

دور القيادة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة قطاع التعليم الخاص بوزارة التربية والتعليم – إقليم النيل الأزرق 2024م)

أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة النيل الأزرق

د. عبد اللطيف عمر محمد طه

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة: قطاع التعليم الخاص، إقليم النيل الأزرق، وبيان العلاقة بين القيادة بالقيم والتميز المؤسسي، وقد افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم والتميز المؤسسي، وتمثل تساؤل الدراسة الرئيس في: ما هو دور القيادة بالقيم والتميز المؤسسي في قطاع التعليم الخاص؟ وقد استخدمت الدارس المنهج الوصفي التحليلي لعينة عشوائية، واستخدم في التحليل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) كما استعن الدارس ببرنامج الإكسل (Excel)، تم توزيع عدد (120) استبانة للمعلمين العاملين بقطاع التعليم الخاص وتم ملء واستلم عدد (112) استبانة وهي تمثل (93%) من جملة (120%) استمارة تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي يبلغ (340) من العاملين بقطاع التعليم الخاص (مرحلة الأساس والثانوي) بإقليم النيل الأزرق، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي قوي (0.679) بين القيادة بالقيم والتميز المؤسسي، كما أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي متوسط (0.520) بين الالتزام بالقيم والمبادئ والتميز القيادي، وجود ارتباط متوسط (0.530) بين النزاهة وتقديم الخدمة، وجود ارتباط وسط (0.587) بين المساءلة والانضباط الذاتي والتميز البشري، وقد أوصت الدراسة بالحرص على إعداد قيادات جديدة وزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية زيادة الدورات التدريبية التي تهتم بتعريف العاملين بمفهوم التميز وتبنيه كإستراتيجية، زيادة المخصصات المالية التي تدعم برنامج التميز لدى المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقيم، التميز المؤسسي، المساءلة والانضباط الذاتي والتميز البشري.

Role of leadership by values in Achieving Institutional Excellence (Case Study Private Education sector in Ministry of Education – Blue Nile Region 2024AD)

Dr.Abd Altif Omar Mohammed

Abstract:

The study aimed to know the role of leadership with values in achieving institutional excellence, a case study on the private education sector in the Blue Nile region, and to show the relationship between

leadership with values and institutional excellence. The role of leadership with values in achieving institutional excellence in the private education sector? Private education (112) questionnaire where filled out and received, representing (93 %) of the (120) forms distributed to the study community, which amounted to (340) workers in private education sector (basic and secondary) in the Blue Nile region. The findings of the study showed that there is a strong direct correlation (0.679) between leadership with values and institutional excellence, and the results of the analysis showed that there is a medium direct correlation (0.520) between commitment to values and principles and leadership excellence, and there is a medium correlation (0.530) between integrity and service provision, and there is a middle correlation (0.587) between accountability, self-discipline and human excellence, and the study recommended making sure to prepare new leaders and increasing attention to the personal and practical needs of workers, increasing training courses that are concerned with introducing workers to the concept of excellence and adopting it as a strategy, increasing allocation Financial the supports the Schools Excellence Programme.

Key Words: Value Based Leadership, Organization Excellence, .Self Discipline, Human Excellence

المقدمة:

يُعد التميز مدخلاً تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تحقق الأداء المتميز عن طريق استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في العناصر البشرية، المادية، التكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وبما يصل بها إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي، وفي وضع يمكنها من المنافسة العالمية (علي صالح جوهر، 2017م، ص6).

لذا تسعى المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها وانتماءاتها إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحداثة فنظراً لشدة واحتدام المنافسة العالمية بين المؤسسات التعليمية تحاول كل مؤسسة رفع كفاءة قدراتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الآخرين (الصيرفي محمد، 2009م، ص9).

تُعد القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية

واعية تمتلك من المهارات القيادة ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

كما أن مستقبل أي مؤسسة يتوقف نموه وتطوره على القرارات التي يمكن أن يتخذها القادة لتشكل وتنفيذ وتحقيق أحلام وطموحات وأهداف المجتمع والمؤسسة.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية المؤسسات التعليمية الخاصة، ولمساهمتها في رفعة الأمم، يحرص مسئولوها على دراسة كالتقنيات والوسائل والأساليب التي من شأنها أن تحقق تميز الأداء الذي أصبح المحطة المتقدمة في منظومة الجودة الشاملة، حيث يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تسعى من خلالها إلى التقييم الدوري لأدائها والتعرف على جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وعلاجها (الدجني، 2013م، ص2).

يُعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث وضعت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب الأمر من القيادات بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (آل مزروع، 2010م، ص2)

يرى الدّارس أن السبيل إلى تحقيق ذلك يتطلب قيادات إدارية قادرة على تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الخاصة، وأن النمط الذي يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة بالقيم بأبعادها الخمس (النزاهة، الرحمة والشعور بالامتنان، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط الذاتي، التصور والشجاعة الأخلاقية)، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة بالقيم في تحقيق الميزة التنافسية والذي يُعد من المواضيع الحيّة والمعاصرة، إذ أصبح بشكل سمة أساسية للمؤسسات في عالم اليوم (الزريقات، 2012م، ص6). ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة والتي تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور القيادة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسية في المدارس الثانوية الخاصة بإقليم النيل الأزرق؟ ومنه تفرعت الأسئلة الآتية:

ما واقع تطبيق القيادة بالقيم في المدارس الثانوية الخاصة في إقليم النيل الأزرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ما واقع ثقافة التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الخاصة في إقليم النيل الأزرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ما علاقة الأبعاد الثلاثة للقيادة بالقيم (الالتزام بالقيم والمبادئ، النزاهة، المساءلة، الانضباط الذاتي) في تحقيق التميز المؤسسية، (التميز القيادي، تميز تقديم الخدمة، التميز البشري) في المدارس الثانوية الخاصة بإقليم النيل الأزرق؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

معرفة درجة التزام المعلمين بالقيادة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الخاصة في إقليم النيل الأزرق.

التعرف على واقع تطبيق القيادة بالقيم في المدارس الثانوية الخاصة في إقليم النيل الأزرق من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: يستفيد من هذه الدراسة القيادات التعليمية والعاملين في قطاع التعليم الخاص بوزارة التربية والتعليم - إقليم النيل الأزرق.

الأهمية العملية: يُعتبر التميز المؤسسة طموح الكثير من المؤسسات التعليمية وأصبح مطلباً رئيساً لدول لعالم كافة للسعي نحو التحسين والتطوير وتحقيق التميز في أداء مؤسساتها لما لها من دور فاعل في تطوير العمل المؤسسي وتميزه.

نموذج الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتسؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج، حيث يوضح الشكل (1) أدناه نموذج الدراسة، وفيه أبرزت مجموعة المتغيرات المكونة للدراسة الحالية بحيث يعطي تصوراً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة:

اعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسة تمت صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وفيما يلي هذه الفرضيات:

تستند الدراسة لعدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تحقق أهدافها واختبار المخطط الفرضي لها، وهي كما يأتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم والتميز المؤسسي، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقيم والمبادئ والتميز المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة والتميز المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والتميز المؤسسي.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الدرس المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، بحيث تتوافق مع استطلاع الآراء اعتماداً على العينة القصدية لعدد من أساتذة المدارس الثانوية لخاصة من مجتمع الدراسة في إقليم النيل الأزرق.

حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء كانت عملية أو نظرية حدود مكانية، وزمانية، وعلمية، وكذلك حدود بشرية، حيث كانت على النحو الآتي:

الحدود المكانية: المدارس الثانوية الخاصة العاملة بإقليم النيل الأزرق.

