاء، الإبداع وتسيير الكفاءات والمعارف، مما يجعل خلق القيمة ضمن هذا الاقتصاد يعتمد أساسا على إمكانية تسيير هذه العناصر، ومن بين العناصر الهامة المكونة للرأسمال اللامادي نجد الرأسمال البشري الذي يتجلى أساسا في المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال فترة تعلمه ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها، والرأسمال البشري يتمتع بأهمية بالغة تفوق المكونات الأخرى للرأسمال اللامادي، لأنه يمثل مخزونا للكفاءات والمعارف، وبالتالي يتطلب تسييره التركيز على الطرق التي تسيير بها المعرفة والآليات التي تساعد في مشاركتها بين مختلف الكفاءات من أجل تطوير الكفاءات الفردية والجماعية، مما يساهم في رفع جودة الرأسمال البشري وتحفيزه من أجل تحقيق التميز للمنظمات.

الفصل الثالث:
دراسة حالة شركة أوريدو
للاتصالات بالجزائر

تمهيد الفصل الثالث

تشير الرؤية المتأنية لأداء المنظمات الخدمية المتميزة إلى أنها تسعى بصورة مستمرة لتقديم خدمات تلبي احتياجات متعاملاتها، ولذلك فهي تعمل على التعرف عليهم وتحديد احتياجاتهم بصورة دقيقة، وتصميم خدمات تلبي تلك الاحتياجات وتقديمها لهم، وهنا يتحقق الرضا من قبلهم، ولكن لا تكفي المنظمات الرائدة بتحقيق ذلك المستوى من الرضا ولكنها تهدف إلى تقديم خدمات تفوق توقعات متعاملاتها وبالتالي تضمن ولاءهم لها ولمنتجاتها بصورة مستمرة. بالتعمق بصورة أكثر في دراسة وتحليل المنظمات الخدمية المتميزة نجدها دائما في المقدمة من خلال تقديم خدمات تتميز في مواصفاتها مقارنة بما كانت تقدمه من قبل، وبالمقارنة أيضا بمنافسيها.

في هذا السياق جرى بنا أن نستعرض هذا الفصل من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

- لمحة حول شركة اوريدو للاتصالات بالجزائر.
- ضرورة القيادة والإبداع والتميز في الشركة.
- منهجية الدراسة الميدانية ونتائجها.

المبحث الأول: لمحة حول شركة اوريدو للاتصالات بالجزائر

إن التنافس الشديد الذي يشهده سوق الاتصالات اليوم جعل بمختلف المنظمات التي تشغله تسعى إلى زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها بشتى الطرق والوسائل الاتصالية في الجزائر، نجد شركة اوريدو والتي سوف نقوم بدراسة ميدانية عليها وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث من خلال التعريف بشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في السوق الجزائرية واهم الوظائف التي تقوم بها.

المطلب الأول: تعريف شركة اوريدو للاتصالات

تمهيد: تكتسب شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ميزة تنافسية في السوق الجزائرية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

اوريدو شركة اتصالات عالمية رائدة تقوم بتقديم خدمات اتصالات الهاتف النقال والانترنت بالإضافة إلى خدمات مخصصة للشركات، كما تلبى احتياجات العملاء المشتركين فيها وكذلك شركات الأعمال في الأسواق الجديدة، وهي أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر ادخل خدمة الانترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، حيث حصلت على عقد استغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر في 02 ديسمبر 2003 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 421 مليار دولار أمريكي، وقد وضعت هذه الشركة قيد العمل في الجزائر من قبل المنظمة الكويتية الوطنية للاتصالات بتمويل United Gulf Bank بموجب عقد لمدة 15 سنة، وقد اعتمدت اوريدو في بداية نشاطها على برنامج استثماري قدرت قيمته بمليار دولار أمريكي على مدى ثلاث سنوات من خلال هذا الاستثمار أصبحت القائد الأول في مجال تكنولوجيا الوسائط المتعددة، كما بدأت الوطنية للاتصالات الجزائر، المالكة للعلامة التجارية اوريدو الجزائر أعمالها في سنة 2004 لتكون مع انطلاقتها ثالث شركة اتصالات جوال بالجمهورية الجزائرية، ولقد تم الإعلان الرسمي عن العلامة التجارية Ooredoo بتاريخ 25 فيفري 2013 خلال المؤتمر العالمي للاتصالات الجوال GSMA 2013 في برشلونة، وسيتم تبني الاسم الجديد من قبل كافة الشركات التابعة لمجموعة اوريدو في مختلف المناطق التي تعمل بها خلال العامين 2013 و2014، أما الإعلان عن هذه العلامة في الجزائر كان خلال مؤتمر صحفي عقد للاحتفال بانجاز خطوط جديدة من إستراتيجية مجموعة اوريدو التي تهدف إلى تعميم علامتها التجارية على امتداد الدول التي تعمل فيها، كما أتاح هذا الحدث فرصة الحضور للتعرف على العلامة التجارية الجديدة للشركة المأخوذة من الكلمة العربية "أريد" والتي تسعى المجموعة من خلالها لإثبات حرصها على تلبية آمال وتطلعات عملائها حول العالم وبالإضافة إلى ذلك شهد المؤتمر الصحفي استعراض أول الإعلانات التجارية لاوريدو التي سيتم إطلاقها في السوق الجزائرية، والتي تميزت بمشاركة نجم كرة القدم العالمي وسفير علامة اوريدو التجارية عالميا، اللاعب الأرجنتيني ليونيل ميسي، ظهر فيه وهو يستمتع لموسيقى " معاك يا لخضر" (التي تشير إلى المنتخب الوطني الجزائري) وذلك في إشارة إلى عمق جذور الشركة وأصلاتها في السوق الجزائرية، أما اليوم فتحل اوريدو الجزائر المرتبة الثانية في سوق الاتصالات الجوال

في شمال أفريقيا ولا تزال تحقق معدلات نمو قوية، وتعتبر اوريدو الجزائرية إحدى أبرز العلامات التجارية الشهيرة في الجزائر، تقدم اوريدو الجزائرية لعملائها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوال، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية EDGE ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، أقامت اوريدو الجزائرية شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد لسهولة التواصل مع العملاء، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات اوريدو الجزائرية في أكثر من 400 مقرا منتشرا في مدن وقرى الجزائر بأسرها وتغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة باوريدو الجزائرية أربعة أقاليم في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق، الغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50.000 منفذا شريكا و2.000 موزعا شريكا إضافة إلى 05 وكلاء توزيع محليين وإقليميين، تواصل اوريدو الجزائرية جهودها لتعزيز وتطوير تواصلها مع المجتمع الجزائري¹.

المطلب الثاني: أهداف شركة اوريدو للاتصالات

تمهيد: لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.

تسعى شركة اوريدو إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم.
- توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ما تقدمه اوريدو.
- التميز في جميع نواحي العمل، ابتداء من العمليات ووصولاً إلى الإستراتيجية.
- توفير خدمات ومنتجات الاتصالات الجوالة والبرودباند المنزلي والألياف الضوئية والرقمية للعملاء كالأفراد والشركات.

- دعم إحدى كبريات الشركات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية في البلاد.
- الاهتمام بتوفير أفضل خدمات الاتصالات المبتكرة في الوطن، ويشمل ذلك خدمات الجيل الرابع فائقة السرعة للانترنت، والخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال " خدمات اوريدو المالية ".
- السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقيق عوائد وأرباح من خلال العروض والخدمات المقدمة.
- الاستثمار في مجالات جديدة للنمو وتقوية ركائز المجموعة².

المطلب الثالث: وظائف شركة اوريدو للاتصالات

تمهيد: هناك مجموعة من الوظائف والمهام تقوم بها شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم الوظائف التي تقوم بها شركة اوريدو للاتصالات.

¹ - من إعداد الطالب، بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الشركة.

² - من إعداد الطالب، بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الشركة.

- تتمثل وظائف ومهام معظم المديريات فيما يلي:
- 1- وظيفة المديرية العامة: تتمثل مهامها الرئيسية في:
 - ضمان أهداف مجموعة اوريدو في الجزائر.
 - ترأس الاجتماعات مثل (Executive steaieng group).
 - التعريف باوريدو في مجلس الإدارة.
 - إدارة جميع العمليات التجارية من خلال توفير التوجيه الإستراتيجية.
 - التفاوض على عقود أكبر.
 - 2- وظيفة إدارة الموارد البشرية: وتتمثل مهمتها في تقديم للموظفين إطار اجتماعي مهني محفز، يسمح بتطوير مهارات كل موظف، لتغطية جميع الجوانب المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية، هذا الفريق يتكون من أكثر من 40 شخص دورهم هو:
 - تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية.
 - تطوير استراتيجيات التوظيف.
 - تحديد وتعريف خصائص التدريب.
 - شرح سياسة المكافأة، وتطوير برامج الحوافز للعاملين.
 - المسئول عن تنفيذ قانون العمل داخل المنظمة.
 - 3- وظيفة الأعمال التنفيذية: تتمثل مهمتها في التعريف باوريدو من خلال الأنشطة الرئيسية التالية:
 - تطوير المنتجات والخدمات في الشركة بطريقة مبتكرة وتكييفها مع احتياجات الزبائن.
 - الاشتراك مع فريق تجاري ديناميكي، مختص في الاستكشاف والتفاوض والبيع في الشركة.
 - تطوير برامج الولاء للزبائن.
 - 4- وظيفة إدارة التوزيع: وتنقسم إلى قسمي التوزيع المباشر وغير مباشر:
 - قسم التوزيع الغير مباشر: هدفها ضمان توفير منتج اوريدو في الجزائر، داخل السوق كما يهدف إلى ربط اوريدو الجزائر مع شركاء معتمدين هم الموزعون.
 - قسم التوزيع المباشر: هدفه هو تحقيق الولاء على نقاط البيع، من خلال فريق مبيعات، بالاعتماد على الوسائل اللازمة، البائعون يضمنون بيع المنتجات إلى جانب ما هو معروض في الواجهات.
 - 5- وظيفة إدارة المبيعات: تتمثل مهمتها في تعريف الزبائن على عالم اوريدو الجزائر وتحقيق أهداف البيع " القرب، التوفر، الرؤية، القدرة التنافسية " هدفها هو تصميم وتنفيذ العروض المصممة خصيصا لواقع واحتياجات السوق من خلال بناء شراكات مع مصنعي الهواتف النقالة.

6- وظيفة إدارة المالية والمحاسبية: تتمثل مهمتها في توجيه سياسة الاقتصاد والمالية للشركة من خلال تعظيم الربحية، وقطاعات النشاط هي:

- المحاسبة: حسابات الدفع والاستثمار والميزانية.

- النقد: إنشاء هيكل البنك والاستفادة من التدفقات النقدية، التمويل، الشراء... الخ.

7- وظيفة إدارة التكنولوجيا: تتمثل مهمتها في تخطيط، بناء وصيانة جودة الشبكة لاوريدو الجزائرية وهندسة النظم حول التكنولوجيا المبتكرة¹.

المبحث الثاني: ضرورة القيادة والإبداع والتميز في الشركة.

تتأثر المنظمات كافة لمختلف المتغيرات التي تحدث من حولها و هناك العديد من القوى المؤثرة للمنظمات المختلفة مثل التنافسية على الريادة، والتقدم التكنولوجي، وتعاظم المعارف وانتشارها، و حدوث التغيرات المختلفة، وأصبحت هناك رغبة لدى اغلب المنظمات، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج، فإنها بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها، وذلك بتبني برامج ومعايير تهدف إلى تطوير قدراتها لتحقيق مستويات عالية من التميز، و تطبيق مفاهيم التميز على المستويات الوظيفية كافة لاسيما على مستوى القيادي لضمان البيئة الداعمة و المحفزة لتحقيق التميز عبر آليات و قنوات مختلفة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهمية توفر كل من التفكير الإبداعي، معايير التميز، الذكاء واليقظة الإستراتيجية لدى قيادات شركة اوريدو للاتصالات بالجزائر.

المطلب الأول: ضرورة توفر التفكير الإبداعي لدى قادة الشركة

تمهيد: تتكون عملية الإبداع من المراحل الست التالية: الإلهام، التوضيح، الاستخلاص (الانتقاء)، الترشيح (التنفيذ)، والتقييم، والتطوير. ولا بد من ممارسة هذه المراحل في أي عمل من الأعمال الإبداعية عدة مرات دون التقيد بترتيب معين لهذه المراحل، أو حتى تقيد بوقت معين، وستتطرق في هذا المطلب إلى مراحل التفكير الإبداعي وضرورة توفرها لدى قادة الشركة.

هناك ست مراحل لعملية التفكير الإبداعي، وتتمثل فيما يلي²:

- مرحلة الإلهام: هي مرحلة توليد أعداد كبيرة من الأفكار

وهي مرحلة البحث عن الأفكار، أو توليدها، وتتميز بأنها عملية غير مكبوتة، وتتسم بالعفوية والتجربة والحدس وتولي المخاطر، ويعجب الكثير من الناس من أين يأتي الأشخاص المبدعون بالأفكار المبدعة. ونحن نقول لهم لا عجب أنهم يأتون بهذه الأفكار من بين العديد من الأفكار غير الجيدة، وربما التافهة. فالإبداع كالتنقيب عن

¹ - من إعداد الطالب، بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الشركة.

² جيوفري بيتي، ترجمة سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، المملكة العربية السعودية، الرياض: المؤمن للتوزيع، بيت الأفكار الدولية ص 17.

الماس إذ انك وأنت تبحث عن ذلك المعدن الثمين، فانك تطرح الكثير مما تحفره جانبا حتى تحصل على المعدن، ولكن ذلك لا يعني أن عملية الحفر كانت مضيعة للوقت، فإذا كنت لا تستطيع التفكير بأي شيء فهذا معناه أن لديك مشكلة في مرحلة الإلهام هذه، وهذا قد يكون مرده إلى كونك ناقدا جدا لذتك، أو تتوقع أن تأتي الأفكار إليك بسرعة كبيرة.

وفي مجال الفنون الإبداعية، غالبا ما ترتبط مرحلة الإلهام بالبحث عن صوت الفرد نفسه، ومحاولة استحضار المشاعر العميقة كالتمصص العاطفي على سبيل المثال، والروحانية أو التقمص الشديد لمادة الموضوع المطروح في مجال الإبداع، وفي هذه المرحلة لا ينبغي للمرء أن يكون فيها سلبيا، أو قلقا من شكل الفكرة أو مدى فاعليتها، أو نمطها، أو جودتها ونوعيتها. ذلك أن عليك أن ترفض ما نسبته 90 بالمائة من الأفكار الأولية التي تأتي بها، وعليك أن تطلق العنان لنفسك فإذا كانت الأفكار التي تطلقها ناجحة، وعملية فذلك يعني انك وفرت على نفسك الكثير من توالي المخاطر.

- مرحلة التوضيح: هي مرحلة التركيز على الأهداف

وفي هذه المرحلة، يتعين عليك أن تطرح الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما الذي أحاول تحقيقه هنا ؟
- ما الذي أحاول قوله ؟
- ما هي المشكلة بالضبط التي أحاول حلها ؟
- ما هو الشكل الذي أود أن يبدو عليه العمل المنجز ؟
- كيف استطيع استغلال الأفكار الموجودة بين يدي ؟
- إلى أين ستقودني هذه الأفكار وما الذي استطيع أن اصنعه منها ؟

والهدف هنا هو أن توضح الغرض أو الهدف من العمل الذي تقوم به لأنه من السهل على المرء أن يفقد شعوره بالاتجاه في زحمة التعامل مع الصعوبات الكثيرة التفاصيل في العمل الإبداعي، لذلك يلزمك بين الحين والآخر أن تتخلص من هذه العوائق، وتسأل نفسك السؤال التالي: ما الذي أحاول أن افعله بالضبط؟ فإذا وجدت نفسك محصورا في وسط مشروع من المشاريع، فسوف تحتاج إلى توضيح إلى أين تريد المضي بالضبط بدلا من تخيل العديد من البدائل وعندما يصبح من الواضح جدا بالنسبة لك كيف ستصل إلى ما تصبو إليه، ويتكفل التوضيح بإخراجك من هذا المستنقع، ولكنه ما يزال أمرا مطلوبا وبالذات عندما يكون هناك فنان أو مصمم على سبيل المثال واقع بين اثنين أو أكثر من الطرق على درجة متساوية من الجاذبية ولا تأخذ مثل هذه القرارات للاختيار بينهما، لا بد من وجود رؤية واضحة للهدف الذي نسعى إليه، فإذا كانت الرؤية غير واضحة تماما أمامك أو أنك مرتبك، أو مشوش أو غير متأكد حول كيفية المضي قدما، عندها يأتي التوضيح ليقدم لك خدمة جلييلة في بيان

الطريق الذي عليك أن تسلكه، ذلك أن هذا التوضيح هو كل ما يلزمك، وفي مرحلة التوضيح هذه فأنت تتصف بأنك مركز على الهدف الذي يقع أمام ناظريك، وتتمتع بالعقلية الإستراتيجية والتفكير المنطقي، وبالتركيز على الشكل الذي سيبدو عليه العمل المنجز.

