

تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي

دراسة ميدانية على قطاع المحليات شرق القاهرة

The Effect of Leadership Styles on Achieving Career Excellence

A field Study on the Localities Sector, east of Cairo

عبد الناصر مجدى حسن محمد طابع*

عصام الدين محمد حسن ابو المندور**

محمد عطية السيد محمد***

عبد الحميد عبد الخالق عفيفى****

(*) عبد الناصر مجدى حسن محمد طابع: المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية

Email: nasserassi59@gmail.com

(**) عصام الدين محمد حسن ابو المندور: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email: mandoonan2500@gmail.com

(***) محمد عطية السيد محمد: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email: m05851284@gmail.com

(****) عبد الحميد عبد الخالق عفيفى: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email: abdelhamidabdelkhalekafify@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي، حيث قسم الباحثون الأنماط القيادية إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة)، كما قام الباحثون بتقسيم التميز الوظيفي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، وقام الباحثون بتطبيق الدراسة على قطاع المحليات شرق القاهرة، أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء شملت أبعاد متغيرات الدراسة، وقد أعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٧٥ استمارة استقصاء تم استبعاد ١٥ استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٦٠ استمارة استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعادها (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة، وإن التميز الوظيفي عملية ديناميكية، تؤكد على أن المؤسسات تحتاج -من أجل تحقيق تنمية مستدامة- إلى قيادة قوية، وتوجه استراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية/ التميز الوظيفي/ القيادة الأبوية/ القيادة الخادمة/ القيادة الأخلاقية/ القيادة التحويلية/ القيادة المستبدة.

Abstract

The study aimed to reveal the extent of the influence of leadership styles on achieving job excellence, as the researchers divided leadership styles into five basic dimensions: (paternalistic leadership, servant leadership, ethical leadership, transformational leadership, and authoritarian leadership) The researchers also divided job distinction into four. Basic dimensions are: (leadership excellence, policy and strategy excellence, human resources excellence, service provided excellence), and the researchers applied the study to the local sector in eastern Cairo. The study followed the descriptive analytical approach. The researchers also designed a survey list that included the dimensions of the study variables. The study relied on the simple random sampling method to determine the sample size, which is proportional to the size of the study population. The sample size reached (384) individuals. and the number of lists reached The survey returned 375 survey forms, of which 15 survey forms were excluded because they were incompletely answered. Thus, the number of questionnaires suitable for statistical analysis became 360 survey forms, all of which were subjected to statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a fundamental impact of leadership styles in their dimensions (patriarchal leadership, servant leadership, ethical leadership, transformational leadership, autocratic leadership) on achieving job excellence in its dimensions (leadership excellence, policies and strategies excellence, human resources excellence, service provided excellence) in Sweeteners sector in East Cairo. Functional excellence is a dynamic process that confirms that, in order to achieve sustainable development, institutions need strong leadership, a clear strategic direction, and the improvement and development of human resources, partnerships, and processes in order to provide value-added products and services to customers.

Keywords: Leadership styles/functional excellence/paternal leadership/servant leadership/ethical leadership/transformational leadership/authoritarian leadership.

مقدمة:

لقد ظهرت في الآونة الأخيرة مفاهيم متعددة في أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية كشفت عن جوانب مختلفة في حياة المنظمات على اختلاف أحجامها وتنوع منتجاتها، ومن تلك المفاهيم الأنماط القيادية؛ وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم وقدرته على تشكيل الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية العاملة داخل المنظمات، كان من المنطقي أن تتجه الدراسات نحو البحث فيه وتحديد العوامل المؤثرة فيه والقادرة على التنبؤ بها حتى يكون في الإمكان اتخاذ القرارات التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التنظيمية والاهداف غير التنظيمية (Ünler & Kılıç, 2019).

حيث ينبغي على الرؤساء والقياديين توفير مناخ عمل ملائم لإنجاز المهام الوظيفية في بيئة العمل، ومتابعة كل ما يستجد وما تفرزه التطورات الحديثة من آثار على بيئة العمل، وما تسفر عنه من ضغوط؛ بهدف خلق بيئة عمل محفزة على جودة الأداء، وتميز الأفراد في ممارسة مهامهم الوظيفية. وتتعدد توجهات الرؤساء في ممارسة دورهم القيادي مع المرؤوسين من خلال تغليب نمطاً قيادياً على غيره أو الدمج بين أكثر من نمط أو تغيير النمط المتبع وفق مستجدات طبيعة العمل. ومن خلال ممارسة الدور القيادي مع المرؤوسين والمتضمن إصدار الأوامر والتوجيه والتحفيز وتقييم الأداء، فمن المتوقع أن ينعكس ذلك على قدرات الأفراد في التعايش مع ضغوط بيئة العمل المرتبطة بالتطورات.

ومن جهة أخرى أصبحت الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة للمنظمات الحديثة، وقد أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

إن معظم فقهاء الإدارة، والقانون، والسياسة يتفقون على أن القيادة علم وفن وتعمل على توجيه سلوك الآخرين، وتحفيزهم نحو تحقيق هدف محدد، لتحقيق أفضل النتائج وأكملها في أسرع وقت؛ والقيادة لها عناصر أهمها ما يلي: فن وعلم التأثير في المرؤوسين، وجود السلطة الرسمية وغير الرسمية، هدف مشترك يجمع بين القائد وتابعيه.

إن الأنماط القيادية المناسبة بالمنظمات لها دور كبير في توجيه الموارد البشرية في المنظمة والسعي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن السلوك القيادي المتبع في المنظمة له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية بها، وعلى الجانب الآخر، فالثقة عنصر محوري وأكثر المتغيرات المؤثرة

في السلوكيات، وهي المفتاح الأساس للحفاظ على الموارد البشرية وخاصة خلال فترة الأزمات، فهي تعمل على تحويل ردود أفعال العاملين خلال الأزمات الصعبة التي تواجه المنظمات.

ولا شك بأن مفهوم القيادة حظي بانتشار واسع ضمن الشعوب الغربية والعربية وأصبح من أكثر القضايا مناقشة وذلك لما تقدمه بعد تطبيقها من نجاحات سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد، وبالرغم من تنوع واختلاف أنماط القيادة إلا إنه لا يوجد نمط قيادي واحد يناسب جميع المواقف أو الظروف أو الأشخاص، فلكل نمط قيادي نهج معين وأساليب محددة الممارسة للقيادة، ولكل قائد أسلوب قيادي مختلف عن الآخر، حيث يختلف باختلاف الأعمال التي يقوموا بها وطبيعة المرحلة التي يمروا بها ومصدر القيادة سواء يستمدّها من سلطته الرسمية (أي موقعة في السلم التنظيمي) أو من صفاته الشخصية (أي المميزات والصفات التي تساعد على التأثير بالآخرين)، ومع تزايد التقلبات البيئية والتطور السريع في منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية واختلاف متطلبات المجتمع أصبح من الضروري إستبدال نظريات القيادة القديمة بنظريات قيادية تواكب هذا العصر وتدعم العمل الجماعي وتهتم بالتابعين لربط أهدافهم بالهدف الرئيسي للمنظمة، ومن المتعارف عليه أن السائد في المنظمات وخاصة المصرية (الحكومية)، أن يكون الأهتمام أولاً بالقائد ثم المرؤوسين.

حرصت نظريات القيادة الناجحة على الفعالية والكفاءة لتحقيق الاستثمار الأمثل في موارد المنظمات بشمول تام؛ بما يضمن تحقيق توازن متناغم بين الإنتاج من جهة والعاملين من جهة أخرى؛ لذا فشلت نظريات المدرسة العلمية والمدرسة الإنسانية في الإدارة لإخلالهما بذلك التوازن الذي فطنت له نظريات القيادة الموقفية؛ وأصبح من الضروري دراسة كل الأساليب التي تسبب الفشل القيادي، وجعل قضايا القيادة دوما محل دراسة وبحث لحل إشكالاتها، وتجنب الوقوع فيها في المستقبل. (Aldosari & Alrashidi, 2021)

شهدت جمهورية مصر العربية منذ عقد التسعينات من القرن العشرين والسنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين العديد من التغيرات الاجتماعية؛ حيث شهدت إرتفاعاً في مستوى الوعي والمستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع وتنوع احتياجاتهم؛ وهو ما أدى إلى تنامي الطلب على الخدمات والمرافق العامة.

وأمام هذه التحديات اتجهت الحكومة المصرية إلى إعادة النظر في سياساتها الإدارية، وذلك بهدف تحسين الفعالية وتعزيز القدرات التنظيمية والإدارية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وتدعيمها،

حيث تبنت الحكومة المصرية سياسات جديدة للتنمية والإصلاح الإداري تتركز على مواجهة تحديات مكافحة الفساد وكفاءة الجهاز الإداري للدولة من خلال تفعيل دور الجهات المسؤولة عن محاربة الفساد، والإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالعمليات الحكومية. وذلك لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الدولة.

ظهرت الحاجة لتحديث وتطوير الجهاز الإداري للدولة بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسائله الأساسية لتحقيق نهضة مصر التنموية المأمولة، ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع القيود البيروقراطية والتخفيف من التعقيدات المكتبية، وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة، ويمثل التطوير الإداري محور فعال في استراتيجية التنمية الشاملة، ولا يمكن إنجاز خطط وبرامج التطوير إلا عن طريق توافر جهاز إداري كفاء قادر على تحمل مسؤولياته والتزاماته خاصة أن أعمال وسياسات الحكومة لا يتم انجازها بمجرد إصدار القوانين والتشريعات لكنها تحتاج إلى جهاز تنفيذي كفاء يتفهم هذه السياسات والتشريعات من أجل إنجاز سياسات التنمية، إلا أن هذا الجهاز يواجه عدة معوقات تحول دون التطوير الفعال في تطبيق خطط وسياسات التنمية وغالبية هذه المعوقات موجودة في معظم أجهزة الدولة.

أن التميز الوظيفي كمفهوم إجرائي لم يعد حبيس العلوم الإدارية بل أصبح ضرورة استراتيجية في بناء هيكلية الدول والمؤسسات حول العالم، فلم تعد الإدارة والقيادة بمفهومها التقليدي سوي مجرد إرث علمي بالنسبة للمستقبل الذي لا يتفهم سوي التميز كقاعدة أساسية للبناء، وبهذا لم تعد نماذج التميز مجرد معايير تتم داخل دوائر مغلقة للشركات أو الدول بل أصبحت بمثابة معايير تنافسية المستقبل، ليس في القطاع الاستثماري أو الخدمي فحسب ولكن حتى في بناء المجتمعات ورؤية واستراتيجية الدول ككل.

فالتميز كمفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن وصف منظمة أو دولة بأنها متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان في فلسفة التميز في مختلف قطاعات الحياة، وهو ما يمكن تسميته بنموذج تميز دورة للحياة (Excellence is a way of life)، وذلك بصرف النظر عن المنظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة.

يجب أن نفر بأن الهيكل المؤسسي للمنظمات العاملة بمصر لم يعد بحاجة لإصلاح مؤسسي جزئي بل بحاجة لتغيير جذري في هيكليتها ورؤيتها والعمل على اعتماد منهج محدد للتميز يكون قادرا على الانتقال بها من حيز المنافسة المحلية الي نطاق التنافسية الدولية، والتي لم تعد

مصر مخيرة في الدخول فيها، وبذلك الضرورة الملحة تجد مصر نفسها أمام تحدٍّ داخلي لتحقيق معدلات تنافسية قائمة على مبدأ التميز كلغة دولية للمنافسة.

في إطار ما سبق؛ ونظراً لتنامي الإهتمام بإساليب وأنماط القيادة في المنظمات، وما لها من أثر على تحسين الاداء بشكل عام والتميز الوظيفي بشكل خاص، فقد ركزت الدراسة الحالية على الكشف عن تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة؛ للخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تحسن أداء العاملين بهذا القطاع بشكل عام، وتحسن التميز الوظيفي بشكل خاص.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

(أ) الدراسات السابقة:

تهدف إلى فهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة، وهي: الأنماط القيادية، والتميز الوظيفي، والتي ساعدت الباحثون في التعرف على مشكلة البحث، والمساعدة في فهم متغيراته وتحديد أبعاد تلك المتغيرات، وقد أمكن الحصول على هذه المعلومات النظرية من المصادر الآتية:

- الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية.
- الدوريات العلمية والندوات والمؤتمرات العربية والأجنبية.
- شبكة الإنترنت.

وقد قام الباحثون بتقسيمها إلى محورين، كما يلي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التميز الوظيفي.

ويمكن أن نستعرض في الآتي بعضاً من الدراسات والأبحاث السابقة التي ساعدت في توضيح الإطار النظري للبحث كما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية:

١. دراسة (Schermuly et al., 2023) بعنوان "Leadership Styles and

"Psychological Empowerment: A Meta-Analysis

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الأنماط القيادية بأبعادها الأربعة (القيادة التمكينية، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، قيادة المعاملات)، على التمكين النفسي للعاملين، أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية تكونت من

(٢١٤) مفردة من العاملين محل الدراسة، وقامت الدراسة بتحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وإسلوب نموذج المعادلات الهيكلية وذلك باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOOS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن القياة التمكينية والقيادة التحويلية، والقيادة الخادمة تؤثران تأثيراً معنوياً في التمكين النفسي للعاملين، في حين لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لقيادة المعاملات في التمكين النفسي للعاملين.

٢. دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) بعنوان "مدى الاختلاف في الأنماط القيادية في بيئة الإدارة المصرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض قطاعات بيئة الإدارة المصرية"

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى الاختلاف في الأنماط القيادية في بيئة الإدارة المصرية، وذلك بالتطبيق على بعض القطاعات ومنها القطاع العلمي والقطاع الخدمي غير الهادف للربح والقطاع الصناعي والقطاع الحكومي، ولقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بجانب أسلوب البحث الميداني، وتم تجميع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من المديرين العاملين في القطاعات محل الدراسة، وقد بلغ حجم العينة ٣٥٩ مفردة بمعدل استجابة ٩١.٦%.

توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في الأنماط القيادية في القطاعات المختلفة، حيث وجد أن النمط القيادي السائد في المنظمات العلمية والخادمة غير الهادفة للربح على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط المشاركون، وأن النمط القيادي السائد في المنظمات الحكومية على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط التحكمي المستغل، في حين وجد في المنظمات الصناعية أن النمط القيادي السائد على مستوى الإدارة العليا هو النمط الاستشاري وبالنسبة للإدارة الوسطى هو النمط التحكمي الأبوي وبالنسبة للإدارة الإشرافية هو النمط التحكمي المستغل.

