

دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي

دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية

أ.د. شوقي محمد الصباغ*
أ.م.د. علاء فرج رضوان**
أشرف صلاح الدين محمود عبد الشافي***

(*). أ. د / شوقي محمد عبد القوى الصباغ: استاذ ادارة الاعمال المتفرغ - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email : shawkyelsubbaugh@gmail.com

(**). د. علاء فرج رضوان: استاذ ادارة الاعمال المساعد - كلية التجارة- جامعة المنوفية

Email : alaaradwan2014@yahoo.com

(***).أشرف صلاح الدين محمود عبد الشافي: باحث دكتوراه كلية التجارة- جامعة المنوفية

Email : ashraf.salah@commerce.menofia.edu.eg

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة (شركة المقاولات العامة المصرية - شركة مختار إبراهيم سابقاً ، شركة الشمس للإسكان و التعمير العقارية) ، لذا تم التقصي و التحليل للبيانات للكشف عن دور أنماط القيادة السائدة (كمتغير مستقل) في تحقيق التميز التنظيمي (كمتغير تابع) في الشركتين محل الدراسة ، وقد بلغ إجمالي عدد العينات (٤٤٣) مفردة و موزعة (عدد ٣٢٩ مفردة في شركة المقاولات العامة المصرية - شركة مختار إبراهيم سابقاً) ، (عدد ١١٤ مفردة في شركة الشمس للإسكان و التعمير العقارية) ، وقد تم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية [Structural Equation Model] (SEM) hgYpwhzn odel ، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS, version 23) ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ارتباط طردى قوى ومعنوى بين كل من أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وبين التميز التنظيمي بصورة إجمالية وبين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز الهيكل التنظيمي ، تميز إستراتيجى ، تميز قيادى ، تميز المرؤوسين ، تميز تقديم الخدمة ، تميز الثقافة التنظيمية) على حدى ، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى مباشر طردى للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردى مباشر ، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى مباشر للقيادة التبادلية على التميز التنظيمي ، أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى طردى مباشر للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردى مباشر ، كما أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوى طردى مباشر للقيادة التشاركية على التميز التنظيمي ، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود إرتباط معنوى طردى مباشر للقيادة الخادمة على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردى مباشر و غير مباشر .

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة ، السلوك الإبتكارى ، التميز التنظيمي .

The current study aimed to improve employees performance level in of the two Egyptian contracting companies under study (Egyptian General Contracting Company - Mukhtar Ibrahim previously, Al Shams Housing and Development Real Estate Company) , Dependent analysis of the pilot study in the leadership model (as an independent variable) , , The total number of samples was (443) items distributed (329 items in the Egyptian General Contracting Company - formerly Mokhtar Ibrahim Company), (114 items in Al-Shams Housing and Real Estate Development Company) , The primary data was analyzed using the SPSS and using the structural equations model , through the statistical program , the study yielded several results, the most important of which is that there is a strong and moral correlation between each of the dominant leadership patterns of the two Egyptian contracting companies The study also examined the direct and indirect impact of transformational leadership on organizational excellence, as shown by the direct and indirect impact of transformative leadership on organizational excellence by a direct exponential effect factor, such as The study also confirmed the existence of direct moral influence of the participatory leadership on organizational excellence. The study also showed direct moral influence of the servant leadership on organizational excellence through direct and indirect centrifugal effect factors . The research also found that there is a strong and strong correlation between the prevailing patterns of leadership in the two Egyptian contracting companies (the subject of the study) and organizational excellence taken in aggregate, each dimension of organizational excellence, as well as a strong correlation between organizational structure excellence, strategic excellence, leadership excellence, subordinate excellence, service delivery differentiation, and organizational culture .

Keywords : *Leadership styles* Organizational excellence

مقدمة Introduction :-

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى بقاءها و إستمرارها في سوق الأعمال ، ذلك من خلال تفرداها في تقديم أفكار مبتكرة مما يضمن نجاحها وتفوقها على منظمات الأعمال الأخرى المنافسة ، في هذا الإطار تبدو أهمية التميز التنظيمي حيث أنه يعتبر طريقة شاملة للعمل ينتج عنها إحداث التوازن بين أصحاب المصلحة المتمثلين في (العملاء ، المساهمين ، الموظفين وكذلك المجتمع) ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إحتتمالات نجاح المنظمات على المدى الطويل (Eskildsen, 1999: 523 Dahlgard and Norgaard) .

وأصبح من الضروري تحقيق التميز المستدام للمؤسسات نتيجة المنافسة الفائقة التي تواجهها المؤسسات نتيجة العولمة و إنفتاح الأسواق (زايد ، ٢٠٠٣) .

تسعى أنماط القيادة إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها من خلال إستخدام مواردها بشكل أمثل ومنها الموارد البشرية ، الأمر الذي دعا العديد من الباحثين و المفكرين من علماء الإدارة إلى ضرورة الإهتمام بأنماط القيادة ومحاولة معرفة أنماط القيادة الإيجابية في التعامل مع مرؤوسيه عند توجيه إليهم الأوامر الإدارية حتى يكونوا قوة فاعلة في المنظمة .

وتتزايد أهمية دور شركات المقاولات في مصر في عالم الأعمال في التشبيد لكافة المشروعات ، وتتعاظم القدرة التنافسية لبعض شركات المقاولات التي إستطاعت أن تحتل مركز تنافسي مرتفع عربياً أو عالمياً ، في ذات الوقت تتدنى القدرة التنافسية لشركات مقاولات مصرية أخرى وفي نفس الوقت تحتل مركز تنافسي مرتفع محلياً فقط ، والبعض الآخر من شركات المقاولات المصرية تخرج من سوق المنافسة وقد تخرج من قطاع المقاولات ، ويتضح ذلك من خلال القوائم المالية التي تبين قيم أرباح شركات المقاولات ، ويتضح الأمر أكثر في جوائز التميز التي تمنح سنوياً لبعض شركات المقاولات المصرية ، ومقارنة أداء الشركات بنماذج التميز العربية و العالمية ، ومدى إلتزامها بمعايير التميز المحددة في نماذج التميز ، كذلك تصنيف تلك الشركات عربياً أو دولياً أو عالمياً والمركز التنافسي الذي تحتله في سوق المقاولات .

وفي ضوء ماسبق إيضاحه تسعى الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والسائدة بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة ودعم التميز التنظيمي .

• الإطار النظري :-

١- مصطلحات ومفاهيم الدراسة:-

١/١ أنماط القيادة (Leadership Styles) : قدم الباحث بعض التعريفات لمفهوم أنماط القيادة ، حيث عرف مفهوم نمط القيادة إصطلاحاً بأنه الأسلوب الإدارى الذى يمارسه القائد لإقناع العاملين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى عال ، فأنماط القيادة هي مجموعة الأساليب و الممارسات التى يستخدمها مدير المؤسسة فى إدارة المؤسسة من جميع الجوانب الإدارية (قمبرور ، ٢٠١٧) .

وفى تعريف آخر أنماط القيادة هي الوسائل والأساليب التى يتخذها القادة الإداريون فى الدوائر الحكومية ، فى سبيل التأثير على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرجوة (البريحي ، ٢٠١٩) .

كما عرفت بأنها الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى المديرين وتساعد فى التأثير على الموظفين ، فضلا عن إسهامها فى تحقيق أهداف المنظمة و أهداف عاملها (يوسف، ٢٠١٧) .
وتوصل الباحث إلى أن النمط القيادى هو السلوك أوالتصرف المعتاد إتباعه القائد تلقائياً مع مرؤوسيه داخل المنظمة ، وذلك لتوجيه أوامره وتعليماته لتنفيذ أعمال المنظمة لتحقيق أفضل النتائج.

١/١/١ القيادة التحويلية Transformational leadership : تعددت تعاريف مفهوم القيادة التحويلية ، حيث عرفت بأنها القيادة التى يسعى من خلالها القائد إلى التأثيرعلى مرؤوسيه من أجل تغيير تركيزهم على أهدافهم الشخصية إلى تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة إلى تحقيق مستويات أداء عالية تفوق مستويات الأداء العادية معتمداً فى ذلك على السمات الكاريزمية التى يتميز بها (مزهودة و قرزة ، ٢٠١٧) .

كما عرفت بأنها عملية يسعى من خلالها القائد و المرؤوسين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ، كما تعمل على تعميق مستوى إدراك العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية ، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (الضمور ، ٢٠١٠) .

وبعد إستعراض بعض التعريفات لمفهوم القيادة التحويلية توصل الباحث إلى تعريف للقيادة التحويلية بأنها السلوكيات التي يتحلى بها القائد لتحفيز المرؤوسين على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وتطويع أفكارهم لصالح المنظمة

٢/١/١ القيادة التبادلية Transactional leadership : قام الباحث بعرض بعض

تعريف مفهوم القيادة التبادلية ، حيث عرفت بأنها الأسلوب القيادي القائم على فكرة وجود سلسلة من المنافع المتبادلة والوعود المشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين وأنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة (العابدي ، ٢٠١٥) .

وعرفت بأنها الأسلوب القيادي القائم على تبادل المعلومات بين القائد و المرؤوسين لتحقيق مصالحهما الخاصة ، وهي بذلك تأخذ شكل المكافأة المحتملة ، حيث يوضح القائد للعاملين مايجب عليه القيام به نظير الحصول على مكافآت ، وإذا فشل العاملون في القيام بواجباتهم يقوم القائد بتوقيع العقوبات اللازمة (الطاهر ، ٢٠١١) .

ومن خلال التعريفات السابق إستعراضها توصل الباحث إلى أن القيادة التبادلية هي علاقة تعاقدية بين القائد و المرؤوسين ، إنجاز أعمال المنظمة مقابل الثواب أو العقاب كمبدأ في التعامل بينهما بما يضمن تحقيق رضا المرؤوسين وثناء القائد وتحقيق أهداف المنظمة .

٣/١/١ القيادة الأخلاقية Moral leadership : يعتبر سلوك وتصرفات القادة في

تعاملهم مع مرؤوسيهام عاملاً هاماً في مستوى أداءهم من خلال كسب ثقتهم لتمتعهم بالسلوك الأخلاقي وإهتمامهم بالعلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيهام وحرصهم على أن يصبحوا دائماً قدوة لهم ودعمهم للسلوكيات الأخلاقية يعمل على ربط الأواصر بين القائد ومرؤوسيهام ، أدى هذا الأمر إلى الإهتمام بمعرفة مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها وخصائصها ، و قد عرفت القيادة الأخلاقية بأنها القيادة التي تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة و المتماشية مع القيم و المعايير السائدة في المجتمع ، فالقيم و المبادئ التي يتحلى بها الأخلاقي هي الأساس الذي يمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤدي إلى تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة و الإحترام والشعور بالمسئولية (الصويعي ، ٢٠١٩) .

ويرى Resick بأن القيادة الأخلاقية هي شكل مختصر للقيادة التي تحترم حقوق وكرامة الآخرين ، وتتميز بأربعة أبعاد رئيسية هي النزاهة ، الإيثار ، التحفيز ، الجماعي و التشجيع الجماعي (Resick , et al , 2007) .

ومن خلال التعاريف التي إستعرضها الباحث حول مفهوم القيادة الأخلاقية ، يرى الباحث أنها تعنى تحفيز المرؤوسين على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإلتزام بمعايير السلوك الأخلاقي الأمانة ، الإحترام ، المصادقية ، الإيثار ، تنمية هذه القيم فى المرؤوسين لصالح المنظمة .

٤/١/١ القيادة التشاركية **Participative leadership** : يعتبر من أهم السمات الشخصية الواجب توافرها فى القائد فى منظمات الأعمال الحرص على مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات وتمكينهم من خلال تفويض بعض السلطات ، مما قد يكون له أكبر الأثر فى شعور المرؤوسين بالإنتماء و الولاء للمنظمة ، مادعا هذا الأمر إلى معرفة مفهوم ، حيث تعددت و تنوعت تعاريف القيادة التشاركية فقد عرفت بأنها ذلك النمط الذى يهتم بالتشاور بين القائد و مرؤوسيه حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمؤسسة ، والمشاركة فى صنع القرارات و حل المشكلات (Lythreatis , Sophie , 2019)

وعرفت بأنها ذلك النمط من القيادة الذى يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الأفراد العاملين فى عمليات صنع القرار وحل المشكلات التى قد تواجههم أثناء ممارسة أعمالهم داخل المؤسسة ، عبر إستخدام المعلومات و المعارف التى يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة (العالى ، ٢٠١٨) .

ويرى الباحث أن مفهوم القيادة التشاركية يعنى إشراك المرؤوسين فى صنع و إتخاذ القرارات الهامة للمنظمة و مشاركة القائد للمرؤوسين فى كافة مشكلاتهم ، مما يزيد من ثقتهم فى أنفسهم ، وزيادة إنتماءهم وولاءهم للمنظمة .

٥/١/١ القيادة الخادمة **Servant leadership** : يهتم بعض القادة فى منظمات الأعمال بالأمور الشخصية لمرؤوسيهم وحل مشكلاتهم والإهتمام ببيئة عمل المنظمة ومحاولة تطوير المجتمع المحيط بالمنظمة وخدمة جميع أطراف المنظمة ، مما قد يكون له الأثر الكبير فى سلوك العاملين وأداءهم ، مادفع الباحث إلى معرفة مفهوم القيادة الخادمة ، حيث إختلفت الآراء حول تعريف مفهوم القيادة الخادمة ، حيث عرف بأنه مجموعة من السلوكيات التى تتركز بشكل خاص على إشباع الحاجات و الرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولاءهم وزيادة إنتماءهم وحبهم الوظيفى للعمل (Chan and Mak , 2014) .

وقد عرف كذلك بأنه المدخل الذي تكون فيه المهمة الرئيسية للقائد هي مساعدة وتمكين العاملين في مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإبقاء بمصالحهم ، أي أنهم القادة الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة (نجم ، ٢٠١١) .

ومن خلال ماسبق عرضه من التعريفات يرى الباحث أن القيادة الخادمة هي تلك القيادة التي تسخر سلوكهم لمراعاة مصالح المرؤوسين وتفضيلها على مصالحهم الشخصية سعياً لتلبية كافة مطالبهم والحصول على حقوقهم .

٢/١ التميز التنظيمي (Organizational excellence) : عرف مفهوم التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة على التفوق في أداءها و حل مشكلاتها ، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة عن باقي المنظمات (بن سالم ، ٢٠١٨) .

كما عرف بأنه تميز إداري ووظيفي في المنظمة يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمرين في جميع الجوانب التنظيمية وتنسيق الجهود و الأنشطة و الأعمال من أجل ذلك ، مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها (الشهراني ، ٢٠١٧) .

ويرى الباحث أن التميز التنظيمي هو القدرة الفائقة للمنظمة على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين تزامناً مع جذب عملاء جدد وكسب ثقتهم في علامتها التجارية من خلال التطوير والتحسين المستمرين لمنتجاتها أو خدماتها بهدف تحقيق الإشباع الكامل لحاجاتهم ورغباتهم بما يفوق طموحاتهم وتوقعاتهم ، القدرة على الإستحواذ على أكبر نسبة في الحصة السوقية عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى المنافسة وتحقيق رضا كافة أصحاب المصلحة .

٢- الدراسات السابقة:-

تمثل الدراسات السابقة أساساً مهماً في إعداد الإطار النظري للدراسة ، وتشكل نتائج الدراسات السابقة عاملاً مساعداً لتبرير مشكلة الدراسة نظرياً وصياغة أهدافه و فروضه ، لذلك يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة ، وفيمايلي عرض يوضح بعض الدراسات و الأبحاث السابقة في تسلسل زمني كالاتي :

- الدراسات السابقة التي تناولت التميز التنظيمي .
- الدراسات السابقة التي تناولت انماط القيادة .
- دراسات تناولت تحليل العلاقة بين متغيرات البحث .