الحدود الزمانية: 2024م.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في عينة من أساتذة مدارس

الثانوية الخاصة بإقليم النيل الأزرق، والبالغ عددهم (340) أستاذًا.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: ميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة لدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أساتذة المدارس الثانوية الخاصة بإقليم النيل الأزرق.

مصادر جمع البيانات:

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة، وهي:

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة، كأداة رئيسة للدراسة، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وجمع البيانات الأولية.

المصادر الثانوية: حيث اتجه الدارس في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المراجع، المجلات، التقارير، الأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة.

تنظيم الدراسة:

تتكون الدراسة من أربع محاور جاءت على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات السابقة، المحور الثاني القيادة بالقيم، المحور الثالث: التميز المؤسسي،

المحور الرابع: الدراسة الميدانية.

المحور الأول: الدراسات السابقة:

دراسة: بن إبراهيم، (2014م):

تناولت الدراسة علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، واهتمت الدراسة بالجوانب التي تؤثر في إدراك الأساتذة والعمل لظروف العمل وهي اتجاهاتهم نحو المهنة واهتمامهم بها، وانتهجت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وهدفت إلى معرفة أنماط السلوك القيادي لمدرء التعليم الثانوي، ومعرفة مستوى ولاءهم التنظيمي، وافترضت الدراسة وجود علاقة بين نمط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وبين ولاء المعلم في مدارس الحكومية في منطقة وادي الأردن، وتوصلت الدراسة إلى إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية لما لها من تأثير في زيادة فعالية المعلمين، تشجيع قنوات الاتصال والعلاقات الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم، ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية لجزائرية، وربطها بالعوامل المساعدة على رفعه.

دراسة: السقاف، صفوان، (2015م):

تناولت الدراسة أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، واهتمت الدراسة بتقديم إضافة جديدة للمكتبة العربية ومنظمات الأعمال اليمنية والعربية وتزويدها بالعلم والمعرفة حول هذا الموضوع، واعتمدت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن آراء العاملين متباينة وليست متساوية بالنسبة لإجاباتهم على فقرات الاستبيان تعزى إلى المتغيرات التابعة، المستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي، وأوصت الدراسة بأن يتم اعتماد أسلوب القيادة بالقيم لدى جميع أعضاء القيادة الإدارية كنظام ومنهجية أساسية للمنظمة لا يسمح بتجاوزها، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة، وتعميق ممارستها بين العاملين، تنمية وتعزيز المهارات السلوكية للعاملين، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة، تحديث ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، تعميق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين، عقد برامج تدريبية لتعزيز ممارسة القيادة بالقيم.

دراسة: بركات، حليلة، (2015م):

تناولت الدراسة القيادة وتمثل القيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية، وتمثل تساؤلات الدراسة في: ما علاقة كل من النمط القيادي والخصائص الشخصية والوظيفية بتمثل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية، هل للنمط القيادي علاقة بدرجة تمثل القائد للقيم الإسلامية من وجهة نظر العمال، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي ودرجة امتثاله للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدوار، تحديد طبيعة العلاقة بين كل من الخصائص الشخصية والوظيفية للقائد بدرجة امتثاله للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدوار، المساهمة في تحديد أي القيم الإسلامية الأكثر امتثالاً من قبل القادة داخل المنظمة في المجتمع الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما المنهجين المناسبين لمثل هذا النوع من الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن للمستوى التعليمي علاقة في درجة امتثال القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية، وأوصت الدراسة على أن يكون هناك تغيير للقائد بعد كل فترة وأخرى، وان لا تطول مدة شغل القائد للمنصب أكثر من خمس سنوات، منح العنصر النسوي المجال للوصول للمراتب القيادة خاصة في المجتمع الإداري.

الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي:

دراسة: إبراهيم، وآخرون، (2010م):

تناولت الدراسة دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، وتمثلت تساؤلات الدراسة في هل تؤثر خصائص نظم أمن المعلومات المتمثلة في التكاملية، والسرية، والإتاحة، في مستوى التميز المؤسسي لدى الجامعات الأردنية؟ ما مستوى التميز المؤسسي بأبعدها (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية) لدى الجامعات الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم أمن المعلومات مرتفعة المستوى بأبعدها بشكل

عام، حيث كان مستوى الإتاحة مرتفعاً، والسرية مرتفعاً والتكاملية متوسطة المستوى، وجاءت أبعاد التميز المؤسسية متوسطة المستوى بشكل عام، أوصت الدراسة بالمحافظة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة الاحتياجات في الجامعات في الجامعات الأردنية، العمل على تعزيز أنظمة أمن المعلومات من ناحية السرية والتكاملية في الجامعات الأردنية، عدم السماح باختراق الأنظمة.

دراسة: الحية، وليد نمر، (2015م):

تناولت الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية علاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، وتمثلت تساؤلات الدراسة في: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a 0.05) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتميز الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وأوصت الدراسة بعمل دليل تربوي لمديري المدارس عن الإدارة الإستراتيجية، وأسسها وخطواتها، والتوعية الكاملة بها، تحتوي على نماذج لخطط إستراتيجية محلية، وأخرى عالمية، لمدارس متميزة، إعطاء مديري المدارس دورات تدريبية لتنمية مهارات التنبؤ لديهم عند وضع الخطة الإستراتيجية، تحديد الفرص المتوقعة والاستفادة منها.

دراسة: الشيخ، أمل عبد الرحيم ، (2015م):

تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، وتمثلت تساؤلات الدراسة في ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟ ما مدى تأثير أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟ هل يؤثر الأسلوب العملي في الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي؟ هل توجد علاقة بين السلوك والتأديب الإداري وتحقيق التميز المؤسسي؟ هل يساعد تدريب وتأهيل العاملين على تحقيق التميز المؤسسي؟ وهدفت لدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيقها في المؤسسات، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، قياس تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من التدريب والتطوير والتميز القيادي لهم أثر في تحقيق التميز المؤسسي، وجود تميز لدى شركة سيقا للغلال، القيام بالدورات التدريبية المستمرة، توفير الحوافز والمكافآت المناسبة للموظفين في الشركة أدى لتحسين مستوى الأداء، وأوصت الدراسة بتبني العمل بمبادئ لتمييز المؤسسي، وتبني إستراتيجيات واضحة وضرورية لمواجهة لتحديات المعاصرة والتغلب على المشاكل التي تعاني منها الشركات، المزوجة بين المعايير الدولية لضمان تحقيق التميز والممارسات الناجحة باعتبارها تجارب عملية تساعد على تحسين الأداء وضمان تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة: حلموس، مسعودة ، (2020م):

تناولت الدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمرکز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط، وتمثلت تساؤلات الدراسة في: ما هو أثر المسؤولية

الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط؟ ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل عملية لتوظيف في تحقيق التميز المؤسسي بالمركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط؟ ما هو أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل في تحقيق التميز المؤسسي بالمركز الجهوي للتصوير العلمي بالأغواط؟ وهدفت الدراسة إلى محاولة الوقوف على مجالات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية محل الدراسة وتحديد تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي، التعرف على مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في الشق النظري، أما في الشق التطبيقي قد اعتمدت المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، الاهتمام بإشباع رغبات العمال وتلبية مطالبهم بمستوى متوسط وأوصت الدراسة بوجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية للأفراد ووجود هيئات تمثل العمال، ن تلتزم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية.