– مرحلة الاستخلاص (الانتقاء): هي مرحلة معاينة الأفكار المتولدة بعناية فائقة وتحديد ما هو مناسب منها للعمل

وفي هذه المرحلة يتم تمحيص الأفكار من مرحلة الإلهام وعادة على ضوء النتائج من مرحلة التوضيح ذلك انه يتم اختيار أفضل الأفكار من اجل المزيد من التطوير، أو حتى يمكن دمجها في أفكار أفضل وهذه المرحلة هي مرحلة النقد الذاتي، حيث أنها تحتاج إلى تحليل هادئ وحكم سليم، بدلا من العفوية الاتكالية ومع ذلك ينبغي عليك أن لا تتسم بالنقد الحاد حتى لا تكبح وتعيق الإنتاجية بالكامل، وعليك أن تتذكر بان ما بين يديك هو مجرد أفكار وليست حلولاً كاملة، ولا تكمن الأهمية في الأفكار بحد ذاتها وإنما إلى أين ستقودك هذه الأفكار.

– مرحلة الترشيح (التنفيذ): هي مرحلة العمل بعزم صادق على أفضل الأفكار التي تم انتقاؤها.

وهنا يتم انجاز العمل الحقيقي، فأنت مشارك هنا بالعزيمة الصادقة والجهد الدؤوب نحو تحقيق هدفك وستجد نفسك مشاركا مرات ومرات في مراحل الإلهام والاستخلاص والتوضيح.

– مرحلة التقييم: هي مرحلة إعادة النظر والتدقيق في العمل قيد التنفيذ.

في هذه المرحلة يتم فحص ومعاينة العمل بحثا عن نقاط القوة والضعف فيه وبعدها تحتاج إلى التفكير بكيفية تحسين وتطوير العمل والتخلص من نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة وتعزيزها وقد يلزمك في هذه المرحلة العودة إلى مرحلة أخرى من الترشيح (التنفيذ) للتجاوب ايجابيا مع المقترحات من اجل التعديل والتحسين وتبادل مرحلتا التقييم والترشيح موقعهما لتشكلا دائرة تامة، ومن الصعب على أي منا الادعاء بأنه يستطيع انجاز الأشياء بشكل متقن وكامل من المرة الأولى، وحتى المبدعين منا ذلك أنهم يقومون بالتعديل والتحسين للوصول إلى تلك المرتبة وعلى الرغم من أن العديد من الناس لا يجذب عملية التقييم في أول مرة إلا أن الكثير من المبدعين المشهورين قضوا اوقاتا طويلا في هذه العملية لمراجعة وتنقيح أعمالهم ليصلوا إلى ما وصلوا إليه من الشهرة والنجاح، وفي حقيقة الأمر يمكن أن تكون عملية التقييم عملية مجزية وبدونها سيكون من الصعب إنتاج أي عمل يستحق الجدارة الفعلية¹.

– مرحلة تطوير الأفكار: هي مرحلة التفرغ لأعمال أخرى وترك العمل الحالي جاريا لوحده والتفكير به بين الحين والآخر دون أن يغيب عن بالك.

¹جيوقري بيتي، ترجمة سامي تيسير سلمان، مرجع سبق ذكره، ص19.

ليس هناك وقت معين ولا حتى قيودا على ولادة الأفكار إذ أنها قد تأتيك في أماكن وفي أوقات قد لا تخطر على بالك فإذا استطعت التوقف عن العمل في مشروع من المشاريع لبضعة أيام، ربما للعمل في أشياء أخرى فهذا من شأنه أن يتيح الفرصة لعقلك الباطني بالعمل على أية مشكلات تواجهها وإبعادك قليلا عن أفكارك بحيث يتسنى لك تقييم هذه الأفكار وهذه المرحلة مفيدة بالذات بعد مرحلة الإلهام، أو مرحلة الترشيح أو إذا واجهتك مشكلة من المشكلات ومن المدهش حقا أنك تجد الأشخاص المبدعين يتحلون بالصبر ورباطة الجأش والرضا في السماح للأفكار غير المهيأة جيدا، والحالات عدم الثبات بان تختمر جيدا في عقولهم الباطنة، حتى يخرج منها شيء جديد ومفيد.

المطلب الثاني: معايير التميز للشركة ودور القيادة في تحقيقه

تمهيد: هناك مجموعة من المعايير يجب أن تتوفر عليها شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر حتى تصل إلى درجة عالية من التميز، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز معايير التميز.

1- القيادة:

ويشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة الإدارة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالة الإدارة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي يحتذي به العاملون ويتبعونه، هذا المعيار يقيس توجهات المنظمة وكيف يحقق القائد ويراجع ويطور رؤية ورسالة الإدارة وقيمها، وصولا للتميز المنظمي عبر أفعال وتصرفات مدروسة ومخططة وواقعية، وهل القادة على صلة وثيقة بما يدور بالإدارة لضمان أن نظام الإدارة تم تطويره وتطبيقه بتميز واحترافية، ويتناول هذا المعيار الدور الذي تضطلع به الإدارة العليا في الإدارة في تحديد الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء، ويهتم هذا المعيار بصورة خاصة بكيفية تواصل الإدارة العليا مع العاملين ومشاركتهم ومراجعتهم لأداء الإدارة، وقيامهم بإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز، وكما يشمل هذا المعيار أيضا مسؤوليات الإدارة تجاه الصالح العام والممارسات التي تقوم بها مراعاة لواجبات حسن المواطنة، وتواصلها مع العاملين لإيجاد ثقافة تنظيمية مبنية على التميز من خلال تطوير وتطبيق منظومة متكاملة ومترابطة من المنهجيات والأنظمة والآليات والأساليب الإدارية ووضع السياسات والخطط المستقبلية، والمعايير الفرعية تشمل العناصر الفرعية الآتية: توجهات ودعم الإدارة العليا، مراجعة وتطوير أداء الإدارة، التفاعل وتشجيع تحقيق التميز المنظمي¹.

و تضم المنظمات المتميزة قادة يخططون للمستقبل ويساهمون في تحقيقه، كما يمثلون القدوة في التزام قيم المنظمة ومبادئها ويحظون بثقة من حولهم في جميع الأوقات، كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على التمكين من رصد التوقعات والتفاعل في الوقت المناسب لضمان استمرار نجاحها ويمكن حصر أدوارهم فيما يلي²:

¹ لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

1/1 دور القيادة في تطبيق رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها المنظمة وتحديد أهدافها وتقديمها القدوة الحسنة لثقافة التميز على الصعيد العملي يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- المساهمة في إعداد وصياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد قيم منظمة وأهداف واضحة لها وإيصال ذلك للعاملين وتوحيد جهودهم وحشدتها من اجل تحقيق هذه الرؤية والرسالة.
- ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف واضحة للإدارات وأقسام المنظمة.
- المساهمة في تعريف رؤية المنظمة ورسالتها لجميع المعنيين، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز.
- المساهمة في إيجاد ثقافة منظمة تضمن تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقديم القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية في المنظمة وخارجها.
- التأكد من التزام الموارد البشرية بقيم المنظمة وأخلاقيات العمل وتبنيهم أعلى معايير السلوك المهني.
- المساهمة في تطوير ثقافة قيادية موحدة على مستوى المنظمة ومراجعة مستوى أداء ومهارات قيادية وفعاليتها ومدى تطورها على مستوى الإدارات والأقسام في المنظمة.
- المشاركة في مجموعات مهنية مختصة في مجال عمل المنظمة وفي مؤتمرات وندوات خاصتا تلك متعلقة بالجودة والتميز.
- المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم المستمر وضمان الاستفادة من النتائج المترتبة عليها.

2/1 المشاركة الشخصية للقيادة لتحديد و متابعة ومراجعة أداء المنظمة و قيادة جهود تطوير و تطبيق وتحديث أنظمة العمل على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- ضمان إيجاد و تطبيق نظام فعال لقياس و مراجعة و تطوير نتائج الأداء المنظمي الرئيسية لاستخدام مجموعة متوازنة من مؤشرات و تحديد أولويات طويلة و قصيرة المدى للأطراف المعنية الرئيسية بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الأسباب و النتائج.
- ضمان إيجاد و تطبيق أنظمة فعالة للمنظمة و العمل على تطويرها لتحسين أداءها.
- بناء القرارات على حقائق و معلومات موثوق بها و استخدام المعلومات و معرفة المتأتية من تحليل النتائج لتفسير الأداء الحالي و المتوقع للعمليات.
- المساهمة من تطبيق إطار عمل فعال و شامل للحوكمة على مجالات العمل المختلفة في المنظمة مثل: إدارة المنظمة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المالية، إدارة المعلومات... الخ.
- اكتساب ثقة المعنيين من خلال التأكد من تحديد المخاطر للعمليات كافة بصورة ملائمة.

- معرفة و فهم القدرات و إمكانيات التي تمتلكها المنظمة و العمل على تطويرها¹.
- 3/1 يعمل القادة على التفاعل مع جميع الفئات المعنية الداخلية والخارجية وإشراكهم (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع... الخ)، على الصعيد العملي يقوم القادة المتميزون بما يلي:
 - تحديد الفئات المعنية الداخلية والخارجية المختلفة وإعداد الأنظمة اللازمة لتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم المختلفة وتوقعها والاستجابة لها.
 - إيجاد طرق لإشراك المتعاملين الداخليين والخارجيين والشركاء والموردين والمجتمع للقيام بمشاريع ومبادرات تطوير مشتركة ودعم الابتكار.
 - الاطلاع على نتائج قياس رأي الفئات المعنية الداخلية والخارجية وعلى تطلعاتهم والاقتراحات المقدمة منهم ومراجعتها والتعرف على مؤشرات العمل على تحسين نتائجها.
 - انتهاج مبدأ المساءلة تجاه المعنيين والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة على المستوى الدولة فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين والمتابعة الفعالة لتنفيذ ما يرد في تقارير التقييم والتدقيق من هذه الجهات مثلا مجلس المحاسبة.
 - تحديد الشراكات الإستراتيجية والتشغيلية في ضوء الاحتياجات المنظمة الإستراتيجية وبما يتكامل مع قدراتها ويعزز نقاط القوة لديها.
 - المشاركة الفعالة في المبادرات الموجهة لخدمة المجتمع.
- 4/1 يعمل القادة على بناء وتعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:
 - المساهمة في نشر وتعزيز ثقافة المشاركة والمبادرة والتمكين والمساءلة على المستويات كافة، وتشجيع الموارد البشرية على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
 - المساهمة في تعزيز ثقافة تدعم توليد وتطوير أفكار وطرق تفكير جديدة بهدف تشجيع الابتكار والتطوير المنظمي.
 - ضمان مساهمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المتواصل على المستوى الشخصي والمنظمي من خلال إدراكهم لقدراتهم وإمكانياتهم في ظل جو من المشاركة الحقيقية.
 - مساندة الأفراد لتحقيق خططهم وأهدافهم، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم بالأسلوب والتوقيت الملائمين.
 - ضمان التقييم الدوري والعاقل والدقيق لأداء الموارد البشرية.
 - تعزيز وتشجيع مبدأ تكافؤ الفرص والتنوع.

¹جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص7.

- المساهمة الشخصية للقيادة في نشاطات تنمية الموارد البشرية بما في ذلك مشاركة القادة كمدرسين أو محاضرين أو رعاة في برامج التدريب وفي المؤتمرات والندوات المتخصصة.
- إعداد جيل جديد من القادة القادرين على تحمل المسؤولية والخدمة بما في ذلك أسلوب اختيار هؤلاء القادة وتنميتهم وتدريبهم.
- 5/1 يضمن القادة مرونة المنظمة و قدرتها على التغيير بفاعلية على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي¹:
 - فهم العوامل الداخلية و الخارجية المحركة لعملية التغيير على مستوى المنظمة، وتحديد و اختيار الإجراءات الواجب إجرائها على مستوى المنظمة حسب أولويات و استراتيجيات المنظمة.
 - إظهار القدرة على اتخاذ القرارات السلمية في الوقت المناسب استنادا إلى المعلومات المتاحة لديهم وخبراتهم السابقة و الأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على هذه القرارات.
 - التمتع بالمرونة من خلال القيام بالمراجعة و التأقلم و تعديل توجه المنظمة عند الضرورة مع العمل على إشاعة الثقة داخل و خارج المنظمة في جميع الأوقات.
 - السعي للحصول على التزام جميع المعنيين و مشاركتهم لضمان مساهمتهم في استمرار نجاح المنظمة والقيام بأي تغيرات ضرورية لضمان هذا النجاح.
 - إظهار القدرة على تحقيق الاستمرارية لنجاح المنظمة من خلال قدرتها على التعليم و الاستجابة السريعة باستخدام طرق عمل جديدة.
 - تخصيص المواد والدعم اللازم لتحقيق النتائج والنجاح على المدى الطويل و ليس فقط مكاسب قصيرة المدى و ضمان بقاء المنظمة في وضع متقدم.
 - المنظمة الفعالة لعملية التغيير وتشجيع تبادل الآراء و النقاش البناء وتأثيرات التغيير في جميع المعنيين.
 - شرح عمليات التغيير و مبرراته لجميع المعنيين.
 - دعم و تمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير.
 - قياس فاعلية التغيير ومراجعتها، وضمان مشاركة جميع المعنيين و استفادتهم من المعرفة المكتسبة الناجمة عن التغيير.

2- الموارد البشرية:

يركز هذا المعيار على كيفية قيام الإدارة بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة الموارد البشرية، وكيفية التواصل معها بما يضمن إطلاق قدرات وطاقت الأفراد وفرق العمل، وبما يمكنها من التميز في خدمة المتعاملين والانجاز الفعال للمهام. ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية²:

¹ جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص9-10.

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء (منظور التميز المؤسسي)، مرجع سبق ذكره، ص95.

1/2 كيف تقوم الإدارة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية استنادا لسياسات واستراتيجيات شاملة، من حيث المنهجيات التي تطبقها بما يضمن توافقها ومواءمتها للخطة في هذا المجال وتوظيف الأكفاء والاستناد إلى استبيانات لقياس اتجاهات الموظفين في إطار تخطيط المسار الوظيفي وسعي الدؤوب لتحسين في هذا المجال.

2/2 كيف تقوم الإدارة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وفق أساليب قائمة على التصنيف وربط التدريب بحاجاته لتعزيز كفاءة الموارد البشرية ومبادرات التعلم المستمر وتوفير ظروف مشجعة لها، مع مراجعة نتائج الأعمال في هذا السياق وتقييم أداء الموارد البشرية بكفاءة.

3/2 كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية بإتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة وفتح الفرص للمبادرة وتشجيعها وتفويض الصلاحيات وروح الفريق.

4/2 كيفية الاتصال والحوار بين الإدارة ومواردها البشرية باستخدام قنوات الاتصال التي تلائمها بما يشجع على إبداء الرأي البناء والتعرف على أفضل الممارسات المتفوقة وتطبيق نظم التظلم الوظيفي.

5/2 كيفية الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية على جميع المستويات ومكافأتها وتقديرها وزيادة الوعي في مجال السلامة والصحة المهنية والمجالات الاجتماعية والإنسانية في إطار الولاء والانتماء للإدارة.