تناولت دراسة كل من (خالد، سالم، ٢٠٢٣) التعرف على مستوى الدافعية للعاملين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان ومعرفة درجة تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة، ولتحقيق أغراض الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالوزارة، بينما تمثلت عينة الدراسة من ٢٦٢ مفردة/موظف، وتم تحليل الاستبانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية SPSS.، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لدافعية العاملين على التميز المؤسسي، أوصت الدراسة بالحاجة الى إشراك الموظفين بشكل دوري من خلال الاجتماعات وورش العمل للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوزارة تقديراً على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية، وتعزيز الوزارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإدخال أنظمة جديدة وبرامج تقنية تسهل عمل وتوجهات الوزارة الاستراتيجية وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

وإستهدقت دراسة كل من (Hatamleh، ٢٠٢٣) دراسة تأثير الذكاء التجاري على التميز التنظيمي في المصارف الأردنية. الإطار النظري: يحدد نموذج البحث تأثير الذكاء التجاري في أبعاده (الاستجابة والمرونة والسرعة) على التفوق التنظيمي ودراسة دور الوساطة لسلوك المواطن التنظيمية على العلاقة بين الذكاء التجاري والتميز التنظيمي. التصميم/ المنهجية/ النهج: كان الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيع (٢٤٠) إستبيانات، و(١٨٣) إستبيانات تم إستردادها للتحليل. أجري تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الطرق الإحصائية بما في ذلك ألفا كرونباخ مع إختبار الحالة الطبيعية والانحراف المعياري وتحليل العامل الاستكشافي وتحليل العامل التأكيدي والانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد باستخدام برمجيات SPSS-20V و 23AMOS-V .

النتائج: كشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثير إحصائي لأبعاد الذكاء التجاري على التفوق التنظيمي، وهناك تأثير إحصائي لسلوك المواطن التنظيمية في تحسين تأثير الذكاء التجاري على التفوق التنظيمي. البحوث والآثار العملية والاجتماعية: بناء على نتائج الدراسة، تقدم المصارف مفهوم الذكاء التجاري وممارساته ذات الأولوية في العمل، حسب ما هو ضروري لجميع المديرين؛ كما يجب عليها تطوير قدرات المديرين العاملين لدى المصارف عن طريق عقد دورات متخصصة. الأصالة / القيمة: تشير الدراسة إلى أن البنوك مهتمة بتحقيق مستوى عال من التميز التنظيمي وكل ما يحقق هذا المستوى الرفيع، من خلال العديد من الممارسات، بما في ذلك تحديد الأهداف والسعي

إلى تحقيقها، والتركيز على أداء العمل المناسب، وتلبية متطلبات العملاء في الوقت المحدد، وضمان تشجيع الموظفين على الابتكار.

وتناولت دراسة (Altarawneh, 2023) تحديد أثر قيادة الأعمال الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال دور الوساطة في الارتجال التنظيمي، وقد طبقت الدراسة في المصارف التجارية الأردنية وهي (13) بنكا. تم استخدام استبيان لجمع البيانات للتحقيق في آراء عينة من مدير (217). (171) جمعت إستبيانات. كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير كبير إحصائيا على مستوى أهمية ($P \leq 0.05$) قيادة الأعمال الاستراتيجية على التفوق التنظيمي، وأثر مباشر إحصائيا على مستوى أهمية قيادة الأعمال الاستراتيجية ($P \leq 0.005$) على التفوق التنظيمي في وجود الارتجال التنظيمي، وهناك علاقة قوية بين الأبعاد الاستراتيجية لريادة الأعمال والتميز التنظيمي. مع أبرز التوصيات: يجب على المصارف التجارية الأردنية تعزيز السلوك الخلاق والمبتكر لدى القادة والموظفين على جميع المستويات التنظيمية، مع مفاهيم واستراتيجيات جديدة في مجال تحسين تنظيم الأعمال. ويتعين عليها أن تمارس إستراتيجيات إدارة التحول الرقمي في عملياتها وأنشطتها لضمان إتخاذ القرارات المناسبة في ظل الظروف الاستثنائية غير المخططة.

واستهدفت دراسة (Alshalal, 2023) إلى تحديد دور الفسيولوجيا الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنظيمي، وإظهار قدرة دائرة صحة نينوى على تعزيز تفوقها التنظيمي من خلال تمكين أعضائها العاملين وتعزيز مداخل الفهم العميق والإلهام لهم. تنظيما بين المؤسسات الصحية القائمة نتيجة لما تواجهه من تحديات بيئية تتمثل بتحركات المنظمات الصحية في القطاع الخاص أو التغيرات في هياكل العمل والحاجة الملحة لتطوير كوادرها الطبية، ما يتطلب منها تفعيل مفهوم الفسيولوجيا الاستراتيجية بأبعاده المختلفة، فأخذ البحث عينة من القادة الإداريين العاملين في دائرة صحة نينوى التي تمثل المجتمع الدراسي المكون من (42) فردا، واعتماد استبيان وتبني وخلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات، من بينها وجود أثر مباشر للحدس الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي. سواء أكان سيئا في التفريق بين هيكله التنظيمي أو التفريق بين قادته وموارده الطبيعية الشريعة أو التميز في إعداد الخطط الاستراتيجية.

وهدف دراسة (Mahmoud, 2023) التعرف على تأثير أبعاد توجه المشاريع (الابتكار، الاستباقية، والخوض في المخاطر، والعدوانية التنافسية الاستقلال الذاتي) بشأن التميز التنظيمي (الابتكار، تركيز العملاء، التزام الناس) في مجال النفط و صناعة الغاز في مصر، وتم جمع

البيانات من خلال مسح بيان الاستبيان الخاص ب (٢٨) بيان من عينة مكونة من ٣٢٠ موظفاً أُخترت عشوائياً من شركات مختلفة في مجال النفط والغاز في مصر لتسهيل جمع البيانات المطلوبة، وقد اعتمدت أساليب إحصائية مختلفة لدراسة البيانات و الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه نحو ريادة الأعمال مرتبط بشكل كبير بالتميز التنظيمي على نطاق واسع بمستوى معنوية (≥ 0.01) ومع ذلك، كان التأثير مختلفاً للتميز التنظيمي وتوجيه ريادة الأعمال الأبعاد، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ، منها أهمية اعتماد سلوك التوجه نحو المشاريع في مجال النفط والغاز الصناعة في مصر واستغلال أبعادها لتحقيق التفوق التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (فاروق، ٢٠٢٣) إلى التعرف إلى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة وعددهم (٢٠٠) موظف من أصحاب المناصب الإشرافية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (١٣٢) استبانة على عينة الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (٧٩.٦%)، كما أظهرت النتائج أن بعد (البنية التحتية التكنولوجية) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١.٦٣%)، يليه بعد (الهيكلة التنظيمي) بوزن نسبي (٦٨.٩٨%)، يليه بعد (الموارد البشرية) بوزن نسبي (٦٧.٨٩%) بينما جاء بعد (التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٦.٧٥%)، أما محور (التميز المؤسسي) فقد كان الوزن النسبي له (٦٥.٥٥%). وأوصت الدراسة بمراجعة أسلوب توزيع الصلاحيات بحيث أن يتم التركيز بشكل أكبر على اللامركزية وتفويض الصلاحيات بشكل أكبر بما يؤدي إلى زيادة المرونة في العمل، والعمل على تطوير طريقة تقديم الخدمات للجمهور من خلال التركيز على مميزات التحول الرقمي.

وتناولت دراسة (سليمان، ٢٠٢٣) التعرف على الأسس النظرية لهيكل التحالف الإستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي والكشف عن الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي وتقديم رؤية مستقبلية للتخطيط لهيكل التحالف الإستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، وإستخدام البحث المنهج الوصفي بالتطبيق على إستراتيجية المحيط الأزرق كما تم إستخدام الإستبيانه الإلكترونية بتطبيقها على عينة من قيادات التعليم قبل الجامعي

والتي بلغت ١٦٠ فرد، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف توجه إدارة المؤسسة نحو تطوير الأهداف الإستراتيجية في ضوء التحديات، وضعف قدرة القيادات لوضع حلول غير مالوفة للمشكلات القائمة، كما توصلت الدراسة إلى وجود قصور توفر المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وقصور القيادات عن التحليل للوضع الراهن لمؤسسة التعليم ، وقصور القيادات دعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر ، وضعف حرص الإدارة على إستثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة ، وإفتقار الإدارة العليا لمعايير المؤسسة في تحقيق مركز تنافسي جيد.

بينما هدفت دراسة (عبدالله، ٢٠٢٣) إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على مدى كفاءة البنوك التجارية في الوصول للتميز المؤسسي، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الجزيرة، والبالغ عددهم (٥٠)، موظفاً، باعتماد أسلوب العينة القصدية؛ وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات الدراسة، حيث تم استرداد، (٤٧) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت، (٩٤%) واستخدم الباحثان برنامج SPSS. لتحليل البيانات، وأهم نتائج الدراسة: أن درجة توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وبدرجة موافقة كبيرة، ومستوى التميز المؤسسي فيها جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٠) وأهم التوصيات: ضرورة زيادة الاهتمام بأبعاد اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية لما لها من أثر واضح ومساهمة في تعزيز التميز المؤسسي، والحرص على مراعاة معايير الجودة الشاملة. في جميع أنشطة وعمليات البنوك وفقاً للمعايير الدولية المتعارف عليها.

وهدف دراسة (الجمال، ٢٠٢٣) ويهدف البحث إلى معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة التكنولوجية وأهميتها والإطلاع على الدور الذي تقوم به في دعم وتحسين التميز التنظيمي في المطارات، وإبراز أهم المبررات والحجج لتبني اليقظة التكنولوجية كأداة لتحسين التميز التنظيمي في المطارات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استعراض الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك إجراء الدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، حيث تم جمع عدد (١٩٨) استمارة استقصاء من العاملين بميناء القاهرة الجوي. وتوصل البحث الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أنواع اليقظة التكنولوجية الثلاث والتميز التنظيمي في المطار، ويوصي البحث بضرورة مراعاة المطارات استخدام اليقظة التكنولوجية عند وضع الخطط، وتعزيز

ممارسة اليقظة التكنولوجية، لا سيما اليقظة المعلوماتية والخاصة بالقدرة على التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الاختراع لأنها هي الأكثر أثراً في تحقيق التميز التنظيمي في المطارات.

وتناولت دراسة (الشيخ، ٢٠٢٣) التعرف على علاقة تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة؛ ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، وقد بلغت عينة الدراسة (٦٢) موظفاً من الذكور، وخلصت نتائج البحث إلى عدة نتائج، أهمها، أن درجة توافر "إدارة المعرفة" في إمارة منطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦)؛ حيث جاء في المرتبة الأولى مجال خزن المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠)، يليه مجال تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨)، يليه مجال توزيع المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠)، ثم مجال توليد المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، كما تبين أن درجة توافر "التميز التنظيمي" في إمارة منطقة مكة المكرمة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، وقد اتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بجميع أبعادها والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (٠.٠٥). كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز التنظيمي تعزى لاختلاف المتغيرات: (سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: أن تتبنى المنظمة فلسفة إدارية، وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا؛ وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية، وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لبلوغ التميز التنظيمي، وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العاملين وعلى كافة المستويات في المنظمة، ولا سيما توليد المعرفة.

بينما تناولت دراسة (Ahmed, ٢٠٢٣) تقييم التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية كما يتصورها موظفو التدريس الأكاديميون، و استخدمت الدراسة تصميماً وصفيًا مرتبطًا ببعضها البعض وتم إجراء الدراسة في جميع الأقسام الأكاديمية في كلية التمريض بجامعة بنها. شملت جميع أعضاء هيئة التدريس الأكاديمي البالغ عددهم ١٠٣ في جميع الأقسام الأكاديمية في كلية التمريض بجامعة بنها، واستخدمت أداتان لجمع البيانات: استبيان التميز التنظيمي، واستبيان إدارة الموارد البشرية. وأشارت النتائج إلى أن أغلبية أعضاء هيئة التدريس الأكاديمي (٩١.٣ في المائة) شعروا

بوجود درجة عالية من التميز التنظيمي وأن معظمهم (٨٢.٥ في المائة) يرون مستوى عالياً من إدارة الموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية كبيرة بين التفوق التنظيمي الكلي والإدارة الكلية للموارد البشرية كما يتصورها موظفو التدريس الأكاديميون، وأوصت الدراسة بأن تكثف إدارة الكلية تدريب الموظفين الأكاديميين على معايير إدارة الامتياز من خلال الحلقات الدراسية وحلقات العمل والمنتديات. بالإضافة إلى ذلك، تقديم تعليقات مستمرة بشكل فردي إلى هيئة التدريس الأكاديمي لتحديد نقاط قوتهم والضعف في الأداء.

بينما هدفت دراسة (محمد، خالد، ٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وبيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، و بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من ١٢٧ موظفاً. وتم تحليلها من خلال برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الإستقطاب والتعيين و للتدريب والتطوير ولتقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بعدد من النقاط أهمها: مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها للتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل، ضرورة وجود قاعدة بيانات داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة بمهارات العاملين الحالية؛ وأنشطة تدريب وتقييم العاملين، الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين، الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز، زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها واعطائها بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر، نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.

كما هدفت دراسة كل من (سلطان، وآخرون، ٢٠٢٣) إلى التعرف على التميز الاداري لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر التدريسين، والتعرف على العلاقة بين التميز والقدرات الابداعية لتدريسين كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد، وأعتمد المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية على عينة اختيرت عمدياً من تدريسي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد (جامعة بغداد / تربية بدنية وعلوم الرياضة و الجامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة) والبالغ عددهم (١٣٠) تدريسي وبمختلف الدرجات والتخصصات الرياضية وهم من ذكور واناث للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في أن التميز الاداري واضح في بيئة العمل التدريسية داخل كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وامتلاك تدريسي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد لقدرات ابداعية تساعدهم على تحقيق اهداف المؤسسة وبمستوى متوسط طبقاً للظروف الراهنة، وظهور علاقة ايجابية فيما بين متغيري التميز الاداري والقدرات الابداعية مما يدل على تأثير التميز بالقدرات طردي وضروري لتطور التميز لدى تدريسي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد، ومن الضروري الاعتماد على التدريسين ذوي التميز الاداري الواضح والعالي لرفع مستوى العمل في المؤسسة التعليمية، ولا بد من الاهتمام من قبل العمداء ورؤساء الاقسام بذوي القدرات الابداعية من التدريسين في الكليات، ومن الضروري تسليط الضوء على التدريسين الناجحين في عملهم وتخصيص المكافآت لهم.

وإستهدفت دراسة (محمد، ٢٠٢٢) التعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته ومناسبته لهدف وطبيعة الدراسة، وإشتمل مجتمع البحث جميع العاملين بالإتحاد المصري والبالغ عددهم(٣٩٦)، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية بواقع (١٧٥) فردا من مجتمع البحث وذلك لتطبيق استمارة استطلاع رأي الخبراء، وتحقيقا لهدف البحث الحالي وللإجابة عن تساؤلاته فقد استعان الباحث بالاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم الإستنتاجات أن القيادة الابداعية لدى العاملين بالاتحاد المصري تمارس بشكل جيد من حيث تواجد الاصاله والمرونة في اتخاذ القرارات والطلاقة والانفتاح على كا ما هو جديد اضافة ، كما توصل البحث إلى أنه توجد علاقة إرتباطية طردية وإيجابية بين كلا من القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي لدى العاملين بالإتحاد المصري ، حيث أنه كلما توافرت القيادة الابداعية ساعد ذلك في زيادة مستوى التميز التنظيمي ، وقد أوصى

الباحث ضرورة أن يتولى الاتحاد المصري طرق التعاون مع الجهات المختصة لتنمية الأفراد وتدريب القيادات وصقل مهارات العاملين بالإتحاد.