٣. دراسة (Jamali et al., 2022) بعنوان "Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية كمتغير مُعدل في العلاقة بين أنماط القيادة بأبعادها (نمط القيادة التحويلية، ونمط قيادة عدم التدخل، ونمط قيادة المعاملات) وأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (Jamshoro، MUET). استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان شمل متغيرات الدراسة وأبعاد تلك المتغيرات تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٨٤) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار ونموذج المعادلات الهيكلية.

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية (TF) له تأثير إيجابي على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية (OC) بصفقتها متغيراً مُعدلاً لا تتوسط العلاقة بين نمط قيادة سياسة عدم التدخل (LF) وأداء أعضاء هيئة التدريس (FP). وفقاً لأعضاء هيئة التدريس، فإن القيادة التحويلية هي الأنسب لتعزيز أدائهم على أساس منحهم العمل الصعب الاستقلالية والثقة المتبادلة، من خلال دعم إبداع المرؤوسين، وتحسين ثقافتهم، والحفاظ على التعاون. ومع ذلك، فإن قيادة المعاملات لها تأثير سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس.

٤. دراسة (Rabiul et al., 2022) بعنوان " Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى دور كفاءة القادة في العلاقة بين أنماط القيادة بأبعادها (القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، قيادة المعاملات) وبين مشاركة الموظفين في العمل بمجموعة فنادق في بنغلاديش، أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين في ٣٣ فندقاً في بنغلاديش، تتكونت العينة من (٣٩٢) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وتحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الخادمة تؤثر على كفاءة الاتصال للقادة، كما تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن كفاءة الاتصال تعزز من مشاركة الموظفين في العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن كفاءة الاتصال أداة مهمة للقيادة الخادمة ولكن ليس لقيادة المعاملات.

٥. دراسة (الرقيب، ٢٠٢١) بعنوان "أثر الأنماط الإدارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية: جائحة كورونا نموذج"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الأنماط الإدارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية واتخذت الدراسة جائحة كورونا نموذجاً لها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في وزارة الداخلية وشملت العينة (٣٤٥) مفردة، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المتعدد واسلوب نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي في إدارة أزمة كورونا متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة متوسطة، مما أثر على اتجاه المسؤولين نحو إدارة الأزمة ورجبتهم في الاشتراك بها وتطبيقها بالصورة المثلى، لان تطبيق إدارة الأزمات يحتاج إلى العمل كفريق، وهذا متوفر في ظل قيادة تتمتع بالأسلوب الديمقراطي في إدارة أزمة كورونا ولا تفرد بالقرارات حفاظا علي الصالح العام للبلاد وحسن إدارة الأزمة وتفادي أخطارها واضطراباتها، وأوصي البحث باختيار القيادات التي تتمتع بالديمقراطية مع مرؤوسيهها وتقديم التجهيزات والاستعدادات للقيادات والمديرين والمرؤوسين لحسن إدارة الأزمة.

٦. دراسة (Olayisade & Awolusi, 2021) بعنوان "The Effect of Leadership Styles on Employee's Productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة (النمط الاستبدادي، والنمط الديمقراطي، والنمط البيروقراطي، ونمط عدم التدخل، ونمط المعاملات، ونمط القيادة الكاريزمية) على إنتاجية الموظف في صناعة النفط والغاز النيجيرية باستخدام شركة Chevron Nigeria Limited كدراسة حالة. أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم تصميمه وتوزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة، وتكونت العينة من (١٢٥) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام اسلوب تحليل الانحدار واسلوب تحليل المسار.

تشير نتائج التحليل الوصفي والانحدار إلى أن نمط القيادة الأوتوقراطية هو النمط الأكثر شيوعاً في الشركة محل الدراسة، يليه نمط عدم التدخل، والبيروقراطية، والمعاملات، والديمقراطية،

والقيادة الكاريزمية. كما توصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظف وإن كانت أنماط القيادة المختلفة لها تأثيرات متفاوتة على إنتاجية الموظف وأن أنماط القيادة المختلفة يمكن أن تتعايش داخل نفس المنظمة.

٧. دراسة (مبروك، ٢٠٢١) بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بضغط العمل والاحتراق النفسي لدى الموظفين بجامعة المجمعة"

هدفت الدراسة لبيان علاقة النمط القيادي بضغط العمل والاحتراق النفسي لدى موظفي جامعة المجمعة، أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين في جامعة المجمعة، وقد بلغت العينة (٣٨٤) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسار وأسلوب الإنحدار الخطي البسيط. توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطي يسود مقارنة بالمتساهل والاستبدادي، وجاءت ضغوط العمل، والاحتراق النفسي بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل وتبدل المشاعر تتأثر بنمطي القيادة الديمقراطي والاستبدادي، ويتأثر نقص الشعور بالإنجاز بنمطي القيادة الديمقراطي والمتساهل، ويتأثر الإجهاد الانفعالي بأنماط القيادة، وتؤثر ضغوط العمل معنويًا على أبعاد الاحتراق النفسي.

٨. دراسة (Alheet et al., 2021) بعنوان "The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير أنماط القيادة (نمط القيادة التحويلية، ونمط قيادة المعاملات، ونمط القيادة الإستبدادي) على سلوكيات العمل المبتكر للموظفين في جامعة عمان الأهلية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٤٦١) مفردة من العاملين في جامعة عمان الأهلية، استخدمت الدراسة أسلوب الإنحدار المتعدد عن طريق برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا مهمًا من الناحية الإحصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر للموظفين، في حين كان هناك تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لنمط قيادة المعاملات والقيادة الإستبدادية على سلوك العمل المبتكر للموظفين في جامعة عمان الأهلية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت التميز الوظيفي

١. دراسة (Salman & Battour, 2022) بعنوان " Career excellence between leadership roles and achievement motivation for employees in the "Ministry of Education in the United Arab Emirates

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة ودافعية الإنجاز في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٢٨٣) مفردة من الموظفين المتميزين الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي في ثلاثة جوائز رئيسة تصب أهدافها على الموظفين الإداريين والتربويين والفنيين في الوزارة: جائزة خليفة التربوية ٢٠٠٧م، وحمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ١٩٩٨م، وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي ١٩٩٥م.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود تأثيراً معنوياً لأنماط لقيادة على تعزيز التميز الوظيفي، وهناك تأثيراً معنوياً لدوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظفين المتميزين، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لأنماط إدارات الجوائز تفسر جهود الإدارات في تشجيع وتحفيز وتأهيل المتميزين.

٢. دراسة (مكي، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان"

كشف البحث عن أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان. واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في المقابلة الشخصية واستمارة استبيان، تم تطبيقهم على عينة مكونة من (٤٥) أخصائي من الأخصائيين الرياضيين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان.

وقد أثبت نتائج الدراسة أن هناك أثر لزيادة فاعلية تميز الأداء الإداري في مديرية الشباب والرياضة بأسوان، وتوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر. كما أكدت النتائج على وجود أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية على زيادة تميز الأداء الإداري للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان من وجهة نظر أفراد العينة.

وأوصى البحث بالاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية في العمل والوصول بالمديرية إلى التميز الإداري.

٣. دراسة (مانع، ٢٠٢٢) بعنوان "الدور التحفيزي للقادة وأثره على تميز الأداء الوظيفي للأفراد: دراسة حالة مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة"

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن أهم أبعاد التحفيز التي يمكن للقادة استخدامها في التنبؤ بالتميز الوظيفي للأفراد. من أجل تحقيق هذا الهدف تم استقصاء عينة مكونة من ٤٢ فرداً من مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة. لتحقيق نتائج موثوقة يمكن تعميمها كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية: أدوات الإحصاء الوصفي، الارتباط والانحدار. وقد أثبتت نتائج الدراسة بأنه يمكن للقادة أن يتنبؤوا بتميز أداء الأفراد إذا تبنا الاعتراف والتقدير والتعليم، فإن تغير تعلم الفرد في المؤسسة بنسبة ٣٠% فإن أدائه الوظيفي يتغير أيضاً بنسبة ١٠٠%.

٤. دراسة (العبادلة، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على تحسين التميز الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين التميز الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات من عينة قوامها (١٦٣) مفردة من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، من المسميات الوظيفية: (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وكل أبعادها على التميز الوظيفي وكل أبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير تحدد جودة الخدمة التي تقدمها الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، توجيه تلك الدوائر نحو تنفيذ أنشطة تخدم المجتمع، تقويض المزيد من الصلاحيات لمدرء الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

٥. دراسة (بدير، ٢٠٢٢) بعنوان "مدى تحقيق متطلبات التميز الوظيفي لمعلمات الطفولة المبكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التميز الوظيفي لمعلمة الطفولة المبكرة، لعينة من معلمات الروضة بالقاهرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة

لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، والتي شملت عينة قوامها (١٥٠) معلمة، وقامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة توافق بدرجة كبيرة على تحقيق متطلبات التميز الوظيفي للمعلمة في الطفولة المبكرة، حيث جاء المحور المتعلق بمدى اكتساب المعلمات لمهارة تحديد الأولويات في المرتبة الأولى، يليه السحور المتعلق بمدى امتلاك المعلمات لمهارات إدارة الوقت، ثم المحور المتعلق بمدى توافر مهارات تطوير الأداء لدى معلمات الطفولة المبكرة، يليه المحور الخاص بمدى توافر مهارات مواجهة المطالب العاجلة لدى معلمات الطفولة المبكرة، أما المرتبة الأخيرة فقد احتلتها المحور المتعلق بمدى توافر مهارات خلق فرص للتعلم الابتكاري لدى معلمات الطفولة المبكرة، وتبين من النتائج أن جميع المحاور كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بمدينة الرياض.

٦. دراسة (حسين، ٢٠٢٢) بعنوان "دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز الوظيفي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز الوظيفي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٥) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢١٠) مفردة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز الوظيفي من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط، ووجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز الوظيفي من خلال الأمن الوظيفي، وتوسط الأمن الوظيفي العلاقة بصورة جزئية عند مستوى (٠.٠١) في الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. وجود أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة البشرية، للقدرات البشرية، للمهارات البشرية والسلوكيات البشرية في تحقيق التميز الوظيفي عند مستوى (0.01) للشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان.

*التعليق على الدراسات السابقة:

- أ- توصل الباحثون من خلال إستعراض الدراسات السابقة إلى ما يلي:
- أن الابتكار والأنماط القيادية يتنبآن بمرونة الشركات.
 - أن الأنماط القيادية تؤثر على أداء المنظمات بشكل عام والموظفين بشكل خاص.
 - تؤثر الأنماط القيادية على الذكاء التنافسي والميزة التنافسية للمنظمات.
 - تحتاج ممارسات الأنماط القيادية إلى التخطيط الاستراتيجي السليم لهذه الممارسات.
 - أن القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة يؤثران تأثيراً معنوياً في التمكين النفسي للعاملين، وسلوك العمل المبتكر للموظفين.
 - أن نمط القيادة الخادمة تؤثر على كفاءة الاتصال للقادة، كما تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في العمل.
 - أن ضغوط العمل وتبلد المشاعر تتأثر بنمط القيادة الاستبدادي.
 - إن لممارسات الموظف المتميز تأثيراً مرتفعاً تعزي حصوله على جائزة التميز فئة فائق التميز.
 - إن أنماط القيادة تؤثر على تعزيز التميز الوظيفي، وتعمل على زيادة دوافع الإنجاز وتحقيق الذات بين الموظفين المتميزين.
 - أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح مدي أهمية كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز ومالها من دور كبير وفعال في تحسين وتطوير البحث في الشركات والمنظمات.
 - بينت الدراسات السابقة إن إدارة الجودة الشاملة أساس لإدارة التميز وأنها ذو أهمية كبيرة في معظم دول العالم.
 - أوضحت الدراسات السابقة أنه لا يوجد نموذج أو نظام موحد يمكن تطبيقه لتحقيق إدارة التميز بل لابد من اختيار النموذج أو النظام الذي يتناسب مع ظروف وثقافة كل مؤسسة من المؤسسات.
 - أن الدراسات السابقة تباينت العينة الدراسية لكل منها بناء علي مجتمع الدراسة حيث أختلف أحجام العينات لكل منها حسب الفئة التي أستخدمتها.
 - أن الدراسات السابقة نوعت في أستخدمها لمنهجية البحث، حيث استخدمت معظمها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد علي أدوات تلك الدراسات (استبانة، مقابلة، ملاحظة، ..) وجزء آخر اعتمد علي المنهج الوصفي المسحي أو المقارن أو التحليلي.

- أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تبني رأس المال الفكري والمعرفي من أجل تحقيق إدارة التميز.
 - أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تبني التميز المؤسسي بشكل عام والتميز الوظيفي بشكل خاص من أجل أكتساب ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العاملين.
- ب- الدراسة الحالية:**
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم يتاح للباحثون معرفتها والأطلاع عليها من قبل، والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة، مما ساعد في صياغة مشكلة الدراسة.
- **أثقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:**
 - ضرورة الأهتمام بالأنماط القيادية في المنظمات لرفع كفاءة الأداء في المنظمات.
 - ضرورة الاهتمام بتحقيق إدارة التميز الوظيفي في المنظمات؛ من أجل تحسين الأداء.
 - ضرورة تبني نماذج حديثة لتطبيق إدارة التميز المؤسسي بشكل عام والتميز الوظيفي بشكل خاص تساعد على عملية تحسين وتنمية الأداء.
 - استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.
 - استخدام الاستقصاء في جمع البيانات.
 - استخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS ، AMOOS لتحليل البيانات.
 - **أختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث :**
 - الربط بين الأنماط القيادية (المتغير المستقل) ودوره في تحقيق التميز الوظيفي (المتغير التابع)، حيث لم تقم أي من الدراسات السابقة بالربط بين المتغيرين معاً، على حد علم الباحثون.
 - الدراسة الأولى، على حد علم الباحث التي قامت بالتطرق لموضوع متغيرات الدراسة في مجال المنظمات الحكومية، حيث قام الباحثون بتطبيق الدراسة على قطاع المحليات شرق القاهرة، ولم تقم أي من الدراسات السابقة بالتطبيق على هذا القطاع، على حد علم الباحثون.