المحور الثاني: القيادة بالقيم:

تعريف القيادة:

أ/ التعريف اللغوي للقيادة:

(القيد) كناية عن المرأة، كالغل، وحبل، ونحوه، يعمل في رجل الدابة وغيرها، وجاء لفظ (القيادة) وهو حبل يقاد به، (أحمد، 2007م، 165) والقيادة من مصدر قاد، يقود، وظيفة القيادة، مكان يكون فيه القائد (برن مسعود، 1998م، ص652)

ب/ التعريف الاصطلاحي للقيادة:

هي: (قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (Herey Blanchard, 1982mO82)

يؤكد هذا التعريف ما ذكره (كونتز) حول القيادة بأنها: (عملية الأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإفناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني) (ماهر محمد، 2004م، ص2)

المفاهيم المرتبطة بالقيادة:

القيادة والقوة: يقصد بالقوة في مفهومها الاجتماعي تلك القدرة التي يحوزها فرد أو جماعة على التأثير في سلوك واتجاهات الآخرين والتي قد يربطها البعض بالآخرين ممن يكونون في حالة اعتمد على حائز القوة (نوار، الشافعي، ص14)

القيادة والرئاسة: لقد ظهرت منذ الخمسينات محاولات كثيرة لإلقاء الضوء على مفهومي الرئاسة والقيادة، ووضع معايير ثابتة للتمييز بينهما بهدف الارتقاء برؤساء الإدارة إلى مستوى القادة، فاعتبرت علاقات المدرس بتلاميذه والضباط بجنوده، والرئيس الإداري (المدير) مرؤوسه، كلها علاقات رئاسة (كنعان، 2003م، ص294)

القيادة والزعامة:

القيادة الزعامية أو الكاريزمائية، أو الملهمة charismatic leadership هي نوع من التأثير القيادي المرتبط بشخص القائد، وقد كانت محور اهتمام من قبل معظم الكُتّاب منذ بداية هذا القرن أمثال روبرت هاوس، سنة 1977م، حيث قدم (هاوس) نظرية في القيادة الزعامية، تعتبر أول محاولة لتناول هذه الظاهرة، تناولاً نظرياً شاملاً وقد توصل إلى الخصائص المميزة لهذا النوع من القيادة وأنماط السلوك التي تصر عنها (الأقداحي، 2010م، ص418)

كما تطرق (ماكس فيبر) (عالم الاجتماع الألماني) لموضوع الزعامة، ويعتبر أول من أطلق مصطلح الكاريزما، وقد عرف هذا المصطلح بقوله: (إنه خاصية معينة لشخصية فريدة تنعزل بمقتضاها عن الأفراد العاديين، وتُعامل بصفتها موهوبة بقوى خارجة للطبيعة أو على الأقل موهوبة بقوى وصفات غير اعتيادية على نحو متميز، وعلى أساس هذه القوى، والصفات يُعد الفرد الذي يتمتع بها زعيماً (آل طوبرش، 2011م، ص96)

كما تطرق (فيبر) أيضاً لموضوع (السلطة) حيث اعتبر امتلاك الزعيم للسلطة الكاريزمية شرط أساسي لتولية الزعامة، واعتبر الزعيم الثوري والنبوي والرئيس المنتخب في الحرب، والرئيس المنتخب باستفتاء شعبي يتمتعون بهذا النمط من السلطة، وهي السلطة الكاريزمية، واعتبرها أي هذه السلطة شرط أساسي لتولية الزعامة، وعرفها بأنها خاصية خارقة للعادة، ونعمة، ولا تقوم على معايير عامة أو تقليدية، أو عقلية، وبأنها سلطة ثورية فيقول: (إذا كان بعض الناس يستسلمون إلى إلهام النبي والرئيس في زمن الحرب، فإن ذلك يشير إلى أن هؤلاء يعتبرون كأنهم نودوا نداءً باطنياً من أجل قيادة الناس (غلام الله، 1983م، ص112).

كما أن القادة الكاريزميون و الزعماء لديهم القدرة على الإلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من المعتاد، رغم العقبات والتضحيات الشخصية، ولهم أثر واضح على التابعين لأنهم يناشدون قلوب وعقول الناس (عبود، 1983م، ص112)

الإدارة والقيادة: لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأ، القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكتبها نابغ من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة لها لتحقيق أهدافها. ويعرف الإدارة (قفنر، وبرستوس) بأنها: تنظم وتوجه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة كما يراها (آرنست دي) بأنها: تنفيذ للأعمال عن طريق الآخرين. ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا) (بأنها تعني التنظيم والترتيب الخاص للجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين) (كنعان، 2009م، ص110) ويرى نوال (كنعان) بأن القيادة هي: (المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم، وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري) (كنعان، 2009م، ص111).

أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في أنها (العدلوني، 2001م، ص20):

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد (أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى).
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تمثيلها للفكر الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية والإستشرافية للمستقبل.
- تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل.

التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والمحافظة عليه والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي.

المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة بيئة العمل واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة.

توحيد وتنظيم مجهود الأفراد وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق أهدافهم.

أهمية القيادة في الجانب التنظيمي:

إن القائد لا يعتمد فقط على إصدار الأوامر أو المراقبة والتأكد من صحة النشاطات والمهام الإدارية التي تتم داخل المؤسسة، وفرق المعايير المطلوبة فقط، ولكن يتعدى دره (القائد) إلى أبعد من هذا، فهو يحفز المرؤوسين بكل ما يملكه من قدرات وإمكانيات بحيث ييث فيهم النشاط ويحافظ بذلك على الروح المعنوية، وهذا ما يساعد على غرس في نفوس العمال حب العمل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (بام جونز، 2006م، ص1)

أهمية القيادة من الجانب الإنساني والاجتماعي:

هذا من خلال إقامة علاقة تبادلية بين القائد وبين مرؤوسيه أساسها التفاهم والاحترام، وكذا الحوار، وهذا ما يزيد من تعزيز العلاقات الإنسانية فيما بينهم (قائد/مرؤوسين) فإذا كان للقيادة دور مهم ومؤثر في (توجيه النشاطات واستغلالها في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد دخل التنظيم (كنعان نوافق، 1999م، ص113).

أنماط القيادة:

تعددت الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها بشكل مستفيض مركزه على أثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وتوصلت إلى وجود ثلاثة أنماط قيادية الأكثر شيوعاً في الأوساط الإدارية، وهي:

النمط الاوتوقراطي (الاستبدادي): وهو ذلك النمط الذي يتركز النفوذ في شخص المدير وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه المدير، ويحتكر المدير السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات، كما يحدد ويشكل المهام والعلاقات ويرى نفسه الأوسع أفقاً والأغور فكراً، والأصوب دائماً (خليل محمد، 2010م، ص22)

النمط الديمقراطي (تشاركي): ويمكن تحديد سمات القائد ذو النمط الديمقراطي بما يلي:
يتم تحديد السياسات العمة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء.
موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
النمط الفوضوي (الحر): يكتفي فيه القائد بالحد الأدنى من التوجيه وتعليقاته على العمل بشكل سطحي لا يحاول أن ينظم مجرى العمل أو تحسينه (شفيق رضوان، 2002م، ص90).

نظريات السمات القيادية:

تعددت نظريات القيادة وهذا تبعاً لتعدد البحوث التي حاولت تحليل وتفسير هذه العملية في مجال الإدارة، وعليه جاءت عدة نظريات كل واحدة منها تركز على زاوية معينة تتناول فيها موضوع القيادة وتقوم نظريات أخرى انطلاقاً من انتقادات لنظريات سابقة.