6/2 مدى التزام الإدارة بعملية التوطين وفق خطط ومنهجيات للجذب والتوظيف والتنمية للموارد البشرية المواطنة وفرص التقدم الوظيفي والمهني وبما يشجع المواطن على المزيد من البذل.

3- الشراكات والموارد: تقوم المنظمات المتميزة بتخطيط شراكاتها داخلية و خارجية و مواردها الداخلية و علاقتها مع الموردين من اجل دعم إستراتيجية المنظمة و سياساتها و ضمان التنفيذ الفعال للعمليات، وهي بذلك تضمن التأثير في البيئة والمجتمع بشكل فعال ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية¹:

- 1/3 إدارة الشركاء والموردين بما يحقق المنفعة المستدامة على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:
- تحديد و تصنيف الشركاء والموردين الرئيسيين للإدارة والتميز بينهم بما يتفق مع إستراتيجية المنظمة وإتباع سياسات وإجراءات مناسبة لإدارة العلاقة معهم بفاعلية.
 - رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة و يؤدي إلى بناء علاقات مستدامة مبنية على الثقة والانفتاح والاحترام المتبادل.
 - فهم الشراكات وتحديد الهدف الرئيسي منها و طبيعة العمل مع الشركاء على المدى الطويل و بشكل مستدام والسعي للاستفادة من الشراكات لتعزيز إمكانياتها و قدراتها و إضفاء قيمة للأطراف المعنية مع القدرة على تقييم اثر الشراكات و قياسها.

¹جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص16.

- العمل المشترك لتحسين أداء العمليات و تبسيط الإجراءات و تطوير خدمات المتعاملين، ودعم ومساندة جهود التطوير المنظمي للأقسام و الإدارات و شركائها و تحقيق المنفعة المشتركة لجميع الأطراف.

2/3 إدارة الموارد المالية بما يحقق النجاح المستدام على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تطبيق الإستراتيجية والسياسات والعمليات المالية للمنظمة.
- المساهمة في عمليات التخطيط المالي لضمان الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية.
- دراسة الانعكاسات المالية للمشروعات وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها، مع ملاحظة الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.
- ضمان التوافق والمواءمة بين تنفيذ الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى و دورات التخطيط المالي قصيرة المدى.
- تطبيق برامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.
- تحليل النتائج و الانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.

- الالتزام بتطبيق ملاحظات الجهات المعنية بالمتابعة والرقابة المالية(مكتب التدقيق الداخلي، ديوان المحاسبة)

3/3 إدارة الممتلكات والمباني، الأجهزة، الموارد بطريقة مستدامة على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:

- تطبيق إستراتيجية المنظمة و سياساتها للممتلكات و المرافق و المعدات.
- الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق والمعدات ودورة حياة تلك الأصول وأمنها بفاعلية.
- تطبيق أنظمة لقياس وتأثير العمليات في الصحة والسلامة والبيئة (تطبيق مواصفة نظام البيئة الايزو 14001)، بما يضمن قياس وتقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن أعمال وخدمات المنظمة على المجتمع والبيئة وترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة والمياه.

4/3 إدارة الموارد التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي¹:

- تطبيق إستراتيجية المنظمة و سياساتها للموارد التقنية لدعم إستراتيجية المنظمة وبما يتوافق مع إستراتيجية الحكومة الالكترونية.
- استخدام التقنيات الحديثة بما في ذلك أتمتة العمليات والخدمات لدعم وتطوير فاعلية العمليات في المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتوفرة بما في ذلك سياسة استبدال التقنيات القديمة.

¹جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص18.

- المساهمة في تحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة في ضوء تأثيرها في أداء المنظمة وقدراتها وتأثيراتها البيئية.
- استخدام التقنيات الحديثة لمساندة جهود الإبداع والابتكار.
- 5/3 إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات بصورة فعالة وبناء قدرات المنظمة على الصعيد العملي، يقوم القادة المتميزون بما يلي:
- تطبيق إستراتيجية المنظمة للمعلومات والمعرفة.
- ضمان توفير معلومات دقيقة وكافية للقيادة بغرض توفير الدعم لعملية اتخاذ القرارات على نحو فعال وبالتوقيت المناسب، وبما يتيح للقيادة القدرة على التنبؤ بأداء المنظمة بشكل فعال.
- تحويل البيانات إلى معلومات أو معرفة يمكن تعميمها واستخدامها بفاعلية.
- تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف (ذات العلاقة) للمعنيين من داخل المنظمة أو خارجها مع تطبيق معايير الأمن وسلامة المعلومات المعتمدة على مستوى المنظمة.
- ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل المعلومات والمعارف.
- ضمان الاستخدام الأمثل للمعارف والمعلومات عن الأداء الحالي للمنظمة وإمكاناتها لتحديد الفرص المتاحة ودعم الابتكار.

4- العمليات والخدمات:

يقيس هذا المعيار مدى تصميم وإدارة العمليات من اجل دعم سياسة الإدارة وإستراتيجيتها وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة من خدماتها، ويتناول هذا المعيار الأساليب والمنهجيات المعتمدة لدى الإدارة في إدارة عملياتها وتطويرها بهدف تسهيل عملية تطبيق متطلبات الإستراتيجية وصولاً لتحقيق أهدافها، ويتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة عمليات الإدارة وإجراءات تحسينها من اجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم، ويتم تقويم هذا المعيار من خلال تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية ويتم تحسين العمليات حسب الحاجة، وبطرق إبداعية ومبتكرة، وتصميم الخدمات وتطويرها بناء على حاجات المستفيدين وتوقعاتهم، ويشمل المعيار الخامس العناصر الفرعية الآتية¹:

1/4 إدارة العمليات بشكل نظامي.

2/4 التحسين المستمر للعمليات.

3/4 التصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

5- نتائج المتعاملين والخدمات:

¹ لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- و يركز هذا المعيار على نتائج الإدارة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها، وعن الخدمات الرئيسية التي تقدمها لمعامليلها المباشرين وغير المباشرين يقوم القادة المتميزون بما يلي:
- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء الإستراتيجية والتشغيلية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الإستراتيجية والسياسات والعمليات والأنشطة الداعمة لها، وذلك في ضوء احتياجات المتعاملين وتطلعاتهم.
 - تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات المتعاملين وتطلعاتهم وبما يتماشى مع الإستراتيجية المعتمدة.
 - تحقيق نتائج جيدة أو مستقرة في مجال المتعاملين والخدمات على مدى أربع سنوات على الأقل.
 - فهم الأسباب والمؤثرات الكامنة وراء النتائج والنمطيات التي تم تحقيقها، واثر هذه النتائج في مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
 - الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
 - مقارنة مستوى الأداء الذي حققته المنظمة بنتائج الجهات المماثلة، واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد ومراجعة المستهدفات الرقمية.
 - تصنيف النتائج لفهم تجربة واحتياجات وتطلعات كل فئة من فئات المتعاملين بشكل تفصيلي ومحدد¹.
- 1/5 مقاييس رأي المتعاملين (الانطباعات):** تعبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين المستفيدين والمتأثرين بأنشطة خدمات الإدارة بشكل مباشر أو غير مباشر (من خلال استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوى، رسائل الشكر... الخ)، وحسب طبيعة عمل المنظمة يمكن أن يشمل ذلك المحاور التالية:
- سهولة الوصول للخدمة: كإمكانية الوصول، تعدد القنوات، سهولة الحصول على المعلومات، المدة الزمنية المستغرقة للوصول للخدمة، شفافية متطلبات الحصول على الخدمة، مدى تناسب ساعات العمل، نقطة رئيسية يجب اتخاذ الإجراء اللازم لها، مدة الانتظار، مدة تقديم الخدمة، زمن الاستجابة.
 - سرعة تقديم الخدمة: تتمثل في مدة الانتظار، مدة تقديم الخدمة، زمن الاستجابة.
 - سهولة الحصول على الخدمة: وتتمثل في إجراءات الخدمة، الأدلة والوثائق والنماذج المتعلقة بالخدمة، معالجة شكاوى المتعاملين، شفافية إجراءات تقديم الخدمة.
 - أسلوب تعامل الموظفين: ويتمثل في الكفاءة والسلوك، العدالة والمساواة في التعامل، النصيحة والدعم، المعرفة بمتطلبات الحصول على الخدمة، التقدير والاحترام للمتعامل، الاستباقية والمبادرة، القيمة المضافة.
 - معلومات الخدمة: وتتمثل في وضوح معلومات الخدمة، شمولية المعلومات، حداثة المعلومات، دقة المعلومات، تطابق المعلومات عبر القنوات المختلفة.

¹ دليل الجائزة فئة التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- مراكز تقديم الخدمة: وتتمثل في ملائمة الموقع لطبيعة الخدمة، نظام الانتظار، المرافق الصحية، نظافة الموقع وتهويته وإنارته، توفر مواقف للسيارات، تناسق مظهر المركز مع الهوية المنظمة للمنظمة.
- مخرجات الخدمة: وتتمثل في تطابق المخرجات مع المواصفات الفنية للخدمة، توافق الخدمة المقدمة مع متطلبات المتعامل، المهام الوظيفية للمخرجات (الاعتمادية)، الانطباع العام عن تجربة المتعامل مع المنظمة.

ملاحظات: تمثل النقاط أعلاه أمثلة عن المحاور التي يمكن للإدارة أن تستخدمها لقياس آراء المتعاملين وتقييم تجربة المتعامل عن الخدمات الإجرائية ولا تمثل بالضرورة الحد الأدنى أو الأعلى لمحاور ومجالات القياس، وقد تم إدراجها على سبيل المثال لا الحصر.

للخدمات الضبطية والخدمات العامة والخدمات التي تقدم من المنظمة للجهات الحكومية يمكن أن يتم استخدام أساليب أخرى لقياس آراء المتأثرين والمستفيدين من هذه الخدمات غير استطلاعات الرأي (مجموعات النقاش، الاجتماعات العامة... الخ) كما يجب استخدام محاور قياس تتناسب مع طبيعة الخدمة التي يتم قياسها، كما يمكن أن يتم قياس آراء المتأثرين الغير المباشرين من خدمات المنظمة وسياساتها وأنشطتها.

2/5 مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين: هذه مقاييس أداء داخلية من اجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بالأداء فيما يتعلق بالمتعاملين، وحسب طبيعة العمل في المنظمة يمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية: نتائج العمليات الرئيسية، حجم المنتجات والخدمات الرئيسية التي يتم تقديمها، نسبة الخفض في تكلفة الخدمة ونسبة الزيادة في المخرجات مع الحفاظ على المدخلات نفسها (كفاءة تقديم الخدمات)، مدة الانتظار والمدة اللازمة لانجاز الخدمة وعدد الخطوات اللازمة لانجاز الخدمة (الوقت اللازم لتقديم الخدمات)، عدد الأيام للحصول على موعد وعدد القنوات المتوفرة لتقديم الخدمة (مؤشرات سهولة الوصول للخدمة)، نسبة الالتزام بمواصفات الخدمة حسب اتفاقيات مستوى الخدمة، نسبة الخدمات التي تم تحسينها، نسبة الأخطاء، حجم المعاملات المنجزة في وحدة الزمن مقارنة بالأهداف (الإنتاجية)، عدد الخدمات الجديدة والاقتراحات الواردة ونسبة الاقتراحات المطبقة (قياس معدلات الإبداع والمشاركة).

6- الإستراتيجية:

و تعمل المنظمات المتميزة على تطبيق رؤية المنظمة و رسالتها، حيث يتم تطوير السياسات و الخطط و الأهداف و العمليات و تطبيقها على مستوى المنظمة من اجل تحقيق استراتيجيتها فيما يلي سمات القيادات الإستراتيجية:¹

¹عبد اللطيف حمزة القراري، نظرة الاستراتيجية العامة و دورها في صمود الأمم و الدول و القيادات، منشورات أكاديمية أوكسفورد العليا، جامعة مفتوحة للتعلم المباشر الالكتروني، ص107.

- تتميز القيادات الإستراتيجية بقدره هائلة طبيعية من التفكير الاستراتيجي، ودائما عقولهم في حالة تحليل استراتيجي متزامنة ومتواصلة مع هذه القدرة التفكيرية المتميزة، مما يجعلهم على قدرة واسعة وكبيرة في صنع الرؤى الدقيقة والمبتكرة.
 - هم أصحاب رؤية واضحة في أذهانهم، وهم يرون بسهولة وسرعة مما يعجز الآخرون عن فهمه وتصوره، وهذه الرؤية تشكل لديهم حالة اندفاعية في اتجاه مسار محدد.
 - هم أصحاب أهداف بعيدة، ويتحمسون لتحقيقها.
 - أهدافهم دائما ذات طبيعة عامة، وتاريخية ووطنية، وطويلة المدى، ونحو حلول لقضايا هامة، فهم ليسوا أصحاب مصالح ذاتية، وهذا ما يميزهم بسهولة عن القيادات الإدارية التقليدية.
 - فكركم الاستراتيجي الهائل يخلق لديهم طاقة وإصرار هائل نحو تحقيق الانجاز الكبير لديهم.
 - يقبلون التحديات ولا يخافون منها ويواجهونها بأدوات العصر وبمناورات في غاية الذكاء، فهم أذكيا بشكل مميز.
 - يحبون الإبداع ويحترمون المبدعين، ويسمعون للعلماء ويقربوهم في مجالسهم، ويستعينوا بهم في مهامهم.
 - يحبون الإصلاح ويشجعون عليه، ويحاربون الفساد ويخشونه، ويكافحونه بقوة، ويدركون ما للإصلاح من أهمية في تحقيق منجزاتهم الحقيقية، وما للإصلاح من أهمية في سمعتهم التاريخية، فهم شرفاء، صادقون، أمناء، يشعرون أن قيمتهم بسبب قيمهم العالية التي شكلت عقليتهم الإستراتيجية الكاملة الجوانب الأربعة.
 - هم بالطبع أصحاب مرجعية واضحة راسخة ذات منظومة قيم متكاملة، ويؤمنون بها بشكل كبير لا نفاق فيه.
 - هم بالطبع أصحاب منهجية تساعدهم على مناقشة رؤاهم وكيف يحققوها، ويمكن من خلال هذه المنهجية أن يحددوا عوامل النجاح، ويحددوا مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي.
 - لديهم قدرات على إنتاج أفكار أصيلة متعددة، وهذا ما يتسبب في حب الإبداع والمبدعين، والابتكارات والتشجيع عليها.
 - التواضع في رفعة والتصرف بحكمة، فهم قدوة لهم تأثير طويل المدى، فلا يجنون إذلال البشر أو اهانتهم، وإنما تكريم من يستحق التكريم والرفعة، والعناية بمن يحتاج إلى تحسين وإصلاح.
 - الإحساس الدائم والسريع بنقاط قوة وضعف الخصم ومعرفة كيفية التعامل معها.
 - يحبون العدالة ويتخذونها أساس في ترسيخ قوتهم.
 - يقربون من هم على شكلتهم، فهم أصحاب ثقة عالية في قدراتهم وتميزهم، فلا يخافون على فقدان أدنى مزاياهم، فهم يعلمون تقدير العظماء لتفوقهم.
- وفيما يلي بعض النقاط التي تجعل من القائد يفكر استراتيجيا يجب عليه أن يكون¹:

¹محمد عبد الحميد بلال، التفكير الاستراتيجي للقائد المميز، <https://issuu.com/mohamed.belal/docs> تاريخ الاطلاع 2020/06/17

أ- منفتح التفكير

- أن تكون قائدا استراتيجيا يعني انك يجب أن تكون فضوليا وجائعا لأفكار جديدة.
- سوف تأتي الأفكار الرائعة من الآخرين من حولك، عليك أن تكون على استعداد لسماع أشياء غير مريحة من العملاء وأصحاب المصلحة، كونها إستراتيجية يعني انه يمكنك التفكير في الأفكار التي تتعارض مع معتقداتك الحالية والتفاهم، لا يعني هذا انك تقبل كل جزء من المعلومات، لكن هذا يعني انك تفكر وتستكشف أفكارا جديدة وحتى غير مطابقة مع موضوعي وتحقق إمكانيات مثيرة للاهتمام.