(ب) الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

ب/١) الأنماط القيادية:

١. مفهوم القيادة:

من المهم جداً أن نبدأ بتناول مفهوم القيادة بشكل عام، تمهيداً لمفهوم القيادة الخادمة. حيث منذ أن عرفت التنظيمات قامت القادة ببذل المحاولات من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط السلوك والخصائص التي تتميز بها القادة عن المرؤوسين. وقد تغيرت تعريفات القيادة عبر السنين، حيث تم تعريف القيادة بأنها القدرة على فرض إرادة القائد على من يقودهم ويلقى منهم الطاعة والإحترام والولاء والتعاون؛ ولكن تطور هذا التعريف وأصبح أن القيادة فن التأثير على الناس وليس إجبارهم وذلك من خلال الإقناع أو تقديم القدوة في إتباع خط معين، كان هذا تحليل لنظرية القيادة التي بدأ يظهر في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات عندما بدأ الناس في إستكشاف المهارات التي أظهرها القادة والمواقف التي قد تؤثر على سلوكهم بدلاً من التركيز على صفات القادة كأفراد. (جروات وفيشر، ٢٠١٢)

ومع بدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية وسلطة المركز والوصاية، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني والمشاركة في إتخاذ القرار والإهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم. (سادلر، ٢٠٠٨)

وكان تطور أنماط القيادة على هيئة سلسلة من المراحل، فلا تختفي الأنماط القديمة نتيجة ظهور أنماط حديثة ولكن تخضع لنقاش موسع. وأن الأنماط المقبولة إلى القيادة قد تتغير بشكل كبير مع ظهور نمط قيادي جديد، فإن النظرة في الستينات كانت أن القيادة هي عبارة عن "سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد وتؤثر على أفراد آخرين يشتركون معاً في نفس الإتجاه"، ولكن تحول الحديث عن القيادة في هذا القرن بإعتبارها عملية إيجاد طريقة أمام الناس يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفة. (جروات وفيشر، ٢٠١٢)

وأن تكون هذه العملية ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الإرتقاء بأداء المنظمة والإهتمام بالعاملين فيها والإعتناء بهم، وفي حال تطبيق هذه العملية فستكون المنظمات قادرة على زيادة قدرة عاملها على تحقيق النتائج التي تسعى لإنجازها، تبدأ بأخذ حاجات العاملين بعين الإعتبار جل عنايتها وإهتمامها. ومن هنا يبدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه "القيادة الخادمة"

الذي يدعو إلى الإهتمام بالمرؤوسين وتلبية إحتياجاتهم بوصفها الأولوية للمنظمة. (طرش وين يحيى، ٢٠٢٢)

إعتماداً على ماسبق يرى الباحثون أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة. ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن هناك ثلاثة شروط أو عناصر لابد من توافرها لوجود القيادة:

- وجود جماعة من الأفراد.

- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك هؤلاء الأفراد.

- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يسعون لتحقيقه.

كما يرى الباحثون أن للقيادة الناجحة مجموعة من السمات أو الملامح التي تميزها، يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- القيادة كمقدرة على التأثير في الآخرين: بوصفها عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الأتباع وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشود.
- القيادة كعملية موقفية: أي التسليم بأهمية العوامل التي تتصل بالموقف الذي تتم فيه ممارسة القيادة وأثر هذه العوامل في فاعلية القيادة، التي توصف بأنها عملية تأثير في أنشطة الأتباع نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته.
- القيادة بوصفها عملية سلوكية: ينجزها القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يُصبغون صفة الشرعية على هذا السلوك التفاعلي بين القائد والأتباع وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع الأتباع ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف.
- القيادة كعملية تفاعلية: وهي المحصلة للتفاعل بين المواقف التي تتطلب الإبداع والابتكار وبين امتلاك المهارات الإنسانية القادرة على التفاعل مع هذه المواقف بوصفها علاقة مركبة بين عدة متغيرات محددة بصفات القائد والموقف واتجاهات الأتباع وحاجاتهم وسماتهم.

- **شخصية القائد:** إذ أن طبيعة الإدراك الذي يحمله القائد وتحليل شخصيته هو الذي يساعد على تحديد الأسلوب الإداري الذي يتبناه، وهذا الأسلوب يمكن أن ينعكس على القائد في أهمية إدارة الوقت وطريقة استثماره له.

٢. مفهوم الأنماط القيادية:

عُنت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد أي تحديد نمط قيادته الإدارية. وقد كانت الدراسات التي بحثت في أنماط القيادة على ثلاث مراحل وهي: (Elkhwesky et al., 2022)

أولاً: مرحلة الاهتمام بسمات القيادة أو الخصائص الشخصية للقائد والتي تحدد نمط قيادته، وظهرت خلالها بعض النظريات مثل: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

ثانياً: مرحلة الاهتمام بسلوك القائد لتحديد نمط قيادته، ومنها دراسة لوين، وليبيت، ووايت عام ١٩٣٩، ودراسة هالبين عام ١٩٥٦، ودراسة بليك وماوتون حول الشبكة الإدارية عام ١٩٦٤. ثالثاً: مرحلة الاهتمام بطبيعة الموقف الذي يوجد به القائد وتأثير ذلك على نمط قيادته، ومنها النظرية الموقفية لفدلر عام ١٩٦٧، ونظرية الأبعاد الثلاثة لردن عام ١٩٧٠، ونظرية المسار والهدف عام ١٩٧٣، ونظرية هرسى وبلانشرد عام ١٩٨٢. ثم ظهر مصطلح القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة اللذان يركزان على بعدي القيادة من حيث الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل. وفيما يلي عرض لهذه النظريات والدراسات:

• نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):

تفترض هذه النظرية أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين تمكنه من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع. ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد من الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها بالبحث والتجريب؛ لأن القيادة فن وعلم. (Amanchukwu et al., 2015)

• نظرية السمات (Traits Theory):

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء أكانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها. (Giltinane, 2013)

• دراسة لوين، وليبيت، ووايت (Lewin, Lippitt, & White, 1939):

في الثلاثينيات من القرن الحالي اشتهرت دراسة لوين، وليبيت، ووايت التي حددت ثلاثة أنماط للسلوك القيادي، وهي: النمط الديمقراطي الذي يتسم بمشاركة المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف، والنمط الاستبدادي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط الترسلي الذي يترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو تدخل منه، ثم توصلوا إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل في تحقيق الأهداف. (Sethuraman & Suresh, 2014)

• نظرية هالبين أو نظرية البعدين (Halpin Theory) :

وفيها يقوم نمط القيادة على بعدين: البعد الأول يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، أما البعد الثاني فيهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم وعلاقاتهم، و يحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم. ومن هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي:

- اهتمام عال بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة الفريق).
- اهتمام عال بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة متسلطة).
- اهتمام منخفض بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة إنسانية).
- اهتمام منخفض بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة ضعيفة).

وأشار هالبين إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنتاج وعالياً في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق. إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال. (Nawaz & Khan, 2016)

• نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid):

قام بليك وماوتون (Blake & Mouton, 1964) باستخدام البعدين السابقين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد) في دراستهما. إلا أنهما طورا النظرية السابقة بإضافة نمط خامس وهو النمط المعتدل الذي وازنا من خلاله بين البعدين، أي اهتمام معتدل بالأفراد وومعتدل بالإنتاج. وقد توصلوا إلى أنه لا يوجد نمط قيادي أفضل وبصورة دائمة، بل يرجع ذلك إلى القائد ومدى قدرته على استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع كل موقف؛ لذا أجريت كثير من الدراسات في إطار النظرية الموقفية للقيادة التي كان من أبرز روادها فيدلر Fiedler. (Giltinane, 2013)

• النظرية الموقفية (Situational Theory):

وترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد. كما أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالتغيرات الموقفية من جهة أخرى. كما أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسة هي: (Sethuraman, & Suresh, 2014)

- علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة).
- طبيعة المهام (محددة أو غير محددة).
- سلطة المركز (قوية أو ضعيفة).

• نظرية الأبعاد الثلاثة (Three Dimension Theory):

ركز ردين (Reddin) على الفاعلية القيادية، وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة الآتية:

- الاهتمام بالعمل.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- الفاعلية القيادية.

وقد أشار ردين إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه. (Vasilescu, 2019)

• نظرية المسار والهدف (Path- Goal Theory):

ركز هاوس (House) في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف. وحدد أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الإنجاز. (Sethuraman & Suresh, 2014)

• نظرية هرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1982):

في ضوء النظريات والدراسات السابقة، طور كل من هرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1982) النظرية الموقفية، واستخدما بعدين أساسيين للسلوك القيادي؛ هما: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل. كما أضافا بعداً ثالثاً هو النضج الوظيفي. وأشارا إلى أن النمط القيادي

الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي (Maturity) للمروسين واستعدادهم للعمل، وحددا أربعة أنماط قيادية هي:

- نمط الأمر: وهو سلوك عالٍ في التوجيه ومنخفض في المساندة.
- نمط التسويق: وهو سلوك عالٍ في التوجيه وعالٍ في المساندة.
- نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه وعالٍ في المساندة.
- نمط التفويض: وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة.

وتلا ذلك دراسات وبحوث توجهت إلى دراسة بعدي الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وحسب درجة تركيز القائد على هذين البعدين ظهر نمط القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة.

• القيادة فوق الجماعة (Power over) والقيادة مع الجماعة (Power with):

قام كليج (Clegg) وَ تبعه وارتنبرج (Wartenberg) بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طيعة القيادة الثنائية: يُعرّف القسم الأول القيادة بأنها القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة، وهي القيادة مع الجماعة (Power with)، بينما يُعرّف القسم الثاني القيادة على أنها السيطرة وإصدار الأوامر والتحكم بالآخرين، وهي القيادة فوق الجماعة (Power over). (Vasilescu, 2019).

وينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة إلى علم السياسة والاجتماع عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي تؤمن بأن القيادة هي السيطرة، وتتضمن نوعاً معيناً من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من عليّة القوم له القدرة على التأثير على الآخرين رغماً عنهم. ولكن حل محل هذا المفهوم تدريجياً مفهوم القيادة مع الجماعة، وهي القيادة المفضلة حديثاً التي ثبتت فاعليتها.

٣. مراحل الأنماط القيادية الناجحة:

• المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعد القيم والمعتقدات من المداخل الملائمة للتأثير في الأتباع، فالنفس بطبيعتها قابلة لتقديم العون تحت مظلة القيادة بوصفها تحقق القيم التي يؤمن الأفراد بها، والإدارة بالقيم يمكن تطبيقها في جميع الممارسات والعمليات والجوانب الإدارية. (Agosto, 2012)

• المرحلة الثانية: القيادة بإدارة التحفيز

اتجه القادة الخدم في هذه المرحلة إلى الموازنة بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز في ظل طغيان الجوانب المادية، والضعف المعياري للقيم في بعض المجتمعات، مما تطلب الأمر من القادة رفع نسبة التحفيز لدى الأتباع بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وتميزهم الذاتي والمؤسسي. (Kiersch, & Peters, 2017)

• المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم

إن التعرف إلى حاجات الأتباع وإشباعها والتعرف إلى مشكلاتهم ومساعدتهم في التغلب عليها والحد منها تعد من الخطوات الأولى للقائد الخادم.

• المرحلة الرابعة: الخدمة

الخدمة مفهوم مجرد له أهميته التي ينم عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجانب التطبيقي، والبعد عن مفهوم أن تكون القيادة الخادمة مجرد شعارات تطلق بين الحين والآخر يستقل تحت تلك الشعارات قادة لا يعرفون خدمة الأتباع طريقاً. فقد ذكر بيتر دراكر (Beter Drucker) "لا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه ومروؤسيه". (Wilson, 1999)

• المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور مفهوم القيادة الخادمة تبين أن بعض القادة تنقصهم مهارات القائد الخادم التي تساعد على التكيف ليصبح قائداً خادماً عبر سلسلة متنوعة من الإعداد والتأهيل والتدريب، ويتقدم ذلك كله الرغبة الأكيدة في ذلك مع وجود محددات ثعينة، ليكون قادراً على الخدمة والبذل والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية، والتمتع بالروح المرحية والإبتسامة التي يملؤها التفاؤل والأمل، وقبول الأفكار الإبداعية.

• المرحلة السادسة: المضي قدماً (استمرارية التطبيق للقيادة)

هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، خاصة بعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على مد جوانب القصور لدى بعض القادة عن طريق الإعداد والتدريب، فيتأتى في هذه المرحلة تقويم عملية الخدمة وتوجيهها والمحافظة على استمراريته نحو الأفضل وبتجاه التميز وعدم التكاثر أو التراجع عنها. (Gašková, 2020)

٤. أبعاد الأنماط القيادية:

حدد الباحثون أبعاد الأنماط القيادية اعتماداً على كل من (أحمد، ٢٠٢٢) (شعبان، ٢٠٢١) (Rabiul et al, 2022) (Olayisade & Awolusi, 2021) في خمسة أبعاد أساسية هي: (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة)، والتي تتناسب مع مجال التطبيق وفيما يلي مناقشة لكل بُعد من هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

• القيادة الأبوية: (Paternalistic Leadership)

الأبوية إسم يدل ويشير إلى التصرف بطريقة مشابهة لطريقة الأب عندما يتصرف تجاه أولاده، وهي تحدث جراء تكامل ثنائي وهمي العلاقة بين الرئيس والمروؤوس، وهناك دوراً للتمايز في هذه العلاقة، وفي السياق التنظيمي، دور الرئيس يكون توفير الرعاية والحماية، والإرشاد للمروؤوسين سواءً في العمل أم في غير مجالات العمل، في حين أن المروؤوس في مقابل ذلك، من المتوقع أن يظهر الولاء والاحترام لرئيسه. (Kim et al, 2006)

وتعرف القيادة الأبوية بأنها القيادة التي تتكون من العلاقة الأيديولوجيا بين المديرين والموظفين، حيث يستخدمها المدير أو صاحب العمل لدفع الموظفين ليشعروا بالامتثال لتوظيفهم ورعايتهم. (Yoshida, 2021)

تعتبر القيادة الأبوية مزيج من المكونات الصلبة (الاستبدادية) والمكونات اللينة (الخبرة والأخلاقية)؛ حيث تشمل الاستبدادية على أن يقوم القادة بتطبيق العقوبة على مروؤوسيه الذين يقومون بخرق التعليمات وقواعد العمل، ومن جانب آخر تشمل الخبرة والأخلاقية عندما يكشف القادة الأبويون عن رعايتهم تجاه كل موظف. (Khorakian et al., 2021)

يُعرّف الباحثون القيادة الأبوية: بأنها ذلك النمط القيادي الذي من خلاله يقوم القائد باستخدام علاقات إنسانية بينه وبين مروؤوسيه، وذلك على شكل مساعدات، ويعاملهم بلطف وإحسان، ويلتزم أيضاً بالمبادئ الأخلاقية التي يجب عليه إتباعها لكي يكسب ثقة وولاء المروؤوسين له مع التركيز على الإنضباط وخضوع المروؤوسين للقواعد والتعليمات المترابطة بالعمل ضمن نطاق المنظمة.