نظرية الصفات القيادية (السمات):

ركزت النظرية على السمات الشخصية للقائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، ولقد انطلقت هذه النظرية في البداية على أن القيادة سمة موحدة يتميز به القادة أينما وجدوا، بغض النظر عن المواقف أو الثقافة المؤسسة أو الثقافة المحلية (للمجتمع) ولكن نجد أن هذه النظرية لم تدم طويلاً، وهذا راجع إلى أن القيادة أنواع مختلفة وتنشأ في ثقافات متباينة، وهذا ما يجعل القادة يختلفون من مجتمع لآخر، وكذا باختلاف الموقف وطبيعة المؤسسة وغيرها، إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود سمات عامة متشابهة في أوساط القادة، وهذا ما وصلت إليه الدراسات والبحوث التي اتخذت من نظرية السمات مدخلاً للدراسة (شفيق رضوان، 2013م، ص90)

النظرية السلوكية:

لقد ركزت هذه النظرية على الجانب السلوكي، وهي كرد معاكس لنظرية السمات، إذ يرى أصحاب هذه النظرية أن القائد من منظور نظرية الصفات القيادية يمكن تحديده انطلاقاً من السؤال من هم القادة؟ وهنا يقصد جانب السمات، أما القادرة من منظور سلوكي يمكن معرفتهم من خلال الإجابة على السؤال ماذا يفعل القادة؟ ومنه نستنتج أن الزاوية التي يركز عليها في هذه النظرية هي السلوكيات والأفعال التي يقوم به القادة (بلوك، 2008م، ص41)

نظرية القيادة التفاعلية / التكاملية:

تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأوليات والمتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد، الأتباع، الجماعة، والموقف)، وتعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد الآتية: (السمات، عناصر الموقف المراد قيادته، خصائص المنظمة المراد قيادتها) وهي تطرح معياراً أساسياً

يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة، وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة المجتمع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

النظرية القيادية التبادلية:

وهي تقوم على أساس عملية تبادل أو مبادلة بين القائد والأتباع، والتبادل يتم على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، كما إن القائد التبادلي يعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب، ويتبع القائد هنا أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، ويركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.

نظرية القيادة لتحويلية:

يتمثل القائد التحويل بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة، وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية لتحقيق أهداف عالية ومعايير مرتفعة.

صفات القائد الناجح:

يؤدي القائد أدواراً مهمة وفاعلة داخل المؤسسة، خاصة في التنظيمات الحديثة، وعليه فهو يختلف عن غيره من الفاعلين داخل المنظمة، وقد اتفق العلماء والباحثين في هذا المجال على مجموعة الصفات الواجب توافرها في القائد، ونقسمها إلى ثلاثة مهارات أساسية، وهي كما يلي: القدرات والمهارات الذاتية: وهي مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل (عبد الهادي، 2008م، ص18) وتظهر هذه المهارات على القائد أثناء أدائه للعمل في مجموعة المؤشرات ونذكر منها: (عوض الحربي، 19h 20-06-2014 www.alegt.com)

النزاهة: فمن أجل تحقيق النجاح والاستمرارية على القائد أن يلتزم بالضوابط القانونية، ولا يتعدى على حق الآخرين ويصبح بهذا السلوك قدوة لجميع الموظفين الذين يرأسهم، مما يعمل على زيادة ثقتهم به نتيجة لتمثله للقيم الأخلاقية وتفانيه في العمل وصدقه وأمانته. القدرة على المخاطرة: فالقائد لاحق لا يخاف من الدخول في الماطرة، وله القدرة على اتخاذ القرارات الصارمة في وقتها، خاصة منها تلك التي تستوجب الفصل الحاسم والسريع.

العمل بضمين حي وبجدية: وهي النقطة تؤكد سابقتها فمن النزاهة أن يعمل القائد بضمير حي وبصدق مع ذاته، فانتظر من يراقبه باعتباره هو الفاعل الرئيس ي المؤسسة والموجه والمثال الأعلى الذي يقتدي به سواء في طريقة العمل أو في الانضباط أو في طريقة العمل وغيرها.

القدرات والمهارات الإدارية:

وهي الفهم الواعي والمدرك لواقع العملية الإدارية وفنون الإدارة وتطبيقاتها العملية (عبد الهادي، 2012م، ص33 وهذا يتطلب كفاءة علمية عالية ولقياس هذه الأخيرة يجب مراعاة مدى توفر كل من المؤشرات التالية:

الالتزام بالتطور: بمعنى أن يطور القائد من مهاراته ومكتسباته العلمية والعملية، فيساهم في تطورهم شخصياً ومهنياً.

المسؤولية: بمعنى أنه على القائد أن يتحمل كامل المسؤولية في القرارات المتخذة خاصة التي

ينفرد القائد بفرضها على مرؤوسيه، فهم لا يتخلون عن مسؤوليتهم ولا يلقونها على مرؤوسيهما مهما كانت نتائجها، وكذا إعلاء المصلحة العامة.

المحور الثالث: التميز المؤسسي:

مفهوم لتمييز المؤسسي:

يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التمييز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتمييز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين وأضاف إلى قاموس التمييز المؤسسي مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، المناخ، الثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة (زايد، 203م، ص86)

وردت كلمة التمييز في العجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتياز، ويقال: تميز القوم، أي انفردوا، وقياساً على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين. وقد وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز، أو إتقان وإبداع، أي شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين، وهنالك أكثر من مصطلح للتمييز في الفكر الإداري (السالم، 2005م، ص38):

يمكن ترجمته بالتمييز المؤسسي.

يمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة.

يمكن ترجمته بالتمييز التنظيمي الشامل.

تعريف التميز المؤسسي:

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد عكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التمييز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتمييز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة «زايد، 2007م، ص16».

يعرف التميز المؤسسي هو السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال خطة إستراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية «داغستاني، 1435هـ، ص44».

التمييز المؤسسي هو السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال خطة إستراتيجية وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية «داغستاني، 435هـ، ص44».

يعرف التميز المؤسسي بأنه: نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي «عامر، 2013م، ص8».

المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:

الحوار: وتشير إلى منظومة القيم في المؤسسة والتي تعم التفاعل والحوار بين العاملين وصولاً لحل المشكلات.

فرق العمل: وتشير إلى مجاميع الأفراد المشكلة داخل المؤسسة والتي من شأنها تحقيق جوانب عديدة منها تحسين الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع من مستوى المعنويات أو إرضاء العملاء.

الاتصال والتواصل: وتشير إلى الوسائل والطرق المستخدمة في التواصل مع مختلف فئات المتعاملين داخل وخارج المؤسسة وطرق تدفق المعلومات.

التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية التسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة ويتم قياسها من خلال التميز القيادي والتميز بالخدمة المقدمة «السلي، 2001م، ص22» التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، بعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العمل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

التوجه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق التكاملي الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم. تطوير الشراكات: منهجيات لتمييز تؤكد أ، المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشركة على المدى الطويل.

الإدارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم عمليات ملبية لمطالبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الإستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، الموظفين، الموردين، الشركاء، الجمهور، والمجتمع ككل.

المعرفة: تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها

الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع لبيئة الخارجية.
التميز المالي: مجموعة من الأهداف الضرورية المحددة من قبل المؤسسة والتي تقف على مستوى الأرباح المتحققة بالمقارنة مع التكاليف «وائل محمد، 2013م، ص 41-37».