ب- الشجاعة

- يفهم القادة الإستراتيجيون على مستوى عميق أن النجاح الحالي والممارسات الحالية لن تستمر إلى الأبد الدور الرئيسي للقائد الاستراتيجي هو أن يكون شجاعا واتخاذ الخطوات اللازمة عند الحاجة.
- أي شيء وكل شيء لديه القدرة على أن تصبح متكلسة وغير ملائمة للعملاء وأصحاب المصلحة، يواجه القادة الإستراتيجيون تحدي تغيير الشعور بالراحة، يعلمون أن النجاح الحالي يمكن أن يؤدي إلى رضا عن النفس بحيث يلهم الابتكار وتحدي الناس لتجربة وتحمل المخاطر، يرون الفشل كجزء من هذه العملية، يديرون النقد والتخمين الثاني للآخرين الذين يعيشون في منطقة الراحة.

ج- منضبط

- يجب أن يفهم القادة الإستراتيجيون أن الانضباط ضروري للبنية والنظام.
- الانضباط هو القدرة على التركيز على الأولويات طويلة الأجل والقوى التي ستؤثر على النتائج المستقبلية، إنها القدرة على جعل التفكير الاستراتيجي والإجراءات جزءا منتظما من روتينك اليومي اعتمادا على طبيعة الموقف أو الصناعة، يستثمر القادة المنضبطون 10 بالمائة إلى 30 بالمائة من وقتهم وطاقاتهم في الأنشطة الإستراتيجية.

د- التحمل

- قيادة عملية تحول إستراتيجية جديدة يمكن أن تكون عملا شاقا وشاقا في بعض الأحيان.
- يمتلك الزعماء الإستراتيجيون الدافع والقدرة على التحمل عندما يصبح التغيير بعيد المنال وصعبا وحتى مؤلما، إذا كانت الإستراتيجية سهلة، فسيكون الجميع قابلا للتكيف ومبتكر ومستعدا للمستقبل، لقد طور القادة الإستراتيجيون القدرات الذهنية والجسدية لتحقيق نتائج عندما قد يتخلى آخرون عن خطة قبل الأوان.

هـ- الإلهام

- القادة الإستراتيجيون يسجلون الآخرين في الرحلة، القادة الإستراتيجيون المشهورون الذين نتطلع إليهم معروفون بجودتهم القيادية الملهمة.

- إنهم يدفعون الآخرين للتسجيل طواعية وفتح هذه الطاقة التقديرية الإضافية اللازمة لدفع جدول الأعمال الإستراتيجية إلى الأمام، إذا لم تكن مصدر الهام للآخرين وقيمت بإنشاء كتلة حرجة، فسوف يقاوم الأشخاص ويعيدون الأفكار والخطط التي تهدف إلى تحسين حياتهم، يمكن للقادة الإستراتيجيون بيع أفكار جديدة ومساعدة الآخرين على رؤية القيمة والتأثير في اتجاه الفريق، إنهم يحتفلون بالتقدم، ويخففون التوتر ويضحون المرح في العملية.

و- المسؤولية

- القادة الإستراتيجيون على استعداد لتحميل أنفسهم والآخرين المسؤولية عن الالتزامات.
- إنها ليست قاسية، لكنها تجعل التوقعات واضحة، إنهم يعلمون أن الناس يسقطون الكرة في بعض الأحيان، ويرتكبون الأخطاء، هذا أمر طبيعي، لكن القادة الإستراتيجيون مستمرين في استكشاف الأخطاء وإصلاحها وتقديم الدعم واستيعاب نقاط الضعف، لكنهم في النهاية يحتاجون إلى الأداء، إذا كنت ترغب أن تكون عضوا في فريق القائد الاستراتيجي، فعليك أن تتصاعد وان تكون لديك نوايا إيجابية وان تقدم في النهاية حصتك العادلة في الجهد المبذول لتحقيق الهدف.

ز- البصيرة

- يفحص القادة الإستراتيجيون البيئة بحثا عن أدلة وأنماط حول القوى والأحداث التي يمكن أن تكشف عن الفرص أو تشكل تهديدات لنجاح فريقهم.
- قد لا يكونون دائما أول من يرى اتجاهات وتطورات جديدة، لكنهم يعملون فيها ويحاولون رؤية إشارات باهتة للفرصة وعلامات الإنذار المبكر بالعواصف المقبلة، القادة الإستراتيجيون مدركون ولديهم مصادر ذكاءهم المتعلقة بمهنتهم وصناعتهم، ومبدئي الألعاب التكنولوجية، والأحداث الاجتماعية التي ستشكل المستقبل، وهم يعرفون أنهم يعيشون في عالم أو بيئة متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة ويبحثون عن طرق لاستغلال كل من الرياح المعاكسة والرياح الخلفية.

ح- مدرب استراتيجي

- يفهم القادة الإستراتيجيون أن الإستراتيجية تحركها كفاءات وقدرات حرجة.
- من أجل الحصول على قوة دفع، يجب أن يكون الناس على دراية وخبرة، القادة الإستراتيجيون هم المعلمون والمطورون، إنها تخلق فرصا للتعلم والنمو، والتدريب الاستراتيجي يختلف عن التدريب التشغيلي العادي، يركز التدريب الاستراتيجي على بناء مجموعة المهارات والسلوكيات اللازمة لدفع النمو في المستقبل وخلق الجيل التالي من الممارسات.

ط- التعاون

- نحن دائما نود أن نقول أن الإستراتيجية هي رياضة جماعية.

- القادة العظماء الذين لديهم تفكير استباقي وتطلعي يفهمون انه من اجل تحديد الاتجاه والانجاز، سوف يحتاجون إلى جيش، يحتاج القادة الإستراتيجيون إلى فريق من الأشخاص الذين يتطلعون إلى الأمام ويرغبون في تشكيل المستقبل في نطاق سيطرتهم، يقوم القادة الإستراتيجيون العظماء بإنشاء مجموعة من الخطط الإستراتيجية التي تتوافق مع بعضها البعض والتي يقودها العديد من أعضاء الفريق.

ي- الانطباع الجيد

- القادة الكبار يعرفون كيفية التكيف من خلال الحفاظ على وضوح الهدف.
 - لديهم رؤية للمستقبل والعاطفة لقيادتهم هناك، يظنون هادئين عندما تندلع العواصف ويعرفون أن الاضطرابات والشدائد ستكون جزءا من الرحلة، يعلم هؤلاء القادة أنهم لا يمكن أن يكونوا كل شيء لكل الناس، يتخذون خيارات صعبة ويعرفون متى يقولون " لا " للأفكار الجيدة التي لا معنى لها الآن أو لن تضيف قيمة كافية إلى الإستراتيجية، إن القدرة على إجراء المقايضات واختبار ما لا يجب القيام به لا تقل أهمية عن معرفة ما يجب القيام به.¹

7- نتائج الموارد البشرية:

و يركز هذا المعيار على نتائج المنظمة الخاص بالموارد البشرية ومستويات رضاها، تقوم المنظمات المتميزة بما يلي²:

- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الإستراتيجية والسياسات والعمليات والأنشطة الداعمة لها، و ذلك في ضوء احتياجات الموارد البشرية و تطلعاتهم.

- تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات الموارد البشرية و تطلعاتهم، و بما يتمشي مع الإستراتيجية المعتمدة.

- تحقيق نتائج جيدة و مستقرة في مجال الموارد البشرية على مدى أربع سنوات على الأقل.

- فهم الأسباب و المؤثرات الكامنة وراء النتائج والنمطيات التي تم تحقيقها، واثر هذه النتائج في مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الأخرى ذات الصلة.

- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية .

- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته المنظمة بنتائج الإدارات المماثلة، واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد مراجعة المستهدفات الرقمية.

¹محمد عبد الحميد بلال، مرجع سبق ذكره.

²جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص26.

- تصنيف النتائج لفهم تجربة واحتياجات وتطلعات كل فئة من فئات الموارد البشرية بشكل تفصيلي ومحدد.
- 7-1 مقاييس رأي الموارد البشرية،** و يمكن أن يشمل ذلك المجالات التالية: الانطباع عن المنظمة، رؤية المنظمة والقيادة، التطور المهني، الأداء والاستقرار، المزايا والعلاوات الإضافية، ظروف العمل والتجهيزات والمعدات، بيئة العمل وأجواءه، الاهتمام بالعمل و التحديات، تقييم الأداء والتقدير.
- 7-2 مؤشرات الأداء متعلقة بموارد البشرية:** هذه مقاييس أداء داخلية من اجل مراقبة و فهم وتحديد والتنبؤ بأداء الإدارة المتعلق بموارد البشرية، وحسب طبيعة عمل الإدارة يمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية:
- الانجازات: الكفاءات المطلوبة مقارنة بكفاءات المتوفرة، الإنتاجية، مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية في تحقيق الأهداف المنشودة، تقييم اثر التدريب.
 - التحفيز والمشاركة: المشاركة في فرق التحسين، المشاركة في نظم الاقتراحات، المشاركة في برامج التدريب و التطوير، الفوائد القابلة للقياس(من فرق العمل)، تقدير جهود الموظفين و فرق العمل، نسبة الاستجابة لاستبانات الرأي.
 - مستويات الرضي: متوسط عدد أيام الغياب لكل موظف، عدد إصابات العمل، معدل الإجازات المرضية لكل موظف، معدل دوران الوظيفي، عدد الشكاوى والتظلمات من قبل الموظفين.
 - الخدمات المقدمة للموارد البشرية: المدة اللازمة لإنجاز العمل(الوقت اللازم لتقديم الخدمات)، كفاءة تقديم الخدمات(نسبة خفض لتكلفة الخدمة ونسبة الزيادة في مخرجات مع الحفاظ على مدخلات نفسها)، نسبة الأخطاء، فاعلية الاتصال، سرعة الإجابة للاستفسارات و الطلبات.
 - التوطين: نسب التوطين حسب فئات المعتمدة، نسبة الزيادة في إعداد المواطنين، معدلات استمرارية الخدمة للمواطنين.
- 8- نتائج الشركاء والبيئة والمجتمع:**
- ويركز هذا المعيار على نتائج المنظمة المتعلقة بعلاقتها مع الشركاء والتزاماتها اتجاه البيئة والمجتمع، على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، تقوم المنظمات المتميزة بما يلي¹:
 - تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح الأهداف الإستراتيجية في المجال البيئي والمجتمعي والعلاقة مع الشركاء والسياسات والعمليات والأنشطة الداعمة لها، وذلك في ضوء احتياجات الشركاء والمعنيين وتطلعاتهم.
 - تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسية في ضوء احتياجات الشركاء والمعنيين وتطلعاتهم وبما يتماشى مع الإستراتيجية المعتمدة.
 - تحقيق نتائج جيدة أو مستقرة في مجال الشراكة والبيئة والخدمة المجتمعية على مدى أربع سنوات على الأقل.

¹ دليل الجائزة فئة التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- فهم الأسباب والمؤثرات الكامنة وراء النتائج والنمطيات التي تم تحقيقها واثرت هذه النتائج في مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
 - الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
 - مقارنة مستوى الأداء الذي حققته المنظمة بنتائج الإدارات المماثلة واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد ومراجعة المستهدفات الرقمية.
 - تصنيف النتائج لفهم تجربة واحتياجات وتطلعات كل فئة من فئات الشركاء والمعنيين بشكل تفصيلي ومحدد.
- 1/8 مؤشرات الأداء المتعلقة بالشركاء والبيئة والمجتمع: هذه مقاييس الأداء الداخلية من اجل المراقبة والفهم والتنبؤ بأداء المنظمة المتعلق بالبيئة والشركاء والمجتمع، وحسب طبيعة العمل فان هذا المعيار يمكن أن يعمل النتائج التالية:

- في المجال البيئي: نسبة الخفض في استهلاك الكهرباء والمياه، حجم الموارد التي تم إعادة تدويرها، نسبة الخفض في استهلاك المواد(الأوراق، الوقود، المواد الأولية)، نسبة الخفض من انبعاث الغازات الدفينة والملوثات البيئية.

- في مجال المسؤولية الاجتماعية: عدد المبادرات المجتمعية، تأثيرات المبادرات المجتمعية.
- في مجال الشراكة: نتائج تقييم أداء الشركاء، نتائج تقييم أداء الموردين، القيمة المضافة من الشركاء، عدد مبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء والفوائد المترتبة عليها¹.

ملاحظة: يجب مراعاة أن الجهات الحكومية أصلا موجودة لخدمة المجتمع، لذا فيجب عدم الخلط بين الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع كجزء من عملها الرئيسي وبين الأنشطة المجتمعية التي يتم تنفيذها خارج نطاق عملها وذلك كجهد تطوعي أو خيري، شريطة ألا يتداخل هذا النشاط المجتمعي مع الأنشطة الرئيسية التي قد تكون من اختصاص جهات حكومية أخرى بل يجب أن يتم بالتنسيق مع هذه الجهات بشكل متكامل معها ولا يشكل تعارضا أو تكرارا لما تقوم به، كما تجدر الإشارة إلى انه يجب عدم تخصيص ميزانيات للأنشطة المجتمعية التي ستقوم بها المنظمة، بل يمكن أن يتم ذلك من خلال أنشطة تطوعية من الموظفين أو استخدام المنشآت والموارد في تنفيذ الأنشطة المجتمعية(بما لا يتعارض ولا يؤثر في الأنشطة الرئيسية لها).

9- نتائج الأداء الرئيسية: يقيس هذا المعيار ما تحققة الإدارة من نتائج أدائها المخطط. ويتطلب هذا المعيار قيام الإدارة بتقديم نتائج مخرجات المنظومة المتكاملة لأعمالها وأنشطتها المختلفة في ضوء تفاعلها مع مكوناتها ومحيطها، ويعبر عن نتائج الأعمال بمجموعة من المؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية والفرعية التي تدل على نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والوصول إلى رؤيتها وانجاز رسالتها، ويوضح هذا المعيار النتائج الرئيسية التي تركز على

¹ دليل الجائزة فئة التميز المؤسسي ، مرجع سبق ذكره ، ص30.

المستفيدين، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا المستفيدين ونتائج أداء الخدمات والعمليات والنتائج المالية والموارد البشرية والموردين وغيرها، ويشمل ذلك المعايير الفرعية الآتية¹:

- قياس مخرجات الأداء الرئيسة.
- قياس مؤشرات الأداء الرئيسة.
- ويركز هذا المعيار على نتائج وانجازات المنظمة مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع الإستراتيجية والسياسات الداعمة، ويشمل هذا المعيار الرئيسي معيارين فرعيين وبناء على طبيعة عمل وأهداف المنظمة يمكن للنقاط التي تتضمنها المعيار الفرعي الأول عن مخرجات الأداء الرئيسة أن تندرج ضمن النقاط التي يتضمنها المعيار الفرعي الثاني عن مؤشرات الأداء الرئيسة وبالعكس، تقوم المنظمات المتميزة بما يلي²:
- تحديد وتصميم مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة المالية والغير المالية ذات الصلة بغرض تقييم مدى نجاح إستراتيجية الإدارة وذلك في ضوء احتياجات فئات المعنيين الرئيسيين وتطلعاتهم.
- تحديد مستهدفات رقمية للنتائج الرئيسة في ضوء احتياجات فئات المعنيين الرئيسيين وتطلعاتهم، وبما يتماشى مع الإستراتيجية المعتمدة.
- تحقيق نتائج جيدة أو مستقرة في نتائج الأداء الرئيسة على مدى أربع سنوات على الأقل.
- فهم الأسباب والمؤثرات الكامنة وراء النتائج والنمطيات التي تم تحقيقها واثرت هذه النتائج في مؤشرات الأداء التشغيلية والإستراتيجية الأخرى ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج الحالية لتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- مقارنة مستوى الأداء الذي حققته المنظمة بنتائج الجهات المماثلة، واستخدام نتائج هذه المقارنة لتحديد ومراجعة المستهدفات الرقمية.
- تصنيف النتائج لفهم مستويات الأداء التي تم تحقيقها في مجال المؤشرات الرئيسة والإستراتيجية، وذلك في مجالات عمل الجهة بشكل تفصيلي ومحدد.