• القيادة الخادمة: (Servant Leadership)

ظهر مفهوم القيادة الخادمة عام (١٩٧٧م)، حيث تعطى الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين؛ لذلك فإن الهدف الأسمى للقائد الخادم

هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة. (Northouse, 2021)

ويرى (Darvishmotevali, & Altinay, 2022) أنها نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة ، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.

ويعرفها (Swanson et al., 2022) بأنها عملية التأثير التفاعلي بين فرد يسمى القائد ويتقبله الأفراد أو المرؤوسين للتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة في إطار تنظيمي محدد.

ويرى (Darvishmotevali, & Altinay, 2022) بأنها نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة ، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.

كما يعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي برزت مع ظهور المفاهيم الإدارية الحديثة كرد فعل للتغيير والتطوير الإداري ومتطلبات العصر الحديث وتوجه القادة إلى اتباع أساليب وطرق إدارية جديدة لتحقيق أهداف منظماتهم والتي بدورها تؤدي إلى مشاركة هذه المنظمات في التطور والتقدم داخل المجتمعات، تحرص القيادة الخادمة على خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم عن طريق توفير بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير والتحفيز وحث العاملين على العمل بجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي تعد أهداف مشتركة بين القائد الخادم والموظفين.

كما يعرف الباحثون القيادة الخادمة على أنها النمط القيادي الذي يشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فتعمل القيادة الخادمة على حث القادة على أن أولوية مسؤولياتهم هي خدمة المرؤوسين، وفي الوقت نفسه تشجع المرؤوسين على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم.

• القيادة الأخلاقية: (Ethical Leadership)

القيادة الأخلاقية تعني شخصية القائد التي تتسم بالنزاهة والوعي الأخلاقي وهو التوجه الجماعي الذي يشجع على تنمية الفريق وتفضيل المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية وهي ظاهرة من الكياسة ومراعاة لحقوق واحتياجات الآخرين والشعور بالمسؤولية. ومن هنا بين أهمية الدور الأخلاقي في التأثير على التابعين وسلوكياتهم، ولذلك يجب على القائد الذي يريد تحقيق أهداف منظمته وتطويرها أن يتحلى بالأخلاق الحميدة والحسنة لكسب الآخرين والقدرة على تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف. (Abbas & Kazi, 2020)

يتم وصف القيادة الأخلاقية على أنها الفضائل الأخلاقية الشخصية للقائد، على سبيل المثال؛ عدم الأنانية والنزاهة، مما يجعل الموظفين يتعرفون على القائد، حيث يتداخل هذا البعد إلى حد مماثل مع القيادة الغربية، ويتم التأكيد على هذا النهج الغربي على القادة الأخلاقيين ليكونوا قدوة حتى يتمكن الأتباع من تقليدهم من خلال طريقة اتصالهم. (Shakeel et al., 2019)

ويعرفها (Abbas et al., 2020) بأنها ذلك النمط من القيادة التي تتطلب من القائد إظهار الصفات الحميدة أو الأخلاق العالية لمروسيه، وأن يكون شخصاً ذا قدوة حسنة لهم؛ مما يؤثر على نية المرؤوسين بالإستمرار بالعمل بالمنظمة.

يرى الباحثون أن القيادة الأخلاقية ترتبط بإمكانيات القائد والطابع الأخلاقي له ليكون بمثابة نموذج يحتذى به لمروسيه في العمل؛ حيث يُظهر القادة الأخلاقيون اللطف والاحترام ويعاملون مرؤوسهم بإنصاف ولا يستغلون سلطتهم؛ والعنصر الأساسي للقيادة الأخلاقية هو أنها تهدف إلى الخدمة العامة للمنظمة والعاملين بها؛ بدلاً من التطلع إلى مرؤوسيه؛ حيث يميل القادة الأخلاقيون إلى تطوير قدرات الآخرين.

ويُعرف الباحثون القيادة الأخلاقية بأنها: عملية إدارية مبنية على أسس وقواعد سلوكية وأخلاقية بحيث يكون فيها القائد متمتعاً بعدد من السلوكيات الإيجابية كالاستقامة والنزاهة التي تكون لها تأثير مباشر على أداء المرؤوسين.

• القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

أن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. (الهواري، ١٩٩٩).

• القيادة المستبدية: (Authoritarian Leadership)

هي تلك الممارسة التي يتمتع فيها القائد بسلطة مطلقة على مرؤوسيه وأتباعه؛ ويكون له الحق الكامل في اتخاذ القرار وإدارة ومراقبة جميع الأنشطة؛ تمنع القيادة الاستبدادية أتباعهم من استقلاليته واحترامهم لذاتهم، وفي النهاية سيفكرون في الاستقالة. (Khorakian et al., 2021) ويعرفها (Abbas et al., 2020) بأنها القيادة التي يمارس فيها القادة أسلوب التحكم في الهيكل التنظيمي، والوعد بالمكافآت وإصدار قواعد الامتثال لمرؤوسيه دون تنفيذها، والمعاقبة عندما يعصي مرؤوسينهم تعليماتهم.

ويرى (Raja et al., 2020) بأنها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل القائد أو المدير أو المشرف الذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تخريب أهداف المنظمة والمهام والموارد والفاعلية أو الدافع والرفاهية أو الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

ويعرف الباحثون القيادة المستبدية بأنها: ذلك النمط القيادي الذي يتميز بتجميع السلطة في يد القائد، فهو الذي يرسم أهداف الجماعة ويضع لهم السياسات والبرامج والآلية التي يفرض عليهم ما يقومون به من أعمال حسب القوانين واللوائح المتاحة في المنظمة وفرض العقوبات عليهم في حالة مخالفة هذه القوانين، وكما يحدد نوعية العلاقة بينه وبين مرؤوسيه.

ويرى الباحثون أن أدوار القادة المستبديين تتناقض مع المبادئ الأخلاقية، بالتالي فإن هؤلاء القادة يظهرون مواقف وسلوكيات سلبية تجاه منظمته ومرؤوسيه من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، في المقابل فإن المرؤوسين في ظل القيادة الاستبدادية يقدموا تضحيات أقل للمنظمة، لذلك يميل المرؤوسين إلى الحد من أدائهم وسلوكهم الإبداعي من أجل تجنب القادة المستبديين، كما قد يكون انخفاض الأداء نتيجة لضعف التحفيز الناتج من سلوك القائد المستبد.

وأشار (Liu & Wang, 2015) إلى أن من سمات القيادة الاستبدادية أنها تؤكد وجود سلطة قوية مطلقة غير قابلة للتحدي، ووجود رقابة مشددة على الأفراد، وتتطلب من الأعضاء الإنصياع لتعليمات القائد من دون تحفظ أو تردد، وأن من أهم سلوكيات القائد الرئيسة في القيادة الاستبدادية في المجالات الآتية:

- أن القادة الاستبداديين يمارسون السيطرة عليهم ويراقبون الأعضاء باستمرار.
- القدرة على التقليل من شأن المرؤوسين وتجاهل اقتراحاتهم وإسهاماتهم عمداً.

- أن القادة يحاولون الحفاظ على كرامتهم وتحسين صورتهم أمام الآخرين من أجل الحصول على الثقة من المرؤوسين.
- أن القادة يطلعون المرؤوسين بالأداء الجيد وأنهم ينتقدون مباشرة سوء الأداء ويقومون بإرشاد الأفراد.

ب/٢) التميز الوظيفي:

١. مفهوم التميز الوظيفي:

اختلفت المدارس الإدارية حول وضع تعريف مُوحد لمفهوم التميز الوظيفي، فالمدرسة العلمية ركزت على "الكفاءة" كمقياس رئيسي للتميز الوظيفي بينما مدرسة العلاقات الإنسانية أدخلت الجانب البشري لإشباع حاجات العاملين الاجتماعية، ونتيجة لاستمرار الجهود الحثيثة في تطوير مفهوم التميز الوظيفي ظهرت مدرسة علم الإدارة "بحوث العمليات" والتي استطاعت تكوين مفهوم دقيق للتميز الوظيفي من خلال الربط بين الإنتاج والكفاءة من جهة، وبين استخدام النماذج الرياضية وعملية التخطيط من جهة أخرى، وبالتالي نجحت في تحقيق الفاعلية عن طريق تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة التغيرات البيئية التي تحدث (زايد، ٢٠٠٣).

ويعرف التميز الوظيفي بأنه قدرة الموظف على التغلب على المشكلات التي تواجه وإنجاز أهدافه، والمساهمة بصورة استراتيجية وفعالة في تميزه عن غيره من الموظفين في المنظمة التي يعمل بها، وعن الموظفين في المنظمات المنافسة. (الانصاري، ٢٠١٨)

كما يعرف التميز الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمواهب المتبعة، التي تضمن حسن سير الأعمال داخل المنظمة، والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة التنافس. (الياسري، ٢٠١٦)

ويرى (Musa & Tulay, 2008) بأن التميز الوظيفي يعكس قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الحاسمة المسبوقة بتخطيط استراتيجي فعال والعمل على إيجاد رؤية مشتركة تتسم بوضوح الهدف وكفاية المصادر والمحافظة على الإداء.

اعتمادا على ما تم عرضه من تعريفات يمكن للباحثان استخلاص ما يلي:

- التميز الوظيفي عملية منظمة تتم وفقاً لتخطيط استراتيجي مسبق قائم على مجموعة قواعد وخطوات وليست عملية عشوائية.

- التميز الوظيفي يساعد المنظمة على تحقيق التكامل من خلال التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
 - التميز الوظيفي عملية مستمرة لأنه لا يتم تطبيقها مرة واحدة فقط وكذلك لا تتوقف عند مرحلة معينة بل تحتاج لجهد متواصل للبحث عن أفضل الممارسات والتعلم منها ولا تنتهي بمجرد الوصول للهدف بل تستمر لملاحقة التطورات التي تحدث في الصناعة.
 - التميز الوظيفي عملية متوازنة لا تميل لطرف على حساب طرف آخر بل تسعى لتحقيق مصالح جميع الأطراف سواء (العملاء، الموظفين، أصحاب المنظمة، المجتمع).
 - التميز الوظيفي مدخل رئيسي لنشر ثقافة التعلم المستمر والابداع.
- وعليه يعرف الباحثون التميز الوظيفي بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تتألف من مجموعة من المبادئ والمعايير (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الخدمة المقدمة، وغيرها) تساعد المنظمة على حل مشكلاتها، وتحسين مستوي أدائها، وتلبية توقعات العملاء وكسب ولائهم، وتدعيم قدرتها التنافسية.

هذا، ويرى الباحثون أن التميز الوظيفي حالة من التقوق والانفراد في تطبيق أفضل الممارسات التنظيمية القائمة على وضع الاستراتيجيات والسياسات الموجهة نحو تطوير جميع الجوانب التنظيمية داخل المنظمة وخارجها بالشكل الذي يحقق رضا العاملين والعملاء.

٢. أهمية التميز الوظيفي:

تظهر أهمية التميز الوظيفي داخل المنظمات من خلال ما يلي:

- تزويد المنظمات بأساليب وأدوات حديثة تمكنها من اكتشاف المشكلات فور حدوثها.
- مساعدة المنظمات على النهوض وتحسين مستوي أدائها من خلال رفع وتطوير قدرات موظفيها في مختلف المستويات الإدارية.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات من خلال توفير أساليب حديثة لجمع المعلومات.
- تنمية مهارات صناع القرار داخل المنظمات.
- تمكين المنظمة من بناء تنظيم فعال قائم على المبادأة وروح الفريق والابداع.(السعودي،

(٢٠٠٨)

يتضح للباحثان مما سبق أن التميز الوظيفي قادر علي إحداث تغيير كبير للأفضل داخل المنظمات بعد تطبيقه حيث يساعد المنظمة على الاستثمار في البشر من خلال تدريبهم وتطويرهم، تشجيع مبدأ العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل، تفهم طلبات العملاء وتنفيذها، توسيع رؤيتها لتتخطى حدودها الداخلية وتزيل العوائق وتفتح على العالم الخارجي، الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية، كما يري الباحثون أن الجوهر الحقيقي لأهمية التميز الوظيفي يبرز في قدرته على تغيير طريقة تفكير وثقافة المنظمة من خلال نشر ثقافة التميز وغرس مفاهيمها والتأكيد علي أن عملية التميز عملية مستدامة.

٣. مستويات تطبيق إدارة التميز الوظيفي:

تعتبر العديد من المنظمات أن نجاحها يعتمد أساساً على قدرات ومهارات الأفراد العاملين فيها، والتي تعتبر من أهم العوامل في بناء القدرات التنافسية، والمصدر الأول للوصول إلى التميز الوظيفي، ومنه فإن الوصول إلى مرحلة التميز على مستوى المنظمة ككل يجب أن يسبقه تحقيق التميز على مستوى الأفراد العاملين فيها.

• إدارة التميز على المستوى الفردي

التميز على المستوى الفردي يعني قدرة الفرد على أداء مهامه الوظيفية بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الكفاءة يحقق من خلالها النتائج المرجوة التي يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين)، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة من الخصائص والسمات والمهارات الفردية التي تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات وهي كما يلي (كيلي، ١٩٩٨):

- سمات ذهنية: تتضمن مستويات مرتفعة من الذكاء والعقلانية والقدرة على الابتكار.
- سمات شخصية: تتضمن وجود الطموح والرغبة في التميز عن الآخرين.
- سمات اجتماعية: تتضمن مهارات القيادة والقدرة على التواصل الفعال.

إن الوصول إلى التميز الفردي يعني تحقيق درجات متقدمة من الرضى وتحقيق الذات، فالفرد المتميز يحقق نجاحات تؤهله ليصبح في مركز إداري متقدم، ولكن الوصول إلى ذروة الأداء الفردي وتحقيق التميز يتطلب من الفرد اتباع مجموعة من الاستراتيجيات حددها وهي (أبو النصر، ٢٠٠٩):

- المبادرة: تعتبر المبادرة أول استراتيجيات التميز الفردي، والمبادرة اللازمة للتميز تعني القيام بعمل جديد بأسلوب أكثر كفاءة، والبحث عن مسؤوليات إضافية خارج نطاق الإطار

الوظيفي وتحمل المخاطر الناتجة عن هذه المسؤوليات، والمبادرة تعني أيضاً تبني فكرة جديدة والتمسك بها حتى يتم تطبيقها، ويعتبر تبني الفرد لفكرة جديدة أول خطوات المبادرة بشرط التزامه بمتابعة تطبيقها حتى النهاية بغض النظر فيما إذا كان هو الشخص المسؤول عن تطبيقها أو لا.