المفاهيم الأساسية للإطار العام لإدارة التميز:

هنالك مفاهيم أساسية للإطار العام لإدارة التميز سنذكر منها الآتي (أبوالنصر، 2008م، ص122):
مفاتيح إدارة التميز: تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة ومتوافق مع رغبات وتوقعات العمال، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارة جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين، ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها، أو يحصلون على منافع منها، وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق، وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً، وعلى كافة المستويات، وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي (أبوالنصر، 2008م، ص123):

- تنمية وحفظ الابتكار.
 - تنمية وتفعيل التوجيه لإرضاء العملاء.
 - الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
 - الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
 - تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
 - تيسير وتفعيل الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
 - تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
 - التوجه بالتناجح.
 - التركيز على العلماء.
 - لاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- إدماج المنظمة في المناخ المحيطة بها وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

متطلبات تحقيق التميز :

بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين قواعد وتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والانجازات.

نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة. قيادة فعالة تتولى وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التمييز.

أهمية التميز المؤسسي:

نبح أهمية تمييز في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة لتنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات أو الإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي (زايد، 2003م، ص35):

المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من هو الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟ المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار، سواء كان فرداً أو جماعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. وهكذا نجد أن التميز المؤسسة ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة إذ، تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة مُلكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

خصائص التميز المؤسسي:

تتمثل خصائص التميز المؤسسي في التالي (فريد النجار، 2014م، ص41):

- منظومة متكاملة لا تتجزأ.
- سلسلة من الممارات والمعرفة.
- مفتاح التقدم.
- القدرة على المنافسة.
- القدرة على تحقيق الأهداف.
- ضروري لنجاح المنظمة.
- يتطلب إدارة إلكترونية.
- يحتاج رؤية عالمية.
- يتطلب احتراف إداري.
- يحتاج إلى مهارات سلوكية متكاملة.
- يحتاج إلى مهارات ترشيدية.

دوافع التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي العديد من الدوافع التي تجعل المنظمات تهتم بها بشكل كبير من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، ولعل من أهم دوافع التميز المؤسسي الآتي (أبوعروة، 2018م، ص21):
التغير ولتطوير السريع: حيث تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغير، حيث أن البيئة الحديثة للعمل تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة، فلذلك كان حتماً على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.

المنافسة العالمية: من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود، خصوصاً بعد العولمة الاقتصادية، فأصبح العولمة عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق.

المحافظة على مكانة المنظمة: وهو الحفاظ على المنظمة، مواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها.

جودة الأداء: فقد أصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيس لكسب العملاء، وهي تعتبر لغة التميز بين المؤسسات، فهي التي تكسب المنظمات الاستمرارية ولتطور في العمل.
تطور التكنولوجيا: التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات الذي يؤثر بشكل فعال في جميع جوانب العمل لدى المنظمات.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول الدارس من خلال هذا المحور وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ الدراسة، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته وطريقة إعداد أداؤها، والإجراءات التي

اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

يقصد مجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الدارس أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون من مجتمع المدارس الثانوية الخاصة بإقليم النيل الأزرق، أما عينة الدراسة فقد اختار الدارس عينة عشوائية لعدد (120) معلماً من العاملين في المدارس الثانوية الخاصة بإقليم النيل الأزرق والذين يبلغ عددهم (170) استناداً حيث تم استرداد (112) استبانة بنسبة استرداد بلغة (98%).

أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات والبيانات إذ يعد من الوسائل المعتادة في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لتحديد أثر القيادة بالقيم على التميز المؤسسي، وتحتوي الاستبانة على قسمين، القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية، القسم الثاني: يحتوي على متغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول (4/1)

وصف أداة الدراسة:

عدد العبارات	المتغير المستقل (القيادة بالقيم) الأبعاد
5	النزاهة
5	الالتزام بالقيم والمبادئ
5	المساءلة والانضباط الذاتي
عدد العبارات	المتغير التابع (التميز المؤسسي) الأبعاد
7	التميز القيادي
6	تقديم الخدمات
6	التميز البشري

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

مقياس ليكرت:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات الاستجابة على النحو التالي:

جدول (4/2)

وصف أداة الدراسة:

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

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

الوسط الحسابي المرجح:

لتحديد المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي، وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام التي

تدخل البرنامج تعبر عن الاوزان (5 = أوافق بشدة، 4 = أوافق، 3 = محايد، 2 = لا أوافق ، 1 = لا أوافق بشدة) نحسب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة (4) على (5) ويكون الناتج 80، وبالتالي يصبح الوسط المرجح عل النحو التالي:

جدول (4/3)

وصف إدارة الدراسة:

الوسط المرجح	درجة الموافقة
1 إلى 1.79	لا أوافق بشدة
1.80 إلى 2.59	لا أوافق
2.60 إلى 3.39	محايد
3.40 إلى 4.19	أوافق
4.20 إلى 5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

صدق وثبات الأداة:

الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة النيل الأزرق والبالغ عددهم (6) وقد استجاب الدارس لآراء ومقترحات السادة المحكمين وقام بالتعديلات اللازمة.

ثبات أداة الدراسة:

لإجراء اختبار الثبات استخدم الدارس معامل كرنباخ ألفا ومعامل الثبات يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، الجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاو وأبعاد الاستبانة:

جدول (4/4)

وصف إدارة الدراسة:

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرنباخ)	معامل الصدق (الجزر التربيعي للثبات)
النزاهة.	5	0.789	0.888
الالتزام بالقيم والمبادئ	5	0.738	0.859
المساءلة والانضباط الذاتي	5	0.813	0.901
التميز القيادي	7	0.885	0.940
تقديم الخدمة	6	0.866	0.930
التميز البشري	6	0.855	0.924

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة على ثبات عالٍ والقدرة على تحقيق أغراض الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

لمعرفة مدى التجانس الداخلي للاستبيان فقد استخدمت الدراسة معاملات الارتباط لعبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان يوضح ذلك الجداول التالية:
أولاً: الاتساق الداخلي بأبعاد المتغير المستقل:
أ/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول:
جدول (4/5): وصف إدارة الدراسة

عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
تسعى إدارة المدرسة لتطوير عمل المدرسة	**0.649	0.000
تطبق إدارة المدرسة القانون على جميع العاملين في المدرسة.	**0.780	0.000
تتبنى إدارة المدرسة العدالة في توزيع المهام بين الأساتذة.	**0.785	0.000
تقوم إدارة المدرسة باختيار العاملين بناءً على خبرتهم وسمعتهم الوظيفية.	**0.725	0.000
تتعامل إدارة المدرسة مع جميع العاملين على قدم المساواة.	**0.787	0.000

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م
يوضح الجدول (4/5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.
ب/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الإلتزام بالقيم والمبادئ):
جدول (4/6) وصف إدارة الدراسة

عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
تلتزم إدارة المدرسة بقواعد تحدد ظروف العمل المادية.	**0.655	0.000
تتبنى إدارة المدرسة قيماً واضحة تحدد سلوك الأساتذة.	**0.664	0.000
يشارك معظم الأساتذة في تحديد رسالة المدرسة.	**0.709	0.000
تتمسك إدارة المدرسة بمبادئ وقيم المدرسة.	**0.735	0.000
تهتم إدارة المدرسة بحل مشكلات العمل باستمرار.	**0.768	0.000

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م
يوضح الجدول (4/6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.
ج/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث: (المساءلة والانضباط الذاتي):
جدول (4/7): وصف إدارة المدرسة

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور الثالث
0.000	**0.730	تقوم إدارة المدرسة بمساءلة الموظفين عن أخطائهم.
0.000	**0.793	تحافظ إدارة المدرسة على مواعيد العمل باستمرار.
0.000	**0.708	تستشعر إدارة المدرسة المسؤولية تجاه العمل.
0.000	**0.776	تطبق إدارة المدرسة قواعد وإجراءات العمل بدقة.
0.000	**0.792	تلزم إدارة المدرسة الأساتذة بمبادئ المدرسة.