1/9 مخرجات الأداء الرئيسة: ويشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- مخرجات الأداء الإستراتيجية: يتم التركيز في هذا المعيار على محاور القياس الإستراتيجية الرئيسة التي يتم تحديدها بناء على مهام المنظمة في قانون التأسيس والمؤشرات الوطنية والمؤشرات التنافسية العالمية ذات العلاقة بعمل المنظمة.
- النتائج المالية وتشمل: دقة التخطيط المالي للإيرادات الذاتية، دقة التخطيط المالي للمصروفات، دقة إعداد الميزانية.

¹ لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص62.

² دليل الجائزة فئة التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص31.

- النتائج الغير المالية وتشمل: نسبة مساهمة الإدارة في تحقيق مؤشرات الأداء الإستراتيجية للمنظمة.
- 2/9 مؤشرات الأداء الرئيسية:** هذه المقاييس خاصة بالخطط التشغيلية للإدارة من اجل مراقبة المستهدفات وفهمها وتحديدها، بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء المنظمي وحسب طبيعة عمل الإدارة وأهدافها وأنشطتها، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:
- المشاريع والمبادرات: نسب تحقيق مؤشرات الأداء التشغيلية المتعلقة بالمشاريع والمبادرات.
- المعلومات والمعرفة: سهولة الوصول إليها، دقتها، ملاءمتها، توفرها في الوقت الملائم، المشاركة وتبادل المعرفة.
- الحوكمة والشفافية: نسبة التزام الإدارة باللوائح والأنظمة وتطبيق الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي أو الخارجي (ديوان المحاسبة)¹.

المطلب الثالث: أهمية الذكاء واليقظة الإستراتيجية لقادة الشركة

تمهيد: سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية كل من الذكاء واليقظة الإستراتيجية وضرورة توفرهما لدى قيادات شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من خلال التعرف إلى أهمية كل من الذكاء واليقظة الإستراتيجية في الشركة.

أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

بدا الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي حيث تعددت التعاريف وتباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده، حيث يعرف Kuhlmann et al الذكاء الاستراتيجي بأنه " ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير المعلومات والوقت المناسب وبال جودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ قرارات صائبة ". ويرى Pauker et al بان الذكاء الاستراتيجي " هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب "، ويوسع Tham & Kim في مفهومه ويرى بأنه " كل ما تحتاجه المنظمة عن بيئتها الخارجية من معلومات (الأنشطة، المصادر، الزبائن، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر) لتضع تصورا اتجاها عملياتها الراهنة والمستقبلية وتصميم استراتيجيات ملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين القيمة والأسواق الحالية والجديدة "، في حين يربط صالح وآخرون مفهوم الذكاء الاستراتيجي بقيادة المنظمات الذين يتمتعون (بالرؤية المستقبلية، الحدس، الاستشراف، الإبداع)، ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة، بينما يعرفه الطائي و الخفاجي على انه احد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو بذلك احد الموارد غير الملموسة ومن أهم مصادر القوة الإستراتيجية.

¹ دليل الجائزة ففة التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص32.

تأسيسا لما سبق يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي بأنه ذكاء يتمتع به قادة المنظمات من خلال الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة التهديدات قبل وقوعها¹.

ثانيا: اليقظة الإستراتيجية:

إن منظمات الأعمال في حاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجع الطرق لمعرفة ما يجري في بيئته، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثمة تدعيمها لقدرتها التنافسية، وهذا ما يبرر ضرورة وضع نظام يقظة استراتيجي بهدف رصد كل ما يتعلق بشان المنافسين والعملاء وباقي المتغيرات الخارجية، وتتميز اليقظة الإستراتيجية في المنظمة بأنها وظيفة عملية، تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المنظمة وضمان نشاطها، ولقد تطرق عدة مفكرين ومختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ومفاهيمهم ووجهات نظرهم باختلاف اختصاصهم وبيئة عملهم، ويعرف Dhenin et Fournier اليقظة الإستراتيجية على أنها أسلوب منظم، في الإدارة الإستراتيجية، يركز على تحسين تنافسيتها، بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص)، كما يضيف Rabhi بأنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من اجل تنمية وتطوير المنظمة وضمان بقائها، ويعرفها Muniz & Lesca كذلك على أنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتعقبون ويتبعون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وظروف عدم التأكد بصفة عامة، وحين يعرفها Boudjemia " بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الاستخبارات)، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة "

وحسب Ribault فان اليقظة الإستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المنظمة لأجل رصد المعلومات الحاملة لفرص المنظمة.

وبالنسبة ل Lesca اليقظة الإستراتيجية تتضمن نشاط مستقبلي يتنبأ فيه بما سيجري في المستقبل وذلك بالقيام بأربعة مهام أساسية:

- ملاحظة المحيط الاستراتيجي.
- اكتشاف المعلومات المتعلقة بالتغيرات الممكن حدوثها.

¹ ابن خليفة أحمد، بعلي حمزة، زلاسي سامر، مساهمة الرصد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية، دراسة ميدانية على شركة أوريدو للاتصالات الجزائرية، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE العدد السابع/ سبتمبر 2018، ص190.

- تحليل وتصفية المعلومات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية. القول أن اليقظة هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب والمكان المناسب لاتخاذ القرار المناسب وذلك خلال عملية بحث، تحليل وانتقاء، تلك المعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمنظمة بتحقيق التفوق المستمر¹.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية ونتائجها

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، ولتحقيق هذا الهدف تناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتناول هذا المطلب إطار المنهجي للدراسة بحيث سيتم التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالدراسة ابتداءً من مجتمع الدراسة و عينتها وصولاً إلى صدق أداة الدراسة و ثباتها.

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، بأولاد فايت، أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار عينة من المدراء ورؤساء المصالح والأقسام من قيادات الشركة، وتم توزيع (50) استبيانها، تم استردادها جميعاً، وبعد فحص الاستبيانات، تم استبعاد (10) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (40) أسباباً.

ثانياً: المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

يوضح الجدول (5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع الاتصالات).

الجدول (5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر	أقل من 30 سنة	2	5
		من 30 - 40 سنة	28	70
		من 41 - 50 سنة	7	17.5
		50 فأكثر سنة	3	7.5

¹ ابن خليفة أحمد، بعلي حمزة، زلاسي سامر، مرجع سبق ذكره، ص 191.

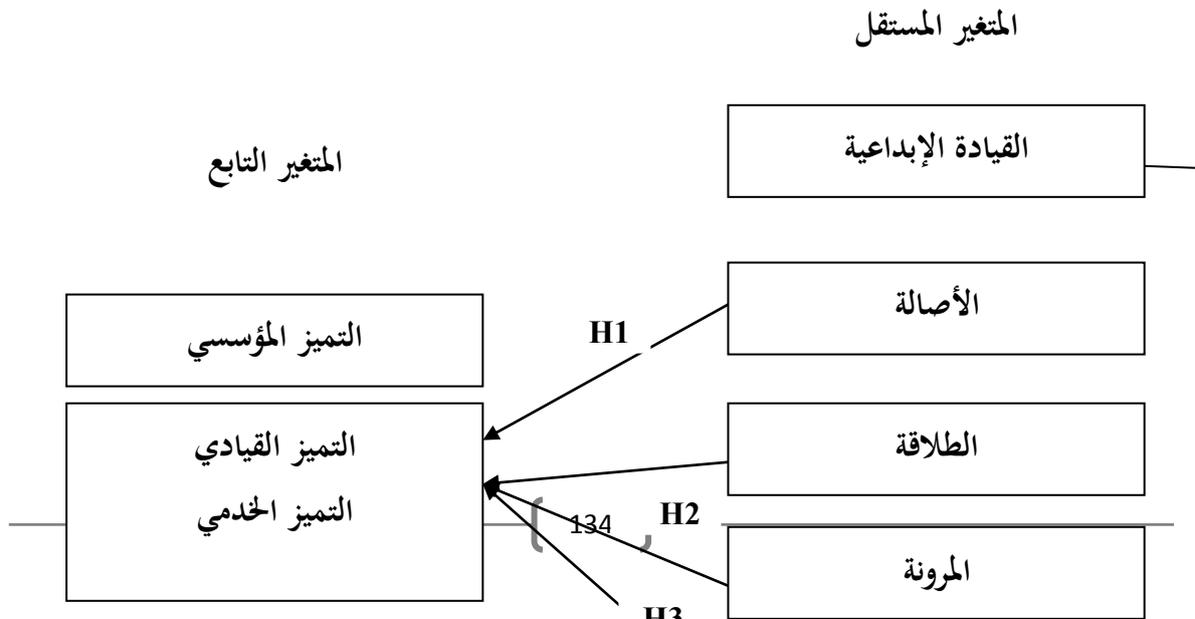
65	26	ذكور	الجنس	2
35	14	إناث		
25	10	ليسانس	المستوى التعليمي	3
50	20	ماجستير		
25	10	دكتوراه		
7.5	3	5 سنوات فأقل	عدد السنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	4
30	12	من 6 إلى 10 سنوات		
42.5	17	من 11 إلى 15 سنة		
20	8	16 سنة فأكثر		

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

يشير الجدول (5) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 92.5 بالمائة من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من اقل من 30 سنة ولغاية 50 سنة، والنسبة المتبقية هم ممن تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن 35 بالمائة من الإناث وما نسبته 65 بالمائة هم من الذكور، وبينت النتائج أن نسبة حملة درجة الليسانس والماجستير بلغت 75 بالمائة، فيما تبين أن ما نسبته 25 بالمائة هم من حملة درجة الدكتوراه ، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، فقد أظهرت النتائج أن 7.5 بالمائة هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل، وان 30 بالمائة هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وان 42.5 بالمائة هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 11 إلى 15 سنة، وان 20 بالمائة هم ممن تزيد سنوات خدمتهم عن 16 سنة.

ثانيا: أنموذج الدراسة

الشكل رقم (10) يمثل أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

1. المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال استبيانته صممت خصيصا لهذا الغرض، وبالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أبعاد القيادة الإبداعية وقياسها من خلال (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، أما فيما يتعلق بالتميز المنظمي فقد تم الاعتماد على التميز القيادي والتميز الخدمي، إذ وجه المقياس إلى المدراء ورؤساء المصالح والأقسام من قيادات شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

وقد وقعت الإستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) فقرات، وهي (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع الاتصالات).

القسم الثاني: تضمن متغيرات خصائص القيادة الإبداعية عبر أربعة أبعاد رئيسية لقياسها وهي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات و (20) فقرة لقياسها.

القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بالتميز المنظمي عبر بعدين رئيسيين وهما التميز القيادي والتميز الخدمي و (10) فقرات لقياسها.

وتكون المقياس من (30) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 إلى 5) وكان المقياس على النحو الآتي:

الجدول (6): مقياس الخماسي ليكارت

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مقياس ليكارت

رابعاً: المعالجة الإحصائية المستخدمة

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل Alpha Cronbach للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من اجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:
- طول الفئة = 1.33
- وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 - اقل من 2.33
- والأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66
- والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
 - دراسة العلاقة والارتباط بين مختلف المتغيرات.

خامساً: صدق أداة الدراسة وثباتها

(أ) الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم التسيير، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وبلغت نسبة الاستجابة 100 بالمائة، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

(ب) ثبات أداة الدراسة:

تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cronbach والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Alpha Cronbach على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة وعلوم التسيير. انظر الجدول (7):

الجدول رقم (7): ثبات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة (a) ألفا
1	الأصالة	0.685
2	الطلاقة	0.647
3	المرونة	0.707

0.783	الحساسية للمشكلات	4
0.680	تميز القيادي	5
0.860	التميز الخدمي	6
0.685		الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spsss

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول (7) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الإستبانة هو (0.833) المتعلق بالطلاقة والمرتبطة بأبعاد القيادة الإبداعية، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (0.779) للحساسية للمشكلات المتعلقة بأبعاد القيادة الإبداعية وبشكل عام تبين المعاملات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تفسر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

المطلب الثاني: واقع متغيرات الدراسة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

سيتم عرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية.

أولاً: الأصالة ومستوى أهميتها في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

لوصف مستوى أهمية الأصالة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للأصالة في شركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر

ت	الأصالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) الحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	البحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	4.53	0.59	*47.808	1	مرتفعة
2	أوفر الظروف المناسبة في العمل لإنتاج أفكار جديدة.	4.30	0.60	*44.756	4	مرتفعة
3	انمي لدى العاملين أفكار جديدة حول أساليب إنجاز الأعمال.	4.30	0.72	*37.602	3	مرتفعة
4	احفز العاملين على طرح أفكار جديدة.	4.25	0.63	*42.637	5	مرتفعة
5	أقوم بتقديم اقتراحات لأفكار مستحدثة في الاجتماعات لمناقشتها.	4.53	0.64	*44.716	2	مرتفعة

0.63	4.38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأصالة
------	------	--

*قيمة (t) الجدولية على مستوى (a≥0.05) (1.68)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يشير الجدول (8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأصالة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.25-4.53)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " ابحت باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية " بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.38)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، فيما حصلت الفقرة " احفز العاملين على طرح أفكار جديدة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.25) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.38) وانحراف معياري (0.63)، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأصالة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالأصالة حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأصالة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

ثانيا: الطلاقة ومستوى أهميتها في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

لوصف مستوى أهمية الطلاقة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للطلاقة في شركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر

ت	الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	اقترح حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل.	4.10	0.81	*32.006	3	مرتفعة
2	أتولى المبادرة في الاجتماعات وأتحمّل المسؤولية وأبادر.	4.30	0.60	*44.756	1	مرتفعة
3	اطرح أفكارا جديدة ومتنوعة.	3.98	0.73	*34.281	4	متوسطة
4	أقدم أفكار و أجد حلول سريعة للمشكلات في زمن وجيز.	4.18	0.59	*44.430	2	مرتفعة
5	اطرح حلول في المكان والزمان المناسبين.	3.98	0.62	*40.571	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للطلاقة	4.10	0.67			

*قيمة (t) الجدولية على مستوى $(a \geq 0.05)$ (1.68)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يشير الجدول (3-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالطلاقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.98-4.30)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " أتولى المبادرة في الاجتماعات وأتحمل المسؤولية وأبادر." بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، فيما حصلت الفقرة " اطرح حلول في المكان والزمان المناسبين " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.10) وانحراف معياري (0.62)، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الطلاقة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالطلاقة حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (0.05) لجميع الفقرات، وعموما يتبين أن مستوى أهمية الطلاقة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

ثالثا: المرونة ومستوى أهميتها في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

لوصف مستوى أهمية المرونة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة (لاحظ الجدول 10).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمرونة في شركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر

ت	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	أدرك العوامل الداخلية والخارجية للتغيير.	4.58	0.63	*45.496	1	مرتفعة
2	اخصص الموارد والدعم اللازم للتغيير.	4.53	0.55	*51.647	1	مرتفعة
3	أدير النتائج والمخاطر المترتبة على التغيير.	4.43	0.59	*47.090	2	مرتفعة
4	أتابع باستمرار التغييرات.	4.38	0.54	*51.235	6	مرتفعة
5	استطيع العمل بسهولة مع كافة الأفراد.	4.38	0.54	*51.235	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة	4.46	0.57			

*قيمة (t) الجدولية على مستوى $(a \geq 0.05)$ (1.68)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يشير الجدول (10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.38-4.58)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أدرك العوامل الداخلية والخارجية للتغيير " بمتوسط حسابي بلغ (4.58) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.46)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، فيما حصلت الفقرة " استطيع العمل بسهولة مع كافة الأفراد " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.46) وانحراف معياري (0.54)، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمرونة حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية المرونة في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

رابعا: الحساسية للمشكلات ومستوى أهميتها في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

لوصف مستوى أهمية الحساسية للمشكلات في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة. الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للحساسية للمشكلات