وهدفنا دراسة (El-Guindy, etall., 2022) التحقيق في ممارسات موظفي إدارة التمريض المتعلقة بالموهب والإبداع وعلاقتها بالتطوير التنظيمي والتميز ، وتم استخدام تصميم البحث الوصفي المترابط، وأجريت الدراسة في جميع وحدات مستشفى بني سويف الجامعي، مصر أجريت الدراسة على جميع موظفي إدارة التمريض (n=52) باستخدام أربعة أدوات لجمع البيانات؛ استبيان أنشطة إدارة المواهب، أداة قائمة مرجعية لمراقبة الإبداع، استبيان التطوير التنظيمي واستبيان التميز التنظيمي الرابع، وتوصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها بلغ معظم المشاركين (86.54%) عن مستوى غير مرض من ممارسات إدارة المواهب، وكان أكثر من ثلثي المشاركين (67.30%) يعانون من مستويات سيئة من ممارسات الإبداع، وأبلغ أكثر من ثلاثة أرباع (78.30%) عن ضعف إدراك التطور التنظيمي، وأغلبية المشاركين (94.23%) عن مستويات منخفضة من الإدراك للتميز التنظيمي. الاستنتاج: هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المواهب، والممارسات الإبداعية، والتطوير التنظيمي والتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها تنفيذ برامج إدارة المواهب وحلقات عمل دورية لموظفي إدارة التمريض المعنيين حديثاً. تطوير إستراتيجية لإدارة المواهب ودمج الإبداع ضمن الخطة الاستراتيجية للمستشفى للحفاظ على القدرة التنافسية في سوق الرعاية الصحية اليوم، وتعزيز النزاهة والانفتاح مع موظفي تدبير التمريض من خلال تبادل أفكارهم وأفكارهم ومشاعرهم لتعزيز التطوير والتميز التنظيمي

بينما تناولت دراسة (العامري، 2023) معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموهبة والتميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في البنوك التجارية العراقية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الإدارات العليا، والوسطى، والإشرافية كل من (المدراء ومساعديهم ونوابهم، ومدراء الدوائر، ومدراء الفروع) في البنوك التجارية العراقية والبالغ عددها (24) بنكاً، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (590) مديراً. وقد تم استخدام طريقة المسح الشامل، وتم تصميم استبانة خاصة محكمة لجمع البيانات.. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها (استقطاب الموهبة، وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز العمليات الداخلية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز

القيادة). أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام البنوك التجارية العراقية بتفعيل تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة من حيث الاهتمام باستقطاب المواهب من مصادرها المتنوعة سواء الداخلية أو الخارجية، وكذلك اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتطوير الموهبة وذلك بإجراء دورات تدريبية متنوعة تنمي مهارات وقدرات الموهوبين، وضرورة الاحتفاظ بالموهبة وتوفير بيئة عمل محفزة للمحافظة على الموهوبين وتحقيق التميز التنظيمي للبنوك التجارية العراقية.

وهدفت دراسة (الجندي، ٢٠٢٢) استهدفت هذه الدراسة قياس أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، وقد اختبرت الدراسة تأثير إدارة المواهب وأبعادها (استقطاب المواهب، إختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، نشر المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في أبعاد التميز التنظيمي والتي تمثلت في (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي). وقد تمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية وطبقت الدراسة على عينة قدرها (٢٨٦) مفردة، وبلغت عدد الاستثمارات المستوفاة (٢٧١) استمارة بنسبة (٩٤.٧٦%) وتم استبعاد عدد (١٥) استمارة استقصاء لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي وكان أكثر أبعاد إدارة المواهب ارتباطاً بالتميز التنظيمي هو بعد تدريب وتطوير المواهب، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في التميز التنظيمي وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد استقطاب المواهب.

وتهدف دراسة (Mostfa, et, all, ٢٠٢١) إلى تقييم تأثير البرنامج التعليمي حول إدارة المواهب في التمريض مديرون عن انتماءاتهم الوظيفية وتميزهم التنظيمي ، وقد أستخدم تصميم البحث التجريبي لإجراء الدراسة الحالية ، وتم حصر (٤٨) وحدة في مستشفى بنها الجامعي في محافظة القليوبية، مصر ، تمثلت عينة الدراسة في (٥٢) مديري التمريض الذين يشملون (١) مدير التمريض، (٣) المشرفين، و (٤٨) رئيسة الممرضات ، وتمثلت أهم النتائج في أن هناك تحسناً كبيراً من الناحية الإحصائية في مستويات المديرين الممارسين من المعرفة والأنشطة في إدارة المواهب، الانتماء الوظيفي والتميز التنظيمي بعد التدخل،، وخلصت الدراسة إلى أن هناك إيجابيات ذات دلالة إحصائية العلاقة بين معرفة مديري التمريض بمهارات إدارة المواهب والأنشطة ونسب

التميز الوظيفي والتميز التنظيمي لديهم، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء أسس للتوظيف والاختيار في المستشفى تعتمد على معايير اكتساب المواهب.

دراسة (الكنج ، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحديد أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في (القيادة ، الموارد البشرية ، رضا العملاء ، رضا العاملين ، جودة الخدمات ، جودة العمليات) ، ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٢٦) مفردة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي في الشركة مستوى مرتفع ، وقد حصلت جميع الأبعاد الفرعية للتميز التنظيمي على أهمية نسبية مرتفعة ومتقاربة وكان أعلاها لبعدها جودة العملاء وادناها لبعدها جودة العمليات .

وسعت دراسة (زكي ، كشميري ، ٢٠١٩) إلى التعرف على جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيههم بالإعتماد على أربعة أبعاد للعلاقة ممثلة في (التأثير ، الولاء ، المساهمة ، الإحترام المهني) ، و إختبار تأثيرها على مستوى التميز التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (تميز القادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الثقافة التنظيمية) ، ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٢١٧) مفردة ، توصلت نتائج الدراسة إلى ان مستوى العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيههم بحسب وجهات نظر الإدارة ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد التميز التنظيمي توافراً هو تميز المرؤوسين يليه تميز القادة ، ثم أخيراً تميز الثقافة التنظيمية .

بينما إستهدفت دراسة (حافظ وآخرون ، ٢٠١٩) توضيح دور إستراتيجية التكامل وإنعكاساتها في تحقيق التميز التنظيمي ، ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٠٣) مفردة ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه تم توظيف إستراتيجية التكامل في إحداث وتعزيز التميز التنظيمي .

وسعت دراسة (محمود ، ٢٠١٩) إلى معرفة أثر القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق التميز التنظيمي ، ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٩٠) مفردة ، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود إرتباط معنوي إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على جميع أبعاد التميز التنظيمي (تميز الهيكل التنظيمي ، التميز الإستراتيجي ، التميز القيادي ، تميز المرؤوسين ، تميز تقديم الخدمة ، تميز الثقافة التنظيمية) .

وإستهدفت دراسة (عيسى، ٢٠٢٣) إلى التعرف على الإطار الفكرى لأنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وقياس تأثير أبعاد رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم إستخدام قائمة الإستقصاء لجمع البيانات ، وتمثلت عينة الدراسة في عينة حجمها (٣٦٨) مفردة من العاملين بالقطار التعليم قبل الجامعى، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين رباعية الأنماط القيادية و سلوكيات فى المجتمع محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لكل سلوكيات رباعية الأنماط القيادية فى سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية فى قطاع التعليم ما قبل الجامعى، وضرورة نشر ثقافة مفاهيم القيادة الإدارية والأنماط المختلفة لها .

وهدفت دراسة (فتحي، ٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالى، التحيز الإلهامى، التأثير التفكيرى، الإهتمام بالفرد) فى الإندماج الوظيفى بأبعاده (الإندماج المعرفى - الإداركى، الإندماج العاطفى-الشعورى، الإندماج السلوكى) فى الجامعات الرسمية والمناخ التنظيمى كمتغير وسيط، وتم إستخدام المنهج الوصفى التحليلى لتحليل أداة الدراسة ، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الرسمة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها أن المناخ التنظيمى يتوسط أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والإندماج الوظيفى ، كما توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابى على الإندماج الوظيفى، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة القدرة فى التأثي على العاملين وتشجيعهم على التحدى والعمل بروح الفريق والمشاركة فى إتخاذ القرارات فى تحقيق الأهداف المرجوة.

وتناولت دراسة (نجم، ٢٠٢٣) التعرف على أثر القيادة التشاركية على رأس المال البشرى فى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الأردنية، وتمثل مجتمع الدراسة فى جميع العاملين فى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والبالغ عددها (٥٦٩) شركة، وأظهرت نتائج الدراسة فى أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية فى الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم جاءت بدرجة مرتفعة ولجميع الأبعاد ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابى ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على رأس المال البشرى فى الشركات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة للشركات محل الدراسة الفرصة لحصول العاملين بها على المعلومات التى يمكن للعاملين الإستناد عليها لممارسه أعمالهم ، وضرورة تفويض السلطة للعاملين .

بينما هدفت دراسة (جاسم، ٢٠٢٣) إلى تحديد دور أنماط القيادة (الداعمة، التشاركية، التوجيهية، التحويلية) في التعامل مع الهيكل التنظيمي ومن ثم بيان أثره على الأعمال، وتمثلت عينة الدراسة في المديرين ومعاونيهم والذين بلغ عددهم (٣٠٩) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لدور أنماط القيادة على الهيكل التنظيمي في تحسين بيئة العمل في الشركة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة التعامل مع الهيكل التنظيمي من قبل القيادة والسير ضمن هذا المسار بتقديم أكثر متابعة للشركات المشابهة.

وتناولت دراسة (الشهراني، ٢٠٢٣) التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة على أداء العاملين في المستشفى محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي القسم الأول البيانات العامة، والقسم الثاني عبارة عن أربعة محاور تبعا للمستشفى بلغت ٣٠٥ موظف تم تفرغها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة، كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية التحويلية، التبادلية، الخادمة يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نم على أداء العاملين وتأثيرا حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداما بمعامل ارتباط ٠,٧٠١، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداما أداء العاملين بمعامل ارتباط ٠,٦٥٠ ، أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط ٠,٧٠٠ ، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قيادتها ذات كفاءة خبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مروضيهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية.

وتناولت دراسة (أحمد، آخرون، ٢٠٢٢) التعرف على أهمية الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الثانوية العامة في مصر ومدى ممارسة القائد باعتباره مصدر السلطة في توجيه معلميه والتأثير عليهم والتعامل معهم من خلال ثلاث أنماط قيادية وهما (الديمقراطي _ الأوتوقراطي

_الترسلي)، وأهمية تبني القائد لنمط يعكس فيه فلسفته وكفائته وشخصيته بما يتلاءم مع طبيعة المشكلات التي تواجه المعلمين ، وفي ضوء ذلك نعرض في هذا البحث أهمية القيادة المدرسية والفرق بين القيادة والإدارة ودور مدير المدرسة في العمل القيادي والمهارات التي يجب أن يتحلى بها، فلا يمكن تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة دون توفر قائد مدرسي ناجح ، ونستعرض ايضا الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية، وعرض الإطار النظري لكل ما سبق مع توضيح طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي تحد من وتحكم مستوي التراخي التنظيمي للمعلمين، بالإضافة الي أثر ممارسة كل نمط قيادي على مستوي التراخي التنظيمي فيه، واي الأنماط المسببة للتراخي وأيهما يقل فيها مستوي التراخي ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث الي عديد من النتائج أهمها: إتباع مديري المدارس الثانوية العامة في مصر النمط الديمقراطي الذي يحد من مستوي التراخي التنظيمي للعاملين ،وبليه النمط الأوتوقراطي ،بينما يضعف وجود النمط الترسلي، ونقترح في هذا البحث: ضرورة تبني القائد والأخذ بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية وفق أحدث الأساليب والبرامج العلمية، وفي ضوء متطلبات نجاح واضحة، واختيار قيادات ناجحة وفق معايير معينة للتعين لا تعتمد على الأقدمية بل الكفاءة وسنوات الخبرة في العمل ، باعتبارهم كوادر التنمية المهنية، وجزء من منظومة أكبر وهي تحسين جودة العمل والنهوض بالعملية التعليمية، ومن هنا جاء دور أهمية الجامعات المصرية وخاصة كليات التربية في إعداد خريجيها باعتبارهم سواعد المستقبل .

وإستهدفت دراسة (شعبان ، ٢٠٢٠) التعرف على أثر الأنماط القيادية فى تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات ، ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٤٢٦) مفردة ، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطى القيادة التحويلية و التبادلية فى تعزيز ثقافة الجودة ، كما أظهرت النتائج أن إستخدام نمط القيادة التحويلية جاء فى المرتبة الأولى ثم جاء نمط القيادة التبادلية فى المرتبة الثانية .

وسعت دراسة (رشوان و محمد ، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعى للعاملين والتعرف على العلاقة بينهما ، ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٣٠) مفردة ، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات تأثير إيجابى بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعى للعاملين .

وهدفت دراسة (البريحي ، ٢٠١٩) التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة في الدوائر الحكومية ، ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٢٤٦) مفردة ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أنماط القيادة في الدوائر الحكومية بالترتيب ، حيث جاء نمط القيادة التحويلية في المرتبة الأولى ، وجاء نمط القيادة التشاركية في المرتبة الثانية و وجاء نمط القيادة التبادلية في المرتبة الثالثة ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة أنماط القيادة في الدوائر الحكومية بحسب الفئة العمرية لأفراد العينة.

٣/٢ دراسات تناولت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة :

إستهدفت دراسة (رشوان ، ٢٠١٩) التعرف على أهم أنماط القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي بمصلحة الضرائب على المبيعات ، كما سعت للتعرف على الدور الوسيط لتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل في العلاقة التفاعلية بين أنماط القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي ، تحديد دور تطوير المسار الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي بمصاحبة الضرائب على المبيعات ، ذلك بالتطبيق على عينتين الأولى كافة القادة على المستوى الإستراتيجي (رؤساء الإدارات المركزية ومديرو العموم) و الثانية كافة قادة المستقبل على مستوى الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام) ، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود إختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين وجهتي نظر القادة الإستراتيجيين وقادة المستقبل حول أنماط القيادة السائدة بمصلحة الضرائب ، ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين القادة الإستراتيجيين وقادة المستقبل حول وسائل تحقيق التميز التنظيمي بمصلحة الضرائب ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك إتفاق معنوي بين وجهتي نظر القادة الإستراتيجيين وقادة المستقبل حول وجود تأثير معنوي لتخطيط المسار الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي ، كما بينت نتائج الدراسة أنه من وجهة نظر القادة الإستراتيجيين أنه لا يوجد تأثير معنوي للقادة الإستراتيجيين على مستوى التميز التنظيمي بإستثناء النمط التحويلي الذي يؤثر على تميز الإستراتيجية ، وإستثناء النمط الأخلاقي الذي يؤثر على تميز الهيكل ، وتأثير كلاً من النمط التحويلي و الأخلاقي على تميز الثقافة .