- **تكوين شبكة من العلاقات:** بمعنى توسيع دائرة مصادر الحصول على المعارف اللازمة لإتمام العمل بالشكل الأمثل.
- **إدارة الذات:** الفرد المتميز هو الفرد الذي يسعى إلى تطوير قدرته على إدارة ذاته بالشكل الذي يتناسب مع تزايد المهام والوظائف الناتجة عن التغيرات المستمرة في طبيعة الأعمال.
- **مهارات التبعية:** إن التبعية اللازمة للوصول إلى التميز لا تعني الخضوع السلبي لآراء المدراء، وإنما هي إحدى التحديات الكبيرة ليس فقط لصعوبة إتقانها بل لصعوبة قبولها، فاستراتيجية التبعية اللازمة للوصول إلى التميز هي استراتيجية العمل التي توجه طرق التعامل مع القادة وتنظم العلاقات مع أصحاب النفوذ والسلطة ضمن المنظمة.
- وعلى اعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصر تطبيق منهجية العمل الجديدة والوسيلة الأولى لتحقيق التميز، وهو الذي سيتولى عملية القيادة وعملية التنفيذ، كان لابد لأي إدارة تسعى لتحقيق التميز في الأعمال التركيز على الأمور الآتية (سرحان، ٢٠١٢):
- تدريب العاملين على إتقان مهارات الاتصال الفعالة.
- بناء فرق عمل تشارك في وضع استراتيجيات وخطط وأهداف العمل.
- تحفيز الأفراد بشكل يساعد على تحقيق نتائج إيجابية، كإخفاض نسب الغياب وفقدان العاملين، والوصول إلى السلوك المطلوب لتحقيق الأهداف بفعالية أعلى وفي أقل وقت ممكن.
- التدريب على المهارات اللازمة للوصول إلى التميز من خلال وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة والمشاركة بالشكل الذي يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تحقيق تميز المنظمات ونجاحها.
- تخفيض التكلفة، من خلال توجيه الأفراد العاملين نحو زيادة جودة المنتجات أو الارتقاء بمستوى الخدمات مع تقليل التكلفة في نفس الوقت بالشكل الذي يمكن المنظمة من خلق ميزات خاصة تستطيع من خلالها مواجهة المنافسين، ويتم ذلك عن طريق تبسيط الإجراءات

وتطوير نظم العمل وتحويل أنشطة إدارة الموارد البشرية من الحالة اليدوية إلى الحالة الإلكترونية، إضافة إلى تعديل الهيكل التنظيمي لتجميع الوظائف المتشابهة.

- التكيف السريع مع ظروف العمل المتغيرة، من خلال تبني برامج التميز الموجهة نحو زيادة قدرة الأفراد العاملين على تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء بسرعة أكبر وجودة أعلى من خلال موائمة معارف ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين مع أهداف المنظمة، إضافة إلى تدريبهم على تحمل ضغط العمل وقبول تعديل المهام والمسؤوليات الوظيفية بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- تقليل وقت الإنتاج أو تقديم الخدمة من خلال توفير قاعدة معلومات دقيقة يمكن الوصول إليها بسهولة وسرعة.

• إدارة التميز على مستوى المنظمة

إن التميز على مستوى المنظمة يشير إلى الجهود الجارية لوضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء وترفع من مستوى الأداء، ويتطلب توفر التميز في الأداء وجود إدارة تعمل على خلق ظروف عمل تتصف بالتحفيز والتحدي والتطوير، وتعمل على مواجهة مشاكل العمل وتقوم بحلها وذلك من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ وهي وفقاً للنقاط التالية: (Grote, 2002)

- مواجهة صعوبات وأزمات العمل: حيث إن مواجهة صعوبات وأزمات العمل يعتبر مصدراً هاماً من مصادر التحفيز وذلك من خلال توفير فرص النمو والتعلم وزيادة القدرة على التحمل وتقادي الأخطاء، وذلك عند التعامل مع مشاكل وضغوط العمل.
- توفير خبرات خارج نطاق العمل: وهذه الخبرات توفر فرص اكتساب مهارات جديدة وممارسة أنشطة إضافية خارج نطاق العمل.
- توفير مستويات إدارية ذات كفاءة عالية على أداء المهام، وتعمل على تحفيز الأفراد وإشراكهم وتشجيعهم على الأداء المتميز وتكون قدوة بالنسبة لهم.
- توفير البرامج التدريبية: التي تنمي القدرة على حل مشاكل العمل وتعزز من تميز المنظمات من خلال الخبرة المضافة المكتسبة التي توفرها فرص التدريب.

ولكن هذه المبادئ تم تطويرها لاحقاً بسبب عدم وضوحها بصورة كافية عند التطبيق من قبل المنظمات، إضافة إلى وجود ضرورة للتركيز على مفاهيم حيوية مثل القدرة على التكيف مع

البيئة المتغيرة، وعدم كفاية التركيز على الإدارة بالعمليات فقط، وأهمية التركيز على قدرة المنظمة على إحداث التغيير التنظيمي بصورة أكثر فعالية وأعلى كفاءة، ومنه تصبح المبادئ المطورة كما يلي (Medhurst & Richards, 2003):

- إضافة قيمة للمتعاملين من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم.
- خلق مستقبل مستدام من خلال تحسين الأداء ودفع علمية التنمية نحو الأمام والوصول إلى مواقع تنافسية متقدمة.
- تطوير القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر وتطبيق إدارة التغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- الارتقاء بمستوى الأداء عن طريق التحسين المستمر ودعم الابتكار والإبداع المقدم من قبل كافة المعنيين وأصحاب المصلحة.
- القيادة بالرؤية والطموح من خلال وجود قادة يخططون للمستقبل ويمارسون مهامهم بالاستناد إلى نماذج عمل رائدة تعبر عن قيم المنظمة وأخلاقيها.
- الإدارة بالتكيف من خلال القدرة على التصرف والتعامل مع الفرص والتحديات بكفاءة وفعالية.
- النجاح من خلال مواهب العاملين عن طريق نشر وتطبيق ثقافة تمكين العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الذاتية للأفراد.
- استدامة النتائج المنفردة بالمنظمة عن طريق المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة.

٤. أبعاد التميز الوظيفي:

قد حدد الباحثون أبعاد التميز الوظيفي اعتماداً على كل من (Fan & Chang, 2021) (ريان، ٢٠١٩) في أربعة أبعاد أساسية هم: (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، وفيما يلي شرحاً لهذه الأبعاد:

• تميز القيادة: (Leadership Excellence)

هي فن ومهارة التأثير في الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة بأسلوب يحافظ على طاعتهم والتزامهم وتعاونهم (العجمي، ٢٠٠٨).

• تميز السياسات والاستراتيجيات: (Policies and Strategies Excellence)

تميز السياسات والاستراتيجيات يقصد به حرص الموظفين بالمنظمة على التخطيط للمستقبل وقدرتهم على تحويل تلك الخطط لواقع فعلي ملموس، وذلك في إطار الالتزام (بالرؤية): المحطة المستقبلية التي تسعى المنظمة والعاملين فيها للوصول إليها، و(الرسالة): الهدف الرئيسي من تأسيس المنظمة، وكذلك قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة علي المستويين الداخلي والخارجي (المشاقبة، ٢٠١٦).

• تميز الموارد البشرية: (Human Resource Excellence)

هي حجر الأساس لأي منظمة، لذلك تلجأ المنظمات الراغبة في تحقيق التميز إلى تحقيق أقصى استفادة من العناصر البشرية الموجودة لديها عن طريق تشجيعهم وتوفير برامج لتدريبهم وتطويرهم، وايضاً التخلص من المركزية والسماح لهم بالمساهمة في عملية صنع واتخاذ القرارات، وكذلك تبني استراتيجية تسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة بين اهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين. (Mele and Colurcio, 2006)

• تميز الخدمة المقدمة: (The offered service Excellence)

يتناول هذا البُعد قدرة المنظمة والعاملين فيها على تقديم خدمة مُميزة تتخطى تطلعات العملاء لكسب رضاهم وضمن ولائهم التام للمنظمة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال إجراء استطلاعات مستمرة للوقوف على احتياجاتهم ورغبتهم، والاعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة، وتسهيل إجراءات تقديم الخدمة لتكون أكثر سلاسة وسرعة، والاهتمام بأراء العملاء والتعرف على شكاوهم والعمل على حلها. (عبد العزيز، ٢٠١٣)

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (٥٠ مفردة) فى الفترة من ٢٠٢٣/٢/١٢م حتى ٢٠٢٣/٢/٢٣م؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في قطاع المحليات شرق القاهرة، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)، بالقطاع محل الدراسة؛ وكانت الأسئلة كالتالي: ما مدى إدراك العاملين والقادة للأنماط القيادية؟، وكيف يتم تطبيق أبعاد الأنماط القيادية في القطاع؟، ما هي الأسس التى يتم على أساسها تحقيق إدارة التميز الوظيفي لدى العاملين بالقطاع؟، هل يمكن أن

تؤثر الأنماط القيادية على التميز الوظيفي؟؛ وقد توصل الباحثون من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١. (٩٠%) من العاملين بالإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالقطاع ليس لديهم المعرفة الكاملة بأبعاد الأنماط القيادية، وإن كان (٦٠%) يطبقون معظم أبعادها.
٢. تختلف الأسس التي يتم على أساسها تنمية التميز لدى العاملين بالشركة في (٦٥%) من العينة بمرور الوقت؛ نتيجة التطور في البيئة الداخلية والخارجية للقطاع، مما يستلزم التعديل بشكل مستمر لهذه الأسس؛ لمواكبة هذا التغيير.
٣. يري (٣٨%) من العينة أن المناخ البيئي غير ملائم (غير مهياً) للعمل نحو الأبداع والابتكار لتحسين الخدمة مما يعيق تحقيق التميز الوظيفي للعاملين والذي بدوره ينعكس على عدم تحقيق التميز المؤسسي.
٤. انخفاض الدقة في أداء الأعمال وذلك نتيجة وجود إجراءات روتينية في العمل في (٥١%) من العينة.
٥. ندرة الكفاءات والمهارات البشرية وصعوبة أستقطابهم والمحافظة عليهم.
٦. التصور الخاطئ لمفاهيم التميز واعتبار معاييرها مجرد إصدارات جديدة للأيزو.
٧. أفتقار الكوادر المدربة في العديد من المجالات، ولا يمتلك القطاع القدرة المؤسسية على إنتاج التكنولوجيا وتكييفها لجعلها مناسبة لتنفيذ برامج التنمية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

أصبح تحقيق قطاع المحليات شرق القاهرة في مصر لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ومطلباً ملحا وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالجودة المتميزة سواء فيما يقدمه القطاع أو بالنسبة للعاملين فيه حيث لابد أن يتمتعوا هؤلاء العاملين بالكفاءة العالية.

لذلك لابد من إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على قطاع المحليات شرق القاهرة أن يتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن يوجه ويسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

مما سبق، وبناءً على ظواهر الدراسة الإستطلاعية الميدانية، ومن خلال إطلاع الباحثون على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحثان صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري التالي: ما مدى تأثير الأنماط القيادية في قطاع المحليات شرق القاهرة على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين؟؛ ويتفرع من هذا التساؤل المحوري التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى تطبيق مفهوم الأنماط القيادية؟ وكيف يمكن قياسها في قطاع المحليات؟
٢. ما مدى تطبيق أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والتميز الوظيفي في قطاع المحليات؟
٤. ما هي المعوقات التي من الممكن أن تحدث عند تحقيق التميز الوظيفي في قطاع المحليات؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد الأنماط القيادية في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٢. التعرف على مدى وجود أساليب التميز الوظيفي لدى العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٣. تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والتميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٤. الكشف عن المعوقات التي من الممكن أن تعيق تحقيق التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٥. التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من دراسة تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.

خامساً: أهمية الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع الأنماط القيادية والتميز الوظيفي كلاً على حدة: فإن الدراسات السابقة العربية تقتصر إلى ما يجمع بين الموضوعين معا على حد علم الباحثون، وهذا ما يزيد من أهمية ذلك البحث الحالي من خلال الربط بين الأنماط القيادية والتميز الوظيفي.

كما أن موضوع الأنماط القيادية يُعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك موضوع التميز المؤسسي بشكل عام، والتميز الوظيفي بشكل خاص، في حين أن كلاً منهما يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطور العاملين فيها. ولذلك فأهمية البحث من المنظور العلمي تتمثل في أن البحث الحالي سوف يكون امتداداً للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثري المكتبة العربية في هذا المجال الخصب.

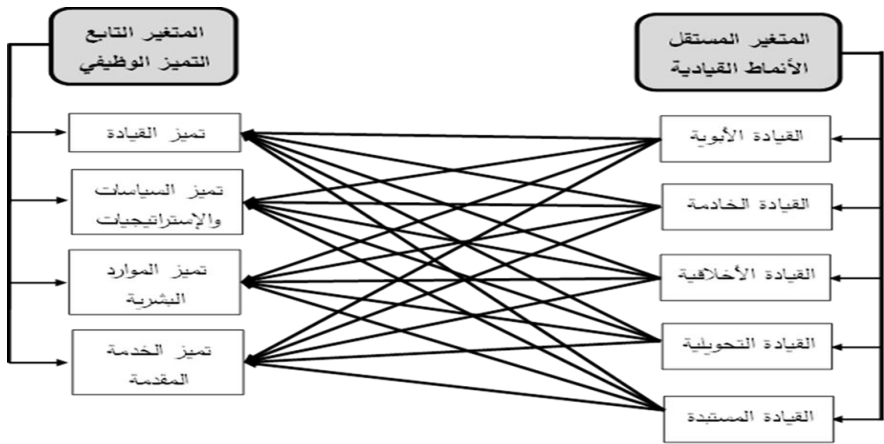
٢. الأهمية التطبيقية:

الإهتمام بتطوير وتحسين الكفاءة للمؤسسات الصناعية والخدمية بشكل عام، وقطاع المحليات شرق القاهرة بشكل خاص، ودراسة السبل الكفيلة بتحقيق دوره التنموي للاقتصاد المصري من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في العصر الحالي، ولاسيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه مجتمعنا المصري، وضرورة مواجهتها بحلول إبداعية غير تقليدية تراعي الظروف الحياتية، والمتغيرات المحلية، والإقليمية، والدولية، وتضع العميل في بؤرة الاهتمام؛ لذلك يجب الاهتمام بتميز العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة.