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

يوضح الجدول (4/7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

ثانياً: الثبات الداخلي لمحاور المتغير التابع (التميز المؤسسي):

أ/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول (التميز القيادي):

جدول (4/8): وصف إدارة المدرسة

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور الثالث
0.000	**0.687	تؤكد إدارة المدرسة على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي.
0.000	**0.761	تتبنى إدارة المدرسة الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات الطلاب.
0.000	**0.739	تهتم إدارة المدرسة بإقامة دورات تدريبية متخصصة.
0.000	**0.713	تسعى إدارة المدرسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي.
0.000	**0.809	تشجع إدارة المدرسة الأساتذة نحو تقديم أفكار متميزة.
0.000	**0.808	تعمل إدارة المدرسة على تحفيز الأساتذة حتى يتمكنوا من تقديم خدمات متميزة.

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

يوضح الجدول (4/8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.
ب/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني (تقديم الخدمة):
جدول (4/9): وصف إدارة الدارسة

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور الثاني
0.000	**0.783	تقوم إدارة المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات عملائها.
0.000	**0.809	تستخدم إدارة المدرسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.
0.000	**0.803	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة في المدرسة.
0.000	**0.788	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة في المدرسة.
0.000	**0.752	تقوم إدارة المدرسة بتقديم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات طلابها.
0.000	**0.711	تحرص إدارة المدرسة على تقديم أفضل الخدمات مقارنة بالمدارس المنافسة.

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

يوضح الجدول (4/9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).
هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.
ج/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث (التميز البشري):

جدول (4/10)

وصف إدارة الدارسة

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور الثالث
0.000	**0.601	تمتلك المدرسة موارد بشرية كافية ومؤهلة.
0.000	**0.779	تتم إدارة المدرسة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع.
0.000	**0.657	تعمل إدارة المدرسة على استقطاب ذوي الكفاءات للعمل بها.
0.000	**0.846	توفر إدارة المدرسة لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالها
0.000	**0.835	يحصل موظفو المدرسة على مكافآت تناسب جهدهم المبذول.
0.000	**0.828	تخصص إدارة المدرسة ميزانية خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل الرحلات الترفيهية.

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

يوضح الجدول (4/10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

تطبيق الأداة:

بعد التحقق من صدق وثبات الأداة تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددها (120) فرد على النحو التالي:

جدول (4/11)

يوضح عدد الاستبانات الموزعة

نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الغير صالحة للتحليل	استبانات غير صالحة للتحليل	نسبة الاسترداد	الاستبانات المستردة	الاستبانات الموزعة
% 94	112	% 5	6	% 98	118	120

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل معالجة بيانات واختبار فرضيات الدراسة، استخدم الدارس البرنامج الإحصائي (spss) والأساليب الإحصائية التالية:

معامل ألف كرنباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الاستجابة على أسئلة الاستبيان.

اختبار (ت) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجراءات مع الوسط الفرضي.

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير

التابع والاعتماد على معامل التحديد (r^2) لمعرفة قدرة النموذج على تفسير العلاقات بين المتغيرات

وإستخدام اختبار (ف) للتعرف على معنوية العلاقات بين المتغيرات.

وصف المتغيرات الديمغرافية:

بهدف تحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة لمعرفة مدى تمثيل اجابات المبحوثين

لمجتمع الدراسة، وتقديم إحصاء وصفيًا للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في شكل

جداول وأشكال على النحو التالي:

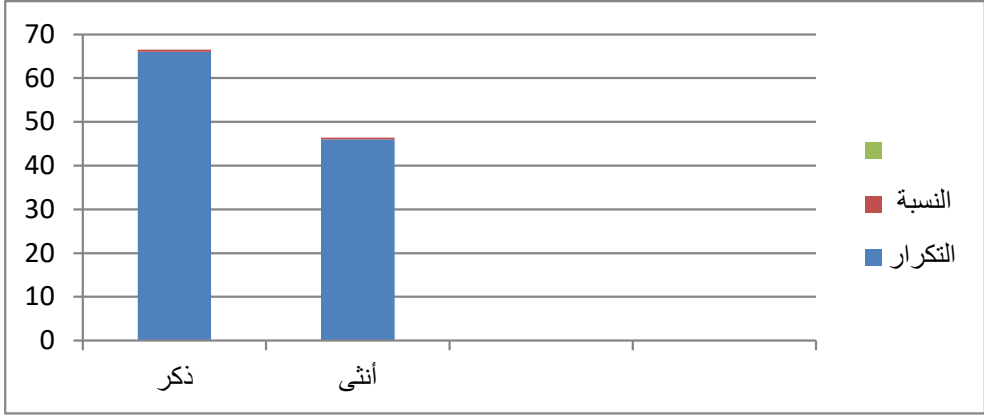
التوزيع التكراري لمتغير النوع:

جدول (4/12): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير النوع

النسبة	التكرار	
% 55	66	ذكر
% 3.83	46	أنثى
% 3.39	112	المجموع

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (4/1): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير النوع



المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

من الجدول (4/12)، والشكل (4/1) يتضح أن نسبة الذكور 55% أما الإناث فنسبتهم 38.3% وهناك تقارب في النسب.

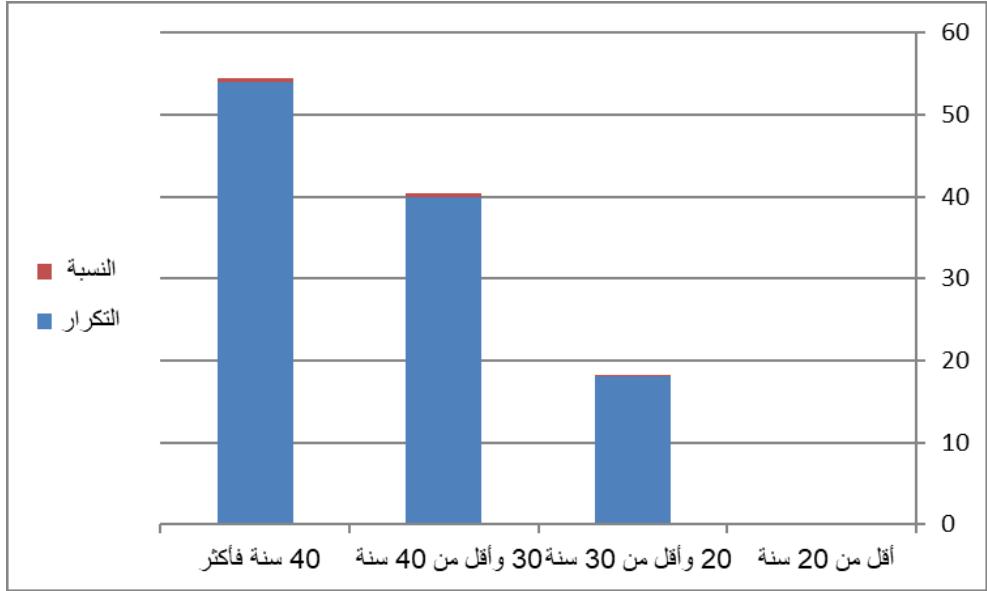
التوزيع التكراري لمتغير العمر:

جدول (4/13): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
% 0	0	أقل من 20 سنة
% 16.7	18	02 وأقل من 03 سنة
% 35.71	40	03 وأقل من 04 سنة
% 12.84	54	04 سنة فأكثر
% 100	112	المجموع

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (4/2): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير العمر



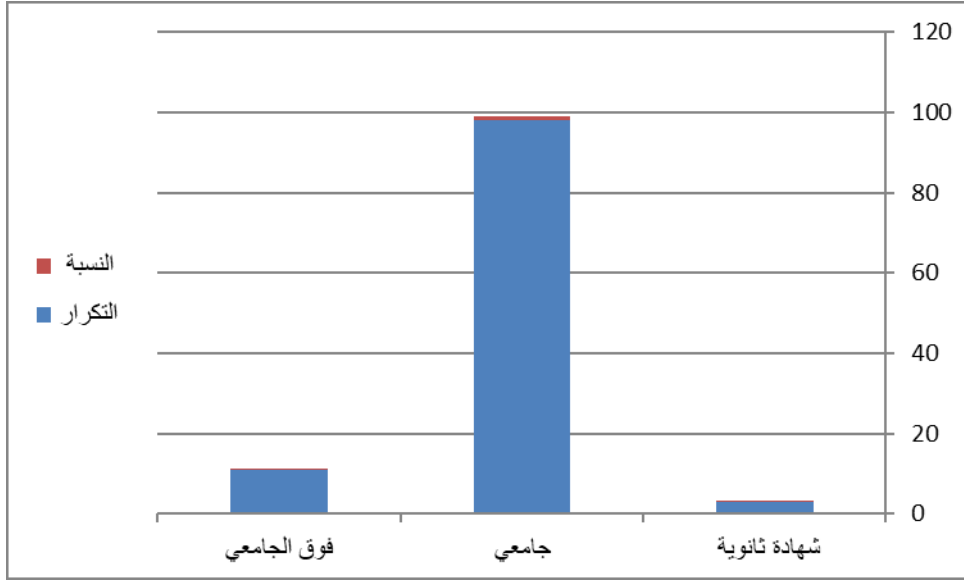
المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م
من الجدول (4/13)، والشكل (4/2) يتضح أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) بنسبة (93.3%) بينما لا يوجد أفراد الفئة العمرية (أقل من 20).
متغير المستوى التعليمي:

جدول (4/14): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
% 86.2	3	شهادة ثانوية
% 05.78	98	جامعي
% 28.9	11	فوق الجامعي
% 001	112	المجموع

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (4/3): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير المستوى التعليمي



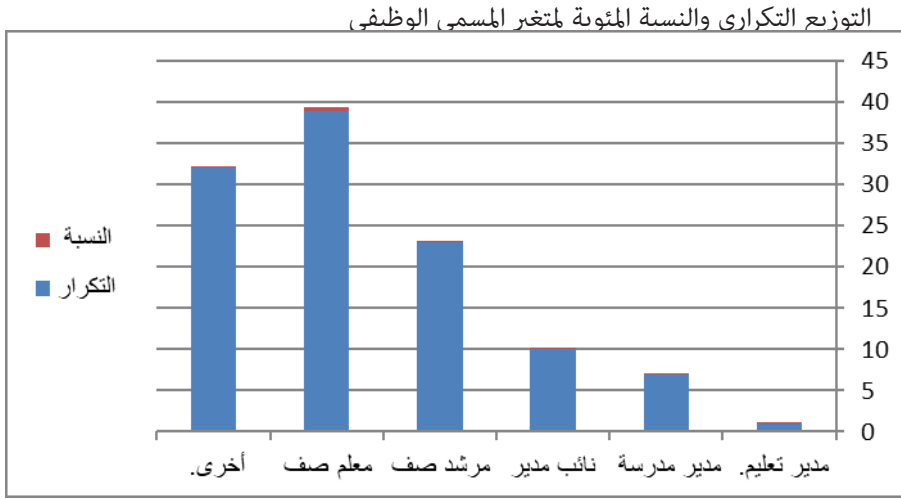
المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م
 يتبين من الجدول (4/14) والشكل (4/3) نجد أن الجامعيين يمثلون (98 %) بنسبة (81.7 %) بينما يمثل حملة الشهادة الثانوية النسبة الأقل (3) بنسبة (2.5 %).
 متغير المسمى الوظيفي:

جدول (4/15): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
0.89 %	1	مدير تعليم.
6.25 %	7	مدير مدرسة
8.93 %	10	نائب مدير
20.54 %	23	مرشد صف
34.82 %	39	معلم صف
28.57 %	32	أخرى.
100 %	112	المجموع

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (4/4)



المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م
 يتبين من الجدول (4/15) والشكل (4/4) نجد أن معلمي الصف والوظائف الأخرى ومرشدي الصف يمثلون غالبية أفراد العينة على التوالي بنسبة (32.5) ونسبة (26.7) ونسبة (19.2) ومرشد الصف.

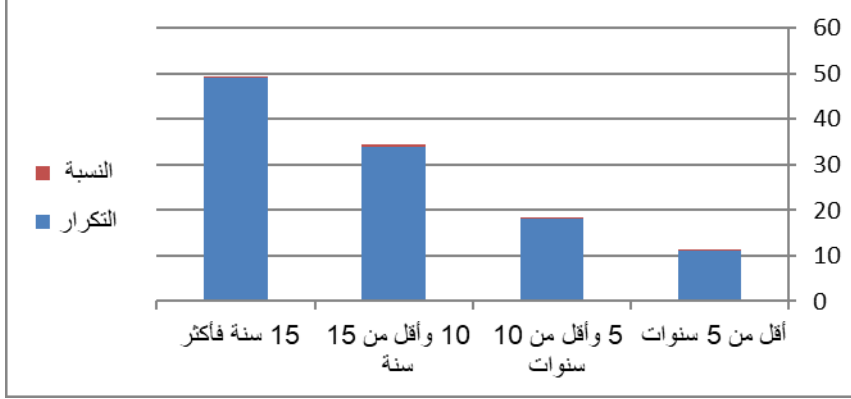
متغير سنوات الخبرة:

جدول (4/16): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
% 9.82	11	أقل من 5 سنوات
% 16.07	18	5 وأقل من 01 سنوات
% 30.36	34	01 وأقل من 51 سنة
% 57.34	49	51 سنة فأكثر
% 001	112	المجموع

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (4/5): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة



يتبين من الجدول (4/15) والشكل (4/5) نجد أن الذين تبلغ سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات (11) بنسبة (9.2%) و (من 5 إلى 10 سنوات) (18) بنسبة (15%) ومن (10-15) سنة (34) بنسبة (28.3%) و (15 سنة فأكثر) (49) بنسبة (40.8%).

تحليل البيانات:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج محاور الدراسة ومناقشتها، لمعرفة آراء الموظفين حولها واختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
تحليل نتائج المتغير المستقل (القيادة بالقيم):
البعد الأول (النزاهة):

جدول (4/17): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النزاهة

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات البعد
الأولى	اوافق بشدة	76.70	0.000	0.609	4.40	تسعى إدارة المدرسة لتطوير عمل المدرسة
الثالثة	اوافق	43.52	0.000	0.948	3.90	تطبق إدارة المدرسة القانون على جميع العاملين في المدرسة.
الثانية	اوافق	42.39	0.000	0.978	3.91	تتبنى إدارة المدرسة العدالة في توزيع المهام بين الأساتذة.