بينما إستهدفت دراسة كل من (عبدالرحمن،أخرون،٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى تطبيق أنماط القيادة النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، النمط الموجه نحو الإنجاز، وأثرها على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة البحث البالغة ٩٨ مفردة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لولاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss ١٩ في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع

الأنماط القيادية المدروسة (التوجيهي المساند المشارك الموجه نحو الإنجاز) مطبقة بدرجة - متوسطة، وبمتوسط حسابي ٣.٢٧ في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري ، وكان النمط التوجيهي هو النمط السائد وجاء تطبيقه بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي ٣.٨٠ يليه النمط الموجه نحو الإنجاز بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي ٠.٣٥ ، ثم النمط المساند بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي ١٦.٣ ، وأخيراً النمط المشارك بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٢ . ٦٥ ، كما توصلت الدراسة إلى إن أبعاد التميز التنظيمي محققة في شركات الصناعات الغذائية المدروسة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي ٣.٢٥ ، وتؤثر أنماط القيادة على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً ذات دلالة إحصائية وبدرجة ارتباط طردي ضعيف، ويؤثر النمط التوجيهي على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً ذات دلالة إحصائية وبدرجة ارتباط طردي ضعيف ، ويؤثر النمط المساند على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً ذات دلالة إحصائية وبدرجة ارتباط طردي ضعيف ، كما يؤثر النمط المشارك على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً ذات دلالة إحصائية وبدرجة ارتباط طردي ضعيف ، كما يؤثر النمط المشارك على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً ذات دلالة إحصائية وبدرجة ارتباط طردي ضعيف. ، كما يؤثر النمط الموجه نحو الإنجاز على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة تأثيراً ذات دلالة إحصائية وبدرجة ارتباط طردي متوسط.

بما تناولت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦) توضيح أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي ، وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح السامل الذي يساعد على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها، وذلك بالإعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية للبحث، حيث تم توزيع استمارتين كانت الأولى موجهة للقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج والتي بلغ عددها ب ٣٧ قائد من المجموع الكلي المقدر ب ٤٣ قائد، أما الثانية وكانت موجهة لعمال التنفيذ في المؤسسة باختيار نسبة ٥ % من المجموع الكلي والمقدر ب ١٨١ عامل، إضافة إلى مختلف أدوات البحث الأخرى من ملاحظة مقابلة، سجلات ووثائق ومختلف أساليب التحليل الكمي والكيفي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمة الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي، كما تساهم كفاءة القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي ، كما تساهم القيادة التشاركية في تحقيق التميز التنظيمي ، كما تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (حافظ و كهية ، ٢٠١٤) قياس تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي ، ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٠٧) مفردة ، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن التميز

التنظيمي يعتمد على المعايير و المؤشرات (معايير مادية متمثلة في التكنولوجيا والعمليات و المعلومات) ، ولا تركز على السلوك فقط ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التركيز على العمل الجماعي وإستخدام نمط القيادة التشاركية في التعامل مع المرؤوسين .
كما سعت دراسة (Khan, M.J., 2012) إلى التعرف على دور أساليب القيادة في التنبؤ بالسلوك الإبتكارى فى العمل ، ومعرفة تأثير أنماط القيادة على السلوك الإبتكارى ، طبقت الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) مفردة من مديرى البنوك ، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تنتبأ بشكل إيجابي بالسلوك الإبتكارى فى العمل .
نخلص مما سبق :

هناك أوجه تشابه و أخرى أوجه إختلاف بين الدراسات السابقة التى تتعلق بمتغيرات الدراسة وبين الدراسة الحالية وهذا يتضح فيما يلى :
تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث إستخدام الأسلوب الوصفى التحليلى لمنهج الدراسة ، وإستخدام الإستقصاء كأداة للدراسة ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة فى مجتمع الدراسة ومتغيراتها .
تمت الدراسات الأجنبية فى بيئة عمل مختلفة عن البيئة العربية بشكل عام والبيئة المصرية بوجه خاص ، مما يدفع للتحقق عند الإستفادة من نتائج هذه الدراسات .

٣- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية نوعاً من البحوث الإستكشافية التى ينظر إليها على أنها خطوة أولى لازمة لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها ، ولمساعدة الباحث فى بناء الفروض الخاصة بالدراسة ، والتى بدورها تستخدم فى تصميم البحث الوصفى ، لذا كان من الأهمية بمكان البدء بإجراء هذه الدراسة فى مرحلة التخطيط للدراسة (إدريس ، ٢٠١٢) .
وفىما يلى عرض موجز لأهداف الدراسة الإستطلاعية وأساليب جمع البيانات الخاصة بها والنتائج التى تم التوصل إليها :

١/٣ أهداف الدراسة الإستطلاعية : سعت الدراسة الحالية إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف وهى كالتالى :
١/١/٣ الكشف عن مدى ادراك العاملين لمفهوم و طبيعة أنماط القيادة السائدة فى شركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .

- ٢/١/٣ تحديد مستوى التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية محل الدراسة .
- ٣/١/٣ معرفة مدى تطبيق الشركات المقاولات المصرية محل الدراسة لأنماط القيادة .
- ٤/١/٣ تحديد دور أنماط القيادة في تفسير التغير في التميز التنظيمي .
- ٢/٣ مراحل الدراسة الإستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية لهذا البحث على عدة مراحل هي كالتالي :

١/٢/٣ دراسة إستطلاعية مكتبية : تم فيها الإطلاع على المراجع و الدوريات المختلفة والمصادر ، وكذلك المواقع على شبكة الإنترنت التي تناولت متغيرات البحث ، بالإضافة إلى بعض البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث والتي تدور حول متغيرات الدراسة وهي :

- أنماط القيادة المختلفة (القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة التشاركية ، القيادة الخادمة) .

- التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة (تميز الهيكل التنظيمي ، تميز إستراتيجي ، تميز قيادي ، تميز المرؤوسين ، تميز تقديم الخدمة ، تميز الثقافة التنظيمية) .

٢/٢/٣ دراسة إستطلاعية ميدانية : تم إجرائها للتأكد من وجود الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة في مجال التطبيق وهو شركتين (شركة المقاولات العامة المصرية - مختار إبراهيم سابقاً ، شركة الشمس للإسكان و التعمير العقارية) ، وقد تم تناولها على النحو التالي :

١/٢/٢/٣ أسلوب الدراسة الإستطلاعية :

إعتمدت الدراسة الإستطلاعية على المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت عدد (٢٥) مفردة من العاملين بشركة المقاولات العامة المصرية (شركة مختار إبراهيم سابقاً) ، عدد (٢٥) مفردة من العاملين بشركة الشمس للإسكان و التعمير العقارية .

وذلك بإعتبارها عينة تشمل المستويات الإدارية المختلفة في شركتي المقاولات المصرية (محل الدراسة)، وذلك بهدف التعرف على مدى الرعاية الموجهة لتنمية السلوك الإبتكارى للعاملين في هذه الشركات ، وقد وجه الباحث لهم بعض الأسئلة في الموضوعات التالية :

- طبيعة أنماط القيادة السائدة في شركات المقاولات المصرية .
- مستوى التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية .

٣/٣ نتائج الدراسة الإستطلاعية

- توصلت الدراسة الإستطلاعية إلى بعض المؤشرات الأولية التي تعكس إنخفاض مستوى التميز التنظيمي بشركتي المقاولات المصرية (محل الدراسة) ، وهذه المؤشرات هي :
- القصور في الإلتزام بمواعيد تنفيذ و تسليم المشروعات وفقاً للمواعيد المتفق عليها في العقود المبرمة بين شركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وعملاءهما ، فترات تتجاوز العام .
 - إنخفاض مستوى الإلتزام بالمواصفات الفنية للمشروعات المتفق عليها في العقود المبرمة بين شركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وعملاءهما ، مما يؤدي إلى إثارة مشكلات عديدة من العملاء ، قد تصل إلى إلغاء التعاقدات .
 - يحمل معظم أفراد العينة مشاعر الإحباط و القلق و التشاؤم تجاه أنماط القيادة السائدة لعدم توفير المناخ الإبتكاري، وعدم الإهتمام بتنمية السلوك الإبتكاري للعاملين ، مما نتج عن ذلك نمطية المخرجات لعدم التجديد أو مواكبة التطور في تنفيذ المشروعات .
 - إخفاق إحدى شركتي المقاولات المصرية محل الدراسة على جائزة التميز بشكل مستمر ، إفتقار الشركة الأخرى محل الدراسة إلى معايير التميز تسبب ذلك إلى عدم نيلها جوائز التميز عربياً أو دولياً أو عالمياً ، مما يعكس ذلك عدم تطبيق النماذج العربية (نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز ، نموذج الملك عبد العزيز للتميز ، النموذج الجزائري للتميز ، نموذج جائزة التميز القومية بجمهورية مصر العربية) ، أو نماذج التميز العالمية (النموذج الياباني ديمنج ، النموذج الأمريكي مالكولم بادريج ، النموذج الاوروي ، وغيرها) .
 - إنخفاض مستوى إدراك العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة لمفهوم أنماط القيادة وفقاً لإجابات ٤٢ من بين عينة العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة بنسبة ٨٤ % .
 - القصور في تحديد مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين بشركات المقاولات المصرية موضع التطبيق وفقاً لإجابات ٣٤ من بين عينة العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة بنسبة ٦٨ % .
 - غموض العلاقة بين أنماط القيادة والتميز التنظيمي بشركتي المقاولات المصرية موضع التطبيق وفقاً لإجابات ٤١ من بين عينة العاملين بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة بنسبة ٨٢ % .

٤- مشكلة الدراسة :-

وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت على عينة من العاملين بشركات المقاولات المصرية محل الدراسة وهما شركة المقاولات العامة المصرية (شركة مختار إبراهيم سابقاً) ، شركة الشمس للتعمير و الإسكان العقارية ، كذلك وفقاً للدراسات السابقة أمكن للباحث تحديد عدة مشاكل تنظيمية و سلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلي :

- انخفاض ادراك العاملين في شركات المقاولات المصرية موضع التطبيق لمفهوم أنماط القيادة ، والمتمثلة في القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة التشاركية ، القيادة الخادمة.

- غموض أهمية دور أنماط القيادة المختلفة في تحقيق التميز التنظيمي بشركتي المقاولات المصرية موضع التطبيق .

- غياب الديمقراطية أو المشاركة في اتخاذ القرارات ، حيث أن اغلب القرارات التي يتم اتخاذها قرارات مركزية .

- القصور في تقديم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين .

ولسد الفجوة البحثية في الدراسات العربية بشكل عام ، وفى البيئة المصرية بشكل خاص يركز الباحث في دراسته الحالية على معرفة دور أنماط القيادة على التميز التنظيمي بتطبيق ذلك على شركتي المقاولات المصرية محل الدراسة ، وبناءً على كل ما سبق ، وحيث أن شركة المقاولات العامة المصرية (شركة مختار إبراهيم سابقاً) هى إحدى شركات المقاولات بقطاع الأعمال العام ، شركة الشمس للإسكان و التعمير العقارية هى إحدى شركات المقاولات بقطاع الأعمال الخاص ، يرى الباحث أن شركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وشركات المقاولات المصرية بشكل عام فى حاجة ماسة إلى تحقيق التميز التنظيمي .

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

• السؤال الرئيسى هو كما يلي :-ماهى طبيعة وقوة العلاقة بين أنماط القيادة السائدة ومستوى التميز التنظيمي ؟

التساؤلات الفرعية التى يمكن من خلالها صياغة مشكلة الدراسة هى كما يلي :

- ماهى أنماط القيادة السائدة فى شركتي المقاولات المصرية محل الدراسة ؟

- ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي فى شركتي المقاولات المصرية محل الدراسة ؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة و التميز التنظيمي في شركتى المقاولات المصرية محل الدراسة ؟

٥- أهداف البحث :-

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على الدور الوسيط للسلوك الإبتكارى للعاملين في تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والتميز التنظيمي ، و يمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- تحديد أنماط القيادة السائدة فى شركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .
- التوصل إلى مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي فى شركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والتميز التنظيمي فى شركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .

٦- فروض البحث :

- فى ضوء العرض السابق لمشكلة الدراسة وأهدافها و الدراسات السابقة أمكن للباحث صياغة فروض لدراسة والتي تتمثل فى الآتى :
- الفرض الرئيسى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة وبين التميز التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية ويتفرع منه الفروض التالية:
 - لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وأبعاد التميز التنظيمي بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة
 - لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية وأبعاد التميز التنظيمي بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة
 - لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأخلاقية وأبعاد التميز التنظيمي بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة
 - لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية وأبعاد التميز التنظيمي بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة
 - لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وأبعاد التميز التنظيمي بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة

٧- أهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فى عدة عوامل (من الناحية العلمية ، من الناحية العملية ، من الناحية الأدبية) كما يلى إيضاها :

١/٧ من الناحية العلمية : ندرة الدراسات التى تناولت علاقة أنماط القيادة بالتميز التنظيمى بشكل عام ، كعلاقة مباشرة

٢/٧ من الناحية العملية : تحاول الدراسة الحالية مساعدة شركات المقاولات فى دعم ونشر ثقافة التميز بين العاملين للحرص الدائم على تحقيق التميز التنظيمى .

تعمل الدراسة الحالية على توعية القادة بمعرفة أسباب و مصادر غياب التميز التنظيمى ليسهل فى إيجاد الحلول المعالجة لهذه الظاهرة والتقليل من الآثار المترتبة على الإفتقار إلى التميز التنظيمى سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة ككل.

٣/٧ من الناحية الأدبية : تحاول الدراسة الحالية أن تسهم فى إثراء الأدبيات العربية فى مجال إدارة الأعمال والتميز التنظيمى بصفة عامة .

٨- حدود ومتغيرات البحث :-

إعتمد الباحث فى جمع البيانات الأولية على إجراء دراسة ميدانية حول متغيرات البحث، والتي أمكن قياس خصائصها من خلال مجموعة من المقاييس المختلفة ، يمكن توضيح ذلك كما يلى:

١/٨ حدود البحث : وتشمل حدود البحث الحدود التالية :

- ١/١/٨ الحدود الموضوعية : إقتصرت الدراسة على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والتميز التنظيمى .

- ٢/١/٨ الحدود المكانية : تركزت الدراسة التطبيقية للباحث على شركتى المقاولات المصرية ، إحداهما شركة المقاولات العامة لمصرية (شركة مختار إبراهيم) وهى ممثلة لشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام ، الأخرى شركة الشمس للإسكان و التعمير العقارية وهى ممثلة لشركات المقاولات المصرية بقطاع الأعمال الخاص .

- ٣/١/٨ الحدود الزمنية : هى الفترة الزمنية التى إستغرقتها عملية جمع البيانات (الأولى ، الثانية) اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة .

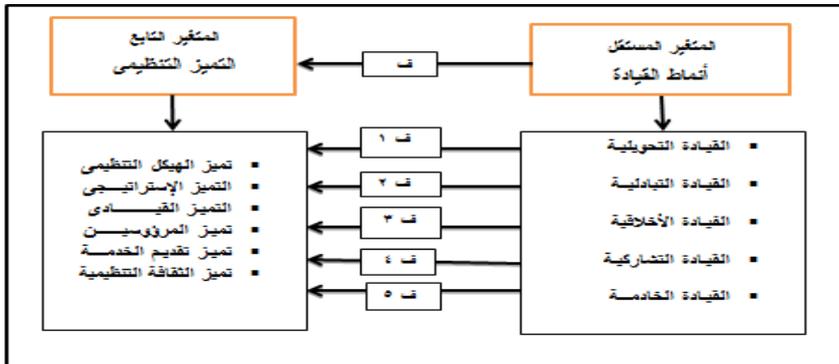
٢/٨ متغيرات البحث : فى ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وأهدافه وفروضه، إعتمد الباحث على مجموعة من المتغيرات وهى:

- ١/٢/٨ المتغير المستقل : أنماط القيادة، وتتمثل الأنماط محل الدراسة في مايلي:
- القيادة التحويلية وتتمثل أهم أبعادها في (التأثير بالجادبية و القدوة (التأثير المثالي) (الدفع والإلهام (التحفيز الإلهامي) ، الإعتبارات الفردية ،التشجيع الإبداعي (الإستئارة الفكرية)
 - القيادة التبادلية وتتمثل أهم الأبعاد الفرعية لها في (المكافأة المشروطة ،الإدارة بالإستثناء النشطة (الإيجابية) ،الإدارة بالإستثناء الساكنة (السلبية).
 - القيادة الأخلاقية وتتمثل أهم أبعادها في (السلوك الأخلاقي ،ممارسة السلوك الأخلاقي (الأخلاقيات الإدارية) ،تعزيز السلوك الأخلاقي)
 - القيادة التشاركية وتتمثل أهم أبعادها في (تفويض السلطة ،المشاركة في إتخاذ القرارات ،العلاقات الإنسانية ،الإتصال وبناء المعلومات)
 - القيادة الخادمة وتتمثل أهم أبعادها في (الإيثار ،التمكين ،التواضع ،المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين ،الإلتزام بتطوير المجتمع)

٢/٢/٨ المتغير التابع: التميز التنظيمي. ويتمثل أهم الأبعاد الفرعية له في (تميز الهيكل التنظيمي ،تميز إستراتيجي ،تميز قيادي،تميز المرؤوسين ،تميز تقديم الخدمة ،تميز الثقافة التنظيمية).

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وأهداف البحث يمكن صياغة النموذج المقترح للدراسة كما

يوضحه الشكل (١/١)



المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الشكل (١/١) السابق النموذج المقترح لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الآتي :

تمثل ف الفرض الرئيسي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة في شركتى المقاولات المصرية محل الدراسة والتميز التنظيمى مأخوذاً بصورة إجمالية .

تشير ف ١ إلى الفرض الفرعى الأول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية و أبعاد التميز التنظيمى بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .

وتشير ف ٢ إلى الفرض الفرعى الثانى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية و أبعاد التميز التنظيمى بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .

بينما تمثل ف ٣ إلى الفرض الفرعى الثالث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأخلاقية و أبعاد التميز التنظيمى بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .

و تمثل ف ٤ إلى الفرض الفرعى الرابع لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التشاركية و أبعاد التميز التنظيمى بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .

كما تشير ف ٥ إلى الفرض الفرعى الخامس لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة و أبعاد التميز التنظيمى بشركتى المقاولات المصرية محل الدراسة .

٩- أداة البحث وطريقة جمع البيانات : تتمثل أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات الخاصة بالبحث الحالى فى قائمة الإستقصاء موجهه لمفردات العينة الخاضعة للدراسة من العاملين بشركة المقاولات المصرية العامة (مختار إبراهيم سابقاً) ، وشركة الشمس للإسكان والتعمير العقارية)، وتشمل القائمة على ثلاث مجموعات من الأسئلة وتتمثل فيما يلى:

الجزء الأول : ويتضمن هذ الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم مثل الفئة العمرية، مدة الخدمة و مؤهل المستقصى منه .

الجزء الثانى: ويتضمن هذا الجزء جزئين هما: أولاً المتغير المستقل (أنماط القيادة) ويتضمن محاور أنماط القيادة المختلفة (القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، الجزء ثانياً المتغير التابع (متعلق بالتميز التنظيمى) ويتضمن ستة أبعاد: (تميز الهيكل التنظيمى ، التميز الاستراتيجى ، التميز القيادى ، تميز المرؤوسين ، تميز تقديم الخدمة ، تميز الثقافة التنظيمية).

١٠- صدق وثبات أداة البحث : للتحقق من ثبات مقاييس الدراسة، قام الباحث بإستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا، بإعتباره أكثر أساليب تحليل الإعتمادية (Reliability) الذى يهدف إلى تقييم درجة الإتساق الداخلى لأسئلة قائمة الإستقصاء والتحقق من ثباتها ، ومدى الإعتماذ على نتائج التحليل الإحصائى لقائمة الإستقصاء ، ومدى إمكانية تعميم تلك النتائج على مجتمع الدراسة.

١/١٠ اختبار معاملي الثبات : يهدف اختبار الثبات و إلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والتحقق من ثباتها، ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، ويكون المقياس مقبولاً إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا (تساوي أو أكبر من 60%) لكي يتم تعميم نتائج دراسة المستقصى منهم على مجتمع الدراسة، ويتم حساب معامل عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (قيمة ألفا) .

جدول (١/١) قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

نوع المتغير	المتغير	الرمز	المرحلة الأولى	
			عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	القيادة التحويلية	X1	21	0.692
	القيادة التبادلية	X2	13	0.769
	القيادة الأخلاقية	X3	15	0.708
	القيادة التشاركية	X4	18	0.707
	القيادة الخادمة	X5	21	0.871
	أنماط القيادة	X	88	0.865
المتغير التابع	تميز الهيكل التنظيمي	Y1	5	0.753
	التميز الاستراتيجي	Y2	5	0.623
	التميز القيادي	Y3	5	0.688
	تميز المرؤوسين	Y4	5	0.836
	تميز تقديم الخدمة	Y5	3	0.818
	تميز الثقافة التنظيمية	Y6	5	0.860
	التميز التنظيمي	Y	28	0.826
	كل عبارات النموذج		116	0.881

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي النسبة المئوية لمعامل الثبات بلغ (88.1%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث كان معامل الثبات على مستوى المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) ككل (86.5%) وهي قيمة مقبولة إحصائياً، بينما بلغت قيمة أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X5 (القيادة الخادمة) بنسبة (87.1%)، وبلغت أقل قيم لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X1 (القيادة التحويلية) بنسبة (69.2%)، أما المتغير التابع فإن قيمة معامل الثبات على مستوى أسئلة الاستقصاء فقد بلغ (82.6%) وهي قيمة مقبولة إحصائياً، بلغت أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغيرات التابعة وهي Y6 (تميز الثقافة التنظيمية) بنسبة (86.0%)؛ في حين بلغ أقل قيمة

لمعامل الثبات للمتغيرات التابعة وهي ٧٢ (بعد التميز الاستراتيجي) بنسبة (62.3%). ومن خلال النتائج السابقة أن أسئلة استمارة الإستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والإتساق، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج القائمة والأطمئنان إلى مصداقيتها.

٢/١٠ التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية :

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي المتعلقة بخصائص أنماط القيادة كمتغير مستقل و التميز التنظيمي كمتغير تابع بالتطبيق على شركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وللتحقق من ذلك تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسط والانحراف المعياري في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصى منهم، بهدف التعرف على أى العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الاتفاق بين آراء المستقصى منهم. وتحدد درجة الأثر وفقا للجدول التالي:

جدول (١/٢) مفتاح التصحيح

الوسط الحسابي	درجة الأثر
اقل من ١.٨	منخفضة جدا
١.٨-٢.٥٩	منخفضة
٢.٦-٣.٣٩	متوسطة
٣.٤-٤.١٩	مرتفعة
٤.٢ فما فوق	مرتفعة جدا

من أجل تفسير النتائج اعتمدت الدراسة المتوسطات الحسابية والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

٩٠% فأكثر درجة أثر كبيرة جداً.

من ٨٠%-٨٩.٩٩% درجة أثر كبيرة

من ٦٠%-٧٩.٩٩% درجة أثر متوسطة

من ٥٠%-٥٩.٩٩% درجة أثر قليلة

أقل من ٥٠% درجة أثر قليلة جداً .

١/٢/١٠ التحليل الوصفي لأنماط القيادة

فيما يلي التحليل الوصفي للمتغير المستقل (أنماط القيادة) وينقسم الى ستة أنماط: نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة التشاركية، نمط القيادة الخادمة.

جدول (١/٣) التحليل الوصفي لبعده الدفع الإلهام كبعده القيادة التحويلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
----------	-----------------	-------------------	------------	--------------

دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي

دراسة تطبيقية على شركات القاولات المصرية

أ.د. شوقي محمد الصباح
د. علاء فرج رضوان
أشرف صلاح الدين محمود عبد الشافي

مرتفعة	76.69	0.93774	3.8345	يملك مديري مستوى عال من السلوك الأخلاقي
مرتفعة	79.05	0.89949	3.9524	يتمتع رئيسي المباشر باحترام الآخرين وتقنهم وإعجابهم به
مرتفعة	78.1	0.98857	3.9048	يتوافر لدى مشرفي في العمل ثقة ذاتية عالية
مرتفعة	80.05	0.94267	4.0023	يتميز رئيسي المباشر بالقدرة على إقناع الآخرين بأفكاره و آراءه
مرتفعة	83.85	0.89267	4.1927	يتصف مديري بقوة شخصية معتمدة على الخبرة والمعرفة
مرتفعة	82.22	0.91149	4.1111	يتعامل مشرفي في العمل مع مرؤوسيه بعدالة ونزاهة
مرتفعة	78.91	0.97316	3.9456	التأثير بالجانبيية والقدوة
مرتفعة	78.73	0.93203	3.9365	يعمل مديري في العمل على بث روح الحماس لدى العاملين
مرتفعة	80.82	0.88839	4.0408	يشجع رئيسي في العمل ويهتم بالأفكار الإبتكارية
مرتفعة	79.86	0.92807	3.9932	يحفز مشرفي في العمل تابعيه على إنجاز أهداف ورؤية الشركة
مرتفعة	77.87	0.95345	3.8934	يوجه مديري العاملين للعمل بروح الفريق
مرتفعة	77.32	1.00579	3.8662	يحرص مديري في العمل على قيامه بالثناء على الأداء المتميز للعاملين
مرتفعة	83.63	0.91389	4.1814	يتحدث مشرفي في العمل بتفاؤل عن المستقبل
مرتفعة	82.07	0.33300	4.1034	الدفع الإلهام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول الدفع الإلهام كبعد القيادة التحويلية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1034) وانحراف معياري (0.33300) و بدرجة تأثير مرتفع الموافقة. جاءت العبارة أن (يتصف مديري بقوة شخصية معتمدة على الخبرة والمعرفة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.1927) والانحراف المعياري(0.89267) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يملك مديري مستوى عال من السلوك الأخلاقي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.8345) والانحراف المعياري (0.93774) .

جدول (١/٤) التحليل الوصفي لبعد الاعتبارات الفردية كبعد القيادة التحويلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يسهل التواصل مع رئيسي في العمل	4.2018	0.89320	84.04	مرتفعة جدا
يصفى مديري لآراء ومقترحات المرؤوسين	4.1746	0.90899	83.49	مرتفعة
توفر الإدارة العليا فرصة التدريب وتنمية المهارات للعاملين	4.1497	0.89965	82.99	مرتفعة
يركز رئيسي في العمل على تحديد نقاط الضعف للعاملين للحد منها	3.8980	1.01400	77.96	مرتفعة
يهتم مديري بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.9841	0.96273	79.68	مرتفعة
يتم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين	4.0091	0.93658	80.18	مرتفعة

الاعتبارات الفردية	4.1893	0.44579	83.79	مرتفعة
--------------------	--------	---------	-------	--------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول الاعتبارات الفردية كبعد القيادة التحويلية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1893) وانحراف معياري (0.44579) و بدرجة تأثير مرتفع الموافقة. جاءت العبارة أن (يسهل التواصل مع رئيسي في العمل) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2018) والانحراف المعياري(0.89320) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يركز رئيسي في العمل على تحديد نقاط الضعف للعاملين للحد منها) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.8980) والانحراف المعياري (1.01400) .

جدول (١/٥) التحليل الوصفي لبعد التشجيع لإبداعي كبعد القيادة التحويلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
تشجع الإدارة العليا العاملين على التطوير وتدعم الأفكار	3.7506	0.97766	75.01	مرتفعة
يعزز رئيسي المباشر أفكار العاملين بالرغم من تعارضها مع أفكاره	3.7868	0.99083	75.74	مرتفعة
يبحث مديري عن بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجهه في العمل	4.2341	0.87601	84.68	مرتفعة جدا
التشجيع الإبداعي	3.9894	0.60835	79.79	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول التشجيع الإبداعي كبعد القيادة التحويلية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.583.9894) وانحراف معياري (0.60835) و بدرجة تأثير مرتفع الموافقة. جاءت العبارة أن (يبحث مديري عن بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجهه في العمل) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2341) والانحراف المعياري(0.87601) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (تشجع الإدارة العليا العاملين على التطوير وتدعم الأفكار) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.7506) والانحراف المعياري (0.97766) .

جدول (١/٦) التحليل الوصفي لبعد المكافأة المشروطة كبعد القيادة التبادلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	ترتيب الأهمية
----------	-----------------	-------------------	------------	---------------

مرتفعة	81.88	0.28593	4.0941	يربط رئيسي في العمل منح المكافآت بالأداء المتميز
مرتفعة	81.77	0.94334	4.0884	توضع وسائل تحفيزية لحصول العاملين على المكافأة الإستثنائية المقترنة بالأداء المتميز
مرتفعة	82.77	0.89260	4.1383	يدرك العاملون الأعمال الواجب تنفيذها للحصول على المكافآت الإستثنائية
مرتفعة	77.37	1.00947	4.10685	المكافأة المشروطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول المكافأة المشروطة كبعد القيادة التبادلية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.10685) وانحراف معياري (0.947) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يدرك العاملون الأعمال الواجب تنفيذها للحصول على المكافآت الإستثنائية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.1383) والانحراف المعياري (0.89260) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (توضع وسائل تحفيزية لحصول العاملين على المكافأة الإستثنائية المقترنة بالأداء المتميز) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.0884) والانحراف المعياري (0.94334) .

جدول (١/٧) التحليل الوصفي لبعد الإدارة بالاستثناء الأنشطة كبعد القيادة التبادلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	ترتيب الأهم
يتابع مديري إنجاز العمل لإكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	4.1285	0.63095	82.57	مرتفعة
تحرص الإدارة العليا على مواجهة الأخطاء والشكاوى	4.1587	0.94975	83.17	مرتفعة
يوجه رئيسي في العمل إنتباهي للأخطاء للإلتزام بالمعايير اللازمة للأداء	4.2676	0.87442	85.35	مرتفعة جدا
تطبق العقوبات اللازمة عندالإخفاق في إنجاز العمل	4.2608	0.88293	85.22	مرتفعة جدا
يقوم مديري بتصحيح الأخطاء أولاً بأول	4.1678	0.93612	83.36	مرتفعة
يتم تطبيق العقوبات على العاملين بعدالة	4.2018	0.89320	84.04	مرتفعة جدا
يتأكد مشرفي في العمل من تصحيح الإحترافات قبل تنفيذ أعمال الشركة	4.1610	0.87849	83.22	مرتفعة
الإدارة بالاستثناء الأنشطة	4.1746	0.92878	83.49	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول الادارة بالاستثناء النشطة كبعد القيادة التبادلية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1746) وانحراف معياري (0. 92878) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يوجه رئيسي في العمل إنتباهي للأخطاء للإلتزام بالمعايير اللازمة للأداء) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2676) والانحراف المعياري (0.87442) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يتابع مديري إنجاز العمل لإكتشاف الأخطاء قبل وقوعها) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.1285) والانحراف المعياري (0.63095) .

جدول (١/٨) التحليل الوصفي لبعده الادارة بالاستثناء الساكنة كبعد القيادة التبادلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	ترتيب الأهمية
يركز رئيسي في العمل إهتمامه على معالجة المشكلات الإستثنائية فقط	4.3409	0.41154	86.82	مرتفعة جدا
لا يتدخل مشرفي في العمل إلا عندما تتفاقم المشكلات و تصبح خطيرة	4.1406	0.91364	82.81	مرتفعة
تؤمن الإدارة العليا بأهمية الإجراءات التصحيحية للإنحرافات	4.2494	0.87719	84.99	مرتفعة جدا
الادارة بالاستثناء الساكنة	4.2834	0.87849	85.67	مرتفعة جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول الادارة بالاستثناء الساكنة كبعد القيادة التبادلية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2834) وانحراف معياري (0. 87849) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يركز رئيسي في العمل إهتمامه على معالجة المشكلات الإستثنائية فقط) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.3409) والانحراف المعياري (0.41154) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (لا يتدخل مشرفي في العمل إلا عندما تتفاقم المشكلات و تصبح خطيرة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.1406) والانحراف المعياري (0.91364).

جدول (١/٩) التحليل الوصفي لبعده السلوك الأخلاقي كبعد القيادة الأخلاقية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يتصرف رئيسي المباشر بالود في التعامل مع المرووسين	4.3757	0.64879	87.51	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	85.69	0.34792	4.2847	يتميز مديري بالصدق في التعامل مع العاملين
مرتفعة جدا	85.08	0.89386	4.2540	يفي مشرفي في العمل بالتزاماته مع تابعيه
مرتفعة	83.99	0.84536	4.1995	يوجد إتفاق بين أقوال رئيسي في العمل و أفعاله
مرتفعة جدا	85.26	0.88097	4.2630	يتقبل مديري النقد بصدر رحب بدون تدمر
مرتفعة جدا	85.62	0.78865	4.2311	السلوك الأخلاقي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول السلوك الأخلاقي كبعد القيادة الأخلاقية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2311) وانحراف معياري (0.78865) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يتصف رئيسي المباشر بالود في التعامل مع المرؤوسين) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل (4.3757) والانحراف المعياري (0.64879) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. بينما جاءت العبارة (يوجد إتفاق بين أقوال رئيسي في العمل و أفعاله) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.1995) والانحراف المعياري (0.84536).

جدول (١/١٠) التحليل الوصفي لبعده ممارسة السلوك الأخلاقي كبعد القيادة الأخلاقية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يمثل رئيسي في العمل للقوانين واللوائح التنظيمية	4.1905	0.94147	83.81	مرتفعة
يتحمل مديري مسؤولياته الشخصية	4.4226	0.71855	88.45	مرتفعة جدا
يهتم رئيسي في العمل بتقييم مرؤوسيه بشفافية وعدالة	4.1973	0.84724	83.95	مرتفعة
يقوم مديري بمعاينة العاملين المنتهكين للمعايير الأخلاقية	3.4308	0.90220	68.62	مرتفعة
يخصص مشرفي في العمل وقتاً للحديث عن الجوانب العاطفية المرتبطة بالعمل	4.2449	0.91645	84.9	مرتفعة جدا
تهتم الإدارة العليا بكافة العاملين على حد سواء	4.3810	0.76277	87.62	مرتفعة جدا
ممارسة السلوك الأخلاقي	4.2608	0.82160	85.22	مرتفعة جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول ممارسة السلوك الأخلاقي كبعد القيادة الأخلاقية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط

الحسابي (4.2608) وانحراف معياري (0.82160) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة ، جاءت العبارة أن (يخصص مشرفي في العمل وقتاً للحديث عن الجوانب العاطفية المرتبطة بالعمل) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2449) والانحراف المعياري (0.91645) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يقوم مديري بمعاينة العاملين المنتهكين للمعايير الأخلاقية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.4308) والانحراف المعياري (0.90220).

جدول (١/١١) التحليل الوصفي لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي كبعد القيادة الأخلاقية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يعزز مديري المبادئ الأخلاقية في الشركة	4.3311	.80293	86.62	مرتفعة جدا
يناقش رئيسي المباشر أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين	4.3088	.63452	86.18	مرتفعة جدا
يراعي مديري في العمل البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات	4.1814	.89885	83.63	مرتفعة
تعزيز السلوك الأخلاقي	4.2834	.80562	85.67	مرتفعة جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول تعزيز السلوك الأخلاقي كبعد القيادة الأخلاقية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2834) وانحراف معياري (0.80562) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يعزز مديري المبادئ الأخلاقية في الشركة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.3311) والانحراف المعياري (0.80293) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يراعى مديري في العمل البعد الأخلاقي عند إتخاذ القرارات) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.1814) والانحراف المعياري (0.89885).

جدول (١/١٢) التحليل الوصفي لبعد تفويض السلطة كبعد القيادة التشاركية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يحكم رئيسي المباشر على النجاح من زاوية الأساليب الأخلاقية المستخدمة للوه للغايات	4.2177	0.82449	84.35	مرتفعة جدا
يبادر مديري بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	4.3356	0.71155	86.71	مرتفعة جدا
يتم إسناد دوراً قيادياً للعاملين وتفويض بعض السلطات لمرووسيه	4.3738	0.61091	87.48	مرتفعة جدا

دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي

دراسة تطبيقية على شركات القاولات المصرية

أ.د. شوقي محمد الصباغ
د. علاء فرج رضوان
أشرف صلاح الدين محمود عبد الشافي

مرتفعة جدا	88.62	0.75999	4.4308	يعطى مديري فرصة للعاملين للمشاركة في تحديد أهداف الشركة
مرتفعة	83.49	0.86017	4.1746	يقوم مشرفي في العمل بتوزيع المهام و الأدوار على موظفيه بحسب قدرة كل عامل
مرتفعة	84.81	0.85013	4.2905	تفويض السلطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول تفويض السلطة كبعد القيادة التشاركية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2905) وانحراف معياري (0.85013) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يعطى مديري فرصة للعاملين للمشاركة في تحديد أهداف الشركة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.4308) والانحراف المعياري (075999) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يقوم مشرفي في العمل بتوزيع المهام و الأدوار على موظفيه بحسب قدرة كل عامل) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.1746) والانحراف المعياري (0.86017).

جدول (١/١٣) التحليل الوصفي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات كبعد القيادة التشاركية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يمنح مديري فرصة للعاملين المشاركة في عملية التخطيط	4.3719	0.82711	87.44	مرتفعة جدا
يفتح رئيسي المباشر المجال للمرؤوسين للمشاركة في صنع قرارات هامة للشركة	4.2744	0.90177	85.49	مرتفعة جدا
تعقد الإدارة العليا دورات تدريبية للموظفين في كيفية صنع واتخاذ القرارات	4.4508	0.67659	89.02	مرتفعة جدا
تحرص الإدارة العليا على تطوير قدرة العاملين على إتخاذ القرارات بالتدريب	4.3810	0.83937	87.62	مرتفعة جدا
المشاركة في اتخاذ القرارات	4.3109	0.84931	87.22	مرتفعة جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول المشاركة في اتخاذ القرارات كبعد القيادة التشاركية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.3109) وانحراف معياري (0.84931) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (

تعقد الإدارة العليا دورات تدريبية للموظفين في كيفية صنع وإتخاذ القرارات) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.4508) والانحراف المعياري (0.67659) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يفتح رئيسى المباشر المجال للمرؤوسين للمشاركة فى صنع قرارات هامة للشركة) فى أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.2744) والانحراف المعياري (0.90177) .

جدول (١/١٤) لتحليل الوصفى لبعء العلاقات الإنسانية كبعء القيادة التشاركية

العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الأثر	درجة الأهمية
يتعامل مديرى بتواضع مع العاملين	4.1156	0.91092	82.31	مرتفعة
يقدر مشرفى فى العمل الظروف التى يمر بها تابعيه بشكل ملموس	4.2472	0.89450	84.94	مرتفعة جدا
يعمل رئيسى المباشر على بث الشعور بالأمن و الإستقرار لدى المرؤوسين	4.3878	0.79550	87.76	مرتفعة جدا
يحرص مديرى على التواصل مع العاملين وحل مشكلاتهم الشخصية	4.2880	0.82079	85.76	مرتفعة جدا
العلاقات الإنسانية	4.2515	0.87194	84.03	مرتفعة جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول العلاقات الإنسانية كبعء القيادة التشاركية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابى (4.2515) وانحراف معياري (0.87194) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يعمل رئيسى المباشر على بث الشعور بالأمن و الإستقرار لدى المرؤوسين) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.3878) والانحراف المعياري (0.79550) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يتعامل مديرى بتواضع مع العاملين) فى أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.1156) والانحراف المعيارى (0.91092).

جدول (١/١٥) التحليل الوصفى لبعء الاتصال وبناء المعلومات كبعء القيادة التشاركية

العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الأثر	درجة الأهمية
يسهم مشرفى فى توفير مناخ للعلاقات الإنسانية بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية	4.2381	0.86603	84.76	مرتفعة جدا
توفر الإدارة العليا البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامى على	4.1814	0.89885	83.63	مرتفعة

أتم وجه				
تتسم الاتصالات الإدارية بين رئيسي المباشر ومرؤوسيه بالمرونة	4.4288	0.73468	88.58	مرتفعة جدا
تعقد الإدارة العليا لقاءات دورية للعاملين	4.1633	0.84778	83.27	مرتفعة
يفتح مديري جميع قنوات الاتصال بينه وبين مرؤوسيه	3.7302	0.92058	74.6	مرتفعة
الاتصال وبناء المعلومات	4.2717	0.70048	84.43	مرتفعة جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول الاتصال وبناء المعلومات كبعد القيادة التشاركية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2717) وانحراف معياري (0.70048) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (تتسم الاتصالات الإدارية بين رئيسي المباشر ومرؤوسيه بالمرونة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.4288) والانحراف المعياري (0.73468) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يفتح مديري جميع قنوات الاتصال بينه وبين مرؤوسيه) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.7302) والانحراف المعياري (0.92058).

جدول (١/١٦) التحليل الوصفي لبعد الإيثار كبعد القيادة الخادمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يوظف مشرفي كل أساليب التكنولوجيا في عملية التواصل داخل وخارج الشركة	4.3288	0.80809	86.58	مرتفعة جدا
يعتقد مديري أن خدمة العاملين هي أساس لقيادته	4.2426	0.84348	84.85	مرتفعة جدا
لا يوجد إختلاف بين أقوال رئيسي في العمل و أفعاله	4.3347	0.54498	86.69	مرتفعة جدا
يؤدي مشرفي في العمل بعض الأعمال التطوعية دون مقابل	4.4488	0.62997	88.56	مرتفعة جدا
يهيئ رئيسي المباشر كل الفرص لتطوير العاملين	4.1383	0.93245	82.77	مرتفعة
الإيثار	4.3066	0.90201	86.13	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول الإيثار كبعد القيادة الخادمة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.3066) وانحراف معياري (0.90201) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يؤدي مشرفي في العمل بعض الأعمال التطوعية دون مقابل) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.4488) والانحراف المعياري (0.62997) بدرجة

تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يهيب رئيسي المباشر كل الفرص لتطوير العاملين) فى أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.1383) والانحراف المعياري (0.93245) .

جدول (١/١٧) التحليل الوصفي لبعد التمكين كبعد القيادة الخادمة

العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الأثر	درجة الأهمية
يساعد رئيسي المباشر مرؤوسيه على تطوير أنفسهم	4.0544	0.92772	81.09	مرتفعة
يحفز مديري العاملين على ابتكار أساليب وأفكار جديدة	4.1043	0.92589	82.09	مرتفعة
يفوض مديري السلطة الكاملة للعاملين لاتخاذ القرارات لتسهيل أداء العمل	4.1633	0.90484	83.27	مرتفعة
يوفر مشرفى فى العمل الكثير من الفرص للموظفين لتعلم مهارات جديدة	4.2113	0.72699	84.23	مرتفعة جدا
التمكين	4.1293	0.92150	82.59	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول التمكين كبعد القيادة الخادمة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابى (4.1293) وانحراف معياري (0.92150) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يوفر مشرفى فى العمل الكثير من الفرص للموظفين لتعلم مهارات جديدة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2113) والانحراف المعيارى (0.72699) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يساعد رئيسي المباشر مرؤوسيه على تطوير أنفسهم) فى أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.0544) والانحراف المعياري (0.92772).

جدول (١/١٨) التحليل الوصفي لبعد التواضع كبعد القيادة الخادمة

العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الأثر	درجة الأهمية
يستشير رئيسي المباشر المرؤوسين للحصول على معلومات جديدة	4.1315	0.87435	82.63	مرتفعة
يعتذر مشرفى فى العمل إذا صدر منه أي خطأ تجاه العاملين	4.2404	0.89763	84.81	مرتفعة جدا
يبتعد مديري دائماً عن الاستعلاء والغرور	4.1814	0.90640	83.63	مرتفعة
يمتلك رئيسي المباشر لأخلاقيات العمل التي تشعُر مرؤوسيه بمدى تواضع	4.2834	0.66562	85.67	مرتفعة جدا
التواضع	4.1426	0.87261	83.85	مرتفعة جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول التواضع كبعد القيادة الخادمة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابى (4.1426) وانحراف معياري (0.87261) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يمتلك رئيسي المباشر

لأخلاقيات العمل التي تشعر مرؤوسيه بمدى تواضعه) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2834) والانحراف المعياري (0.66562) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يستشير رئيسي المباشر المرؤوسين للحصول على معلومات جديدة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.1315) والانحراف المعياري (0.87435).

جدول (١/١٩) التحليل الوصفي لبعدها المعالجة العاطفية كبعدها القيادة الخادمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يهتم مشرفي في العمل بمصلحة المرؤوسين الشخصية	4.0363	0.88603	80.73	مرتفعة
يقضى مديري بعض الوقت للحديث مع العاملين على المستوى الشخصي	4.2109	0.89872	84.22	مرتفعة جدا
يستطيع رئيسي المباشر معرفة ما يشعر به مرؤوسيه دون أن يسألهم	4.2653	0.87641	85.31	مرتفعة جدا
تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجانب النفسي للعاملين في تحقيق أهداف الشركة	4.3560	0.53958	87.12	مرتفعة جدا
يخصص مديري وقتاً لمعرفة الضغوط النفسية التي تواجه مرؤوسيه.	4.2018	0.90081	84.04	مرتفعة جدا
المعالجة العاطفية	4.2726	0.91413	84.45	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول المعالجة العاطفية كبعدها القيادة الخادمة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2726) وانحراف معياري (0.91413) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجانب النفسي للعاملين في تحقيق أهداف الشركة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.3560) والانحراف المعياري (0.53958) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يهتم مشرفي في العمل بمصلحة المرؤوسين الشخصية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.0363) والانحراف المعياري (0.88603).

جدول (١/٢٠) التحليل الوصفي لبعدها الالتزام بتطوير المجتمع كبعدها القيادة الخادمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يؤكد رئيسي في العمل على ضرورة الارتباط بالمجتمع عند القيام بعمله	4.1587	0.89809	83.17	مرتفعة
يهتم مديري بمساعدة الناس في المجتمع	4.0658	0.92821	81.32	مرتفعة
يشارك مشرفي في العمل دائماً في الأنشطة المجتمعية	4.0884	0.88620	81.77	مرتفعة
يشجع رئيسي المباشر مرؤوسيه على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع	4.2413	0.47960	84.83	مرتفعة جدا

مرتفعة	82.17	0.92060	4.1284	الالتزام بتطوير المجتمع
--------	-------	---------	--------	-------------------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول الالتزام بتطوير المجتمع كبعد القيادة الخادمة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1284) وانحراف معياري (0.92060) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يشجع رئيسي المباشر مرؤوسيه على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2413) والانحراف المعياري (047960) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يهتم مديري بمساعدة الناس في المجتمع) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.0658) والانحراف المعياري (0.92821).

جدول (١/٢١) التحليل الوصفي لبعده أنماط القيادة محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
القيادة التحويلية	4.2163	0.47731	84.33	مرتفعة جدا
القيادة التبادلية	4.0204	0.93276	80.41	مرتفعة
القيادة الأخلاقية	3.9546	0.92084	79.09	مرتفعة
القيادة التشاركية	4.0544	0.90037	81.09	مرتفعة
القيادة الخادمة	4.05705	0.90782	81.12	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول أنماط القيادة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.05705) وانحراف معياري (0.90782) وبدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاء بعد القيادة التحويلية أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2163) والانحراف المعياري (0.47731) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاء بعد القيادة الأخلاقية أقل

الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.9546) والانحراف المعياري (0.92084)

٢/٢/١١ التحليل الوصفي للتميز التنظيمي

فيما يلي التحليل الوصفي للمتغير التابع (التميز التنظيمي) وينقسم الى ستة أبعاد: بعد تميز الهيكل التنظيمي و بعد التميز الاستراتيجي و بعد التميز القيادي و بعد تميز المرؤسين و بعد تميز الخدمة و بعد تميز الثقافة التنظيمية.

جدول (١/٢٢) التحليل الوصفي لبعده تميز الهيكل التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
تسير العمليات التنظيمية بشكل منظم ولس بعيداً عن العشوائية	4.1451	0.91293	82.9	مرتفعة
يستوعب الهيكل التنظيمي أجزاء التغييرات التي تحتاجها الشركة بسهولة (المرونة)	4.1247	0.96312	82.49	مرتفعة
يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف	4.1224	0.87046	82.45	مرتفعة
يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر	4.2494	0.47310	84.99	مرتفعة جدا
يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو الهدف الكلي للشركة	3.9093	1.00496	78.19	مرتفعة
تميز الهيكل التنظيمي	4.1311	0.74417	82.62	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

ينضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول بعد تميز الهيكل التنظيمي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1311) وانحراف معياري (0.74417) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2494) والانحراف المعياري (0.47310) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو الهدف الكلي للشركة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.9093) والانحراف المعياري (1.00496).

جدول (١/٢٣) التحليل الوصفي لبعده التميز الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
تنطلق إستراتيجية الشركة من واقع المشكلات التي تواجهها	3.8458	0.96944	76.92	مرتفعة
تمتلك الشركة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه	3.9138	0.99170	78.28	مرتفعة
توفر إستراتيجية الشركة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة	4.1406	0.90111	82.81	مرتفعة

مرتفعة	79.64	0.97684	3.9819	تعمل الشركة على دراسة البيئة الخارجية والداخلية قبل وضع إستراتيجيتها
مرتفعة	81.03	0.48209	4.0517	تشتمل إستراتيجية الشركة على خطط بديلة لمواجهة التغيرات والمستجدات
مرتفعة	79.17	0.98239	3.9583	التميز الاستراتيجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول بعد التميز الاستراتيجي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.9583) وانحراف معياري (0.98239) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (توفر إستراتيجية الشركة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.1406) والانحراف المعياري (0.90111) بدرجة تأثير مرتفعة جداً الموافقة. بينما جاءت العبارة (تنطلق إستراتيجية الشركة من واقع المشكلات التي تواجهها) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.845) والانحراف المعياري (0.96944).

جدول (١/٢٤) التحليل الوصفي لبعده التميز القيادي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يحرص مديري على تعريف مرؤوسيه بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للشركة	3.864	0.880	77.29	مرتفعة
يؤكد رئيسي المباشر على أهمية تطبيق معايير التميز التنظيمي في الشركة	4.1471	0.29132	82.94	مرتفعة
يشجع مشرفي في العمل على الأداء المتميز	4.1927	0.90782	83.85	مرتفعة
يبث مديري روح التفافس الإيجابي بين العاملين	4.1020	0.90755	82.04	مرتفعة
يهتم رئيسي المباشر بتوفير مناخ من الإبداع والتشجيع و التعلم	4.1247	0.96075	82.49	مرتفعة
التميز القيادي	4.1195	0.86398	82.99	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول بعد التميز القيادي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1195) وانحراف معياري (0.86398) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يشجع مشرفي في العمل على الأداء المتميز) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.1927) والانحراف المعياري (0.90782) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. بينما جاءت العبارة (يحرص مديري على تعريف مرؤوسيه بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للشركة) في أقل

العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.864) والانحراف المعياري (3.864).

جدول (١/٢٥) التحليل الوصفي لبعد تميز المرؤوسين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
يعرف معظم موظفي الشركة واجباتهم ومسؤولياتهم بسهولة	4.0612	0.98782	81.22	مرتفعة
يحرص العاملون على المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل	3.9841	0.92551	79.68	مرتفعة
لدى العاملين الاستعداد لمواكبة التغييرات في طرق أداء العمل	3.9977	0.04762	79.95	مرتفعة
تتميز روح الموظفين بالشركة بالحماس والمثابرة والالتزام	4.2698	0.88278	85.4	مرتفعة جدا
تتوافر لدى العاملين القدرات الإبداعية لحل المشكلات	4.1429	0.90955	82.86	مرتفعة
تميز المرؤوسين	4.1587	0.88535	83.17	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول بعد تميز المرؤوسين حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1587) وانحراف معياري (0.88535) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (تتميز روح الموظفين بالشركة بالحماس والمثابرة والالتزام) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2698) والانحراف المعياري (0.88278) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (يحرص العاملون على المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.9841) والانحراف المعياري (0.92551).

جدول (١/٢٦) التحليل الوصفي لبعد تميز تقديم الخدمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
تقدم الشركة الخدمات التي يحتاجها المتعاملون	4.1406	0.92107	82.81	مرتفعة
تحرص الشركة على تقديم الخدمات الإضافية كإمميزات	3.9751	0.94234	79.5	مرتفعة
توفر الشركة الخدمات التي تشكل تطلعات وطموحات العملاء	3.9819	0.91931	79.64	مرتفعة
تميز تقديم الخدمة	4.0748	0.93484	81.5	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول بعد تميز تقديم الخدمة حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.0748) وانحراف معياري (0.93484) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (تقدم الشركة الخدمات التي يحتاجها المتعاملون) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.1406) والانحراف المعياري (0.92107) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (تحرص الشركة على تقديم الخدمات الإضافية كإمتيازات) فى أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.9751) والانحراف المعياري (0.94234) .

جدول (١/٢٧) التحليل الوصفي لبعء تميز الثقافة التنظيمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
تهتم ثقافة الشركة بتمكين العاملين بالتفويض اللازم لهم	4.2222	0.51780	84.44	مرتفعة جدا
تمنح ثقافة الشركة الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل	4.0045	0.96058	80.09	مرتفعة
تعكس ثقافة الشركة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمؤوسين	4.0385	0.94670	80.77	مرتفعة
توازن ثقافة الشركة بين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية للعاملين	4.1497	0.88693	82.99	مرتفعة
تعتمد ثقافة الشركة شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها	4.1156	0.90842	82.31	مرتفعة
تميز الثقافة التنظيمية	4.1351	0.48794	82.7	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول بعد تميز الثقافة التنظيمية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1351) وانحراف معياري (0.48794) و بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (تهتم ثقافة الشركة بتمكين العاملين بالتفويض اللازم لهم) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.2222) والانحراف المعياري (0.51780) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة . بينما جاءت العبارة (تمنح ثقافة الشركة الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل) فى أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.0045) والانحراف المعياري (0.96058) .

جدول (١/٢٨) التحليل الوصفي لبعده التميز التنظيمي محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية
تميز الهيكل التنظيمي	4.1311	0.74417	82.62	مرتفعة
التميز الاستراتيجي	3.9583	0.98239	79.17	مرتفعة
التميز القيادي	4.1195	0.86398	82.99	مرتفعة
تميز المرؤوسين	4.1587	0.88535	83.17	مرتفعة
تميز تقديم الخدمة	4.0748	0.93484	81.5	مرتفعة
تميز الثقافة التنظيمية	4.1351	0.48794	82.7	مرتفعة
التميز التنظيمي	4.1090	0.22316	82.58	مرتفعة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات المستقصى منهم حول التميز التنظيمي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (3.533) وانحراف معياري (0.22316) وبدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاء بعد تميز المرؤوسين أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين إتجاهات المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.1587) والانحراف المعياري (0.88535) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. بينما جاء بعد التميز الاستراتيجي أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين إتجاهات المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.9583) والانحراف المعياري (0.98239).

١١ - نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفروض

أمكن إختبار الفروض على النحو التالي:

أولاً: تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرض الأول: ينص الفرض الأول للدراسة على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية (محل الدراسة) وبين التميز التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية ، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي على حدى " ، لاختبار الفرض السابق يتم الاعتماد على اختبار سبيرمان لقياس العلاقة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية (محل الدراسة) وبين التميز التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية ، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي على حدى وذلك لان متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، فيما يلي جدول (١/٢٩) لقياس علاقة الارتباط :

جدول (١/٢٩) إختبار سبيرمان لقياس علاقة الإرتباط بين المتغيرات

التميز التنظيمي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز تقديم الخدمة	تميز المرؤوسين	التميز القيادي	التميز الاستراتيجي	تميز الهيكل التنظيمي		
0.299**	0.583**	0.484**	0.283**	0.193**	0.170**	0.404**	معامل إختبار سبيرمان	القيادة التحويلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
0.548**	0.279**	0.239**	-0.009	0.057	-0.072	0.171**	معامل إختبار سبيرمان	القيادة التبادلية
0.000	0.000	0.000	0.855	0.246	0.143	0.000	مستوى المعنوية	
0.541**	0.270**	0.277**	0.114	0.097	-0.056	0.239**	معامل إختبار سبيرمان	القيادة الأخلاقية
0.000	0.000	0.000	0.020	0.047	0.254	0.000	مستوى المعنوية	
0.126**	0.397**	0.382**	0.144**	0.134**	-0.001	0.309**	معامل إختبار سبيرمان	القيادة التشاركية
0.010	0.000	0.000	0.003	0.006	0.988	0.000	مستوى المعنوية	
0.194**	0.319**	0.226**	0.032	0.023	0.058	0.288**	معامل إختبار سبيرمان	القيادة الخادمة
0.000	0.000	0.000	0.516	0.641	0.239	0.000	مستوى المعنوية	
0.255**	0.585**	0.634**	0.173**	0.556**	0.538**	0.244**	معامل إختبار سبيرمان	أنماط القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

** دال عند مستوى المعنوية (0.01)

- يتضح من الجدول السابق أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين غالبية متغيرات الدراسة الرئيسية من وجهة نظر المستقصى منهم، حيث توجد علاقة ارتباط طردي قوى ومعنوي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وبين التميز التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي على حدى. وذلك بمعامل ارتباط طردي 0.255^{**} كذلك يوجد علاقة ارتباط قوى بين تميز الهيكل التنظيمي، التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، تميز المرؤوسين،

تميز تقديم الخدمة، تميز الثقافة التنظيمية بمعامل ارتباط طردى 0.244^{**} ، 0.538^{**} ، 0.556^{**} ، 0.173^{**} ، 0.634^{**} ، 0.585^{**} ، على الترتيب، عند مستوى معنوية (0.000). وبذلك يتم رفض الفرض القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية (محل الدراسة) وبين التميز التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية ، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي على حدى " وقبول الفرض البديل " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية (محل الدراسة) وبين التميز التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية ، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي على حدى .

١٢ - النتائج والتوصيات

١/١٢ نتائج البحث

١/١/١٢ النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل أنماط القيادة :

- تبين أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التأثير بالاجاذبية والقدوة (التأثير المثالى) كبعد القيادة التحويلية ، وجاءت العبارة أن (يتصف مديرى بقوة شخصية معتمدة على الخبرة والمعرفة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، مما يدل على إتخاذ المرؤوسين لرئيسهم قدوة من واقع تمتعهم بقوة الشخصية .
- هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول الدفع الإلهام كبعد القيادة التحويلية ، ، وقد جاءت العبارة أن (يتحدث مشرفى فى العمل بتفاعل عن المستقبل) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم، مما يؤكد أن نظرة الرئيس فى العمل للرؤية المستقبلية للشركة بتفاعل يمثل دفع وإلهام للعاملين .
- توصلت الدراسة إلى أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول الاعتبارات الفردية كبعد القيادة التحويلية ، وقد جاءت العبارة أن (يسهل التواصل مع رئيسى فى العمل) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى ، مما يؤكد على أن هناك تواصل بين العامل ورئيسه فى العمل فى الشركات محل الدراسة .
- أكدت نتائج الدراسة على أن المديرين فى الشركات محل الدراسة دائماً يبحثون عن بدائل متعددة وذلك لحل المشكلات التى تواجه العاملين فى العمل .

- كما توصلت الدراسة إلى أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول المكافأة المشروطة كبعد القيادة التبادلية، جاءت العبارة أن (يدرك العاملون الأعمال الواجب تنفيذها للحصول على المكافآت الإستثنائية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، وهذا يدل على أن العاملون لديهم إدراك كبير للأعمال الواجب تنفيذها وذلك للحصول على المكافآت الإستثنائية سواء المادية أو المعنوية .
- تبين أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول الادارة بالاستثناء النشطة كبعد القيادة التبادلية ، جاءت العبارة أن (يوجه رئيسى فى العمل إنتباهى للأخطاء للإلتزام بالمعايير اللازمة للاداء) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، وهذا يدل على أن الرئيس فى العمل فى الشركات محل الدراسة دائما ما يوجهون إنتباه العمال للأخطاء وضرورة الإلتزام بالمعايير الواجب تنفيذها وإتباعها للاداء .
- توصلت الدراسة إلى أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول الادارة بالاستثناء الساكنة كبعد القيادة التبادلية ، جاءت العبارة أن (يركز رئيسى فى العمل إهتمامه على معالجة المشكلات الإستثنائية فقط) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، مما يؤكد على أن رئيس العمل فى الشركات محل الدراسة يركز فى العمل على معالجة المشكلات الإستثنائية فقط التى تظهر فى العمل .
- هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول السلوك الأخلاقى كبعد القيادة الأخلاقية، جاءت العبارة أن (يتصف رئيسى المباشر بالود فى التعامل مع المرؤوسين) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، مما يؤكد على ان الرئيس المباشر للعاملين فى الشركات محل الدراسة يتصف بالتعاون والود مع المرؤوسين .
- هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول ممارسة السلوك الأخلاقي كبعد القيادة الأخلاقية ، جاءت العبارة أن (يخصص مشرفى فى العمل وقتاً للحديث عن الجوانب العاطفية المرتبطة بالعمل) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، وهذا يؤكد على أن المشرفين بالعمل فى الشركات محل الدراسة يخصصون وقتاً معيناً فى العمل للحديث عن الجوانب العاطفية المرتبطة بإجراءات العمل مع المرؤوسين .
- هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول تعزيز السلوك الأخلاقي كبعد القيادة الأخلاقية ،جاءت العبارة أن (يعزز مديرى المبادئ الأخلاقية فى الشركة) أعلى العبارات من حيث

الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، مما يدل على أن المديرين في العمل في الشركات محل الدراسة يعززون المبادئ الأخلاقية في شركتي محل الدراسة .

٢/١/١٢ نتائج التحليل الوصفي للتميز التنظيمي :

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين غالبية متغيرات الدراسة الرئيسية من وجهه نظر المستقصى منهم، حيث يوجد علاقة ارتباط قوى بين تميز الهيكل التنظيمي، التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز تقديم الخدمة، تميز الثقافة التنظيمية
- كما تبين من نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة بين أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية محل الدراسة وبين التميز التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية ، وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي على حدى.
- أظهرت نتائج البحث أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول بعد تميز الهيكل التنظيمي ، جاءت العبارة أن (يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، مما يدل على أن هناك مراجعة دائمة وبشكل مستمر للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية داخل الشركتين الخاضعتين للدراسة .
- هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول بعد التميز الاستراتيجي، جاءت العبارة أن (توفر إستراتيجية الشركة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، مما يدل على أن إستراتيجية الشركات الخاضعة للدراسة توفر بالفعل المناخ الذى يساهم فى تعزيز ورفع مستوى الأداء داخل الشركات .
- تبين أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول بعد التميز القيادي ، جاءت العبارة أن (يشجع مشرفي في العمل على الأداء المتميز) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم ، وهذا يدل على أن المشرفين على العمل داخل الشركتين محل الدراسة يشجعون المرؤوسين على العمل بطريقة متميزة وليس بطريقة نمطية عادية .
- أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول بعد تميز المرؤوسين، جاءت العبارة أن (تتميز روح الموظفين بالشركة بالحماس والمثابرة والإلتزام) أعلى العبارات من حيث الأهمية

النسبية من بين آراء المستقصى منهم وهذا يؤكد على أن المرؤوسين داخل الشركات الخاضعة للدراسة يمتلكون روحاً تتسم بالمبادرة والإلتزام والمثابرة .

- من نتائج البحث أيضاً أن الشركات الخاضعة للدراسة تقدم الخدمات المتنوعة المختلفة التي يحتاج إليها المرؤوسين .
- توصلت الدراسة أن ثقافة الشركتين الخاضعة للدراسة تهتم بتمكين العاملين والتفويض اللازم لهم للمسؤوليات والصلاحيات.

٢/١٢ التوصيات :

١/٢/١٢ توصيات البحث

فى ضوء أهداف ونتائج البحث التى تم الوصول إليها يمكن إيجاز أهم التوصيات لهذا البحث فيما يلى:

- تنمية الخبرات والمهارات الوظيفية لدى المرؤوسين من خلال إهتمام الإدارة العليا بالشركات الخاضعة للدراسة نحو تنمية وتطوير الموارد البشرية المتاحة داخل الشركة ، ومشاركة العاملين فى وضع مقترح لطرق تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها ، وإستخدام المكافآت الطارئة كوسيلة للتأثير على الدافعية وتصحيح الأداء .
- تحقيق وتوسيع عملية التبادل التى تتم بين الرئيس والمرؤوسين ، وذلك من خلال أن يقوم الرئيس المباشر الذى يناقش مع الآخرين كل ما هو مطلوب وتحديد الشروط والمكافآت التى سوف يتلقاها المرؤوسين، ومنح المرؤوسين الحرية فى التحكم واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد جدول مهام العمل و توقيتاته وتزويدهم بما يحتاجون إليه لأداء تلك المهام ، و تشجيعهم على تعلم وتجربة كل جديد فى مجالهم الوظيفي
- فهم إحتياجات العاملين من قبل الرئيس المباشر لهم وإختيار الجوائز والمكافآت سواء المادية أو المعنوية المناسبة لأداءهم والتي تثير دافعيتهم وحماسهم، من خلال الإستماع إلى أفكار ومقترحات المرؤوسين و أن ما يعرضونه يلقى القبول والإهتمام والتشجيع مما يزيد قدرتهم على الإبتكار وتحقيق مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي ، واستقصاء العاملين بشكل مستمر للتعرف على مهام العمل الضرورية الواجب إضافتها، وكذلك المهام التي يعتبرونها غير ضرورية لتغييرها أو استبعادها .

- الاستفادة من تميز المرؤوسين وتميز الثقافة والتركيز على تميز الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ، من خلال دراسة سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع معايير الأداء و التميز التنظيمي ، بحيث تشمل الدراسة تطوير أداء المرؤوسين من خلال التوظيف والتدريب لضمان إنجاز أعلى مستوى من الأداء المطلوب من المرؤوسين لتحقيق التميز التنظيمي .
- التأكيد على الإستمرار في الدعم والتوجيه اللازمين لتحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة من خلال تطوير إجراءات العمل بالتاكيد على أهمية الإلتزام بمعايير التميز التنظيمي بكافة أبعاده (تميز الهيكل التنظيمي ، التميز الإستراتيجي ، التميز القيادي ، تميز المرؤوسين ، تميز تقديم الخدمة ، تميز الثقافة التنظيمية) .

٢/٢/١٢ توصيات ببحوث مستقبلية :

- إهتمت الدراسة الحالية بدراسة دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على شركات المقاولات المصرية بقطاعي الأعمال العام و الخاص (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية في قطاعي الأعمال العام و الخاص) ، وفي ضوء نتائج تلك الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات لمجالات بحثية أخرى ومنها :
- دراسة أثر التحول الرقمي على سلوكيات العاملين وتحقيق التميز التنظيمي .
 - الدراسات المستقبلية يمكن أن تدرس أنماط أخرى من أنماط القيادة كأسلوب القيادة الديمقراطية أو الأوتوقراطية على أداء العاملين .
 - أثر تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات على تنمية المهارات القيادية .
 - دراسة الدور الوسيط للخصائص العمل والثقة في الإدارة على العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبتكاري للعاملين .
 - دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الإبتكار التنظيمي للعاملين .

المراجع

أولاً المراجع العربية :

- ١- إبراهيم، (٢٠١٦)، " القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج -أولاد صالح- الطاهير"، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
- ٢- أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد، (٢٠٢٠)، " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى مسئولى بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس الاولمبية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد ٨٨، الجزء ٢.
- ٣- أحمد، يسرا محمد السيد، (٢٠٢٢)، " أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوي التراخي التنظيمي لدى المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، المجلد ٣، العدد ٣.
- ٤- الجمل، عبدالله محمد صادق، (٢٠٢٣)، " اليقظة التكنولوجية كأداة لتحقيق التميز التنظيمي في المطارات"، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد ٣، العدد ٤.
- ٥- الجندي، نيفين حسنى على محمود، (٢٠٢٣)، " أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية"، مجلة طنطا، كلية التجارة، المجلد ١، العدد ١.
- ٦- الشهراني، نبيل على سعيد، (٢٠٢٣)، " أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، المجلد ٧، العدد ٤.
- ٧- الشيخ، إسراء أحمد، (٢٠٢٣)، " علاقة تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفى إمارة منطقة مكة المكرمة"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، المجلد ٧٧.
- ٨- العامري، غزوان، (٢٠٢٣)، " أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث ، المجلد ٧، العدد ١.
- ٩- العبادى، هاشم فوزى، (٢٠٢٠)، " الإرتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي"، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد ٥٩.

- ١٠- العوفى، عواطف على السيف، (٢٠٢٣)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة"، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٩٧، المجلد ٢.
- ١١- سليمان، إيناس السيد محمد، (٢٠٢٣)، "متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جاعة أسيوط، المجلد ٣٩، العدد ١.
- ١٢- عادل، قفيني، (٢٠٢٣)، "أنماط القيادة والإستقرار الوظيفي لدى العاملين"، مجلة دفاتر المخبر، جامعة محمد خبضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - مخبر المسألة التربوية في ظل التحديات الراهنة، المجلد ١٨، العدد ١.
- ١٣- عبدالرحمن، نسرين، ديوب، محمد عباس، عبدالله، مضر مسعود، (٢٠٢٠)، "أثر أنماط القيادة على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري"، مجلة دامة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣، العدد ٦.
- ١٤- عبدالله، هدى محمد الأمين، (٢٠٢٣)، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بولاية الجزيرة"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٨، العدد ١٨.
- ١٥- عيسى، أحمد السيد أحمد، (٢٠٢٣)، "رباعية الأنماط القيادية وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٤٥، العدد ١.
- ١٦- فاروق، أحمد، (٢٠٢٣)، " دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، المجلد ٣١، العدد ١.
- ١٧- فتحى، محمد المعاطي، (٢٠٢٣)، " أثر القيادة التحويلية في الإدماج الوظيفي في الجامعات الرسيمة في الأردن: المناخ التنظيمي متغير وسيط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة ال البيت، الأردن.
- ١٨- نجم، فتاح نواف، (٢٠٢٣)، " أثر القيادة التشاركية على رأس المال البشرى في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة ال البيت، الاردن.

- ١٩- إبراهيم ، أحمد أحمد (٢٠٠٢) ، " الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة " ، مكتبة المعارف ، الحديثة ، الإسكندرية ، مصر
- ٢٠- إبراهيم ، عدنان بدرى (٢٠١١) ، " الإدارة المدرسية التربوية " ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر و التوزيع ، الأردن
- ٢١- إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، (٢٠١٢) ، " بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل و إختبار الفروض " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع ، الإسكندرية
- ٢٢- البريحي ، اروى على محسن (٢٠١٩) ، " مستوى ممارسة أنماط القيادة فى الدوائر الحكومية " ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن
- ٢٣- الثانى ، العراق
- ٢٤- حرب ، حسام الدين خليل (٢٠١١) ، " أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
- ٢٥- حسن ، عبد المحسن أحمد حاجى (٢٠١٠) ، " ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها فى تحقيق التميز المؤسسى " ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن
- ٢٦- زايد ، عادل (٢٠٠٣) ، " الأداء التنظيمى (الطريق إلى منظمة المستقبل) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط١ ، مصر
- ٢٧- صبرى ، ماهر (٢٠٠٩) ، " القيادة التحويلية ودورها فى إدارة التغيير " ، مجلة الإدارة الإقتصادية ، ع (٧٨) ، الجامعة المستنصرية ، العراق
- ٢٨- الضمور ، إيتسام على سلامة (٢٠١٠) ، محمد صبحى أبو صالح ، عبد الستار العلى ، " أثر القياديتين التبادلية و التحويلية فى إكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين فى المستشفيات الأردنية " ، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، مج (٣٧) ، ع (٢) ، الجامعة الأردنية ، الأردن
- ٢٩- الطاهر ، عبد الرحمن (٢٠١١) ، " القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قسنطينة ، ع (٣٥) ، الجزائر
- ٣٠- طيار ، عبلة (٢٠١٦) ، " القيادة الإدارية ودورها فى تحقيق التميز التنظيمى " ، مذكرة للحصول على درجة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، الجزائر

- ٣١- العابدي ، عزالدين أحمد (٢٠١٥) ، " أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف ماريح المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين
- ٣٢- العالى ، آلاء عبد الموجود (٢٠١٨) ، " الإبداع المعرفى و دوره فى تعزيز الممارسات فى الإدارة التشاركية " ، دراسة ميدانية فى جامعة الموصل ، مجلة جامعة جيهان - آريل العلمية ، ع (٢) ، الجزء
- ٣٣- العماوى ، صهيب عبد اللطيف ، (٢٠١٨) ، " أثر عملية توليد المعرفة على سلوك الأداء الإبتكارى : الدور الوسيط لرأس المال النفسى فى البنوك التجارية الأردنية " ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن
- ٣٤- الغالبي، طاهر محسن منصور(٢٠١١) ، " دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي " ، رسالة ,ماجستير ، مجلة د ارسات ادارية ، مج (٤) ، ، ع (٧) ، العراق
- ٣٥- الغزالي ، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢) ، " أثر القيادة التحولية فى فعالية عملية إتخاذ القرار فى شركات التأمين الأردنية " ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن
- ٣٦- قمبر ، عبد الرؤوف (٢٠١٧) ، " أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين " ، مجلة الإقتصاد و المال ، مج (٢) ، ع (٧) ، الجزائر
- ٣٧- المجالى ، أمال ياسين (٢٠٠٩) ، " مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره فى ممارسة السلوك الإبداعى " ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مج (٣٦) ، ع (١) ، الأردن
- ٣٨- مزهودة ، نور الدين و قرزة ، إسمهان (٢٠١٧) ، " أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية " ، مجلة التنمية الإقتصادية ، مج (٤) ، ع (٦) ، الجزائر .
- ٣٩- نجم ، عبود نجم (٢٠١١) ، " القيادة الإدارية فى الواحد و العشرين " ، ط ١ ، دار الصفا للنشر و التوزيع ، الأردن
- ٤٠- نشوان ، يعقوب حسن (٢٠٠٤) ، " السلوك التنظيمى فى الإدارة والإشراف التربوى " ، دار الفرقان ، عمان ، الأردن
- ٤١- يوسف ، جاسم محمد (٢٠١٧) ، " الأنماط القيادية و أثرها فى الإستقرار الوظيفى " ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن ،
- المجلات و الدوريات العلمية : المؤتمرات :

- ١- الصويعى ، هند خليفة سالم (من ١٠ - ١١ أغسطس ٢٠١٩) ، " القيادة الأخلاقية ودورها فى تحقيق العدالة التنظيمية " ، المؤتمر العلمى الثالث أخلاقيات المهنة فى ليبيا : الواقع و المأمول ، المعهد العالى للمهن الشاملة ، مدينة درنة ، ليبيا
- ٢- عبد الله ، على (مارس ٢٠٠٥) ، " الأداء المتميز " ، المؤتمر العلمى الدولى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادى ، جامعة ورقلة ، الأردن .

ثانياً المراجع الأجنبية :

- Gull, N., Asghar, M., Ahmed, Q.A., Muhammad, A.R.& Jameel, A.S. (2021). Entrepreneurial orientation and international performance of born global firms: the mediating role of entrepreneurial competencies. Vilaskshan-XIMB Journal of Management. Vol. 18 No. 2,2021.
- Hoda A. El-Guindy, Rady Mubarak Ahmed, Rehab Mohamed Rashad Ebrahim,(2022).," Nursing Management Staff" Talent and Creativity practices and its Relation with Organizational Development and Excellence",International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research.
- Mahmoud, Asmaa Abo El- Makarrrm ,(2023)," Assessing the Impact of Entrepreneurial Orientation on Achieving Organizational Excellence Applied on Egyptian Oil and Gas Industry",Scientific Journal for Economic& Commerce.
- Nermeen.A.Ahmed, Ebtessam.S.Ahmed and Zienab.I.Ismail.(2023), "Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff",Benha Journal of Applied Sciences (BJAS)., Vol. (8) Issue (4) (2023), (139-146.
- Eskildsen; Jacob K., Jens J. Dahlgard, and Anders Norgaard (1999) , "The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence, Total Quality Management, UK: Carfax International Publishers, Vol.(10), No. (4), pp. 523-530.
- Hemat Abdel Azem Mostafa, Howida Hassan EL-Sayed. Mahfouz & Shaimaa Mohammed Araby Ebraheem,(2021)," Effect of Educational Program about Talent Management for Nursing Managers on Their Job Affiliation and Organizational Excellence",Egyptian Journal of Health Care, 2021 EJH vol. 12 no. 2.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership , Development of a Multidimensional Measure and Multilevel Assessment Leadership Quarterly, 19(1), 162
- Chan , Simon C.H. & Mak , Wai. -ming (2014) " The impact of servant

leadership and subordinates` Organizational tenure on trust in leader and attitudes " , Personnel Review , VOI .43 iss Lythreatis , Spohie and Others , " participative Leadership and organizational identification in SMES in the MENA Region Testing the roles of CSR perceptions and pride in Membership " , Journal of Business Ethics , NO . (156) , vol .(3)

- Resick, C . J. , Hanges , p. j. , Dickson , M. W. , Mitchelson , J. K. , (2007) . " A Cross Cultural Examination of the Endors Ement of Business Ethics . Vol . 63 (6).
- Salman , M. , Khan , M., N., Mufti , U., Islam , F., Aslam , A., (2016) ,"Impact of Organizational justice and perceived creative performance mediating role of employee innovative Behavior " , international journal of Scientific and research publications.

مواقع الإنترنت :

[http s://rasselkassem.com](http://rasselkassem.com)

<http://sustainability-excellence.com>