في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

ت	حساسية المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	4.70	0.46	*64.050	1	مرتفعة
2	أضع بدائل متنوعة لحل المشكلات.	4.30	0.46	*58.599	5	مرتفعة
3	أقوم بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحل الأزمات المتوقعة.	4.40	0.49	*56.089	4	مرتفعة
4	احرص على قراءة شكاوى العاملين الخاصة بالعمل بالمنظمة.	4.40	0.54	*51.025	3	مرتفعة
5	أحاول رصد نقاط الضعف والتهديدات المؤثرة على العمل في المنظمة.	4.50	0.50	*56.205	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحساسية للمشكلات	4.46	0.49			

*قيمة (t) الجدولية على مستوى (a≥0.05) (1.68)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يشير الجدول (11) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحساسية للمشكلات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.30-4.70)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها" بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.46)، وانحراف معياري بلغ (0.46)، فيما حصلت الفقرة " أضع بدائل متنوعة لحل المشكلات " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.46) وانحراف معياري (0.46)، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الحساسية للمشكلات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالحساسية للمشكلات حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية الحساسية للمشكلات في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

خامسا: التميز القيادي ومستوى أهميته في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

لوصف مستوى أهمية التميز القيادي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة. الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز القيادي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

ت	التميز القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يطور القادة رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها.	4.88	0.33	*92.055	1	مرتفعة
2	يحرص القادة على إيجاد أنظمة التخطيط وتطبيقها وتحديثها فضلا عن تعزيز عمليات التطوير المستمر لها.	4.45	0.50	*55.860	3	مرتفعة
3	تبنى القيادات في المنظمة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.	4.40	0.74	*37.393	4	مرتفعة
4	تهتم القيادات في المنظمة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.	4.33	0.61	*44.441	5	مرتفعة
5	تسعى القيادات في المنظمة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد والالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.	4.58	0.59	*48.686	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز القيادي	4.53	0.55			

*قيمة (t) الجدولية على مستوى $(a \geq 0.05)$ (1.68)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يشير الجدول (12) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز القيادي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.33-4.88)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يطور القادة رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها " بمتوسط حسابي بلغ (4.88) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.53)، وانحراف معياري بلغ (0.33)، فيما حصلت الفقرة " تهتم القيادات في المنظمة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.53) وانحراف معياري (0.61)، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز القيادي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز القيادي حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التميز القيادي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

سادسا: التميز الخدمي ومستوى أهميته في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

لوصف مستوى أهمية التميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز الخدمي في شركة

اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التميز الخدمي
مرتفعة	2	*35.858	0.71	4.05	تقوم المنظمة بمعالجة شكاوى المتعاملين و بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.
مرتفعة	5	*39.497	0.64	4.00	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين لتطوير خدمات جديدة .
مرتفعة	4	*32.249	0.78	4.00	تستعمل المنظمة الوسائل التكنولوجية المعاصرة في تقديم خدماتها.
مرتفعة	3	*32.249	0.78	4.00	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة و سهولة الحصول عليها.
مرتفعة	1	*31.105	0.82	4.08	تعمل المنظمة وبشكل مستمر على مراقبة مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات.
			0.75	4.03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز الخدمي

*قيمة (t) الجدولية على مستوى (a≥0.05) (1.68)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يشير الجدول (13) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز الخدمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.00-4.08)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعمل المنظمة وبشكل مستمر على مراقبة مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات " بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة " تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين لتطوير خدمات جديدة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.03) وانحراف معياري (0.64)، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز الخدمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز الخدمي حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عمل الطالب في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام التحليل العاملي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) بتحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر أبعاد القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

كما هو موضح بالجدول (14).

الجدول (14): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي

في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

البيان	R	R2	محسوبة F	DF	Sig*	معامل الانحدار B	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد		درجات الحرية	مستوى الدلالة		محسوبة	مستوى الدلالة
التميز المنظمي	0.987	0.975	338.868	4	0.000	الثابت (Constant)	0.314	0.000
				35		الأصالة	0.830	0.000
						الطلاقة	2.436	0.000
						المرونة	0.797	0.100
				39		الحساسية للمشكلات	5.058	0.000
التميز القيادي	0.986	0.972	305.202	4	0.000	الثابت (Constant)	1.695	0.000
				الأصالة		0.200	0.000	

0.000	0.195	0.19	الطلاقة						
0.005	3.015	0.417	المرونة		39				
0.000	4.341	0.590	الحساسية للمشكلات						
0.000	1.029	0.140	الثابت (Constant)	0.000	4	218.051	0.961	0.981	التميز الخدمي
0.000	1.197	0.120	الأصالة		35				
0.000	3.870	0.416	الطلاقة						
0.000	1.436	0.217	المرونة		39				
0.000	4.431	0.958	الحساسية للمشكلات						

يكون تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (14) اثر أبعاد القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.987)$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.975)، أي أن ما قيمته (0.975) من التغيرات في مستوى التميز المنظمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في مستوى أبعاد القيادة الإبداعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.069) للأصالة، و(0.217) للطلاقة، و(0.100) للمرونة، و(0.624) للحساسية للمشكلات، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى خصائص القيادة الإبداعية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المنظمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر بقيمة (0.069) للأصالة، و(0.217) للطلاقة، و(0.100) للمرونة، و(0.624) للحساسية للمشكلات، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (338.868) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما يوضح الجدول (14) اثر أبعاد القيادة الإبداعية على التميز المنظمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من حيث التميز القيادي والتميز الخدمي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على التميز المنظمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر من حيث التميز القيادي والتميز الخدمي، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية، التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في تحقيق التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر عند مستوى (0.05).

وللتحقق من علاقة كل تطبيق من أبعاد القيادة الإبداعية على التميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي) لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدى، كما يلي:

ب- الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) بتحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتجزئتها إلى أربعة فرضيات فرعية، كما يلي:

Ho1-1: " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للأصالة بتحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في

شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الأصالة في تحقيق التميز القيادي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، كما هو موضح بالجدول (15).

الجدول (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأصالة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأصالة في تحقيق التميز القيادي لشركة

اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

البيان	R	R2	محصوبة F	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار B	T محسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز القيادي	0.898	0.807	158.991	0.000	1	الثابت (Constant)	0.975	0.000
					38			
					39	الأصالة	12.60 9	0.000

F الجدولية = 3.24 عند مستوى (a≥0.05)، t الجدولية = 1.68 عند مستوى (a≥0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (15) تأثير الأصالة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.898) عند مستوى (α≤0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.807)، أي ما قيمته (0.807) من التغيرات في التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام بالأصالة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.950)، وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالأصالة يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.950)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (158.991) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية للأصالة في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

Ho1-2: " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للطلاقة بتحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الطلاقة في تحقيق التميز القيادي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، كما هو موضح بالجدول (16).

الجدول (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الطلاقة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر

البيان	R	R2	محسوبة F	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار B	محسوبة T	Sig* مستوى الدلالة
التميز القيادي	0.915	0.837	195.435	0.000	1	الثابت (Constant)	1.671	0.000
					38			
					39	الطلاقة	13.980	0.000

F الجدولية = 3.24 عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، t الجدولية = 1.68 عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (16) تأثير الطلاقة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للطلاقة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.915) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.837)، أي ما قيمته (0.837) من التغيرات في التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام بالطلاقة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.946)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالطلاقة يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.946)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (195.435) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية للطلاق في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

Ho1-3: " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للمرونة بتحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر المرونة في تحقيق التميز القيادي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، كما هو موضح بالجدول (17).

الجدول (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر

البيان	R	R2	محسوبة F	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار B	محسوبة T	Sig* مستوى الدلالة
التميز القيادي	0.977	0.955	812.638	0.000	1	الثابت (Constant)	2.251	0.000
					38			
					39	المرونة	28.507	0.000

F الجدولية = 3.24 عند مستوى (a≥0.05) ، t الجدولية = 1.68 عند مستوى (a≥0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (17) تأثير المرونة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.977) عند مستوى (α≤0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.955)، أي ما قيمته (0.955) من التغيرات في التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام بالمرونة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.938)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمرونة يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.938)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (812.638) وهي دالة عند مستوى (α≤0.05)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية للمرونة بتحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

Ho1-4: " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للحساسية للمشكلات بتحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز القيادي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، كما هو موضح بالجدول (18).

الجدول (18): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز القيادي

لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

البيان	R	R2	محسوبة F	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار B	محسوبة T	Sig* مستوى الدلالة	
التميز القيادي	0.981	0.963	988.883	0.000	1	الثابت (Constant)	2.481	0.000	
					38				
					39	الحساسية للمشكلات	31.447	0.000	

F الجدولية = 3.24 عند مستوى (a≥0.05) ، t الجدولية = 1.68 عند مستوى (a≥0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (18) تأثير الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.981) عند مستوى (α≤0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.963)، أي ما قيمته (0.963) من التغيرات في التميز القيادي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام بالحساسية للمشكلات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.036)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالحساسية للمشكلات يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (1.036)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (988.883) وهي دالة عند مستوى (α≤0.05)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية للحساسية للمشكلات بتحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

ج- الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) بتحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتجزئتها إلى أربعة فرضيات فرعية، كما يلي:

Ho2-1: " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للأصالة بتحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في

شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الأصالة في تحقيق التميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، كما هو موضح بالجدول (19).

الجدول (19): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأصالة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر

البيان	R	R2	محسوبة F	Sig*	DF	معامل الانحدار B	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد		مستوى الدلالة	درجات الحرية		محسوبة	مستوى الدلالة
التميز الخدمي	0.928	0.862	237.523	0.000	1	الثابت (Constant)	1.983	0.000
					38			
					39	الأصالة	5.755	0.000

F الجدولية = 3.24 عند مستوى (a≥0.05) ، t الجدولية = 1.68 عند مستوى (a≥0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (19) تأثير الأصالة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق التميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.928) عند مستوى (α≤0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.862)، أي أن ما قيمته (0.892) من التغيرات في التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام بالأصالة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.912)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالأصالة يؤدي إلى زيادة مستوى التميز الخدمي بقيمة (0.912)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (237.523) وهي دالة عند مستوى (α≤0.05)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية للأصالة في تحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

Ho2-2: " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للطلاقة بتحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في

شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الطلاقة في تحقيق التميز الخدمي

في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، كما هو موضح بالجدول (20).

الجدول (20): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الطلاقة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر

البيان	R	R2	محسوبة F	Sig*	DF	معامل الانحدار B	محسوبة T	Sig*
--------	---	----	----------	------	----	------------------	----------	------

مستوى الدلالة			درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	الارتباط		
0.000	2.024	0.372	الثابت (Constant)	1	0.000	413.084	0.916	التميز الخدمي
				38				
0.000	20.324	0.919	الطلاقة					
				39				

F الجدولية = 3.24 عند مستوى (a≥0.05) ، t الجدولية = 1.68 عند مستوى (a≥0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (20) تأثير الطلاقة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للطلاقة في تحقيق التميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.957) عند مستوى (α≤0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.916)، أي أن ما قيمته (0.916) من التغيرات في التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام بالطلاقة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.919)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالطلاقة يؤدي إلى زيادة مستوى التميز الخدمي بقيمة (0.919)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (413.084) وهي دالة عند مستوى (α≤0.05)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية للطلاقة بتحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

Ho2-3: " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للمرونة بتحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في

شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر المرونة في تحقيق التميز الخدمي في

شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، كما هو موضح بالجدول (21).

الجدول (21): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو

القطرية للاتصالات بالجزائر

Sig*	محسوبة T	معامل الانحدار B	DF	Sig*	محسوبة F	R2	R	البيان
مستوى الدلالة			درجات الحرية	مستوى الدلالة		معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1.517	0.341	الثابت (Constant)	1	0.000	280.654	0.938	التميز الخدمي
				38				
0.000	16.753	0.908	المرونة					

				39				
--	--	--	--	----	--	--	--	--

F الجدولية = 3.24 عند مستوى (a≥0.05) ، t الجدولية = 1.68 عند مستوى (a≥0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (21) تأثير المرونة في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق التميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.881) عند مستوى (α≤0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.938)، أي أن ما قيمته (0.938) من التغيرات في التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام بالمرونة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.908)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمرونة يؤدي إلى زيادة مستوى التميز الخدمي بقيمة (0.908)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (280.654) وهي دالة عند مستوى (α≤0.05)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية للمرونة بتحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

Ho2-4: " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للحساسية للمشكلات بتحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، كما هو موضح بالجدول (22).

الجدول (22): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز الخدمي

لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر

البيان	R	R2	محسوبة F	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار B	محسوبة T	Sig* مستوى الدلالة
التميز الخدمي	0.959	0.920	439.427	0.000	1	الثابت (Constant)	1.326	0.000
					38			
					39	الحساسية للمشكلات	20.963	0.000

F الجدولية = 3.24 عند مستوى (a≥0.05) ، t الجدولية = 1.68 عند مستوى (a≥0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (22) تأثير الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات

في تحقيق التميز الخدمي في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.959) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.920)، أي أن ما قيمته (0.920) من التغيرات في التميز الخدمي لشركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام بالحساسية للمشكلات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.940)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالحساسية للمشكلات يؤدي إلى زيادة مستوى التميز الخدمي بقيمة (0.940)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (439.427) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية، التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية للحساسية للمشكلات بتحقيق التميز الخدمي عند مستوى (0.05) في شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تقدم ذكره, يمكن القول أن القيادة الإبداعية عنصر مهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

من هنا تلعب القيادة الإبداعية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما اكسبها أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام القيادة الإبداعية.

حيث تظهر نتائج تحليل الدراسة بشركة اوريدو للاتصالات بالجزائر توفر عنصر القيادة الإبداعية مما انعكس على تميز شركة اوريدو للاتصالات بالجزائر وتفوقها على منافسيها في مجال الاتصالات وخدمات الانترنت.

الخاتمة العامة

تعد القيادة الإبداعية مسعى حثيث تفرضه المتغيرات المتسارعة على المستوى العالمي، فبات من الضروري البحث في سبل تعزيز ذلك، ولعل من الواضح جدا أن تحقيق التميز والريادة يعتبر من أهم الدعائم الرئيسية التي تسند هذا المسعى، وفي ذات السياق تعد القيادة الإبداعية أهم عنصر لتحقيق هذا التميز كونه المصدر الأساسي لاستمرارية نشاط وحيوية المنظمات وتفوقها وتميزها وريادتها بين مختلف المنظمات المنافسة لها.

من خلال إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت معرفة مستوى تأثير القيادة الإبداعية على التميز المنظمي في المنظمة محل الدراسة، وتمت معالجة الإشكالية وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وبإتباع المنهج والأدوات المناسبة لذلك والمبينة مسبقا، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية وتحليل البيانات والمعطيات قصد التوصل إلى حل للإشكالية والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. نتائج الجانب النظري:

- تعتبر القيادة الإبداعية في ظل البيئة الحالية الغير مستقرة والمعقدة من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ومصدر استمرارها وتفوقها ونجاحها وتميزها.
- أصبح مفهوم القيادة الإبداعية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها ويحسن خدماتها ويحقق أهدافها.
- نظرا لأهمية التميز المنظمي زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات والتنبؤ بها وحلها بطريقة علمية وعقلانية، من اجل التوصل لأداء امثل و متميز، ولذلك فان الاهتمام بكيفية الوصول إلى التميز المنظمي بات أمر حتمي ومهم جدا بالنسبة للمنظمات من اجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة.
- إن التميز المنظمي ليس هدفا ثابتا محددنا موضوعا يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود أو نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر، والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، وتمييزة عن المنظمات الأخرى.
- إن التميز المنظمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين، المجتمع... الخ.
- يمكن تحقيق التميز المنظمي من خلال إتباع معايير للتميز المنظمي كمعايير التميز الأوروبي أو الأمريكي أو الياباني.