لذلك تأتي الأهمية العملية من أهمية تقديم حل لمشكلة إنخفاض مؤشر التميز الوظيفي الناتج عن ظاهرة عدم الإهتمام الكاف بالعاملين في المنظمات الحكومية في مصر، والذي يؤثر بدوره على أداء هذه المنظمات، ويؤثر كذلك على مستوى الخدمات المقدمة للجمهور والعلماء. كما تعتبر الدراسة الحالية محاولة جادة قد تُسهم في تطوير أداء قطاع المحليات شرق القاهرة، من خلال تحقيق مستويات عالية من التميز الوظيفي والتي تُسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام ومن ثم زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية.

سادساً: متغيرات الدراسة

- الأنماط القيادية (متغير مستقل): تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدية)، تماشياً مع كل من (أحمد، ٢٠٢٢) (شعبان، ٢٠٢١) (Olayisade, A., & Awolusi, O. (٢٠٢١) (Rabiul et al, 2022) .D. 2021).
 - التميز الوظيفي (متغير تابع): تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) وذلك وفقاً لكل من (Fan, P. H., & Chang, W. L 2021) (ريان، ٢٠١٩)
- بناءً على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثون إعتماًداً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة أمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

"لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على بعد تميز السياسات والإستراتيجيات كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على بعد تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على بعد تميز الخدمة المقدمة كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.

ثامناً: منهجية الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحثون بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة، والبالغ عددهم (٧٥٠٠٠٠) عامل (الدليل الإحصائي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء، ٢٠٢٣). ويوضح الجدول رقم (١) بيانات مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة

عدد العاملين	الإدارة
١٦٥٠	الإدارة العليا
٢٦٨٧٠	مديري الإدارة المتوسطة
٧٢١٤٨٠	الإدارة التنفيذية
٧٥٠٠٠٠	الإجمالي

المصدر: الدليل الإحصائي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء، ٢٠٢٣ م.

ب. عينة الدراسة:

- وقد استبعد الباحثون الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة نظراً لطبيعة المتغير المستقل للدراسة (الأنماط القيادية)، حيث قام الباحثون بتوجيه الاستبيان للموظفين في الإدارة التنفيذية للكشف عن طبيعة النمط القيادي المتبع من قبل المديرين والقادة ومدى تأثيره على تنمية التميز الوظيفي لديهم، ليصبح حجم المجتمع (٧٢١٤٨٠) مفردة.
 - لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية البسيطة المتناسبة مع مجتمع الدراسة وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)
- عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %) .

$$n = \frac{c(c-1)}{21 + \frac{c(c-1)}{2}}$$

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب.

c = (٥٠ %) للحصول على أكبر للعينة .

$\alpha = ١.٩٦ \div ٢$ ، حيث β = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥)). بتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{0,50 \cdot (0,50 - 1)}{0,50} + \frac{0,50 \cdot (0,50 - 1)}{0,50} = 384$$

إذاً حجم العينة (ن) = ٣٨٤ مفردة

ج. اعتمد الباحثون على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

• **القسم الأول:** يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:

- النوع (فئتين).
- العمر (٤ فئات).
- المستوى الإداري (٣ فئات).
- المستوى التعليمي (٣ فئات).
- سنوات الخبرة (٣ فئات).

• **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للأنماط

القيادية؛ ويتكون من (٢٣) عبارات، شملت الأبعاد الأربعة للأنماط القيادية، وذلك كما يلي:

- القيادة الأبوية ويتكون من (٣) عبارات (العبارات من x1 إلى x6).
- القيادة الأخلاقية ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من x7 إلى x10).
- القيادة المستبدة ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من x11 إلى x14).
- القيادة الخادمة ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من x15 إلى x19).
- القيادة التحويلية ويتكون من (٤) عبارة (العبارات من x20 إلى x23).

• **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة للتميز الوظيفي؛

ويتكون من (٢٠) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة للتميز الوظيفي، وذلك كما يلي:

- تميز القيادة ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y5).
- تميز السياسات والاستراتيجيات ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y6 إلى Y10).
- تميز الموارد البشرية ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y11 إلى Y15).
- تميز الخدمة المقدمة ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y16 إلى Y20).

- قام الباحثون بتوزيع ٤٢٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على العاملين محل الدراسة. حيث تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحثون والمستقصى منهم، وذلك لحرص الباحثون على سلامة فهم وإدراك المستقصى منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء. ويوضح الجدول التالي نسب الإستجابة للأستقصاء. جدول رقم (٢) نسب الإستجابة للأستقصاء.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي
٤٢٠	٣٧٥	١٥	٣٦٠

المصدر: من إعداد الباحثون

هـ . حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
 - تم بحث تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة.
 - تم بحث تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة.
 - تم بحث تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي فقط كمتغير تابع.
 - تم بحث تأثير الأنماط القيادية فقط كمتغير مستقل على تحقيق التميز الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم سوف يقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على قطاع المحليات شرق القاهرة.
- **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم فيها جمع بيانات البحث، وقد قام الباحثون بجمع بيانات هذه الدراسة في الفترة من يوليو ٢٠٢٣م إلى أكتوبر ٢٠٢٣م.

تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

يتناول الباحثون في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الدراسة:

يوضح (Golob 2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات

المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables (عواد، ٢٠١٩).

كما قام الباحثون بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach's Alpha ليقترّب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠.٧، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومن ثم، يوضح الباحثون فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من الأنماط القيادية، والتميز الوظيفي. وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي للأنماط القيادية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الأنماط القيادية وعددها ٢٣ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارة X6 (يحاول رئيسي المباشر معرفة السبب عندما لا أؤدي عملي بالشكل المطلوب) وهي تخص بعد القيادة الأبوية. وقد تم استبعاد هذه العبارة وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized

Standaradized Coefficients ومعاملات الانحدار المعيارية (U.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار T (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية

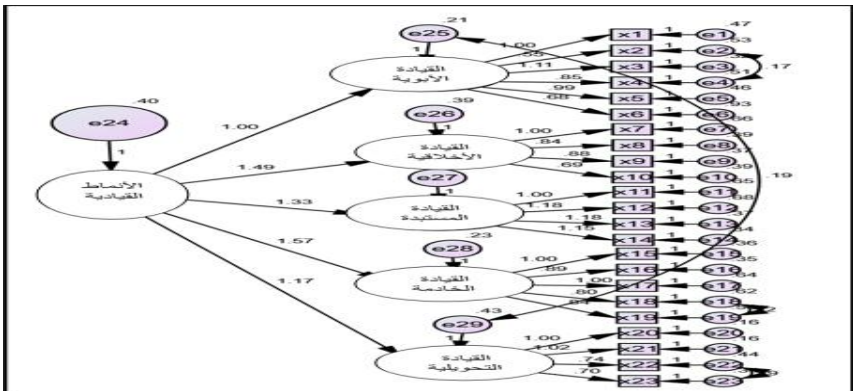
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار T (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X1	يظهر رئيسي المباشر اهتمامًا بحياتي الشخصية اليومية إلى جانب اهتمامه بعلاقة العمل.	القيادة الأبوية	1.000	.754	—	—	—
X2	يقوم رئيسي المباشر بمساعدتي عندما أواجه حدث طارئ.		.551	.510	.087	6.300	***
X3	يهتم رئيسي المباشر اهتمامًا عميقًا بمرعوسيه الذين أمضوا وقتًا طويلًا معه.		1.106	.837	.103	10.775	***
X4	يلبي رئيسي المباشر احتياجاتي طبقًا لمتطلباتي الشخصية.		.845	.680	.098	8.598	***
X5	يشجعي رئيسي المباشر بشدة عندما أواجه مشكلات مرهقة.		.985	.753	.102	9.615	***
X6	يحاول رئيسي المباشر معرفة السبب عندما لا أؤدي عملي بالشكل المطلوب.		غير معنوي				
X7	يوظف رئيسي المباشر مرعوسيه طبقًا لفضائلهم ولا يحسد قدرات وقضائل الآخرين.	القيادة الأخلاقية	1.000	.813	—	—	—
X8	لا يستخدم رئيسي المباشر مطلقًا سلطته ليحصل على امتيازات خاصة لنفسه.		.843	.837	.069	12.168	***
X9	لا يسلبني رئيسي المباشر الفضل في إنجازاتي الشخصية وينسبها لنفسه.		.881	.854	.070	12.518	***
X10	لا يستخدم رئيسي المباشر علاقاته الشخصية أو ممارسات الأبواب الخلفية ليحصل على مكاسب شخصية غير شرعية.		.688	.783	.062	11.123	***
X11	يطلب مني رئيسي المباشر ان أطيع تعليماته بالكامل.	القيادة المستبدية	1.000	.723	—	—	—
X12	يقوم رئيسي المباشر بتوبيخ مرعوسيه عندما لا يستطيعون إنجاز مهام عملهم.		1.178	.770	.122	9.644	***
X13	يتصرف رئيسي المباشر دائمًا بأسلوب أمر في التعامل مع مرعوسيه.		1.175	.854	.110	10.726	***
X14	أشعر بالضغط عندما أعمل مع رئيسي المباشر.		1.150	.856	.107	10.757	***

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X15	يعطى رئيسي المباشر الموظف حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها أفضل.	القادة: القائمة	1.000	.879	—	—	—
X16	يعطي رئيسي المباشر المعلومات التي يحتاجها الموظفون لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد.		.889	.855	.061	14.619	***
X17	يخبرنا الرئيس المباشر إذا وجد شئ خاطئ يتعلق بالعمل.		1.004	.811	.076	13.279	***
X18	يحرص رئيسي المباشر على معرفة أهداف الموظفين المهنية.		.797	.745	.069	11.490	***
X19	يزود رئيسي المباشر الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم.		.842	.779	.068	12.357	***
X21	مديري قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	القادة: التحويلي	1.000	.929	—	—	—
X22	مديري قادر على تحويل الرؤى إلى مبدأ ملموس .		1.025	.930	.051	20.167	***
X23	يشجع المدير على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره .		.739	.741	.060	12.288	***
X24	يسمح المدير بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات .		.696	.764	.054	12.994	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية:



الشكل رقم (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ . فيما عدى العبارة (x6) في بعد القيادة الأبوية، لذلك سيتم إستبعادها لأنها ذات علاقة إرتباط ضعيفة أو غير معنوية إحصائياً في علاقتها بمتغير الأنماط القيادية، مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية:

جدول رقم (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	1.857
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.065
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	0.922
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	ذلك على تطابق	0.934
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.869
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)		0.924

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٥) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الأنماط القيادية:

جدول (٥) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأنماط القيادية

أبعاد الأنماط القيادية					المعاملات
القيادة الأبوية	القيادة الأخلاقية	القيادة المستبدة	القيادة الخادمة	القيادة التحويلية	
0.833	0.886	0.876	0.911	0.916	معامل Cronbach's alpha قبل الحذف
0.846	0.886	0.876	0.911	0.916	معامل Cronbach's alpha بعد الحذف
0.919	0.941	0.935	0.954	0.957	معامل الصدق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨٤٦ و ٠.٩١٦ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التماسك الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الأنماط القيادية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩١٩ و ٠.٩٥٧ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الأنماط القيادية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للتمييز الوظيفي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس التميز الوظيفي وعددها ٢٠ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارة Y17 والخاصة ببعد تميز الخدمة المقدمة. وقد تم استبعاد هذه العبارة وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C) ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٦) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعيارى (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	يتوافر لدي القيادة قدرات إدارية وقيادية متميزة.	القيادة	1.000	.496	—	—	—
Y2	تعمل القيادة علي نشر وتفسير رؤية الشركة التي تعكس قيمها.		.803	.575	.118	6.789	***
Y3	تحرص القيادة علي تشجيع العمل الجماعي علي كافة المستويات.		1.065	.625	.150	7.117	***
Y4	تسعي القيادة لنشر وتأسيس ثقافة التميز علي المستويين الشخصي والمؤسسي.		.630	.307	.146	4.324	***
Y5	تلتزم القيادة بتحقيق مركز تنافسي مميز.		.762	.471	.127	5.985	***

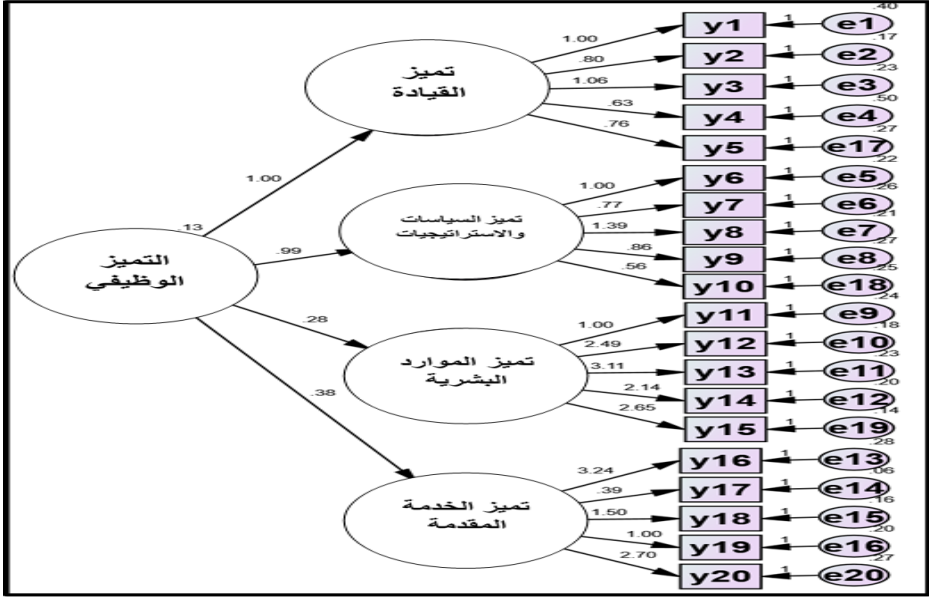
تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي
دراسة ميدانية على قطاع المحليات شرق القاهرة

عبد الناصر مجدى حسن محمد طايح
عصام الدين محمد حسن ابو المنصور
محمد عطية السيد محمد
عبد الحميد عبد الخالق عفيشى

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y6	تناسب الاستراتيجية مع متطلبات الواقع واحتياجات المستفيدين (العملاء، الموظفين، المجتمع).	تميز السياسات والاستراتيجيات	1.000	.612	—	—	—
Y7	تواكب الاستراتيجية التغيرات البيئية المحيطة (الداخلية / الخارجية).		.768	.478	.113	6.821	***
Y8	يوفر القطاع نظام متكامل للمعلومات لتسهيل مهمه متخذي القرار.		1.394	.737	.146	9.575	***
Y9	تحتوي الخطة علي مؤشرات لمساعدة القطاع علي تقييم النتائج.		.855	.511	.119	7.210	***
Y10	يجهز القطاع بدائل في حالة وجود خلل في الاستراتيجية المتبعة.		.564	.373	.103	5.480	***
Y11	يمتلك القطاع عدد من الموظفين يتناسب مع حجم الأعمال المطلوبة.	تميز الموارد البشرية	1.000	.202	—	—	—
Y12	مؤهل الموظف يتلائم مع طبيعة عمله.		2.489	.503	.830	2.998	.003
Y13	يوفر القطاع برامج لتدريب وتطوير الموظفين.		3.107	.548	1.024	3.034	.002
Y14	يُتيح القطاع للموظفين المشاركة في عملية صنع القرار.		2.139	.430	.733	2.919	.004
Y15	يقيم القطاع أداء الموظفين وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية.		2.649	.584	.866	3.058	.002
Y16	يُجري القطاع استطلاعات مستمرة لمعرفة احتياجات المستفيدين.	تميز الخدمة المقدمة	1.000	.643	—	—	—
Y17	يقدم القطاع خدماتها بأحدث الوسائل التكنولوجية.				غير معنوية		
Y18	تتصف إجراءات تقديم القطاع للخدمة بالسرعة.		1.501	.454	.371	4.041	***
Y19	يلتزم القطاع بالتغذية المرتدة من المستفيدين للنهوض بالخدمة.		3.241	.293	.732	4.428	***
Y20	يحرص القطاع علي متابعة أحسن الخدمات المقدمة في الشركات المنافسة.		2.705	.582	.624	4.334	***

* * تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي:



شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ باستثناء العبارات رقم (١٧) والتي بلغ معامل الانحدار المعياري لهما (٠.٣٩٢)، لذلك تم إستبعادها لأنها ذات علاقة إرتباط ضعيفة أو غير معنوية إحصائياً في علاقتها بمتغير التميز الوظيفي، مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة ولمزيد من التوضيح وبوضح جدول (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي:

جدول رقم (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي

لمقياس التميز الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.174
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.072
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	0.971
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	ذلك على تطابق	0.941
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.792
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)		0.892

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد التميز الوظيفي:

جدول رقم (٨) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد التميز الوظيفي

معامل الصدق	المعاملات		أبعاد التميز الوظيفي
	معامل Cronbach's alpha بعد الحذف	معامل Cronbach's alpha قبل الحذف	
0.881	0.777	0.777	تميز القيادة
0.908	0.826	0.826	تميز السياسات والاستراتيجيات
0.916	0.840	0.840	تميز الموارد البشرية
0.924	0.855	0.719	تميز الخدمة المقدمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠.٧٧٧ و ٠.٨٥٥ (أي أن كل منها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التماسك الداخلي لعبارات مقياس أبعاد التميز الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٨١ و ٠.٩٢٤ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد التميز الوظيفي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعبارة المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٩) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
القيادة الأبوية	3.5556	.03199	.60698	17.366	.000	متوفر
القيادة الأخلاقية	3.6847	.03801	.72118	18.014	.000	متوفر
القيادة المستبدة	3.6826	.03457	.65587	19.748	.000	متوفر
القيادة الخادمة	3.7389	.03490	.66226	21.169	.000	متوفر
القيادة التحويلية	3.5491	.03536	.67088	15.529	.000	متوفر
تميز القيادة	3.573	.0363	.6880	15.796	.000	متوفر
تميز السياسات والاستراتيجيات	3.5465	.03531	.67001	15.477	.000	متوفر
تميز الموارد البشرية	3.5063	.03647	.69193	13.882	.000	متوفر
تميز الخدمة المقدمة	3.4838	.03607	.68445	13.411	.000	متوفر

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر بعد القيادة الأبوية كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٥ بانحراف معياري ٠.٠٦٠٦.
- توافر بعد القيادة الأخلاقية كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٨ بانحراف معياري ٠.٠٧١٢.
- توافر بعد القيادة المستبدة كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٨ بانحراف معياري ٠.٠٦٥٥.
- توافر بعد القيادة الخادمة كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٣ بانحراف معياري ٠.٠٦٦٢.

- توافر بعد القيادة التحويلية كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٤ بانحراف معياري ٠.٠٦٧٠.
- توافر بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٧ بانحراف معياري ٠.٠٦٨٨.
- توافر بعد تميز السياسات والاستراتيجيات كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٤ بانحراف معياري ٠.٠٦٧٠.
- توافر بعد تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٠ بانحراف معياري ٠.٠٦٩١.
- توافر بعد تميز الخدمة المقدمة كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٤٨ بانحراف معياري ٠.٠٦٨٤.

٣. إختبار الفروض:

أختبار الفرض الرئيس:

"لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة" وينتزع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- " لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- " لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز السياسات والإستراتيجيات كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.

- " لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
 - " لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز الخدمة المقدمة كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- استخدم الباحثون تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد الأنماط القيادية في أبعاد التميز الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
التميز الوظيفي	.647a	.419	القيادة الأبوية	.169	.209	4.276	.000	63.922	.000b
			القيادة الأخلاقية	.145	.213	3.911	.000		
			القيادة المستبدة	.135	.132	2.073	.039		
			القيادة الخادمة	.110	.147	2.655	.008		
			القيادة التحويلية	.188	.254	4.995	.000		
تميز القيادة	.486a	.236	القيادة الأبوية	.254	.230	4.106	.000	27.403	.000b
			القيادة الأخلاقية	.269	.244	4.917	.000		
			القيادة المستبدة	.097	.096	1.854	.065		
			القيادة الخادمة	.246	.265	4.783	.000		
			القيادة التحويلية	.353	.348	5.968	.000		
تميز السياسات والاستراتيجيات	.583a	.340	القيادة الأبوية	.301	.266	5.117	.000	45.798	.000b
			القيادة الأخلاقية	.295	.309	5.341	.000		
			القيادة المستبدة	.013	.012	.228	.820		

أختبار ف F-Test	أختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الإنحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	المتغير التابع
	القيمة	المعنوية						
		.057	1.906	.113	.118			
		.001	3.276	.185	.189			
.000b	21.355	.000	4.340	.348	.238	.194	.440a	تميز الموارد البشرية
		.022	2.302	.147	.141			
		.223	1.222	.070	.080			
		.000	4.607	.359	.208			
		.000	6.289	.377	.394			
.000b	17.078	.001	3.384	.199	.112	.161	.402a	تميز الخدمة المقدمة
		.001	3.290	.215	.204			
		.355	.926	.054	.061			
		.000	4.323	.323	.285			
		.000	4.210	.274	.217			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (١١) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية) وأبعاد المتغير التابع (التميز الوظيفي)، والتي اظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٤١٩)، أي أن المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) مجتمعة، تفسر (٤١.٩ %) من التباين في المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، أما النسبة الباقية (٥٨.١ %) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد التميز الوظيفي (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، على الترتيب (٠.٢٣٦، ٠.٣٤٠، ٠.١٩٤، ٠.١٦١)،

أي أن الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد التميز الوظيفي، بالنسب التالية على الترتيب (٢٣.٦%، ٣٤%، ١٩.٤%، ١٦.١%)، على التوالي.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٦٤٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) على الترتيب (٠.٥٨٣، ٠.٤٤٠، ٠.٤٠٢) وهي تتراوح بين (٥٨٣، ٤٠٢) أي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة). كما تشير نتيجة اختبار F لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، على الترتيب (٠.١٦٩، ٠.١٤٥، ٠.١٣٥، ١١٠٠، ٠.١٨٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذات دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية الخاصة بـ (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة)

كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)؛ أما بعد (القيادة المستبدة) كأحد أبعاد الأنماط القيادية ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

- أن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية الخاصة بـ (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز السياسات والاستراتيجيات) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)؛ أما بعد (القيادة المستبدة) كأحد أبعاد الأنماط القيادية ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

- أن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية الخاصة بـ (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز الموارد البشرية) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)؛ أما بعد (القيادة المستبدة) كأحد أبعاد الأنماط القيادية ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

- أن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية الخاصة بـ (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز الخدمة المقدمة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)؛ أما بعد (القيادة المستبدة) كأحد أبعاد الأنماط القيادية ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

- أن (مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائية؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) تؤثر على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)؛ ولكن يتضح أن هناك بعض الأبعاد للمتغير المستقل الأنماط القيادية منفردة لا تؤثر على أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي، حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الرئيسي الأول وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري لأنماط القيادة بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم رفضهم جميعاً بشكل جزئي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسين، ٢٠٢٢) حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز الوظيفي من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط، ووجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز الوظيفي من خلال الأمن الوظيفي. كما تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (العبادلة، ٢٠٢٢)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وكل بأبعادها على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده. كما توصلت دراسة (مانع، ٢٠٢٢) بأنه يمكن للقادة أن يتنبؤوا بتميز أداء الأفراد إذا تبناوا الاعتراف والتقدير والتعليم، فإن تغير تعلم الفرد في المؤسسة بنسبة ٣٠% فإن أدائه الوظيفي يتغير أيضاً بنسبة ١٠٠%، مما ينعكس بالإيجاب على تميزه الوظيفي.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الشافي وآخرون، ٢٠٢٣) حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردي قوى ومعنوى بين كل من أنماط القيادة السائدة بشركتي المقاولات المصرية وبين التميز التنظيمي بصورة إجمالية وبين أنماط القيادة السائدة وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى مباشر طردي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى مباشر للقيادة التبادلية على التميز التنظيمي، أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى طردي مباشر للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي بمعامل تأثير طردي مباشر.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Owais, B., & Alnawasreh, F. I, 2020) حيث أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية السائدة في مجال التطبيق ليس لها تأثير جوهري على التميز الوظيفي باستثناء نمط القيادة الأخلاقية.

ويفسر الباحثون نقاط الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية وونتايج الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية بأن يقوم القطاع الحكومي في مصر الآن بدور هام في تحديد السياسات والأطر التنظيمية المناسبة لتحقيق التوجهات العامة وذلك وفقاً لخطة الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، وإذا

ما نظرنا إلى المستقبل سنجد محاور هامة على طاولة القطاع الحكومي على مستوى دول العالم، ففي أوروبا على سبيل المثال وفي دراسة بحثية تم نشرها مؤخراً من قبل مبادرة تنسيق وتماسك القطاع العام في المستقبل الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي، تم تحديد عدد من القضايا التي تمثل أولوية لعمل القطاع الحكومي في المرحلة المقبلة والتي تتطلب البحث والتمحيص، منها تطبيق الحكومة الإلكترونية، والبحث عن طرق فعالة لتكريس الارتباط ما بين الحكومة والأفراد، كذلك ضرورة التركيز بشكل أكبر على الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات، والتخطيط الإستراتيجي بعيد المدى، والاعتماد على الأدلة وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات الحكومية وصنع السياسات، والنظر في سبل تحقيق مزيد من الترابط والتكامل بين الأنماط القيادية المتبعة وتحقيق التميز المؤسسي بشكل عام، والتميز الوظيفي بشكل خاص.

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (١٢) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض جزئياً
الفرض الفرعي الثاني	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز السياسات والإستراتيجيات كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض جزئياً

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الفرعي الثالث	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض جزئياً
الفرض الفرعي الرابع	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز الخدمة المقدمة كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض جزئياً

المصدر: من إعداد الباحثون

حادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحثون للنتائج التالية:

١. قبول نموذج الدراسة المقترح لدراسة الأنماط القيادية وتأثيرها على التميز الوظيفي، والنموذج يضم عدة مفاهيم أساسية تتضمن أبعاد الأنماط القيادية والتي تتضمن: (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، وأبعاد التميز الوظيفي والتي تتضمن: (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) والمطبقة على العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٢. قدمت هذه الدراسة إضافة حقيقية لجميع البحوث المتواجدة حالياً بالمكتبات العربية، وذلك من خلال تسليط الضوء علي تأثير الأنماط القيادية كمدخل حديث يمكن للمنظمات والشركات إعتماده في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية، مما يدعم التميز المؤسسي بشكل عام والتميز الوظيفي بشكل خاص لهذه الشركات، وبالتالي تحسين مستوي القبول لدي عملاء الشركات بشكل عام قطاع المحليات شرق القاهرة بشكل خاص.
٣. تُعد الأنماط القيادية نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل بالقطاع محل الدراسة ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية.

٤. أن نمطي القيادة الأبوية والخادمة من الأنماط التي تشجع على الأهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين، وتساعد في تحقيق طموحاتهم وتطوير كفاءاتهم، خاصة عندما يتصرف القائد مع مرؤوسيه باعتبارهم أحد أفراد العائلة، فضلاً عن تجنب القائد إحراج المرؤوسين، وقيامه بتوجيههم ومساعدتهم عند مواجهة الأزمات والتعاطف معهم، مما يولد لديهم إحساس بالفخر تجاه قادتهم، وينظرون إلي قادتهم باعتبارهم أصحاب الفضل عليهم وبأنهم مدينون لهم، مما يجعلهم حريصين علي رد الجميل بالمثل.
٥. أن نمطي القيادة الأخلاقية والتحويلية يعتبروا من الأنماط التي تشجع على احترام حقوق المرؤوسين، وتساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم، خاصة عندما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية، مما يولد لدي المرؤوسين إحساس بالفخر تجاه قادتهم، وينظرون إليه باعتباره قدوة ومثالاً يحتذى به.
٦. القائد الخادم يرى نفسه قائداً يحتل مركزاً مرموقاً بين أتباعه، بما يوفره لهم من المصادر وما يُقدمه لهم من الدعم ولا يتوقع منهم شكراً أو تقديراً، فضلاً عن أن سلوكه الخدمي لمجموعته يظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو يتولى القيادة بناءً على رغبة الأتباع وحاجتهم إلى النجاح.
٧. أن نمط القيادة الخادمة تفوق الأنماط القيادية الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق. لأنها ترتبط بشكل إيجابي مع مجموعة واسعة من النتائج والمواقف المتعلقة بالوظيفة ويمكن حصر هذه المواقف في خمسة اثار للقيادة الخادمة وهي: (الابداع والابتكار؛ الثقة في القادة؛ الرضاء الوظيفي، التزام الموظفين بالعمل سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث إن سلوك القيادة الخادمة يتضمن السلوك المساعد للتابع مما يكون له التأثير الإيجابي في ادراكه للعدالة التنظيمية ويدعم سلوك المواطنة التنظيمية.
٨. أن القيادة المستبدة من الأنماط التي تركز علي السلطة والسيطرة المطلقة، وتساعد في تنمية الاتجاهات السلبية لدي المرؤوسين، خاصة عندما يتعامل القائد مع المرؤوسين بصيغة الأمر، مما يقلل من ثقة المرؤوسين، ويقلل من الدوافع الذاتية بداخلهم لتطوير كفاءاتهم، ويولد لديهم إحساس بضعف الاستعداد لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق مصلحة العمل، وضعف الرغبة

لإنجاز المهام بشكل يفوق ما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، فالقائد المستبد لا يوفر المجال لبناء علاقات اجتماعية.