عبارات البعد	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	معنوية التقدير	قيم(ت)	درجة الموافقة	الترتيب
تقوم إدارة المدرسة باختيار العاملين بناءً على خبرتهم وكفاءتهم وسمعتهم الوظيفية.	3.80	0.153	0.000	34.89	اوافق	الرابعة
تتعامل إدارة المدرسة مع جميع العاملين على قدم المساواة.	3.58	1.22	0.000	31.05	اوافق	الخامسة
متوسط المحور	3.92	0.740	0.000	56.12	اوافق	

قيمة (ت) الجدولية عند (1.66) 05 a

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م
يتبين من تحليل عبارات محور الهيكل التنظيمي أن عبارة: تسعى إدارة المدرسة لتطوير عمل المدرسة، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.4) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (609.) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: تتعامل إدارة المدرسة مع جميع العاملين على قدم المساواة، بمتوسط (3.58) حسابي وانحراف معياري (1.22) مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: الالتزام بالقيم والمبادئ:

جدول (4/18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإلتزام بالقيم والمبادئ

عبارات المحور الثاني	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	معنوية التقدير	قيم(ت)	درجة الموافقة	الترتيب
تلتزم إدارة المدرسة بقواعد تحدد ظروف العمل المادية.	4.59	1.00	0.000	37.57	اوافق بشدة	الخامسة
تتبنى إدارة المدرسة قيماً واضحة تحدد سلوك الأساتذة.	3.59	1.02	0.000	35.54	اوافق	الرابعة
يشارك معظم الأساتذة في تحديد رسالة المدرسة.	3.97	1.02	0.000	40.97	اوافق	الثالثة

الترتيب	درجة الموافقة	قيم(ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الأولى	اوافق	53.53	0.000	0.822	4.16	تتمسك إدارة المدرسة بمبادئ وقيم المدرسة.
الثانية	اوافق	48.65	0.000	0.864	3.97	تهتم إدارة المدرسة بحل مشكلات العمل باستمرار
	اوافق	60.06	0.000	0.678	3.86	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

قيمة (ت) الجدولية عند (1.66) 05 a

يتبين من تحليل عبارات محور الهيكل التنظيمي أن عبارة: تتمسك إدارة المدرسة بمبادئ وقيم المدرسة، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.1) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (.822) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة، تلتزم إدارة المدرسة بقواعد تحديد ظروف العمل المادية، بمتوسط (3.59) حسابي وانحراف معياري (1.00) مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

البعد الثالث: (المساءلة والانضباط الذاتي):

جدول (4/19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد

الترتيب	درجة الموافقة	قيم(ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات البعد
الخامسة	اوافق بشدة	37.57	0.000	1.00	3.87	تقوم إدارة المدرسة بمساءلة الموظفين عن أخطائهم.
الرابعة	اوافق	35.54	0.000	1.02	4.34	تحافظ إدارة المدرسة على مواعيد العمل باستمرار.
الثالثة	اوافق	40.97	0.000	1.02	4.25	تستشعر إدارة المدرسة المسؤولية تجاه العمل.
الأولى	اوافق	53.53	0.000	0.822	4.16	تطبق إدارة المدرسة قواعد وإجراءات العمل بدقة.
الثانية	اوافق	48.65	0.000	0.864	3.97	تلتزم إدارة المدرسة الأساتذة بمبادئ المدرسة.
	اوافق	60.06	0.000	0.678	3.86	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس، من واقع الدراسة الميدانية، 2024م

قيمة (ت) الجدولية عند (1.66) 05 a

يتبين من تحليل عبارات محور الهيكل التنظيمي أن عبارة: تتمسك إدارة المدرسة بمبادئ وقيم المدرسة، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.1) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (822.) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة، تلتزم إدارة المدرسة بقواعد تحديد ظروف العمل المادية، بمتوسط (3.59) حسابي وانحراف معياري (1.00) مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

النتائج:

من خلال ما ورد نورد أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- تؤكد الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قد تحققت من خلال الفرضية الرئيسية بين القيادة بالقيم وتحقيق التميز المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد والتميز المؤسسي البالغ «0.679» ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد «46%»، كما أظهر تحليل التباين معنوية الانحدار، حيث بلغت قيم «30.739» «F»، مما يؤكد وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- نتائج مرتبطة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بالقيم والمبادئ والتميز القيادي وأن مستوى الدلالة «0.000»، وهو أقل من مستوى الدلالة «0.05»

- نتائج مرتبطة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين المساءلة والانضباط الذاتي والتميز البشري، وأن مستوى الدلالة «0.000»، وهو أقل من مستوى الدلالة «0.05»

التوصيات:

- أن الوزارة تهتم بتحسين البيئة التعليمية للأستاذ والتلاميذ على حد السواء، وذلك بتوفير ظروف عمل مناسبة، بما يحسن من المكانة الاجتماعية لهم، وبالتالي يزيد من ارتباطهم بوظائفهم وولائهم لمؤسساتهم التعليمية.

- إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية، لما لها من تأثير في زيادة فعالية المعلمين.

- العمل على وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة الخاصة.

- تشجيع قنوات الاتصال والعلاقات الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم.

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- (1) أمل عبد الرحيم الشيخ، «2017م»، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة حالة: شركة سيقا للغلال، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان.
- (2) جمال عبد الفتاح السقاف، محمد إبراهيم القداح، «2019م»، درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية التدريسية من وجهة نظرهم في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، قسم العلوم التربوية، كلية الأميرة عالية الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- (3) حليلة السعدية بركات، «2015م»، القيادة وتمثل القيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أمم دراية أدرار، الجزائر.
- (4) درويش عبد الكريم أبو الفتوح، «2010م»، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، ص15، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات.
- (5) رضا إبراهيم المليجي، «2011م»، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، رؤى إستراتيجية ومداخل اصطلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- (6) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، «2001م»، القيادة في القرن 21، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (7) الطراونة، حسين أحمد، «2011م»، مفاهيم الجودة في عمل الأمن، حلقات نقاشية، معهد الدراسات الإستراتيجية الأمنية، الكويت، ص24.
- (8) عادل زايد، «2007م»، الأداء التنظيمي، الطريق إلى الأداء المتميز، منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- (9) عامر سامح، «2013م»، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، ص8، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- (10) عبد اللطيف علاء كمال حسني عبد اللطيف، «2018م»، درجة تحقيق معايير التميز

المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

(11) علي السلمي، «2002م»، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

(12) علي صالح جوهر هناء إبراهيم سليمان، عبد المقصود، نادر محمد عبد المقصود، «2019م»، بحث متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، كلية التربية، جامعة دمياط.

(13) فريد النجار، «2014م»، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر .

(14) ماهر محمد صالح حسن، «2004م»، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي الأردن.

(15) محمد أكرم العدلوني، «2002م»، العمل المؤسسي دار ابن حزم، بيروت، لبنان.

(16) محمد العزازي أحمد إدريس، «2009م»، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير المعاصر، دار التكامل للنشر والتوزيع، الزقازيق، جمهورية مصر العربية.

(17) محمود إسماعيل إسماعيل أبوعودة، «2010م» أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، فلسطين.

(18) مدحت أبوالنصر، «2008م»، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

(19) نواف كنعان، «2009م»، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(20) ثانياً: الرسائل الجامعية:

(21) زائد حميد ناصر الراشدي «2020م»: دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة، رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

(22) وليد نمر الحية، «2015م»، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- (23) فريدة بن إبراهيم، «2015م، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- (24) علي صالح جوهر، «2017م» التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي، رسالة ماجستير، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- (25) علي يحيى علي الدجني، «2013م»، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، أطروحة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.