2. نتائج الجانب التطبيقي:

- تمتلك المنظمة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وهذا بناء على إجابات عينة الدراسة حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد.
- تتوفر شركة اوريدو على أبعاد التميز المنظمي، حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى توافر أبعاد التميز المنظمي كان مرتفعا وتمثلت في بعدين هما: التميز القيادي، والتميز الخدمي، وهذا ما تم ملاحظته في قيادات الشركة واهتمامها المتزايد بتميز أدائها، والذي يمكن أن ينعكس بصفة مباشرة على التميز المنظمي ككل (شركة اوريدو للاتصالات).
- توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة الإبداعية بمختلف أبعادها: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والمتغير التابع التميز المنظمي بمختلف أبعاده: التميز القيادي، التميز الخدمي.
- أثبتت الدراسة أن القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز المنظمي.
- اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة الإبداعية (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات) والتميز المنظمي (التميز القيادي، التميز الخدمي).

3. اقتراحات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:
- عقد دورات تدريبية عن القيادة الإبداعية لرؤساء المصالح والمدربين التنفيذيين بهدف تأهيلهم وإكسابهم خصائص القيادة الإبداعية وتعريفهم بأهمية هذا النوع من القيادة قصد تحقيق الإبداع والتميز والريادة.
- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة الإبداعية على نطاق أوسع في المنظمة، وإشاعة نمط القيادة الإبداعية بين القيادات الإدارية المسؤولة في المستويات الإدارية المختلفة من خلال:

- توعية القيادات بمفهوم القيادة الإبداعية من خلال برامج التدريب وورش العمل.
- تهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة الإبداعية.
- تدريب وتنمية القيادات الإدارية وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة أصوليات القيادة الإبداعية.

- إظهار مستويات عالية من الأخلاق والفضيلة من قبل القادة في المنظمة، حيث أن ممارسة الجاذبية القيادية عامل مؤثر في اتجاهات العاملين نحو التميز، فالقادة مطالبون بجعل المرؤوسين يشعرون بالعمل معهم وكأنهم فريق واحد وتحفيزهم، قصد كسب ولائهم للمنظمة.

4. آفاق الدراسة:

- انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:
- دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة.
 - دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق التميز المنظمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية:

I. الكتب:

- احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2012.
- بشير العلاق، القيادة الإدارية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010
- بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، السنة 2009
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014.
- جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2009.
- جيوقري بيتي، ترجمة سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، المملكة العربية السعودية، الرياض: المؤمن للتوزيع، بيت الأفكار الدولية .
- راشد بن حمدان بن عيد الشلوي، القيادة العسكرية الحديثة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطائف، الطبعة الأولى، السنة 2017. دليل الجائزة فئة التميز المؤسسي، جائزة الرئيس الأعلى للتميز المؤسسي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الدورة الثانية، 2017
- راوية حسن، القيادة (الماضي-الحاضر-المستقبل)، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، السنة 2014.
- رداح محمود الخطيب، القيادة دراسات حديثة، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2014.
- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، السنة 2008.

- زياد حمد القطارنه، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الأردن، عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2017.
- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع، السنة 2013.
- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر، جامعة قناة السويس، السنة 2013.
- عبد الرحمان توفيق، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، السنة 2015.
- عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، السنة 2015.
- عبد الرحمان توفيق، القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، السنة 2005.
- عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، السنة 2014.
- عبد اللطيف حمزة القراري، نظرة الاستراتيجية العامة و دورها فيس صعود الامم و الدول و القيادات، منشورات أكاديمية اوكسفورد العليا، جامعة مفتوحة للتعلم المباشر الالكتروني .
- عبد كريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء (منظور التميز المؤسسي)، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة: شرطة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، السنة 2009.
- عبد كريم أبو الفتوح درويش، إدارة الذات وتحقيق التميز المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة: شرطة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، السنة 2011.
- عبد كريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية (في ظل التميز المؤسسي)، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة: شرطة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، السنة 2010.

- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، السنة 2013.
- علي السلمي، إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، السنة 2002.
- علي السلمي، إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، السنة 2002 .
- فهد خليل زايد، فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا، الأردن، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2014.
- قنديل محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2010 .
- كيث جرينت، القيادة: مقدمة قصيرة جدا، مصر، القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى، السنة 2013.
- لحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، السنة 2018.
- لحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، السنة 2018 .
- لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، السنة 2013.
- ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن، عمان: دارالكندي للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2014.
- محمد خضر عبد المختار، التفكير النمطي والإبداعي، مصر، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، ط1، السنة 2011.
- محمد عبد الحامد، كتيب التميز المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، وزارة شؤون الرئاسة/ إدارة التطور المؤسسي، السنة 2015.

- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، السنة 2009.
- نادين كمال كريت، التخطيط الاستراتيجي لأجل التميز المؤسسي، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية، دار الكتاب الجامعي، ط1، السنة 2019.
- نصر جلال، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، مصر، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، السنة 2008 .
- هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم، سورية، دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، ط1، السنة 2010.

II. المجالات و المقالات:

- بن خليفة أحمد، بعلي حمزة، زلاسي سامر، مساهمة الترخد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية، دراسة ميدانية على شركة أوريدو للاتصالات الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE العدد السابع/ سبتمبر 2018.
- سلمان بن عبد الله الطعيسي، مجلة ثقافة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب، العدد الأول.
- الغامدي وعبود، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة سعود، السنة 2013.
- فادي محمد الدحوح، مقال بعنوان: مؤسساتنا والنموذج الأوروبي للتميز، من موقع: www.turkpress.com
- هاني إبراهيم وآخرون، دليل مهارات القيادة وبناء السلام، الكويت: الجمعية الكويتية لحقوق الإنسان، الطبعة الأولى، السنة 2015.

III. أطروحات الدكتوراه:

1. ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، السنة 2016.

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية:

2. Gary Yukl, **Leadership in organization**, Eighth Edition, Pearson Education, In. 2013.
3. Gerard J. Puccio & others, **Creative Leadership: Skills That Drive Change**, sage publications, inc, 2007, p11.
4. Grote Dick, **The Performance Appraisal Question And Answer Book: A Survival Guide For Managers**, New York: Amacom, 2002.
5. Hicham EZZAT, **Leader for Creativity: Modelling and Experimenting Defixation-oriented Leadership**, THÈSE DE DOCTORAT, Ecole doctorale n°396, Economie, Organisations Et Société, Spécialité, Sciences De Gestion , l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres PSL Research University , Soutenu le30 novembre 2017.
6. Martensen Anne et al, **Measuring and diagnosing innovation excellence-simple contra advanced approaches: a Danish study**, Measuring Business Excellence,UK-Bradford: MCB University Press, Vol. (11), No. (4), 2007.
7. Meyer Erin, **Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace**, Edina: Beavers Pond Press, 2005.
8. Peter G. Northouse, **Leadership (Theory And Practice)**, Eighth Edition, Thousand Oaks, CA: sage publications,inc, 2019.
9. Sharma Monica, and Rambabu Kodali, **Development of a framework for manufacturing excellence**, Measuring Business Excellence, UK: Emerald Group Publishing Ltd, Vol. (12), No. (4), 2008.
10. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 15th ed, Pearson Education, In. 2013.
11. Zairi Mohamed, **Excellence Toolkit: Building Enabling Capability**, First Edition, Dubai: e-TQM College Publishing House, 2005.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

12. هيثم البشلاوي، نحو نموذج مصري للتميز المؤسسي، الموقع:

<https://roayahnews.com/articles/23/01/2018>

13. <https://issuu.com/effat.university/docs/>

14. محمد عبد الحميد بلال، التفكير الاستراتيجي للقائد المميز،

<https://issuu.com/mohamed.belal/docs> تاريخ الاطلاع 2020/06/17.

الملاحق

الملحق رقم 01:

الاستبيان

جامعة تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال
المعاصرة

"دراسة حالة شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر"

السنة الدراسية 2022/2021

باسم الله الرحمن الرحيم

بعد باسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد الأمين سيد الأولين والآخريين السادة الأفاضل يضع بين أيديكم طالب الدكتوراه السيد لوجاني عبد الوهاب هذا الاستبيان من اجل إجراء دراسة علمية ميدانية من اجل استكمال أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان " دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال المعاصرة" في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت وأتعهد أن هذه الدراسة ستتم بالسرية وان المعلومات التي ستقدمونها ستكون في خدمة العلم والمعرفة وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير .

وقد تم تقسيم محاور هذا الاستبيان كما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع علامة (+) في المكان الذي يتناسب مع حالتك:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه
- عدد سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

ثانياً: محاور الاستبيان:

المحور الأول: القيادة الإبداعية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1. الأصالة:					
1					ابحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.
2					أوفر الظروف المناسبة في العمل لإنتاج أفكار جديدة.
3					انمي لدى العاملين أفكار جديدة حول أساليب إنجاز الأعمال.
4					احفز العاملين على طرح أفكار جديدة.
5					أقوم بتقديم اقتراحات لأفكار مستحدثة في الاجتماعات لمناقشتها.

2. الطلاقة:					
					1 اقترح حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل.
					2 أتولى المبادرة في الاجتماعات وأتحمّل المسؤولية وأبادر.
					3 اطرح أفكارا جديدة ومتنوعة.
					4 أقدم أفكار و أجد حلول سريعة للمشكلات في زمن وجيز.
					5 اطرح حلول في المكان والزمان المناسبين.
3. المرونة:					
					1 أدرك العوامل الداخلية والخارجية للتغيير.
					2 اخصص الموارد والدعم اللازم للتغيير.
					3 أدير النتائج والمخاطر المترتبة على التغيير.
					4 أتابع باستمرار التغييرات.
					5 استطيع العمل بسهولة مع كافة الأفراد.
4. الحساسية للمشكلات:					
					1 أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.
					2 أضع بدائل متنوعة لحل المشكلات.
					3 أقوم بعمل بعض الدراسات المستقبلية لحل الأزمات المتوقعة.
					4 احرص على قراءة شكاوى العاملين الخاصة بالعمل بالمنظمة.
					5 أحاول رصد نقاط الضعف والتهديدات المؤثرة على العمل في المنظمة.

الخور الثاني: التميز المنظمي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1. التميز القيادي					
1					يطور القادة رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها.
2					يحرص القادة على إيجاد أنظمة التخطيط وتطبيقها وتحديثها فضلا عن تعزيز عمليات التطوير المستمر لها.
3					تتبني القيادات في المنظمة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.
4					تهتم القيادات في المنظمة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
5					تسعى القيادات في المنظمة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد والالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.
2. التميز الخدمي (التميز بتقديم الخدمة)					
1					تقوم المنظمة بمعالجة شكاوى المتعاملين و بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.
2					تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين لتطوير خدمات جديدة .
3					تستعمل المنظمة الوسائل التكنولوجية المعاصرة في تقديم خدماتها.
4					تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة و سهولة الحصول عليها.
5					تعمل المنظمة وبشكل مستمر على مراقبة مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات.

الملحق رقم 02:
مخرجات الـ spss

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأصالة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ابحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	40	4,53	,599	,095
أوفر الظروف المناسبة للعمل لإنتاج أفكار جديدة	40	4,30	,608	,096
انمى لدى العاملين أفكار جديدة حول أساليب إنجاز الأعمال	40	4,30	,723	,114
احفز العاملين على طرح أفكار جديدة	40	4,25	,630	,100
أقوم بتقديم اقتراحات أفكار مستحدثة في الاجتماعات لمناقشتها	40	4,53	,640	,101

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ابحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	47,808	39	,000	4,525	4,33	4,72
أوفر الظروف المناسبة للعمل لإنتاج أفكار جديدة	44,756	39	,000	4,300	4,11	4,49
انمى لدى العاملين أفكار جديدة حول أساليب إنجاز الأعمال	37,602	39	,000	4,300	4,07	4,53
احفز العاملين على طرح أفكار جديدة	42,637	39	,000	4,250	4,05	4,45
أقوم بتقديم اقتراحات أفكار مستحدثة في الاجتماعات لمناقشتها	44,716	39	,000	4,525	4,32	4,73

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للطلاقة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اقترح حلولاً لبريعة لمواجه مشكلات العمل	40	4,10	,810	,128
أتول للمبادر تفهياً لاجتماعات أو احتمالات مسؤولة وأبادر.	40	4,30	,608	,096
أطرح أفكاراً جديدة ومتنوعة	40	3,98	,733	,116
أقدم أفكاراً وأجد حلولاً لبريعة لمشكلات تفيز من وجيز	40	4,18	,594	,094
أطرح حلولاً في الأماكن الزمانية المناسبة	40	3,98	,620	,098

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اقترح حلول لسرعة تعلم واجهة مشاكلنا لعمل	32,006	39	,000	4,100	3,84	4,36
أتولنا المبادر فنيا لاجتماعاتو احتمالا لمسؤولية أبادر.	44,756	39	,000	4,300	4,11	4,49
اطرح أفكار جديدة متنوعة	34,281	39	,000	3,975	3,74	4,21
أقدم أفكار وأجده حلول لسرعة لمشاكلنا تنفيذ موجه	44,430	39	,000	4,175	3,98	4,37
اطرح حلول فني المكانو الزمانا المناسبين	40,571	39	,000	3,975	3,78	4,17

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرونة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أدر كالعوامل الداخلية التي الخارجية للتغيير	40	4,58	,636	,101
اخصص الموارد والعمالا للتغيير.	40	4,53	,554	,088
أدير النتائج المخاطر المترتبة على التغيير	40	4,43	,594	,094
أتابع باستمرار التغييرات	40	4,38	,540	,085
استطيع العمل بسهولة مع كافة الأفراد	40	4,38	,540	,085

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أدر كالعوامل الداخلية التي الخارجية للتغيير	45,496	39	,000	4,575	4,37	4,78
اخصص الموارد والعمالا للتغيير.	51,647	39	,000	4,525	4,35	4,70
أدير النتائج المخاطر المترتبة على التغيير	47,090	39	,000	4,425	4,23	4,62
أتابع باستمرار التغييرات	51,235	39	,000	4,375	4,20	4,55
استطيع العمل بسهولة مع كافة الأفراد	51,235	39	,000	4,375	4,20	4,55

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحساسية للمشكلات

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أحاول لاكتشاف المشاكل كهدفي	40	4,70	,464	,073
أضعيد انتمتو على حل المشاكل.	40	4,30	,464	,073
أقوم بعمل بعض الأبحاث المستقبلية لحل لأن ماتا المتوقعة	40	4,40	,496	,078
أحرص على إشراك العاملين الخاصة بالعمل المنظمة	40	4,40	,545	,086
أحاول رصد نقاط الضعف والتهددات المؤثرة على العمل بالمنظمة	40	4,50	,506	,080

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	64,050	39	,000	4,700	4,55	4,85
أضعب دائما لمتنوع عطل حل لمشكلات.	58,599	39	,000	4,300	4,15	4,45
أقوم ببعض الأدوار المستقبلية للحل لأز ماتا المتوقعة	56,089	39	,000	4,400	4,24	4,56
أحرص على قراءات شكواي بالعامليين الخاصة بالعمل بالمنظمة	51,025	39	,000	4,400	4,23	4,57
أحاول رصد نقاط الضعف والتهددات المؤثرة على العمل بالمنظمة	56,205	39	,000	4,500	4,34	4,66

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمييز القيادي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
يطور القادة رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها.	40	4,88	,335	,053
يحرص القادة على إيجاد أنظمة التخطيط وتطبيقها وتحديثها فضلا عن تعزيز عمليات التطوير المستمر لها	40	4,45	,504	,080
تتبنى القيادات في المنظمة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.	40	4,40	,744	,118
تهتم القيادات في المنظمة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	40	4,33	,616	,097
تسعى القيادات في المنظمة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد والالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين	40	4,58	,594	,094

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يطور القادة رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها.	92,055	39	,000	4,875	4,77	4,98
يحرص القادة على إيجاد أنظمة التخطيط وتطبيقها وتحديثها فضلا عن تعزيز عمليات التطوير المستمر لها	55,860	39	,000	4,450	4,29	4,61
تتبنى القيادات في المنظمة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.	37,393	39	,000	4,400	4,16	4,64
تهتم القيادات في المنظمة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	44,441	39	,000	4,325	4,13	4,52
تسعى القيادات في المنظمة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد والالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين	48,686	39	,000	4,575	4,38	4,77