٩. إن مشكلة نمط القيادة المستبد ليس في وجوده، ولكن في الميل إلى افتراض أنه لا يوجد ما يمكن فعله حياله، بمعنى أن رفض الذين يشغلون مناصب قيادية لقبول الإعراف أنهم يمارسوا القيادة المستبد، حله الوحيد هو انتظار رحيل هؤلاء القادة، وهو حل فيه مضيعة للوقت وغير فعال، حيث يمكن أن يحدث الكثير من الضرر في هذه الأثناء، لأن الأفراد والمنظمات والمجتمعات بأكملها تعاني من جراء ذلك.

١٠. إن التميز الوظيفي عملية ديناميكية، تؤكد على أن المؤسسات تحتاج -من أجل تحقيق تنمية مستدامة- إلى قيادة قوية، وتوجه استراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين.

١١. يقوم قطاع المحليات شرق القاهرة بإتباع المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة وذلك يُعيق سرعة إنجاز الأعمال، مما يؤثر بالسلب على التميز الوظيفي.

١٢. أن التميز الوظيفي يعمل على إيجاد إجابات حول كيفية تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التنظيمية، واستغلال هذه المسائل يضع المؤسسات على طريق التميز من خلال التحسين المستمر وتخصيص الموارد المناسبة لهذه التحسين؛ وإن ظهور النموذج الأوروبي على الساحة بمثابة نهج معياري للتميز لما له من قدرة، ويعتبر أحياناً استمراراً طبيعياً لإدارة الجودة الشاملة؛ عندما تدرك المؤسسات أن مزايا هذا المسار قد استنفدت.

ب-توصيات الدراسة:

- توصيات تخص قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة:

جدول رقم (١٤) توصيات الدراسة

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
المحافظة على المستويات العالية لأنماط القيادة.	من خلال تعزيز أليتها وأبعادها ولاسيما بعد نمط القيادة الابوية والقيادة الخادمة عن طريق تعزيزهم لدى القيادات الادارية في قطاع المحليات شرق القاهرة وتشجيع	الإدارة العليا/ رؤساء الأقسام	موارد بشرية/ موارد مادية	بشكل مستمر

تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي
دراسة ميدانية على قطاع المحليات شرق القاهرة

عبد الناصر مجدى حسن محمد طابع
عصام الدين محمد حسن ابو المنصور
محمد عطية السيد محمد
عبد الحميد عبد الخالق عفيشى

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
	التواصل والتفاعل الاجتماعي بين هؤلاء القادة ومروسيهم.			
التخطيط الجيد لتدريب القيادات لتبني الأنماط القيادية.	عن طريق توجيه الدورات التدريبية لتحفيز الرغبة في التغيير والقدرة على القيادة لدي الصف الثاني. فضلاً عن تصميم دورات تدريبية لتطوير الذات، وفهم قدراتهم ونقاط الضعف لديهم. وتنمية المهارات التواصلية والسلوكية للصف الثاني، وليس فقط المهارات الفنية.	الإدارة العليا/ إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية/ موارد معرفية	أسبوعية/ شهرية
استثمار العلاقة بين الأنماط القيادية والتميز الوظيفي والتطوير التنظيمي.	من خلال تنمية المهارات الإدارية للعاملين فضلاً عن تنمية الوعي الذاتي وتعزيز التعاطف معهم.	الإدارة العليا، رؤساء الأقسام	موارد معرفية، موارد بشرية	بشكل مستمر
اعتماد إجراءات تحقق الاستفادة من الأنماط القيادية.	وذلك عن طريق إجراء اجتماعات أسبوعية/ أو شهرية بين العاملين الذين حصلوا على دورات تدريبية لنقل هذا النمط القيادي مع الآخرين، وفتح حوار مع القيادات. فضلاً عن إتاحة الفرصة للعاملين الذين شاركوا في التدريب لمناقشة أفكارهم والحلول التي يمكن تنفيذها حول المشكلات التي تحدث في بيئة العمل.	إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية	بشكل مستمر
وجود قيادة ملهمة وذات رؤية واضحة، فالمنظمات المتميزة لابد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل	عن طريق قدرة المديرين على التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة ونجاحهم في خلق الالتزام لدى جميع الأطراف لضمان قطاع المحليات شرق القاهرة.	الإدارة العليا/ إدارة الموارد البشرية	موارد معرفية/ موارد بشرية	بشكل مستمر

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب في بثها بالمنظمة.				
الامتياز في إدارة العمليات بقطاع المحليات شرق القاهرة، فالتميز الوظيفي يدار بواسطة عمليات منظمة وفقا لنظرة إستراتيجية تعتمد على قرارات مستمدة من وقائع من أجل تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة.	وذلك من خلال التركيز على كيفية تصميم العمليات على نحو متسلسل دون وجود حواجز هيكلية تمنع ذلك.	الإدارة العليا	موارد معرفية/ موارد مادية/ موارد بشرية	بشكل مستمر
تعظيم مساهمات العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتدريبهم وتضمينهم في اتخاذ القرار، فالنجاح من خلال الأفراد هو سمة المنظمات المتميزة التي تقدر العاملين لديها وتخلق ثقافة التمكين التي تساعد على تحقيق نتائج متوازنة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.	من خلال تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة الاستراتيجية والتوقعات الفردية للعاملين فيها من أجل تحقيق التميز الوظيفي في النهاية.	جميع أقسام القطاع	موارد معرفية/ موارد مادية/ موارد بشرية	بشكل مستمر
تحقيق التعليم المستمر	ويتم ذلك عن طريق استخدام التكامل	جميع أقسام	موارد	بشكل مستمر

الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصيات المقترحة للتنفيذ
مستمر	معرفية/ موارد مادية/ موارد بشرية	القطاع	بين أصحاب المصالح من أجل تضمينهم بكونهم مصادر للإبداع والابتكار.	من خلال تبني وخلق فرص للتطوير والابتكار، فمراعاة الإبداع والابتكار من سمات المنظمات التي تريد تحقيق التميز الوظيفي لديها وهي التي تحقق مستويات أعلى من القيمة من خلال الإبداع المستمر والمنظم من قبل أصحاب المصالح.

المصدر: من إعداد الباحث

• توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- دراسة دور التفكير الابتكاري كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية وتحقيق التميز الوظيفي.
- دراسة تأثير الأنماط القيادية على النمو الوظيفي.
- دراسة دور الأنماط القيادية في تحسين سياسات الموارد البشرية.
- أثر تنوع إدارة الموارد البشرية على التميز الوظيفي.
- تأثير الإبداع على التميز الوظيفي.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩)، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة.
- أحمد، آية محمد أبو زيد (٢٠٢٢)، "مدى الاختلاف في الأنماط القيادية في بيئة الإدارة المصرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض قطاعات بيئة الإدارة المصرية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج ٤٣، ع ٤٤، ص ص ١٨٥ - ٢١٢.
- الأنصاري، عبد العزيز عبدالغفور (٢٠١٨)، "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز الوظيفي الدور الوسيط للقيادات الإدارية"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- بدير، كريم محمد (٢٠٢٢)، "مدى تحقيق متطلبات التميز الوظيفي لمعلمات الطفولة المبكرة"، المجلة الدولية لدراسات المرأة والطفل، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مج ٢، ع ١، ص ص ٣٨ - ٤٨.
- جروات، جيف وفيشر، ليز (٢٠١٢)، "كل ما تحتاج معرفته عن القيادة"، الطبعة الأولى، ترجمة محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسين، معاوية أحمد (٢٠٢٢)، "دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز الوظيفي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج ١٢، ع ١، ص ص ١ - ٢٠.
- ريان، محمد جلال (٢٠١٩)، "تأثير المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز المؤسسي لشركات الاتصالات في مصر" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- زايد، عادل (٢٠٠٣)، "الإداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سادلر، فيليب (٢٠٠٨)، "القيادة"، الطبعة الأولى، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- سرحان، فتحي (٢٠١٢)، "إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات الادارية العالمية الحديثة"، مكتبة الشريف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
- السعودي، موسي أحمد (٢٠٠٨)، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد (٣)، ص ص ٢٥٠-٢٦٩.
- شعبان، إياد عبدالله محمد (٢٠٢١)، "أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة: دراسة ميدانية في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج ٢٣، ع ١٤، ص ص ٥٥ - ٦٩.
- العبادلة، عبدالرحمن فالح (٢٠٢٢)، "أثر القيادة الخادمة على تحسين التميز الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤٢، ع ٢، ص ص ١٤٩ - ١٦٨.
- عبد الشافي، أشرف صلاح الدين والصباغ، شوقي محمد ورضوان، علاء فرج (٢٠٢٣)، "دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).
- عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٣)، "استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٣)، الجزء (١)، ص ص ٥٣٠-٥٥٥.
- العجمي، محمد حسين (٢٠٠٨)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية الشاملة"، عمان.
- كيلي، روبرت (١٩٩٨)، "كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل: ٩ استراتيجيات للتميز"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) - القاهرة. العدد ١٥.
- لطرش، محمد وبن يحيى، ابراهيم (٢٠٢٢)، "دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، ١٦(١)، ٨٢-٩٩.

- مانع، فاطمة (٢٠٢٢)، "الدور التحفيزي للقادة وأثره على تميز الأداء الوظيفي للأفراد: دراسة حالة مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة"، مجلة دفاثر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج ١٣، ع ١٤، ص ص ٦٣٧ - ٦٥١.
- المشاقبة، خليل سلمان (٢٠١٦)، "الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- مكي، عادل محمد عبدالمنعم (٢٠٢٢)، "أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان"، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة، جامعة أسوان - كلية التربية الرياضية، مج ١٠، ع ٧٤، ص ص ٢٨ - ١.
- الهوارى، سيد (١٩٩٩)، "القائد التحويلي: للعبور إلى القرن ال ٢١"، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية.
- الياسري، أكرم محسن (٢٠١٦)، "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال"، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- Abbas, M., Habib, H., & Kazi, U. (2020). Impact of Paternalistic Leadership on Turnover Intention: Evidence from The Banking Industry of Karachi, Pakistan. *Reviews of Management Sciences*, 2(1), 86-98.
- Agosto, E. (2012). *Servant Leadership: Jesus and Paul*. Chalice Press.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 104401.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Fan, P. H., & Chang, W. L. (2021). Developing a sustainable business excellence model and discussing key factors. *South African Journal of Industrial Engineering*, 32, 105-118.

- Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. Central European Business Revi
- Giltinane, C. L. (2013). Leadership styles and theories. Nursing standard, 27(41).
- Grote, R. C. (2002). The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers. AMACOM/American Management Association.P168.
- Khorakian, A., Baregheh, A., Eslami, G., Yazdani, N., Maharati, Y., & Jahangir, M. (2021). Creativity and paternalistic leadership in a developing country's restaurants: The role of job embeddedness and career stage. International Journal of Tourism Research. <https://doi.org/10.1002/jtr.2434>
- Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. Journal of leadership education, 16.
- Kim, U., Yang, K. S., & Hwang, K. K. (Eds.). (2006). Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context. Springer Science & Business Media.
- Liu, P., & Wang, H. (2015). Study on authoritarian leader-member relationship. Journal of US-China Public Administration, 12(4), 304-313.
- Medhurst, D., & Richards, D. (2003). The fundamental concepts of organizational excellence: A blueprint for success. Retrieved October, 30, 2006.
- Mele, C. and Colurcio, M. (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23 No. 5, pp. 464-489.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. Leadership, 16(1), 1-7.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage Publications. (6 th ed.). thousand Oaks, CA: Sage Publication, [Online], [Accessed March 2022].
- Olayisade, A., & Awolusi, O. D. (2021). The Effect of Leadership Styles on Employee's Productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry. Information Management and Business Review, 13(1 (I)), 47-64.
- Owais, B., & Alnawasreh, F. I. (2020). Leadership styles in public schools in Ajloun Governorate and their relationship to the outstanding

- performance of principals from the point of view of teachers. *Journal of Arts and Social Sciences [JASS]*, 11(1), 73-86
- Rabiul, M. K., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., & Patwary, A. K. (2022). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights.* , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
 - Raja, U., Haq, I. U., De Clercq, D., & Azeem, M. U. (2020). When ethics create misfit: Combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. *International Journal of Psychology*, 55(3), 332-341.
 - Salman, M., & Battour, M. (2022). Career excellence between leadership roles and achievement motivation for employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 3(1), 46-96.
 - Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165
 - Shakeel, F., Kruiyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624.
 - Share Aiyed Aldosari, Anwar Hamad Alrashidi. (2021). The Degree to which the Leaders of Public Schools in Riyadh City Practice Toxic Leadership and its Relationship to the Level of Psychological Well-being of Teachers from their Perspectives, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5 (6), 0-20.
 - Swanson, S., Todd, S., Inoue, Y., & Welty Peachey, J. (2022). Leading for multidimensional sport employee well-being: the role of servant leadership and teamwork. *Sport Management Review*, 1-23.
 - Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: The role of positive/negative affectivity. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019862665.
 - Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals-Economy Series*, 4, 47-52.
 - Wilson, R. T. (1999). Servant leadership. *Journal of Integrated Care*, 3(2), 100-107.
 - Yoshida, M. (2021). The Indebted and Silent Worker: Paternalistic Labor Management in Foreign Labor Policy in Japan. *Critical Sociology*, 47(1), 73-89