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمييز الخدمي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تقوم المنظمة بمعالجة شكاوى المتعاملين و بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	40	4,05	,714	,113
تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين لتطوير خدمات جديدة .	40	4,00	,641	,101
تستعمل المنظمة الوسائل التكنولوجية المعاصرة في تقديم خدماتها.	40	4,00	,784	,124
تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة و سهولة الحصول عليها	40	4,00	,784	,124
تعمل المنظمة وبشكل مستمر على مراقبة مراقبها لتحسين آليات تقديم الخدمات	40	4,08	,829	,131

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تقوم المنظمة بمعالجة شكاوى المتعاملين و بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	35,858	39	,000	4,050	3,82	4,28
تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين لتطوير خدمات جديدة .	39,497	39	,000	4,000	3,80	4,20
تستعمل المنظمة الوسائل التكنولوجية المعاصرة في تقديم خدماتها.	32,249	39	,000	4,000	3,75	4,25
تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة و سهولة الحصول عليها	32,249	39	,000	4,000	3,75	4,25
تعمل المنظمة وبشكل مستمر على مراقبة مراقبها لتحسين آليات تقديم الخدمات	31,105	39	,000	4,075	3,81	4,34

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

ألفا كرونباخ الأصالة = 0,685

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,6850	5

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

ألفا كرونباخ الطلاقة = 0,647

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,6470	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

ألفا كرونباخ المرونة = 0,707

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,7070	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

ألفا كرونباخ الحساسية = 0,783

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,7830	5

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

ألفا كرونباخ التميز القيادي = 0,68

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,6800	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

ألفا كرونباخ التميز الخدمي = 0,86

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,8600	5

الإصالة والتميز الخدمي

Corrélations

		الخدمي	الإصالة
Corrélation de Pearson	الخدمي	1.000	.928
	الإصالة	.928	1.000
Sig. (unilatéral)	الخدمي	.	.000
	الإصالة	.000	.
N	الخدمي	40	40
	الإصالة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.928 ^a	.862	.858	.34163	.862	237.523	1	38	.000

a. Prédictors : (Constante), الإصالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27.721	1	27.721	237.523	.000 ^b
	Résidu	4.435	38	.117		
	Total	32.156	39			

a. Variable dépendante : الخدمي

b. Prédictors : (Constante), الإصالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	--	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	27.721	1	27.721	237.523	.000 ^b
	Résidu	4.435	38	.117		
	Total	32.156	39			

a. Variable dépendante : الخدمي

b. Prédictors : (Constante), الاصاله

الأصاله والتميز القيادي

Corrélations

		القيادي	الاصاله
Corrélation de Pearson	القيادي	1.000	.898
	الاصاله	.898	1.000
Sig. (unilatéral)	القيادي	.	.000
	الاصاله	.000	.
N	القيادي	40	40
	الاصاله	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.898 ^a	.807	.802	.43521	.807	158.991	1	38	.000

a. Prédictors : (Constante), الاصاله

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30.114	1	30.114	158.991	.000 ^b
	Résidu	7.197	38	.189		
	Total	37.311	39			

a. Variable dépendante : القيادي

b. Prédictors : (Constante), الاصاله

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	500.	.301		.975	000.
	الاصالة	.950	.075	.898	12.609	.000

a. Variable dépendante :

الأصالة والتميز المنظمي

Corrélations

		التميز المؤسسي	الاصالة
Corrélation de Pearson	التميز المؤسسي	1.000	.922
	الاصالة	.922	1.000
Sig. (unilatéral)	التميز المؤسسي	.	.000
	الاصالة	.000	.
N	التميز المؤسسي	40	40
	الاصالة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.922 ^a	.849	.845	.36724	.849	214.329	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28.905	1	28.905	214.329	.000 ^b
	Résidu	5.125	38	.135		
	Total	34.030	39			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.381	.254		1.500	000.
	الاصالة	.931	.064	.922	14.640	.000

التميز الخدمي وابعاد القيادة الابداعية

Corrélations

	الخدمي	الطلاقة	الاصالة	المرونة	الحساسية

Corrélation de Pearson	الخدمي	1.000	.957	.928	.938	.959
	الطلاقة	.957	1.000	.940	.919	.917
	الاصالة	.928	.940	1.000	.905	.897
	المرونة	.938	.919	.905	1.000	.974
	الحساسية	.959	.917	.897	.974	1.000
Sig. (unilatéral)	الخدمي	.	.000	.000	.000	.000
	الطلاقة	.000	.	.000	.000	.000
	الاصالة	.000	.000	.	.000	.000
	المرونة	.000	.000	.000	.	.000
	الحساسية	.000	.000	.000	.000	.
N	الخدمي	40	40	40	40	40
	الطلاقة	40	40	40	40	40
	الاصالة	40	40	40	40	40
	المرونة	40	40	40	40	40
	الحساسية	40	40	40	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.981 ^a	.961	.957	.18827	.961	218.051	4	35	.000

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة, الطلاقة, الاصالة, الحساسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30.915	4	7.729	218.051	.000 ^b
	Résidu	1.241	35	.035		
	Total	32.156	39			

a. Variable dépendante : الخدمي

b. Prédicteurs : (Constante), المرونة, الطلاقة, الاصالة, الحساسية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.140	.136		1.029	.000
	الطلاقة	.416	.107	.433	3.870	.000
	الاصالة	.120	.100	.122	1.197	.000
	المرونة	.217	.151	.224	1.436	.002
	الحساسية	.658	.149	.671	4.431	.000

a. Variable dépendante : الخدمي

التميز القيادي مع ابعاد القيادة الابداعية

Corrélations

	القيادي	الطلاقة	الاصالة	المرونة	الحساسية
--	---------	---------	---------	---------	----------

Corrélation de Pearson	القيادي	1.000	.915	.898	.977	.981
	الطلاقة	.915	1.000	.940	.919	.917
	الاصالة	.898	.940	1.000	.905	.897
	المرونة	.977	.919	.905	1.000	.974
	الحساسية	.981	.917	.897	.974	1.000
Sig. (unilatéral)	القيادي	.	.000	.000	.000	.000
	الطلاقة	.000	.	.000	.000	.000
	الاصالة	.000	.000	.	.000	.000
	المرونة	.000	.000	.000	.	.000
	الحساسية	.000	.000	.000	.000	.
N	القيادي	40	40	40	40	40
	الطلاقة	40	40	40	40	40
	الاصالة	40	40	40	40	40
	المرونة	40	40	40	40	40
	الحساسية	40	40	40	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.986 ^a	.972	.969	.17237	.972	305.202	4	35	.000

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة, الطلاقة, الاصالة, الحساسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36.271	4	9.068	305.202	.000 ^b
	Résidu	1.040	35	.030		
	Total	37.311	39			

a. Variable dépendante : القيادي

b. Prédicteurs : (Constante), المرونة, الطلاقة, الاصالة, الحساسية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.210	.124		1.695	.030
	الطلاقة	.019	.098	.019	.195	.000
	الاصالة	.018	.092	.017	.200	.000
	المرونة	.417	.138	.400	3.015	.005
	الحساسية	.590	.136	.559	4.341	.000

a. Variable dépendante : القيادي

التميز المنظمي وأبعاد القيادة الإبداعية

Corrélations

	التميز المؤسسي	الطلاقة	الاصالة	المرونة	الحساسية
--	----------------	---------	---------	---------	----------

Corrélation de Pearson	التميز المؤسسي	1.000	.944	.922	.968	.980
	الطلاقة	.944	1.000	.940	.919	.917
	الاصالة	.922	.940	1.000	.905	.897
	المرونة	.968	.919	.905	1.000	.974
	الحساسية	.980	.917	.897	.974	1.000
Sig. (unilatéral)	التميز المؤسسي	.	.000	.000	.000	.000
	الطلاقة	.000	.	.000	.000	.000
	الاصالة	.000	.000	.	.000	.000
	المرونة	.000	.000	.000	.	.000
	الحساسية	.000	.000	.000	.000	.
N	التميز المؤسسي	40	40	40	40	40
	الطلاقة	40	40	40	40	40
	الاصالة	40	40	40	40	40
	المرونة	40	40	40	40	40
	الحساسية	40	40	40	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.987 ^a	.975	.972	.15644	.975	338.868	4	35	.000

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة, الحساسية, الاصالة, الطلاقة, المرونة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33.173	4	8.293	338.868	.000 ^b
	Résidu	.857	35	.024		
	Total	34.030	39			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Prédicteurs : (Constante),

الحساسية, الاصالة, الطلاقة, المرونة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.035	.113		.314	.004.
	الطلاقة	.217	.089	.220	2.436	.000.
	الاصالة	.069	.083	.068	.830	.003.
	المرونة	.100	.125	.100	.797	.100.
	الحساسية	.624	.123	.619	5.058	.000

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

التميز المنظمي والقيادة الابداعية

Corrélations

	التميز المؤسسي	القيادة ابداعية
--	----------------	-----------------

Corrélation de Pearson	التميز المؤسسي	1.000	.967
	القيادة ابداعية	.967	1.000
Sig. (unilatéral)	التميز المؤسسي	.	.000
	القيادة ابداعية	.000	.
N	التميز المؤسسي	40	40
	القيادة ابداعية	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.967 ^a	.936	.934	.23965	.936	554.529	1	38	.000

a. Prédictors : (Constante), القيادة ابداعية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31.847	1	31.847	554.529	.000 ^b
	Résidu	2.182	38	.057		
	Total	34.030	39			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Prédictors : (Constante), القيادة ابداعية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	262.	.174		-.034-	.000.
	القيادة ابداعية	935.	.043	.967	23.548	.000

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

الحساسية والتميز الخدمي

Corrélations

		الخدمي	الحساسية
Corrélation de Pearson	الخدمي	1.000	.959
	الحساسية	.959	1.000

Sig. (unilatéral)	الخدمي	.	.000
	الحساسية	.000	.
N	الخدمي	40	40
	الحساسية	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.959 ^a	.920	.918	.25952	.920	439.427	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante), الحساسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29.597	1	29.597	439.427	.000 ^b
	Résidu	2.559	38	.067		
	Total	32.156	39			

a. Variable dépendante : الخدمي

b. Prédicteurs : (Constante), الحساسية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.244	.184		1.326	.000.
	الحساسية	.940	.045	.959	20.963	.000

a. Variable dépendante : الخدمي

الحساسية والتميز القيادي

Corrélations

		القيادي	الحساسية
Corrélation de Pearson	القيادي	1.000	.981
	الحساسية	.981	1.000
Sig. (unilatéral)	القيادي	.	.000
	الحساسية	.000	.
N	القيادي	40	40
	الحساسية	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F

1	.981 ^a	.963	.962	.19062	.963	988.883	1	38	.000
---	-------------------	------	------	--------	------	---------	---	----	------

a. Prédicteurs : (Constante), الحساسة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35.930	1	35.930	988.883	.000 ^b
	Résidu	1.381	38	.036		
	Total	37.311	39			

a. Variable dépendante : القيادي

b. Prédicteurs : (Constante), الحساسة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	301.	.135		-1.212-	.000.
	الحساسة	1.036	.033	.981	31.447	.000

a. Variable dépendante : القيادي

الحساسة والتميز المنظمي

Corrélations

		التميز المؤسسي	الحساسة
Corrélation de Pearson	التميز المؤسسي	1.000	.980
	الحساسة	.980	1.000
Sig. (unilatéral)	التميز المؤسسي	.	.000
	الحساسة	.000	.
N	التميز المؤسسي	40	40
	الحساسة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.980 ^a	.961	.959	.18800	.961	924.862	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante), الحساسة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32.687	1	32.687	924.862	.000 ^b
	Résidu	1.343	38	.035		
	Total	34.030	39			

a. Variable dépendante : التمييز المؤسسي

b. Prédicteurs : (Constante), الحساسية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.040	.133		.301	.000
	الحساسية	.988	.032	.980	30.412	.000

a. Variable dépendante : التمييز المؤسسي

الطلاقة والتمييز الخدمي

Corrélations

		الخدمي	الطلاقة
Corrélation de Pearson	الخدمي	1.000	.957
	الطلاقة	.957	1.000
Sig. (unilatéral)	الخدمي	.	.000
	الطلاقة	.000	.
N	الخدمي	40	40
	الطلاقة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deu	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.957 ^a	.916	.914	.26699	.916	413.084	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante), الطلاقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29.447	1	29.447	413.084	.000 ^b
	Résidu	2.709	38	.071		
	Total	32.156	39			

a. Variable dépendante : الخدمي

b. Prédicteurs : (Constante), الطلاقة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.372	.184		2.024	.000
	الطلاقة	.919	.045	.957	20.324	.000

a. Variable dépendante :الخدمي

الطلاقة والتميز القيادي

Corrélations

		القيادي	الطلاقة
Corrélacion de Pearson	القيادي	1.000	.915
	الطلاقة	.915	1.000
Sig. (unilatéral)	القيادي	.	.000
	الطلاقة	.000	.
N	القيادي	40	40
	الطلاقة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.915 ^a	.837	.833	.39979	.837	195.435	1	38	.000

a. Prédictors : (Constante),الطلاقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31.237	1	31.237	195.435	.000 ^b
	Résidu	6.074	38	.160		
	Total	37.311	39			

a. Variable dépendante :القيادي

b. Prédictors : (Constante),الطلاقة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	434.	.275		.866	.000.
	الطلاقة	.946	.068	.915	13.980	.000

a. Variable dépendante :القيادي

الطلاقة والتميز المنظمي

Corrélations

		التميز المؤسسي	الطلاقة
Corrélacion de Pearson	التميز المؤسسي	1.000	.944
	الطلاقة	.944	1.000
Sig. (unilatéral)	التميز المؤسسي	.	.000

	الطلاقة	.000	.
N	التمييز المؤسسي	40	40
	الطلاقة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.944 ^a	.891	.889	.31179	.891	312.049	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante),
الطلاقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30.336	1	30.336	312.049	.000 ^b
	Résidu	3.694	38	.097		
	Total	34.030	39			

a. Variable dépendante :
التمييز المؤسسي

b. Prédicteurs : (Constante),
الطلاقة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.305	.215		1.422	.002.
	الطلاقة	.932	.053	.944	17.665	.000

a. Variable dépendante :
التمييز المؤسسي

المرونة والتمييز الخدمي

Corrélations

		الخدمي	المرونة
Corrélation de Pearson	الخدمي	1.000	.938
	المرونة	.938	1.000
Sig. (unilatéral)	الخدمي	.	.000
	المرونة	.000	.

N	الخدمي	40	40
	المرونة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.938 ^a	.881	.878	.31767	.881	280.654	1	38	.000

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28.321	1	28.321	280.654	.000 ^b
	Résidu	3.835	38	.101		
	Total	32.156	39			

a. Variable dépendante : الخدمي

Prédicteurs : (Constante), المرونة .a

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.341	.225		1.517	.138
	المرونة	.908	.054	.938	16.753	.000

a. Variable dépendante : الخدمي

المرونة والتميز القيادي

Corrélations

		القيادي	المرونة
Corrélation de Pearson	القيادي	1.000	.977
	المرونة	.977	1.000
Sig. (unilatéral)	القيادي	.	.000
	المرونة	.000	.

N	القيادي	40	40
	المرونة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.977 ^a	.955	.954	.20943	.955	812.638	1	38	.000

a. المرونة. Prédictors : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35.644	1	35.644	812.638	.000 ^b
	Résidu	1.667	38	.044		
	Total	37.311	39			

a. Variable dépendante :

b. المرونة. Prédictors : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	341.	.148		-.886-	.000.
	المرونة	1.019	.036	.977	28.507	.000

a. Variable dépendante :

المرونة والتميز المنظمي

Corrélations

		التميز المؤسسي	المرونة
Corrélation de Pearson	التميز المؤسسي	1.000	.968
	المرونة	.968	1.000
Sig. (unilatéral)	التميز المؤسسي	.	.000
	المرونة	.000	.
N	التميز المؤسسي	40	40
	المرونة	40	40

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.968 ^a	.937	.935	.23798	.937	562.870	1	38	.000

a. المرونة. Prédictors : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31.878	1	31.878	562.870	.000 ^b
	Résidu	2.152	38	.057		
	Total	34.030	39			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. المرونة. Prédictors : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	105.	.168		.623	.000.
	المرونة	.964	.041	.968	23.725	.000

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي