

## دور سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي

## بحث ميداني في عينة من المصارف الأهلية العراقية

**Role of The behaviors of administrative leadership in achieving  
organizational excellence**

**A field research in a sample of the Iraqi private banks**

أ.م.د. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي علي عبد الأمير عبد الحسين كموه

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

جامعة بغداد

**الملخص**

تناول البحث موضوع سلوكيات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي، ونظراً لأهمية القطاع المصرفي الخاص وتأثيره في إقتصاد البلد فقد أجري البحث في (12) مصرفاً من المصارف الأهلية العراقية تم إختيارها عشوائياً، وطبق البحث على عينة مكونة من (120) شخصاً من القيادات في المصارف المبحوثة (مديرين مفوضين ومديرين فروع، ومعاوني مديرين، ورؤساء أقسام). وقد أعتمد البحثان على الإستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع عدد من قيادات المصارف المبحوثة. وسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها:

- 1- إعداد إطار نظري وفلسفي يستند إلى تأصيل فكري وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيرات وأبعاد البحث ، والتي هي بحاجة إلى أغناء مفاهيمي ونظري واسع ليتسنى الاستفادة من المعطيات الفلسفية والفكرية التي تقوم عليها.
- 2- معرفة مدى إهتمام المصارف المبحوثة بمفاهيم سلوكيات القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي.

وفي المحصلة النهائية توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها (إهتمام المصارف المبحوثة بكافة متغيرات وأبعاد البحث، وجود علاقات التأثير لسلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي)، كما تضمن البحث مجموعة توصيات منها (التركيز على سلوكيات القيادة الإدارية في المصارف المبحوثة بسبب تأثيرها المعنوي في تحقيق

التفوق التنظيمي, وضرورة إجراء المقارنات المرجعية بين المصارف عينة البحث والمصارف العالمية بهدف معرفة أهم التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي ومعرفة السلوكيات الأكثر تأثيراً في تحقيق التفوق).

### **Abstract**

The research topic tackled the behaviors of administrative leadership and its role in achieving organizational excellence, Given the importance of the private banking sector and its impact on the country's economy has research was conducted in the (12) banks of the Iraqi private banks were randomly selected, And applied the research on a sample of 120 people from the leaders in the surveyed banks (commissioners managers and branch managers, assistants of managers, and heads of departments). Find the questionnaire as a tool to get of data and information has been adopted as well as personal interviews conducted by the researcher with a number of leaders of the surveyed banks. and sought search to achieve a set of goals, most notably :

**1-** Prepare of philosophical and theoretical framework based on rooting intellectual and make a modest contribution with respect to variables and dimensions of the current research, which are needed to enrich the conceptual and theoretical widely in order to benefit from the philosophical and intellectual data upon which the setting.

**2-** know extent interesting the surveyed banks concepts of managerial leadership behaviors and strategies of knowledge management and organizational excellence.

The final result of this research is a set of conclusions of the most important are: (banks researched interest of all the variables and dimensions of search, having influence relations of behaviors of administrative leadership in achieving organizational excellence), he research also included a set of recommendations including (The focus on the behaviors of administrative leadership in the surveyed banks due to their moral impact in achieving

organizational excellence, The importance of conducting benchmarks between the surveyed banks and international banks in order to know the most important global developments in the field of banking and knowledge of the most influential behaviors in achieving excellence.

### المقدمة

إن منظمات اليوم وفي القطاعات كافة بحاجة إلى سلوكيات ناجحة للقيادة الإدارية تمكنها من التكيف والتغيير تبعاً لطبيعة التطورات الحاصلة والصعوبات الكبيرة في بيئة الأعمال والتي تتسم بالإضطراب والتغير المستمر والذي أصبح حقيقة واقعة وسمة ملازمة لمنظمات اليوم، وإن القطاع المصرفي بشكل خاص يعد من أهم محركات النمو الإقتصادي ومن أبرز القطاعات المؤثرة في النظام الإقتصادي للبلد ومن هنا تتبع ضرورة مواجهة التحديات التي تعترض النشاط المصرفي وإن كثيراً من العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة الديناميكية هي التي أصبغت بيئة الأعمال المصرفية الحالية بهذه الصفات التي من أهمها وأبرزها شدة المنافسة، وتوسع وانتشار الأعمال المصرفية عالمياً، والحاجة إلى تحسين نوعية الموارد البشرية المطلوبة لإدارة المصارف.

وأن مشكلة البحث الحالي تركز بشكل كبير على هذا الجانب المهم والحيوي والذي من خلال تقييمه وتشخيصه سوف يمكن للمصرف تحقيق التفرد أو التفوق على المنافسين، خصوصاً إذا ما عرفنا إن الإهتمام بالسلوك القيادي الإيجابي هو حلقة مفقودة بالنسبة للمنظمات عموماً أو أنها لم تستثمر أو توظف لصالح تفوق المنظمة وتحسين أدائها، وقد تم هيكلة البحث في أربعة مباحث وكالاتي :-

\* المبحث الأول : منهجية البحث .

\* المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث ويتكون من فقرتين ، الأولى سلوكيات القيادة الادارية، والثانية التفوق التنظيمي .

\* المبحث الثالث : وصف متغيرات البحث وأختبار فرضيته .

\* المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول : منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات يمكن طرحها من خلال الأتي :

- (1) ما مدى اهتمام المصارف المبحوثة بسلوكيات القيادة الإدارية؟
- (2) ما مدى اهتمام المصارف المبحوثة بالتفوق التنظيمي؟
- (3) هل توجد علاقات تأثير لسلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي؟

### 2- أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

- (1) أهمية القطاع المصرفي ودوره في بناء اقتصاد البلد ودعم التنمية والرفاهية مما يتطلب السعي من أجل تطوير هذا القطاع المهم وتعزيز من دوره.
- (2) تتميز متغيرات البحث (سلوكيات القيادة الإدارية، والتفوق التنظيمي) بأهمية خاصة حسب إطلاع الباحثين كونها من المتغيرات المتجددة في أدب الإدارة المعاصرة، وإن دراستها تسهم في تعريف المنظمات العراقية بصورة عامة والمنظمات المبحوثة بصورة خاصة بأهمية هذه المتغيرات.
- (3) إن نتائج العلاقات التآثرية بين متغيرات البحث والتي سيتم التوصل إليها من خلال عمليات البحث الميدانية سوف تساعد القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة بالتعرف على العناصر الأقوى تأثيراً لغرض إعطائها الأولوية اللازمة وزيادة الإهتمام بها.

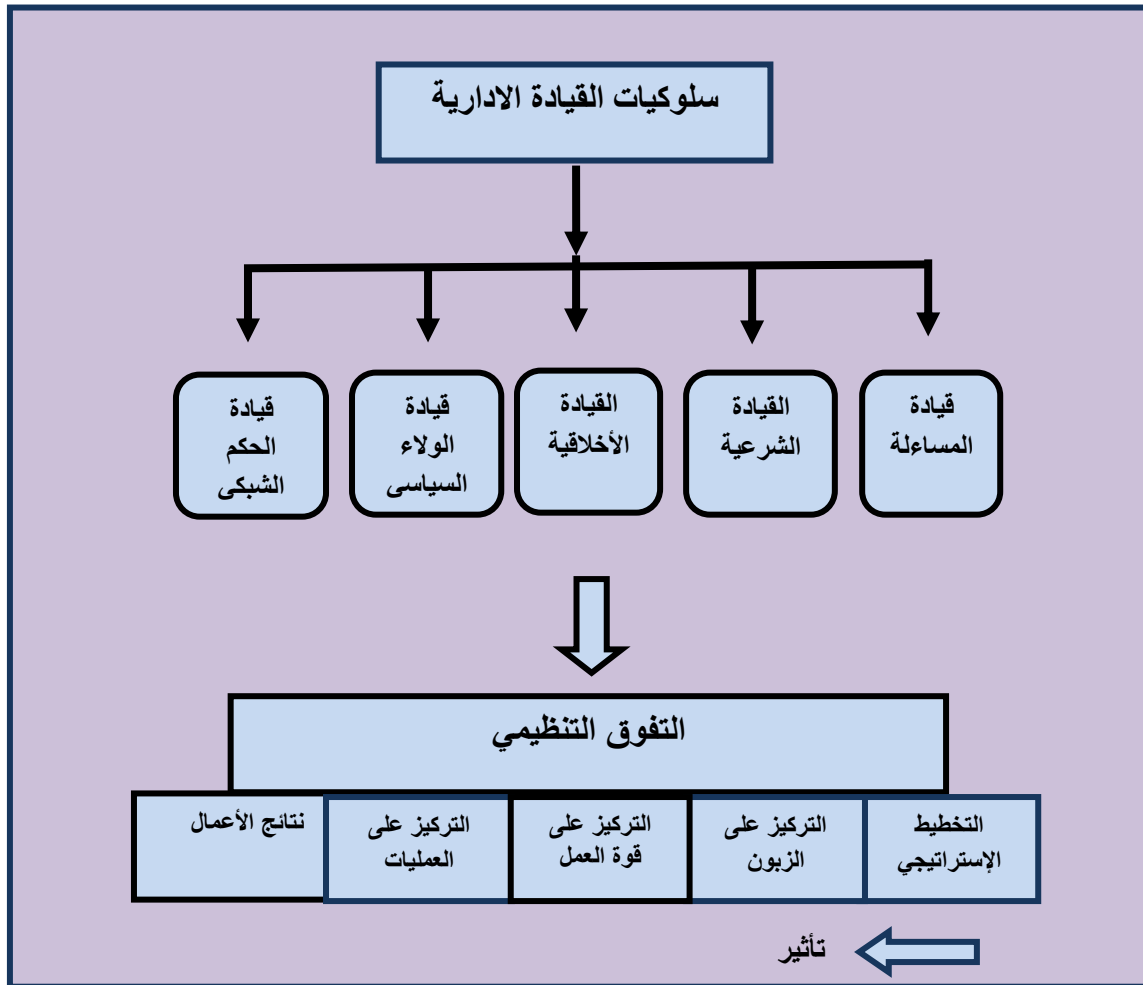
### 3- أهداف البحث

يعد هذا البحث محاولة نظرية وتشخيصية وتطبيقية لبحث وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث (سلوكيات القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي)، لذا يسعى البحث لبلوغ الأهداف الآتية:

- (1) إعداد إطار نظري وفلسفي يستند إلى تأصيل فكري وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيرات وأبعاد البحث الحالي، والتي هي بحاجة إلى أغناء مفاهيمي ونظري وأوسع ليتسنى الاستفادة من معطياتها الفلسفية والفكرية التي تقوم عليها فأنها من الموضوعات المهمة والمتجددة والتي تلازم عمل كافة المنظمات.
- (2) تشخيص مستوى وطبيعة علاقات التأثير لسلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي.
- (3) تقديم نتائج وتوصيات من واقع المصارف المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية الأخرى عن مدى إسهام سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي.

#### 4- مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة وأهداف البحث وضمن إطاره النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وكما في الشكل (1) :



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

**5- فرضية البحث**

من أجل تحقيق أهداف البحث وإختبار مخططه الفرضي فقد أعتمد البحث على الفرضية الآتية :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات لقيادة الإدارية بأبعادها في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده.

**6- حدود البحث**

**(1) الحدود البشرية للبحث :-** تتمثل الحدود البشرية للبحث بمجموعة من القيادات في المصارف الأهلية العراقية من شاغلي المناصب الوظيفية الآتية (المديرين المفوضين ومديرين الفروع، معاوني المديرين، رؤساء الأقسام).

**(2) الحدود المكانية للبحث :-** تتمثل الحدود المكانية للبحث بعينة من المصارف الأهلية العراقية والبالغ عددها (12) مصرفاً تم أختيارها عشوائياً وهي (مصرف الخليج التجاري، مصرف الائتمان العراقي، مصرف آشور الدولي، مصرف الهدى، مصرف بابل، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف إيلاف الإسلامي، مصرف دار السلام للإستثمار، مصرف بغداد، المصرف التجاري العراقي، المصرف الأهلي العراقي، مصرف التنمية الدولي)، فضلاً عن عدد من فروع تلك المصارف في محافظة بغداد وكربلاء وبابل والنجف والديوانية.

**(3) الحدود الزمانية للبحث :-** تتمثل الحدود الزمانية للبحث بالمدة التي قام بها الباحثان بجمع المعلومات الأولية عن مجتمع البحث وإجراء المقابلات مع بعض أفراد العينة، وتوزيع الإستبانة وإسترجاعها إذ إمتدت الحدود الزمانية من تاريخ (3 / 1 / 2016) إلى تاريخ (3 / 3 / 2016).

**7- أدوات البحث**

من أجل أن يحقق البحث أهدافه فقد تم الإعتماد في عملية جمع البيانات على الآتي :-

**(1) مراجع الإطار النظري :-**

بهدف إغناء وإستفاضة الجانب النظري للبحث فقد تم الإعتماد على الجهود المعرفية وإسهامات الكتاب والباحثين والتي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والرسائل والأطاريح والمجلات والدوريات والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية، ذات الصلة بمتغيرات وأبعاد البحث الحالي، فضلاً عن الإستعانة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

**(2) أدوات الإطار الميداني :-**

إعتمد الباحثان في تغطية الجانب الميداني للبحث على وسيلتين من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات

الخاصة بالجانب الميداني العملي للبحث وهي :

أ- **المقابلة الشخصية** :- قام الباحثان ومن خلال الجانب الميداني بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث في المصارف المبحوثة من أجل أخذ نظرة عامة عن آرائهم وبلورة أفكار الباحثين عن متغيرات البحث، وفي الوقت نفسه تمكن الباحثان في هذه المقابلات من توضيح فقرات الإستبانة لأفراد عينة البحث والإجابة عن التساؤلات التي تطرح من لدن عينة البحث لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة عن أسئلة الإستبانة.

ب- **الإستبانة** :- عمل الباحثان على تصميم الإستبانة (ملحق رقم 2) كأداة رئيسة للبحث في الحصول على البيانات والمعلومات وبالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية، وقد تم عرض الأتمودج الأولي الاختباري للإستبانة على عدد من المحكمين الخبراء المتخصصين (ملحق رقم 1) للتعرف على ملاحظاتهم وآرائهم وإجراء التعديلات المطلوبة على الإستبانة من أجل سد الثغرات أو معالجة الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة البحث عند الأجابة على الأسئلة الخاصة بالإستبانة، وقد تم الإعتماد على مقياس رتبتي يتضمن إحدى عشرة رتبة (0% - 100%)، وتضم الإستبانة ثلاثة محاور والتي تم توضيحها في الجدول (1) الأتي :-

### جدول (1)

#### محاور الإستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	المعلومات الخاصة بمجيب الإستبانة	النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المنصب الإداري الحالي، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل المصرفي.	6	إعداد الباحث
المجموع			6	
المحور الثاني	أولاً :- سلوكيات القيادة الإدارية	1- قيادة المساءلة 2- القيادة الشرعية 3- القيادة الأخلاقية 4- قيادة الولاء السياسي 5- قيادة الحكم الشبكي	5 4 4 4 5	Lars Tummers & Eva (Knies, 2014)

	22	المجموع	
مقياس (Malcolm Baldrige)	5	1- التخطيط الإستراتيجي	ثانياً :- التفوق التنظيمي
	5	2- التركيز على الزبائن	
كما في	6	3- التركيز على قوة العمل	
"NST national institute of standards and technology,2011"	4	4- التركيز على العمليات	
	5	5- نتائج الأعمال	
	25	المجموع	
	53	المجموع الكلي	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

### 8- توزيع الإستبانة

بلغ عدد الإستبانات الموزعة (146) إستبانة، وكانت الاستبانات المسترجعة (120) إستبانة، وهذا يعني أن نسبة الإسترجاع للاستبانات كانت (82%)، والجدول (2) يوضح بالتفصيل عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة إسترجاعها لكل مصرف وكما يلي:

### جدول (2)

#### عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة

الإستبانات			مجتمع البحث
نسبة الإسترجاع	المسترجعة	الموزعة	
77 %	10	13	مصرف الخليج التجاري
80 %	8	10	مصرف الائتمان العراقي
88 %	7	8	مصرف آشور الدولي
83 %	5	6	مصرف الهدى
88 %	14	16	مصرف بابل



مصرف الإستثمار العراقي	13	10	% 77
مصرف إيلاف الإسلامي	11	8	% 73
مصرف دار السلام للإستثمار	14	12	% 86
مصرف بغداد	17	14	% 82
مصرف التجاري العراقي	11	9	% 82
المصرف الأهلي العراقي	12	11	% 92
مصرف التنمية الدولي	15	12	% 80
المجموع الكلي	146	120	% 82

المصدر :- من إعداد الباحثين

## 9- الإختبارات الخاصة بالإستبانة

### أ- قياس الصدق الظاهري

قام الباحثان بعد الإنتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الإستبانة بعرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (17) خبيراً في العلوم الإدارية وعلم النفس والإحصاء (ملحق رقم 1)، وتم إستطلاع آرائهم عن وضوح فقرات الإستبانة وموضوعيتها ودقتها العلمية، ومن ثم قام الباحثان بإجراء التعديلات الضرورية من حذف وإضافة وتفتيح لفقرات الإستبانة إعتماً على مقترحات الخبراء.

### ب- قياس الثبات (الإعتمادية)

بهدف إختبار ثبات الإستبانة فقد أعتد الباحثان على طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (Test & Retest Method) وتم توزيع الإستبانة على (30) شخصاً من عينة البحث الأولية البالغة (120) شخصاً والذين تم إختيارهم بشكل عشوائي، وتم توضيح فقرات الإستبانة لهم، ثم تم أخذ الإجابات من أفراد العينة وتمت عملية فرزها وتبويبها، وبعد عشرين يوماً قام الباحثان بتوزيع الإستبانة على أفراد العينة نفسها مرة أخرى وبعد أن تم إستلام الإجابات للمرة الثانية وفرزها وتبويبها تم إيجاد معامل الإرتباط بين الإجابات للإختبارين وذلك بإستخدام معامل إرتباط بيرسون فكانت نسبة الإرتباط (85%)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهي تعبر عن نسبة ثبات عالية للمقياس وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الإدارية.

## 10- وصف عينة البحث

تم إختيار عينة البحث بصورة قصدية (عمدية)، إذ شملت عدداً من المديرين المفوضين ومديرين الفروع ومعاوني المديرين ورؤساء الأقسام في عينة من المصارف الأهلية العراقية وتم إختيار القيادات بسبب طبيعة البحث التي تتطلب قدراً من الفهم والإدراك في التعامل مع مضامين الإستبانة ومتغيرات البحث (سلوكيات القيادة الإدارية، والتفوق التنظيمي).

## جدول (3)

## وصف عينة البحث حسب الاستبانة

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	72	60 %
	الإناث	48	40 %
المجموع		120	100 %
الفئة العمرية	21 - 30	21	18 %
	31 - 40	35	29 %
	41 - 50	32	27 %
	51 - 60	23	19 %
	60 - فأكثر	9	8 %
	المجموع		120
المؤهل العلمي	دبلوم	21	18 %
	بكالوريوس	77	64 %
	دبلوم عالي	12	10 %
	ماجستير	8	7 %
	دكتوراه	2	2 %
المجموع	العينة	120	100 %
المنصب الإداري	مدير	25	21 %

27 %	33	معاون مدير	
52 %	62	رئيس قسم	
100 %	120	العينة	المجموع
26 %	31	5 - 1	إجمالي مدة الخدمة في المصرف
36 %	44	10 - 6	
16 %	19	15 - 11	
13 %	16	20 - 16	
5 %	6	25 - 21	
2 %	2	30 - 26	
2 %	2	31 - فأكثر	
100 %	120	العينة	
12 %	15	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية
47 %	56	3-1	
29 %	35	6-4	
9 %	11	9-7	
3 %	3	10- فأكثر	
100 %	120		

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على الإستبانة

### 11- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

إستخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية وقام بتوظيف البرنامج الإحصائي (SPSS19) من أجل وصف متغيرات البحث وإختبار فرضيته، ويمكن توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال ( المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة شدة الإجابة، الانحدار الخطي البسيط , معامل التفسير  $R^2$  , إختبار F )

### المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً :- سلوكيات القيادة الإدارية

## 1- مفهوم سلوكيات القيادة الإدارية

اختلفت التعريفات الإدارية والنفسية التي تناولت سلوكيات القيادة الإدارية باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديدهم وإدراكهم لمفهوم سلوكيات القيادة الإدارية، وسوف نذكر عدداً من المفاهيم التي أوردها بعض الباحثين والكتاب في سلوكيات القيادة الإدارية وكما في الجدول (4) الآتي:

## جدول (4)

## مفهوم سلوكيات القيادة الإدارية وفق رأي عدد من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Wright&Parrell, 1998:77)	سلوكيات القائد تجاه المرؤوسين لجعلهم يؤمنون بتوجهات المنظمة وبالطريقة التي تجعلهم يتصرفون ويتخذون سلوكياتهم بموجبها ويغض النظر عن المواقف والظروف التي تواجههم.
2	(الكبيسي, 1999:14)	الأعمال المحددة التي يقوم بها القادة في سياق تنسيق وتوجيه عمل المرؤوسين وقد يتضمن هذا أعمالاً مثل الثناء على العاملين وبناء علاقات العمل الجيدة وإظهار التقدير لمشاعر ومصالح العاملين.
3	(Beatty&Quinn, 2002: 5)	سلوكيات القادة وقدرتهم على التعامل مع الأفراد أو فرق العمل وتحفيز تفكيرهم وتصوراتهم والتأثير في الآخرين بالشكل الذي يمكن المنظمات من إمتلاك الميزة التنافسية.
4	(القحطاني, 2006:3)	السلوكيات الواضحة التي يمتلكها القائد وقدرته على ترجمتها إلى تصرفات إدارية.
5	(الشماع, 2007: 253)	هي الموهبة الإجتماعية التي يمتلكها القائد للحصول على أفضل أداء ممكن تحقيقه من قبل المرؤوسين.
6	(Hellriegel et al, 2011:324)	السلوكيات والأفكار ورويا القادة التي تدعم تلك الأفكار والسلوكيات في التأثير على الأفراد لتضمينهم بسلوكهم، وإتخاذ القرارات بشأن الأفراد والموارد الأخرى.
7	(William et al ,2014:73)	السلوكيات التي تنتج عن التفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين مما يساعد في بلوغ الأهداف الجماعية.
8	(Eran,2015:577)	السلوكيات التي يستخدمها القادة للتأثير على تصرفات أتباعهم وتحقيق الأهداف الظرفية.

المصدر : من إعداد الباحثين معتمداً على الأدبيات

ويعرف الباحثان سلوكيات القيادة الإدارية بأنها السلوكيات التي يتبعها القائد في التعامل مع الأفراد والموارد الأخرى في المنظمة وما ينطوي على ذلك من قرارات وتصرفات إدارية والتي تعتبر جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة للنجاح من خلال إستخدام السلطة والنفوذ، وأن السلوك القيادي الصحيح يتضح لنا عندما ندرك ونعي أن الأسرة هي النواة الأولى التي تتضح في ظلها وترسم ملامح القيادة والسلوك القيادي.

## 2- أهمية القيادة الإدارية

إن لموضوع القيادة الإدارية أهمية كبيرة منذ القدم إذ عرف الإنسان من خلال عصور التاريخ أن الفرق بين الفشل والنجاح التنظيمي يعتمد بشكل كبير على القيادة الإدارية وسلوكياتها في المنظمة، وأن كل منظمة تحتاج بالضرورة إلى القيادة الإدارية الكفوءة، ويمكن إيجاز أهمية القيادة الإدارية من خلال النقاط الآتية : (Krishnan, 2005:14-20), (Miller & Cardinal, 2007: 49), (Ensley et al, 2010: 8-9), (علاقي, 1985: 582).

- (1) تعمل القيادة الإدارية على تخصيص الموارد والإمكانات التي تمتلكها المنظمة وإستخدامها بطريقة فعالة تمكن من تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- (2) تهتم القيادة الإدارية بالإستعداد والإستجابة للمستقبل وإتخاذ القرارات المناسبة وبما يخدم عمل المنظمة ويحقق أهدافها.
- (3) تركز القيادة الإدارية على ضرورة تحقيق النتائج المالية والإقتصادية، من خلال تنظيم المهام والواجبات ورسم السياسات التنظيمية والعمل على تحقيقها وفق خطط مدروسة.
- (4) تعد القيادة الإدارية من الأركان الأساسية لتحقيق نمو المنظمة وبقائها، كذلك تعد متغيراً مهماً في فاعلية التغيير وإدارة الإبداع والإبتكار.
- (5) تعمل القيادة الإدارية على تحويل الأهداف المرغوبة إلى نتائج فعلية.

فالقيادة الإدارية كما ذكر (Drueker) تعد من أهم أساسيات نجاح عمل المنظمة، والقائد الإداري الكفوء يعد من أهم عناصر ومركزات المنظمة، إذ تعد القيادة الإدارية من أهم وأبرز عوامل خلق التفاعل الإنساني المطلوب لتحقيق الأهداف (الشماخ وحمود، 2000: 221).

وتبعاً لذلك يمكن القول إن أهمية القيادة الإدارية تتجلى بوصفها مورداً نادراً ورئيساً للمنظمة، حيث أن وضع السياسات الوظيفية والفعاليات والأنشطة المختلفة وبما يتلاءم مع الإمكانيات والثقافات والمواقف المختلفة تؤثر في تحديد سبيل المنظمة نحو الغايات والنهائيات المرغوبة وبما ينسجم مع الظروف البيئية والتنافسية الديناميكية والتي بدورها تتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة في المنظمة.

### 3- وظائف القيادة الإدارية

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من النشاطات والمهام وتختلف هذه الوظائف والنشاطات باختلاف طبيعة المنظمة، هذا ما ذكره (William et al, 2014:42) والذي صنف الوظائف الجوهرية للقيادة الإدارية إلى أربع فئات أساسية وهي كالآتي:

(1) الوظيفة الأولى تختص بتحديد أو تعريف دور المنظمة، وهذا أمر في غاية الأهمية لاسيما في عالم اليوم الذي يتصف بسرعة التغير ويجب النظر إليه من منظور ديناميكي.

(2) الوظيفة الثانية تتمثل في تجسيد هدف المنظمة والذي يقتضي إقرار الوسائل المناسبة أو إنشاء السياسة داخل الهيكل للوصول إلى النهايات المطلوبة .

(3) الوظيفة الثالثة تتمثل في الحفاظ على سلامة المنظمة من خلال تداخل القيم مع العلاقات العامة.

(4) الوظيفة الرابعة تتمثل في العمل على تنظيم الصراع الداخلي في المنظمة.

### 4- أبعاد سلوكيات القيادة الإدارية

هناك مجموعة من الأبعاد الحديثة لسلوكيات القيادة الإدارية والتي تناولها Lars Tummers & Eva (Knies, 2014) في دراستهما الكندية وقد تمثلت تلك الأبعاد ب (قيادة المساءلة، القيادة الشرعية، القيادة الأخلاقية، قيادة الولاء السياسي، وقيادة الحكم الشبكي) وسوف نتطرق إلى هذه الأبعاد بشيء من التفصيل من خلال الآتي :

#### • قيادة المساءلة :-

لفهم سلوك قيادة المساءلة لابد من التطرق أولاً إلى معنى المساءلة إذ تشتق كلمة المساءلة (Accountability) من الكلمة اللاتينية (accomptare) والتي تعني (يحاسب) (Oxford, 1980:133) وأن مصطلح المساءلة لم يتم تداوله إلا منذ فترة قصيرة رغم قدمه حيث تعود المساءلة إلى عهود الكتب السماوية، وتتضمن المساءلة أما توقع أو إفتراض سلوك

المحاسبة، وإن المساءلة تشير إلى ضرورة تحمل مسؤولية تنفيذ ما تم الإتفاق عليه والتعهد بإنجازه، وفي بعض الأحيان تقترن المساءلة بالمتابعة والرقابة عندما تكون المسؤولية في مرحلة التنفيذ، كذلك تشير المساءلة إلى القدرة على تقديم إجابة وتحمل المسؤولية وتوقع وجود المحاسبة (Dykstra,2009:25)، أما سلوكيات قيادة المساءلة فهي تشير إلى السلوكيات الإدارية المعترفة بالمسؤولية عن السياسات والأفعال والقرارات وتحمل نتائجها (Williams,2006:68).

#### • القيادة الشرعية :-

تشير القيادة الشرعية إلى القيادة التي تمارس سلوكياتها ومهامها وفقاً للمنهج القانوني الشرعي الخاص بالمنظمة بما تتضمنه من اللوائح والقوانين التي تعمل على تنسيق وتنظيم الأعمال، كذلك تشير إلى ممارسة المهام الرسمية من تنظيم، وتخطيط، وتنسيق، وتوجيه وغيرها تحت مظلة القانون للسير باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (Lars&Eva,2014:6).

وأن سلوكيات القيادة الشرعية هي السلوكيات المحفزة للعمل وفق القواعد والأنظمة المحددة للعمل وتكون سلطة ومسؤولية القائد هنا محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح والقوانين المعمول بها أي أن القائد هو الزعيم الرسمي والعضو الفاعل في المنظمة، والذي يستخدم سلطته بحكم المنصب المناط به للتأثير على العاملين وتحقيق الإنضباط في العمل وبلوغ الأهداف المرغوبة، (James,2011:1-3).

#### • القيادة الأخلاقية :-

إن الأخلاق بمفهومها العام تشير إلى مجموعة المبادئ والقيم والمعايير التي تحكم السلوك البشري في ما يخص الجيد أو السيئ والخطأ أو الصواب في جميع المواقف، أما القيادة الأخلاقية فهي تشير إلى التوضيح العلمي والعملية للسلوك الجيد من خلال الأفعال الشخصية والتصرفات والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين كافة في المنظمة من خلال إتخاذ القرارات الأخلاقية (Ponnu&Tennakoon, 2009:21-22). ويمكن الإشارة إلى ثلاثة جوانب جوهرية في القيادة الأخلاقية تتمثل في الآتي (Ponnu&Tennakoon, 2009:22-23) :

(1) طبيعة تعامل المنظمة وإدارتها مع العاملين: وهي تشير إلى طبيعة التعامل مع عاملين في المنظمة وطبيعة السلوكيات المتبعة في التعامل معهم ورسم علاقات العمل بشكل أخلاقي مما يؤدي إلى خلق روح التعاون والإنسجام وتعزيز الولاء للمنظمة في نفوس العاملين .

(2) طبيعة تعامل العاملين مع المنظمة: وهي تشير إلى حيثيات وكيفية تعامل العاملين مع المنظمة ومدى إخلاصهم للعمل فيها وتقانيهم في العمل بشكل أخلاقي .

(3) طبيعة تعامل المنظمة والعاملين مع بقية الأطراف: وهي تشير إلى طبيعة وأسلوب تعامل كل من المنظمة والعاملين مع بقية أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ومدى تبنّيهم للسلوك والمنطق الأخلاقي في ذلك .

#### • قيادة الولاء السياسي :-

أن قيادة الولاء السياسي ليست ظاهرة فردية ومرتبطة بشخص واحد يمارس السلطة والنفوذ المتلائم مع سياسة المنظمة، إذ أن القيادة ومن منطلق الولاء للسياسة تتضمن عنصرين أساسيين هما القائد والعاملون، فضلاً عن القيم والمواقف داخل المنظمة، وتعرف قيادة الولاء السياسي بأنها براعة سلوكيات القائد وقدرته وفاعليته في تحديد أهداف المنظمة وترتيبها حسب أهميتها وأولوياتها، واختيار الأدوات اللازمة والملائمة للوصول إلى هذه الأهداف بما يتلائم مع القدرات الفعلية للأفراد وضمن مرتكزات سياسة المنظمة، وتقدير متغيرات وأبعاد المواقف والمشكلات التي تواجه المنظمة وإتخاذ القرارات المطلوبة لمواجهة الأزمات والمشكلات التي تفرزها المواقف المتباينة (معوض،2:1986-3).

في حين عرفها (Feidler) بأنها عملية تفاعل حرجة بين ثلاثة عناصر جوهرية في عمل المنظمة هي القائد والعاملون والفاعلية، وترتكز قيادة الولاء السياسي على سلوكيات القائد والمهمة والمواقف والأتباع، وتعتبر قيادة الولاء السياسي في نشأتها عن تفاعل عوامل شخصية وتاريخية وإجتماعية إذ ترتبط العوامل الشخصية بالسمات السلوكية والنفسية للقائد من حيث (الذكاء، والسيطرة، والثقة بالنفس، والقدرة الإبتكارية، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، ومدى الإستعداد لتحمل المخاطرة)، وأن هذه الصفات تتأثر بالخلفية المهنية والتعليمية للقائد وكذلك تتأثر بعملية التنشأة الإجتماعية الخاصة بالقائد (Lars&Eva,2014:6-8) .

#### • قيادة الحكم الشبكي :-

تشير قيادة الحكم الشبكي إلى السلوك القيادي المحفز للتواصل بين أصحاب المصلحة كافة في المنظمة من مساهمين ومدراء وعاملين كذلك التواصل مع الزبائن وكافة المنظمات والجهات ذات العلاقة بعمل المنظمة ويؤكد هذا السلوك القيادي على ضرورة الإهتمام بالإتصالات الإدارية والتي تعد من الأمور المهمة لأي منظمة ولا يمكن نقل وتمرير التوجيهات والتعليمات إلى المرؤوسين في المنظمة إلا من خلال توفر شبكة إتصالات منسقة ومنظمة تعمل على خلق التواصل وخدمة هذا الجانب (Lars&Eva,2014:6)، وتعرف عملية الإتصال بأنها عملية تبادل المعلومات والآراء في سبيل تحقيق علاقات إنسانية طيبة وتفاهم وثقة متبادلة (المغربي،1974:255)، كما عرفت على إنها عملية تبادل البيانات والمعلومات ونقل المعني منها (ديسلر، 1991:575).



وأن قيادة الحكم الشبكي تعتمد على الإتصال وتبادل المعلومات من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن القائد الإداري يحتاج أن يفهم المرؤوسين ويوجه سلوكهم وتصرفاتهم لضمان عدم تصادم هذا السلوك مع غايات المنظمة وضمان تحقيقها، إذ أن المعلومات تعد جوهر العملية الإدارية في أية منظمة، كذلك يمكن التعبير عن قيادة الحكم الشبكي بأنها القيادة القائمة على نقل المعلومات والإتجاهات والقيم لإحداث التفاعل المطلوب بين الإدارة والأفراد وبشكل متبادل، ومتابعة المرؤوسين وأحكام الإشراف عليهم وإحاطة الجهاز الإداري ومعرفة مجريات الأمور في المنظمة، كذلك تؤكد قيادة الحكم الشبكي على الإتصالات الشبكية وفي كل الإتجاهات من المرؤوسين إلى الرؤساء ومن الرؤساء إلى المرؤوسين، وما بين رؤساء الأقسام والشعب وبينهم وبين المستويات الأخرى كافة (Lars&Eva,2014:7).

## ثانياً :- التفوق التنظيمي

### 1- مفهوم التفوق التنظيمي

وردت للتفوق التنظيمي عدة مفاهيم وبمنظورات مختلفة ويمكن إستعراض وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين حول

مفهوم التفوق التنظيمي من خلال الجدول (5) الآتي :

#### جدول (5)

#### مفهوم التفوق التنظيمي وفق رأي مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	( Foley&Hermel ,2008:108 )	إسلوب عمل شامل يمتلك إمكانية تحقيق الموازنة بين إهتمامات المساهمين والقدرة على زيادة احتمالية تحقيق النجاح بواسطة التفوق في كافة عمليات المنظمة.
2	(Ahmed,2010:42)	القدرة على النمو مع إمتلاك تخطيط محكم وقيم واضحة، ورؤية خلاقة لتحقيق التفوق.
3	(Al-Faouri et al ,2011:4)	هو إمكانية الوصول إلى مستويات أداء متفوقة قادرة على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتوقعاتهم.
4	(الدوري وآخرون،2012:324)	تحقيق أحسن النتائج وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة العالمية إعتقاداً على مفاهيم وقواعد راسخة تتضمن الإهتمام بالزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر والإتزان بالمسؤولية تجاه المجتمع.
5	(Kazemi et al,2012:108)	العمل على زيادة الجهد اللازم لتلبية متطلبات الأفراد، والقدرة على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وخلق تطور حقيقي من خلال الإبتكار والإبداع.

إدارة المنظمة بشكل كفوء وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال التركيز على الزبون والتعلم ومشاركة الأفراد والسعي لتحقيق الأهداف الطموحة.	(باشيوة وآخرون،2012:36)	6
الإهتمام بالتطوير المستمر والمساهمة في زيادة الربحية بواسطة تحقيق رضا الزبون وفي ظل بيئة داخلية داعمة للنجاح.	(Zad et al,2013:383)	7
قدرة المنظمة على تحقيق التعلم المستمر وتنمية المواهب وإدارة الأداء بشكل كفوء قادر على خدمة المستهلك والمنظمة.	(Eran et al,2015:576)	8

المصدر :إعداد الباحث معتمداً على الأدبيات

## 2- مزايا التفوق التنظيمي

يمتاز التفوق التنظيمي بأهمية كبيرة في المنظمات نظراً للمزايا التي يحققها وذكر أن أهم هذه المزايا تتمثل بالآتي :

(Leonard&McGuire,2007:12)

- (1) يقود إلى تحسين عمليات الأعمال ومن ثم يقود إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- (2) يساعد على المشاركة الفاعلة لكافة العاملين وفي المستويات كافة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها.
- (3) يعد مؤشر للنجاح المالي للمنظمة وقدرتها على الإيفاء بمتطلباتها من الأموال مع الإلتزام الكامل بربط الأهداف مع الموارد المتوفرة.

كما ذكر (Zad et al,2013:389) بأن التفوق التنظيمي يحقق عدة مزايا للمنظمة من أهمها :

- (1) يساعد على توفير رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة عن فعاليات العمل ومستوى أداء العاملين.
- (2) يسهم في تحقيق التكامل بين خطط العمل ومواعيد التنفيذ والتخطيط الإستراتيجي بعيد الأمد.
- (3) يساعد القادة على تحليل نظم العمل ومراجعة ورقابة الأعمال والأولويات التنظيمية.

## 3- العوامل المؤثرة في التفوق التنظيمي

هناك مجموعة عوامل تؤثر في التفوق التنظيمي وتؤثر في مدى تبني المنظمة للتفوق التنظيمي وقد ذكر

(Shanmugapriya&Rajamanogary,2012:3-4) مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر في التفوق التنظيمي

وهي كالآتي :

(1) تركز المنظمة على العاملين ودعم مشاركتهم: تهدف عملية التركيز على العاملين إلى فهم حاجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تحقيقها لما لها من دور في تحقيق الرضا عن العمل والإبداع فيه، فضلاً عن ضرورة تمكين العاملين وإشراكهم في العمل بشكل فاعل لحثهم على تحمل المسؤولية ولتحقيق التفوق التنظيمي.

(2) الإهتمام بنظرية التطور: إن الإهتمام بتطوير أنظمة المنظمة ومواردها يحقق لها التميز ويتم ذلك التطوير من خلال بناء خطة تطوير فردية، ومعرفة وظائف تطوير المنظمة، وتحديد السلطة والمسؤولية وقياس مخاطر العمل.

(3) الإهتمام بالتحسين المستمر: إن التحسين المستمر يمثل هدف المنظمة الذي ينمي شعور العاملين باستمرار التحسين لتطوير أفراد المنظمة كافة، كما يعمل التحسين المستمر على تطبيق المفاهيم التي تساعد على إحداث تطور في التحسين.

(4) دقة عملية إتخاذ القرارات: أن عملية إتخاذ القرارات ودقتها تعتمد على جمع البيانات والمعلومات الموثوقة وتحليلها وقدرة الأفراد على إستعمالها لصنع القرار وتحقيق النتائج المطلوبة.

(5) الإهتمام بالعلاقات الإدارية: يمكن تعزيز فاعلية وقدرة عمل المنظمة على خلق القيمة من خلال تكوين علاقات قوية وثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين مستندة الى اتصالات واضحة ومفتوحة تسهم بشكل فاعل في تبادل المعلومات والخطط المستقبلية للمنظمة.

#### 4- أبعاد التفوق التنظيمي

من خلال دراسة التفوق التنظيمي يتضح وجود تباين وتنوع في وجهات نظر الكتاب والباحثين عن أبعاد التفوق التنظيمي، وقد إعتد الباحث في هذا البحث على خمسة أبعاد للتفوق التنظيمي بالإعتماد على نموذج برنامج الجودة الوطنية (Malcolm Baldrige) المطور حديثاً من لدن المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا "NIST national institute of standards and technology , 2011" وسوف نتطرق إلى هذه الأبعاد بشيء من التفصيل من خلال الآتي:

#### • التخطيط الاستراتيجي

يشير التخطيط الإستراتيجي إلى عملية المطابقة والموائمة بين الموارد والإمكانات الداخلية للمنظمة وبين نتائج تقييم البيئة الخارجية لها، وذلك من خلال السيطرة على نقاط ضعف المنظمة وإستغلال نقاط قوتها، كذلك الحد من المخاطر البيئية والإفادة من الفرص (Groff, 1983:233). أما (Besterfield,2009:70) فيرى بأن التخطيط الإستراتيجي عملية ذات أوجه كثيرة ومتعددة تتسم بالشمول وتتطوي على تفكير عقلائي موضوعي يحاول بناء نظرة واسعة لجميع

المتغيرات البيئية المؤثرة في عمل المنظمة وممارسة نشاطها، وفي الصدد نفسه فقد ذكر (الدجني، 2006: 35-42) بأن التخطيط الإستراتيجي يتميز بالآتي:

- (1) يسعى تحليل الإتجاهات المتوقعة لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق المستقبلي.
  - (2) يسعى إلى بناء مسارات الفعل الإستراتيجي من خلال خطط إستراتيجية قليلة الثبات وكثيرة التغيير وذات مرونة عالية.
  - (3) يركز على خلق وتوريد الأفكار الجديدة وغير المسبوقة.
  - (4) يحقق جودة أفضل للمنتجات والخدمات كما يعمل على تقليل الآثار السلبية للبيئة المحيطة.
  - (5) يوجه عملية صنع القرارات من خلال خلق الحوار والتفاعل بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
- ويرى الباحثان إن التخطيط الإستراتيجي يمكن المنظمات من فهم وإدراك إمكاناتها ومتغيراتها البيئية الحالية والمستقبلية، كما يعمل على تسهيل ودعم عملية إتخاذ القرار من منظور إستراتيجي فعال من خلال تهيئة الظروف وفهم الأهداف وصياغة الخطط والإستراتيجيات المرسومة لتحقيق الأهداف.

#### • التركيز على الزبون

إن أغلب الجوائز الخاصة بالتفوق تحتوي التركيز على الزبون والعناية به والعمل على خدمته كبعد مكون لها، إذ أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على فهم رضا الزبون، وإن حاجات ومتطلبات الزبون هي رغبات واجبة التطبيق والتنفيذ وفقا لمدخلات عمل المنظمة، إذ ينبغي على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق أن توسع في قدرتها على الإستجابة لحاجات الزبون، وتفعيل دور التغذية العكسية في تحسين تحقيق الرغبات (Ketter, 2002: 7). ولتحقيق الإهتمام بالزبون بمفهومه الحقيقي لابد من إشراك العاملين كافة في المنظمة في بناء مفهوم ولاء الزبون وذلك من خلال أحكام التعامل مع الزبائن بإستخدام علاقات عامة كفوءة وتقوية الإتصال بالزبائن وباستمرار بواسطة طرق الإتصال المباشر وغير المباشر (أبو منديل، 2008: 88).

#### • التركيز على قوة العمل

يعد إستقطاب العاملين الأكفاء وتدريبهم وتعليمهم وتطوير مهاراتهم وتحقيق حاجاتهم أمر مهم لفهم فلسفة المنظمة وقيمتها فضلا عن كسب ثقتهم (Park, 2003: 6). كذلك على المنظمات الساعية إلى تحقيق التفوق أن تلتزم بتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي للعاملين مما يقود إلى بناء الثقة، والأمان، والتقدير في نفوس العاملين (Ketter, 2002: 7)، إذ أن قدرة

الموارد البشرية للمنظمة على مواجهة المصاعب وحل المشكلات والتعاون هو ما يبني نجاح تلك المنظمة، إذ يرتبط النجاح والتميز والتفوق بنشاطات العاملين في العمل كمجموعات متوافقة ومترابطة فضلاً عن ضرورة تحقيق التفاعل المثمر بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين إدارة المنظمة (Smith, 2005: 4)، وينبغي على المنظمات أن تعي وتدرك أهمية تفعيل القوة الذهنية لمواردها البشرية، ليتمكنوا ذلك من تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن تقديم الرفاهية الجسدية والذهنية التامة للعاملين يقود إلى كسب ثقتهم بالمنظمة وإدارتها والعمل كعائلة واحدة لإنجاح عملها، وأن التمتع بالصحة الكلية للعاملين تمثل تحدياً كبيراً للقادة (Hui&Chuan, 2002: 54-55).

#### • التركيز على العمليات

يتناول التركيز على العمليات درجة تحقيق الأهداف التنظيمية والأعمال الواجب تنفيذها من خلال العمليات للوصول إلى تلك الأهداف ومن ثم تحقيق التفوق والميزة التنافسية ويتم ذلك بواسطة توضيح الكيفية التي تتحول بها مدخلات المنظمة إلى مخرجات تحقق رغبات الزبائن (Park,2003:6).

وفي الصدد نفسه فقد ذكر (Berwick,2012:11) بأن التركيز على العمليات يتحقق من خلال (تصميم العمليات، وتحسين العمليات، وتحسين عمل الإدارة)، وأن التركيز على العمليات وفعاليتها يرتبط بعدة معايير من أهمها التوافق الداخلي والذي يشير إلى ضرورة تحقيق التوافق بين سياسات وإستراتيجيات وأهداف المنظمة وأفرادها العاملين، أما المعيار الثاني فيتمثل في التوافق الخارجي والذي يشير إلى التوافق والإانسجام المطلوب بين إستراتيجية المنظمة ومتغيرات البيئة الخارجية، والمعيار الثالث يتمثل بالتوافق الزمني والذي يشير إلى ضرورة توافق المدة الزمنية الخاصة بتنفيذ الإستراتيجية والسقف الزمني للوصول إلى الأهداف فضلاً عن أولوية تحقيق الأهداف الجوهرية قبل سواها، ويتمثل المعيار الأخير بالوضوح والذي يشير إلى ضرورة وضوح وقابلية تنفيذ الإستراتيجية المنظمة وصعوبة فهمها من لدن المنظمات المنافسة (عباس، 2012: 1-5).

#### • نتائج الأعمال

تشير نتائج الأعمال إلى بعد التفوق التنظيمي الذي يؤكد على نجاح جهود المنظمة وقيمتها الأساسية، وتسعى المنظمات عادةً إلى تحقيق عدة نتائج قد يكون من أبرزها (الربحية الجيدة، والحصة السوقية، وتزايد حجم ونوعية المنتجات أو الخدمات، والحصول على رضا الزبون، وتقليل التكاليف، وتحقيق سمعة جيدة) وتأتي أهمية نتائج الأعمال من كونها

تساعد على إدراك وفهم المنظمة وما توصلت إليه وما نوعية نتائجها وهل أصبحت جيدة أو يتم النظر إليها على إنها جيدة (Khanna et al,2008:146). كذلك تبرز أهمية نتائج الأعمال وقياسها في جانبين هما :

(Alvani et al,2013:105-106)

### (1) أهميتها للأفراد: وتتمثل بالآتي:

- أ- أن معرفة نتائج أعمال المنظمة تقود إلى رفع معنويات العاملين من خلال معالجة نقاط ضعفهم.
- ب- توفير فرصة للعاملين لمعرفة أخطائهم ومحاولة إدراكها والعمل على تجنبها مستقبلاً.
- ت- حصول العاملين على مستحقاتهم بشكل عادل ومعرفة لمستوياتهم ونتائج أداء كل فرد منهم.

### (2) أهميتها للمنظمة: وتتمثل بالآتي:

- أ- تزود المستويات الإدارية بالأدوات اللازمة لتخطيط وقياس أداء المنظمة وبالتالي تسهيل وتصحيح عملية صنع القرارات.
- ب- معرفة نقاط قوة وضعف المنظمة وانعكاسات ذلك على فاعلية المنظمة.
- ت- المساهمة في معرفة الكفاءات الكامنة للعاملين مما يقود إلى تحسين كفاءة عمل المنظمة ككل.

## المبحث الثالث : وصف متغيرات البحث وأختبار فرضيته

### أولاً :- وصف متغيرات البحث وتشخيصها

#### 1- وصف آراء العينة وتشخيصها عن سلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها

يمكن وصف وتشخيص آراء العينة للمتغير ككل كما في الجدول (6) الآتي:

### جدول (6)

#### وصف آراء العينة وتشخيصها عن سلوكيات القيادة الإدارية

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المجموع	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأوزان المتغير

79.5	0.203	0.161	0.795	600	2	1	0	2	13	38	45	88	151	174	86	X1
83.2	0.189	0.158	0.832	480	1	0	2	3	3	25	26	52	101	154	113	X2
81.6	0.211	0.172	0.816	480	2	3	2	4	8	21	26	50	108	167	89	X3
79.2	0.220	0.175	0.792	480	1	3	0	6	10	31	41	60	106	147	75	X4
78.8	0.237	0.187	0.788	600	2	4	6	11	12	25	60	70	130	186	94	X5
80.5	0.212	0.170	0.805	2640	8	11	10	26	46	140	198	320	596	828	457	سلوكيات القيادة الإدارية (X)

المصدر : من إعداد الباحثين معتمداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الموزون لمتغير سلوكيات القيادة الإدارية بلغ (0.805) وهو بذلك أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (0.5)، وبلغ الانحراف المعياري للمتغير (0.170)، كما بلغ معامل الاختلاف للمتغير (0.212)، وهذا يشير إلى تجانس إجابات الأفراد، وأن نسبة شدة الإجابة لعينة البحث حول سلوكيات القيادة الإدارية بلغت (80.5%).

كما يتضح من الجدول (6) إن قوة الإهتمام ببعد القيادة الشرعية جاءت بالمرتبة الأولى مقارنةً بباقي الأبعاد ضمن المتغير نفسه إذ بلغت شدة الإجابة له (83.2%)، وكان له أقل انحراف معياري مقارنةً مع باقي الأبعاد ضمن نفس المتغير والذي بلغ (0.158)، كما كان له أقل معامل إختلاف والذي بلغ (0.189)، وهذا يدل على أن القيادة الشرعية تعد واضحة لأفراد عينة البحث وإن المصارف المبحوثة تهتم بالقيادة من الناحية الشرعية بشكل كبير، وتبعه في المرتبة الثانية بعد القيادة الأخلاقية إذ بلغت شدة إجابته (81.6%)، وجاء بعد قيادة المساءلة بالمرتبة الثالثة إذ بلغت شدة إجابته (79.5%)، وجاء بعد قيادة الولاء السياسي في المرتبة الرابعة إذ بلغت شدة إجابته (79.2%)، وأخيراً جاء بعد قيادة الحكم الشبكي في المرتبة الخامسة حيث بلغت شدة إجابته (78.8%).

وبالنظر إلى أبعاد وفقرات سلوكيات القيادة الإدارية كافة يتضح أن عينة البحث تهتم كثيراً بهذا المتغير وهذا ما أنعكس جلياً على إجابات أفراد عينة البحث، إذ كانت الأوساط الحسابية الموزونة لكافة الأبعاد من (X1-X5) وكافة الفقرات من (C1-C22) أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (0.5)، كما كانت شدة الإجابة لعينة البحث وكافة الأبعاد والفقرات أعلى من نسبة (50%).

## 2- وصف آراء العينة وتشخيصها عن التفوق التنظيمي بأبعاده

يمكن وصف وتشخيص آراء العينة للمتغير ككل كما في الجدول (7) الآتي :

### جدول (7)

#### وصف آراء العينة وتشخيصها عن التفوق التنظيمي

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المجموع	الأوزان المتغير											
					0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
76.4	0.212	0.162	0.764	600	0	2	8	2	14	39	51	111	177	149	47	Z1
78.5	0.200	0.157	0.785	600	0	1	4	5	8	31	53	108	160	154	76	Z2
78.9	0.203	0.160	0.789	720	0	6	1	1	13	41	51	128	200	173	106	Z3
80	0.191	0.153	0.8	480	0	1	2	4	9	12	38	92	106	153	63	Z4
79.5	0.191	0.152	0.795	600	1	1	4	2	7	23	52	94	175	167	74	Z5
78.6	0.199	0.157	0.786	3000	1	11	19	14	51	146	245	533	818	796	366	التفوق التنظيمي (Z)

المصدر : من إعداد الباحثين معتمداً على نتائج الحاسب الإلكتروني



يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الموزون لمتغير التفوق التنظيمي بلغ (0.786) وهو بذلك أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (0.5)، وبلغ الانحراف المعياري للمتغير (0.157)، وبلغ معامل الاختلاف للمتغير (0.199)، وهذا يشير إلى تجانس إجابات الأفراد، وأن نسبة شدة الإجابة لعينة البحث عن التفوق التنظيمي بلغت (78.6%).

كما يتضح من الجدول (7) إن قوة الإهتمام ببعده التركيز على العمليات جاءت بالمرتبة الأولى مقارنةً بباقي الأبعاد ضمن المتغير نفسه إذ بلغت شدة الإجابة له (80%)، وتبعه في المرتبة الثانية بعد نتائج الأعمال إذ بلغت شدة إجابته (79.5%)، وجاء بعد التركيز على قوة العمل بالمرتبة الثالثة إذ بلغت شدة إجابته (78.9%)، وجاء بعد التركيز على الزبون في المرتبة الرابعة إذ بلغت شدة إجابته (78.5%)، وأخيراً جاء بعد التخطيط الإستراتيجي في المرتبة الخامسة إذ بلغت شدة إجابته (76.4%).

وبالنظر إلى كافة أبعاد وفقرات التفوق التنظيمي يتضح أن عينة البحث مهتمة كثيراً بهذا المتغير وهذا ما اتضح جلياً في إجابات أفراد عينة البحث، إذ كانت الأوساط الحسابية الموزونة لكافة الأبعاد من (Z1-Z5) وكافة الفقرات من (C23-C47) أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (0.5) كما كانت شدة الإجابة لعينة البحث وكافة الأبعاد والفقرات أعلى من نسبة (50%).

#### ثانياً :- قياس تأثير سلوكيات القيادة الإدارية في التفوق التنظيمي

للتأكد من معنوية علاقة تأثير سلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها (X) في التفوق التنظيمي بأبعاده (Z) قام الباحث بإختبار الفرضيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها في التفوق التنظيمي بأبعاده.

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها في التفوق التنظيمي بأبعاده.

ولقبول الفرضية الفرعية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى وجود علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها (X) في التفوق التنظيمي بأبعاده (Z) فقد استخدم الباحث إختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج (الإنحدار الخطي البسيط) وكما هو واضح في الجدول (8) والذي يعتمد بناءه على الصيغة الآتية:

$$Z = 0.181 + 0.752 * X$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( التفوق التنظيمي ).

وأن X تمثل المتغير المستقل ( سلوكيات القيادة الإدارية ).

### جدول (8)

أنموذج (الإنحدار الخطي البسيط) لقياس تأثير سلوكيات القيادة الإدارية في التفوق التنظيمي

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		(X)	CONSTANT	سلوكيات القيادة الإدارية (X)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	المتغير المعتمد (Z)
0.592	6.854	171.061	0.752	0.181	التفوق التنظيمي (Z)

N= 120

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يبين الجدول (8) ما يأتي:

أ- كانت قيمة (F) المحسوبة لسلوكيات القيادة الإدارية (X) (171.061) وهي أكبر من (F) الجدولية والتي بلغت قيمتها (6.854) لأنموذج (الإنحدار الخطي البسيط) عند مستوى معنوية (1%) أي عند درجة ثقة بلغت (99%)، وهذا يشير إلى ثبوت معامل الإنحدار (B1 = 0.752) ما يدل على أن متغير سلوكيات القيادة الإدارية يؤثر في التفوق التنظيمي للمصارف المبحوثة .

ب- بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.592) أي إن متغير سلوكيات القيادة الإدارية (X) يفسر ما نسبته (59.2%) من التغيرات التي تحدث للتفوق التنظيمي (Z), أما النسبة المتبقية والتي تبلغ (40.8%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

ومما تقدم يتبين وجود علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها في التفوق التنظيمي بأبعاده, وهذا ما يقود إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها في التفوق التنظيمي بأبعاده), كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها في التفوق التنظيمي بأبعاده). وهذا يؤدي إلى قبول فرضية البحث.

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات والتوصيات والتي تمثل خلاصة الحصيلة الفكرية الفلسفية والتطبيقية للبحث والتي تم تقسيمها إلى محورين، تخصص المحور الأول بالإستنتاجات في حين تخصص المحور الثاني بالتوصيات.

### أولاً : الإستنتاجات

#### 1- الإستنتاجات الخاصة بالوصف والتشخيص لإستجابات أفراد العينة

أ- أن المصارف المبحوثة تهتم بشكل كبير بمتغير سلوكيات القيادة الإدارية كونه جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة لتحقيق النجاح والتفوق، إذ أن إجابات أفراد العينة على أبعاد وأسئلة هذا المتغير كافة تتفق وبشدة إجابة عالية، وقد إتضح ذلك من خلال ما يأتي:

(1) تهتم المصارف المبحوثة بشكل كبير بقيادة المساءلة وضرورة تحمل مسؤولية الأعمال وسلوكياتها ، وإن قوة الإهتمام

بقيادة المساءلة في المصارف المبحوثة تأتي بالمرتبة الثالثة مقارنةً بباقي الأبعاد ضمن متغير سلوكيات القيادة الإدارية.

(2) تعطي المصارف المبحوثة أهمية كبيرة للقيادة الشرعية من خلال التشجيع على أتباع القواعد والأنظمة القانونية في

العمل وإحترام الشرعية، وإن قوة الإهتمام بالقيادة الشرعية في المصارف المبحوثة تأتي بالمرتبة الأولى مقارنةً بباقي أبعاد متغير سلوكيات القيادة الإدارية.

(3) تهتم المصارف المبحوثة بالقيادة الأخلاقية من خلال إتباع السلوك الأخلاقي في العمل وتحفيز العاملين في المصارف المبحوثة على تجنب السلوكيات غير الأخلاقية، وإن قوة الإهتمام بالقيادة الأخلاقية تأتي بالمرتبة الثانية مقارنةً بباقي الأبعاد ضمن متغير سلوكيات القيادة الإدارية.

(4) تولي المصارف المبحوثة أهمية كبيرة لقيادة الولاء السياسي من خلال التشجيع على تفعيل سياسة العمل المصرفي التي تبغى تحقيق التفوق، وإن قوة الإهتمام بقيادة الولاء السياسي في المصارف المبحوثة تأتي بالمرتبة الرابعة مقارنةً بباقي الأبعاد ضمن متغير سلوكيات القيادة الإدارية.

(5) تدرك المصارف المبحوثة أهمية قيادة الحكم الشبكي وتهتم بتحفيظها وتنميتها من خلال تشجيع الأفراد على التواصل الفعال وتسخير التكنولوجيا الحديثة لهذا الغرض، وإن قوة الإهتمام بقيادة الحكم الشبكي في المصارف المبحوثة تأتي بالمرتبة الخامسة بالمقارنة مع بقية أبعاد سلوكيات القيادة الإدارية.

ب- أن المصارف المبحوثة تهتم بشكل كبير بمتغير التفوق التنظيمي كونه يتضمن تسخير كافة الإمكانيات والقدرات والخبرات التي يمتلكها المصرف لتحقيق النجاح والتميز، إذ أن إجابات أفراد العينة على أبعاد وأسئلة هذا المتغير كافة تتفق وبشدة إجابة عالية، وقد إتضح ذلك من خلال ما يأتي:

(1) تهتم المصارف المبحوثة بشكل كبير بالتخطيط الإستراتيجي من خلال العمل على صياغة وتطبيق إستراتيجيات شاملة لكافة الأقسام والوظائف داخل المصارف بهدف تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وإن قوة الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في المصارف المبحوثة تأتي بالمرتبة الخامسة مقارنةً بباقي الأبعاد ضمن متغير التفوق التنظيمي.

(2) تهتم المصارف المبحوثة بالتركيز على الزبون والعمل على تلبية حاجات ومتطلبات ورغبات الزبائن وتوطيد العلاقة معهم، وإن قوة الإهتمام بالتركيز على الزبون تأتي بالمرتبة الرابعة مقارنةً بباقي الأبعاد ضمن متغير التفوق التنظيمي.

(3) تولي المصارف المبحوثة أهمية كبيرة للتركيز على قوة العمل من خلال خلق الثقة بين الإدارة والعاملين وكسر الحدود والحوجز التي تحول دون ذلك فضلاً عن الاهتمام بالعاملين وتلبية رغباتهم، وإن قوة الإهتمام بالتركيز على قوة العمل في المصارف المبحوثة تأتي بالمرتبة الثالثة مقارنةً بباقي الأبعاد ضمن متغير التفوق التنظيمي.

(4) تعطي المصارف المبحوثة أهمية كبيرة للتركيز على العمليات من خلال الإهتمام بمتطلبات إنجاز الأعمال وتفعيل دور الإجراءات ذات الجودة العالية وتحقيق الموائمة بين الموارد التنظيمية ومتطلبات الأعمال المصرفية، وإن قوة الإهتمام بالتركيز على العمليات في المصارف المبحوثة تأتي بالمرتبة الأولى مقارنةً بباقي أبعاد متغير التفوق التنظيمي.

(5) تدرك المصارف المبحوثة أهمية نتائج الأعمال وتهتم بالوصول إلى النتائج المطلوبة من خلال تهيئة مناخ العمل المناسب لتحقيق الأداء المطلوب، وإن قوة الإهتمام بقيادة الحكم الشبكي تأتي بالمرتبة الثانية بالمقارنة مع بقية أبعاد التفوق التنظيمي.

## 2- الاستنتاجات الخاصة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث

أظهرت نتائج قياس علاقات التأثير أن سلوكيات القيادة الإدارية تؤثر بشكل معنوي في التفوق التنظيمي وهذا يشير إلى أن إتباع سلوكيات قيادية صحيحة من لدن قيادات المصارف المبحوثة يقود إلى تحقيق التفوق التنظيمي في تلك المصارف.

### ثانياً : التوصيات

1- ضرورة الإهتمام بعملية الإختيار للقيادات الإدارية في المصارف المبحوثة وبشكل علمي والتركيز على سلوكياتهم وقدراتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات والقيادة بشكل قانوني وأخلاقي، فضلاً عن إمتلاكهم خبرات في مجالات التواصل وتكوين شبكات العمل.

2- ضرورة تدريب القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة بشكل مكثف لتطوير مهاراتهم وضمان الإلمام بكافة التعاملات المصرفية وذلك من خلال إقامة ورش عمل ومؤتمرات وإجراء الدراسات العلمية لتحديد أفضل وأقصر الطرق لإنجاح عمل المصارف المبحوثة.

3- التركيز على سلوكيات القيادة الإدارية في المصارف المبحوثة بسبب تأثيرها المعنوي في تحقيق التفوق التنظيمي لاسيما قيادة الحكم الشبكي كونه السلوك الحاصل على أقل إهتماماً في المصارف المبحوثة رغم كونه الأكثر تأثيراً في التفوق التنظيمي، وذلك من خلال تفعيل الإتصال بين كافة الأفراد والأقسام وتكوين شبكات التواصل الداخلي والخارجي في المصارف المبحوثة مما يؤثر بشكل كبير في تحقيق التفوق التنظيمي لتلك المصارف ويميزها عن منافسيها.

4- لا بد من إجراء المقارنات المرجعية بين المصارف عينة البحث والمصارف العالمية بهدف معرفة أهم التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي ومعرفة السلوكيات الأكثر تأثيراً في تحقيق التفوق.

5- أهمية قيام المصارف المبحوثة بتشجيع إجراء البحوث السلوكية والإدارية من خلال التعاون مع الباحثين المختصين في هذا المجال لحل المشكلات الفعلية التي قد تعاني منها المصارف نظراً لأهمية هذا القطاع وتأثيره في إقتصاد البلد.

### المصادر العربية

#### أولاً : القرآن الكريم

#### ثانياً : الكتب

1- الشماع، خليل محمد، (2007)، "مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان - الأردن.

2- الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، (2000)، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.

3- علاقي، مدني عبد القادر، (1985)، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، جدة - السعودية.

4- المغربي، كامل، (1974)، "المدخل لإدارة الأعمال: أسس ووظائف"، مكتبة عمان، عمان - الأردن.

#### ثالثاً : الرسائل والأطاريح

1- أبو منديل، محمد عبد الرحمن، (2008)، "واقع إستخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن"، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.

2- الدجني، أياد علي يحيى، (2006)، "واقع التخطيط الإستراتيجي في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

3- الكبيسي، حامد جهاد الدليمي، (1999)، "السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في هيئة المعاهد الفنية"، أطروحة دكتوراه علوم في الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد - العراق.

## رابعاً : البحوث والمقالات والدوريات

- 1- باشوية، الحسن عبد الله، والبرواري، نزار عبد المجيد، وعيشوني، محمد أحمد، (2012)، "التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات: مبادئ وتطبيق"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.
- 2- الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكارنه، بلال خلف، والعمله، شفيق شاكر، وعبد القادر، محمد، (2012)، "مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 3- عباس، طارق عمران، (2012)، "إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، المجلد (7)، العدد (19)، ص (1-21).
- 4- معوض، جلال عبد الله، (1986)، "القيادة السياسية كأحد مداخل تحليل النظم السياسية: دراسة في المنطقة العربية"، ندوة الإتجاهات الحديثة في علم السياسة: نظرة نقدية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة- مصر.

## خامساً : التقارير والمؤتمرات

- 1- القحطاني، سالم بن سعيد، (2006)، "القيادة الإستراتيجية ... بين الحاجة العلمية والترف الفكري"، الملتقى الرابع للجمعية السعودية للإدارة، جدة- السعودية للفترة (21-22) مارس.

## المصادر الأجنبية

## A- Books

- 1- Besterfield, Dale, (2009), "Quality Control", 8th edition, Prentice Hall, U .S.
- 2- Foley, Kevin, and Hermel, Philippe, (2008), "The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives", Sai Global.
- 3- Groff ,Warren, (1983), "Strategic Planning for the Third Wave: A paper presented at a Futurists International Meeting", Washington, D. C. Spring .
- 4- Hellriegel, Don, and Slocum, John, and Wood man, Richard, (2011), "Organizational behavior", South Western College Publishing,U.S.A.

- 5- Ketter, M., (2002), "Peter Achieving excellence in the management of human services organizational", printed by bacon company, U. S. A..
- 6- Khanna,V.K, and Vrat, P., and Sahay, B.S, and Shankar, R., (2008), "TQM Planning ,Design and Implementation", publishing For One World, At Nisha Enterprises, India .
- 7- Leonard, Denis, and McGuire, Mac, (2007), "The Executive Guide to Understanding and Implementing the Baldrige Criteria: Improve Revenue and Create Organizational Excellence", ASQ Quality Press Milwaukee, U. S.
- 8- Oxford University, (1980), "English – Arabic Readers' Dictionary", prentice Oxford University, U. S. A.
- 9- Park, Dahlgaard, and Dahlgaard, Jens, "In Search of Excellence Past, Present and Future", (2003), prentice Hall, New Delhi, India .
- 10- Williams, Reyes, (2006), "Leadership accountability in a globalizing world", Palgrave Macmillan, London .
- 11- Wright, K., and Parrell, J., (1998), "Strategic Management Concepts", 2nd edition, Prentice Hall, New Delhi, India .
- 12- B : Periodicals and Journals
- 13- Ahmed, Moyassar, (2010), "Using entrepreneurship Opportunity in optimizing Organizational Excellence : a case study", Advances in Business Related Scientific Research Journal, (ABSRJ), Vol.1, No.1, PP:39–54
- 14- ALfaouri, Abeer, and Dasgupta, Subhasish, and Mohammed Mufaddy, (2011), "Investigating the Relationship between Knowledge Sharing Strategies and Organizational Excellence Pillars", Vol.1, Article ID 923859, 19 pp: 105–171.



- 15- Alvani, Seyed, and Beygi, Reza, and Memarzadeh, Gholamreza, and Rouzbahani, Mohammad, (2013), "The Influence of Native Model of Organizational Excellence on Iranian Governmental Organizations", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol.3, No.4, PP.1004–1010.
- 16- Dykstra, Clarence, (2009), "The Quest for Responsibility" American Political Science Review, The American Political Science Review, Vol. 33, No. 1, pp:1–25 .
- 17- Ensley, Michael, and Pearce, Craij, and Hmielesk, Keih, (2010), "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneurial Leadership and New Venture Performance", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 4.
- 18- Eran, Vigoda, and Itai, Beeri, (2015), "Change–Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration : The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics", University of Connecticut.
- 19- Hui, K.H., and chuan, T.K., (2002), "Nine approaches to organizational excellence", Journal of organization Excellence, Vol.22, No.1, PP:53–56, U. S.
- 20- James, Hazy, (2011), "Leadership as Process: A Theory of Formal and Informal Organizing in Complex Adaptive Systems Adelphi", University School of Business ,Working Paper Series .
- 21- Kazemi, Seyed, and Sadaghani, Jamshid, and nikokar, Gholam, and Hosein, Sadeghi, and Mohsen, Mohammad, (2012), "Designing organizational excellence model", cellulose industry of Iran, PP:107–112.
- 22- Krishnan, V.R., (2005), "Leader – Member exchange transformational", Leadership and Value System EIBQ, Vol. 10. No.1, pp:14–20 .

- 23-** Lars, Tummers and Eva, Knies, (2014), "The public leadership questionnaire: The development and validation of five dimensions of public leadership behaviors", Paper for the IRSPM Conference Ottawa, Department of Public Administration, Erasmus University Rotterdam, Canada .
- 24-** Miller, C.C., and Cardinal, L.B., (2007), "Strategic Planning and Firm Performance: A. Synthesis of More Than Two Decades of Research", Academy of Management Journal .
- 25-** NIST national institute of standards and technology, (2011), "Malcolm Baldrige National Quality Award", department of commerce, U. S. A. , E-mail: baldrige@nist.gov, Web: [http:// www .nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige) or [www.nist.gov/ baldrige/publications / progress \\_ leaders.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/progress_leaders.cfm).
- 26-** Ponnu, Cyril, and Tennakoon, Girinda, (2009), "The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian case", Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, pp: 21 – 32.
- 27-** Rajamanogary, k., and Shanmugapriya, k., (2012), "A conceptual study of Factors influencing Organization Excellence", Print-ISSN 2249–8672, [htt:\www.exclusivemba.com\ijemr](http://www.exclusivemba.com/ijemr) .
- 28-** William, Spangler, and Alan, Dubinsky, and Francis, Yammarino, and Marvin, Jolson, (2014), "Impact of Personality on Sales Manager Leadership Style", University of New York at Binghamton, Binghamton , Journal of Business-to-Business Marketing .
- 29-** Zad, Hossein, and Sekkeh, Seyed, and Mehdi, Hosseini, and Asadi, Neda, (2013), "A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees", Northern Khorasan province, Vol.10, No.5, PP:382–386.

30- C : Repots

31- Smith, Kevin, (2005), "survey of organizational Excellence, result for Lamar university", UK. (www. Csmint .com/bea- defined, html) .

32- D : Internet

33- Beatty and Quinn, (2002), "The Role of strategic Leadership Team in organizations", Center for Creative Leadership, (www.ccl.org.) .

34- Berwick, Don, (2012), "Performance Excellence and Quality Improvement Strategy", (http: //www. southerndhb.govt.nz /files /2013 0320105142-1363729902-0.pdf) .

### ملحق رقم ( 1 )

#### أسماء السادة محكمين الإستبانة

ت	الإسم	التخصص العام	التخصص الدقيق	موقع العمل
1	أ . د . علاء فرحان طالب الدعي	إدارة أعمال	إدارة تسويق	كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة كربلاء
2	أ . د . غسان قاسم داوود اللامي	إدارة أعمال	إدارة الإنتاج والعمليات	كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد
3	أ . د . صلاح الدين عواد كريم الكبيسي	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية وإدارة معرفة	كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد
4	أ . د . اكرم محسن مهدي الياسري	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية	كلية السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية - جامعة كربلاء
5	أ . د . علي كريم عبد سالم الخفاجي	إدارة أعمال	إدارة موارد بشرية	كلية السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية - جامعة كربلاء
6	أ . د . محمود مهدي حسن البياتي	إحصاء	تحليل البيانات الإحصائية	كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد
7	أ . د . يوسف حجيم الطائي	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الكوفة
8	أ . د . علي حسون الطائي	إدارة أعمال	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الكوفة
9	أ . م . د . غني دحام تناي	إدارة أعمال	ادارة موارد بشرية	كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد
10	أ . م . د . علي رزاق جواد العابدي	إدارة أعمال	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الكوفة

11	أ . م . د . د . ليث علي يوسف الحكيم	إدارة أعمال	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
12	أ . م . د . د . ميثاق هانف عبد السادة الفتلاوي	إدارة أعمال	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
13	أ . م . د . د . سعدي احمد الموسوي	إدارة أعمال	إدارة مصارف	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
14	أ . م . د . د . احمد عبد الحسين الإزيرجاوي	العلوم التربوية والنفسية	علم النفس	كلية التربية للعلوم الانسانية - جامعة كربلاء
15	أ . م . سهيل نجم عيود	إحصاء	إحصاء تطبيقي	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
16	م . د . د . علي موات سعد الصيهد	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
17	م . د . د . بلال نوري سعيد	إدارة أعمال	إدارة مصارف	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

## ملحق رقم ( 2 )

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م / إستبانة

تحية طيبة ...

تعد الإستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد بحث بعنوان (دور سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، إذ يهدف البحث إلى معرفة دور سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات المصرفية، ونظراً لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم نرجو الإجابة على الإستبانة بدقة، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الإستبانة بحرصكم وإهتمامكم عند الإجابة عليها

لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث، على أمل أن يخرج هذا البحث بنتائج تخدم البحث العلمي وتعزز أطره المعرفية والفلسفية والتطبيقية وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات دقيقة وموضوعية، ولكي تتضح الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط الآتية:

- 1- يرجى أن تكون الإجابات مستندة الى الواقع الفعلي الموجود حالياً وليس على أساس ما ترونه صحيحاً ومناسباً.
  - 2- يرجى الإجابة من خلال وضع علامة ( ✓ ) أمام إختيار واحد فقط لكل سؤال.
  - 3- يرجى من حظرتكم عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الإستبانة للتحليل.
  - 4- إن الإجابات سوف تستعمل لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الأسم أو التوقيع على الإستبانة.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لحظرتكم دوام الموفقية

الباحث

الأستاذ المساعد الدكتور

علي عبد الامير كمونه

ناظم جواد الزبيدي

## المعلومات العامة

أنثى

ذكر

النوع الاجتماعي :-

الفئة العمرية :-

60 - 51

30 - 21

61 - فأكثر

40 - 31

50 - 41

المؤهل العلمي :-  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي

ماجستير  دكتوراه

المنصب الإداري الحالي :-  مدير  معاون مدير  رئيس قسم

عدد الدورات التدريبية :-

لا يوجد  9 - 7

3 - 1  10 - فأكثر

6 - 4

عدد سنوات الخدمة في مجال العمل المصرفي :-

5 - 1  25 - 21

10 - 6  30 - 26

15 - 11  31 - فأكثر

20 - 16

### أولا : سلوكيات القيادة الإدارية

سلوكيات القيادة الإدارية :- هي السلوكيات التي يتبعها القائد في التعامل مع الأفراد والموارد الأخرى في المصرف وما ينطوي على ذلك من قرارات وتصرفات إدارية والتي

تعتبر جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة للنجاح. ومن أبعاد القيادة الإدارية والتي سيتم إعتماها في هذا البحث هي :

1- قيادة المساءلة :- وهي تشير إلى سلوك القيادة الإدارية المتحمل للمسؤولية من خلال تحفيز العاملين في المصرف على تبرير وشرح الإجراءات والأعمال والمهام

والسلوكيات التي يقومون بها وتحمل مسؤوليتها.

اتفق بنسبة											العبارة	ت
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
											تعمل إدارة المصرف على توضيح الأعمال المصرفية التي تقوم بها لمختلف أصحاب المصالح.	-1
											توفر إدارة المصرف الإمكانية لتفسير سلوكها لكافة أصحاب المصالح.	-2
											تؤكد إدارة المصرف على ضرورة الإجابة على كافة أسئلة أصحاب المصالح في المصرف.	-3
											تؤكد إدارة المصرف على ضرورة تحمل العاملين لمسؤولية أداء أعمالهم في المصرف.	-4
											تعمل إدارة المصرف على توضيح أسباب اتخاذ بعض القرارات الصادرة عنها لكافة أصحاب المصالح.	-5

2 - القيادة الشرعية: - وهي تشير إلى سلوك القيادة الإدارية المشجع للعاملين في المصرف على التصرف وفقاً للقواعد واللوائح والأنظمة الحكومية الخاصة بالعمل

المصرفي وإحترام الشرعية وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.

اتفق بنسبة											العبارة	ت
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
											تتزم إدارة المصرف العاملين على إتباع القوانين الحكومية المتعلقة بالعمل المصرفي.	-6
											تعمل إدارة المصرف على توفير الوسائل اللازمة لتطبيق اللوائح والنظم الحكومية بالشكل الفعال.	-7
											تؤكد إدارة المصرف على ضرورة تنفيذ السياسات المالية والتقديرية بالشكل القانوني	-8

الشرعي.												
											تعمل إدارة المصرف على مراقبة كافة الأرصدة الداخلة والخارجة وباستمرار لكشف العمليات غير القانونية ومحاولات غسل الأموال.	-9

3- القيادة الأخلاقية :- وهي تشير إلى سلوك القيادة الإدارية الذي يحفز عاملين المصرف على التصرف بشكل أخلاقي وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية.

أتفق بنسبة											العبارة	ت
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
											تعمل إدارة المصرف على شرح وتوضيح قواعد السلوك الأخلاقي المطلوبة في العمل.	-10
											تعمل إدارة المصرف على مكافئة العاملين الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.	-11
											تؤكد إدارة المصرف على ضرورة معرفة مبادئ وقضايا النزاهة في العمل المصرفي.	-12
											توضح إدارة المصرف وباستمرار عواقب السلوك غير الأخلاقي.	-13

4- قيادة الولاء السياسي :- وهي تشير إلى السلوك القيادي المحفز للعاملين على موافقة أعمالهم وفعاليتهم مع سياسة المصرف والعمل على تنفيذ تلك السياسة

بالشكل المطلوب، حتى عندما يكون ذلك مكلفاً لهم.

أتفق بنسبة											العبارة	ت
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
											تشجع إدارة المصرف على ضرورة تنفيذ سياسات المصرف بالشكل الصحيح.	-14
											تشجع إدارة المصرف على تكوين علاقات جيدة مع كافة أصحاب القرار في المصرف	-15



												وخارجه.	
												-16	تعمل إدارة المصرف على إزالة معوقات تنفيذ سياسات الأعمال الخاصة بالمصرف.
												-17	تشجع إدارة المصرف العاملين للدفاع عن سياسات الأعمال في المصرف، حتى لو احتوت على بعض أوجه القصور.

5- قيادة الحكم الشبكي :- وهي تشير إلى سلوك القيادة الإدارية المشجع للعاملين في المصرف على الاتصال والتواصل الفعال مع كافة أصحاب المصالح الداخليين

والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والاتصالات الشبكية.

أنفق بنسبة											العبارة	ت	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												-18	تشجع إدارة المصرف العاملين على الحفاظ على اتصالات فعالة مع المنظمات المصرفية والمنظمات الأخرى والإستفادة من هذه الميزة.
												-19	ينفق المصرف الكثير من الأموال والوقت والجهد في الحفاظ على اتصالات فعالة.
												-20	تستخدم إدارة المصرف تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير شبكات الاتصال.
												-21	تشجع إدارة المصرف على ضرورة استثمار طاقة كبيرة في تطوير الاتصالات الداخلية وتقوية أواصر الاتصال بين العاملين.
												-22	تعمل إدارة المصرف على تحفيز المنظمات الخارجية لتكوين اتصالات مثمرة مع المصرف.

### ثانيا : التفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي :- هو أسلوب شامل للعمل يتضمن تسخير كل ما يمتلكه المصرف من معارف وقدرات و خبرات بالإعتماد على الأفراد والتقنيات لزيادة احتمالية النجاح في الأمد القريب

والبعيد، ومن أبعاد التفوق التنظيمي والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث هي:

1- التخطيط الإستراتيجي :- هو عملية متنوعة ومتكاملة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تكون واقعية ومجسدة لخطط ووظائف وأقسام المصرف

وحداته التنظيمية المختلفة وتؤدي إلى إكساب الميزة التنافسية للمصرف.

أُتفق بنسبة											العبارة	ت	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												-23	تعد إدارة المصرف خطط واقعية تعكس رؤية القادة وتجسد رسالة المصرف.
												-24	تشجع إدارة المصرف على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة في خططها الجديدة.
												-25	تحرص إدارة المصرف على معرفة العاملين لخططها المستقبلية التي من شأنها أن تؤثر عليهم وعلى عملهم.
												-26	تتناغم الخطط الخاصة بأقسام المصرف مع الخطة الإستراتيجية الشاملة للمصرف ككل.
												-27	تتسم الخطط الإستراتيجية في المصرف بالمرونة العالية والاستيعاب العالي للتغيير.

2 - التركيز على الزبون :- يعبر عن مقدرة المصرف على تحقيق توقعات الزبائن عبر فهم وتحليل حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إدامة العلاقات المستمرة معهم.

أُتفق بنسبة											العبارة	ت	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												-28	إن إدارة المصرف والعاملين على علم بان الزبائن هم أهم عنصر في المصرف.
												-29	تعمل إدارة المصرف على تلبية كافة حاجات الزبائن وفق توقعاتهم.
												-30	تحرص إدارة المصرف وبأستمرار على سؤال الزبائن عن مدى رضاهم عن عمل إدارة المصرف.

												تسمح إدارة المصرف للعاملين باتخاذ القرارات اللازمة لحل مشاكل الزبائن في ضوء ما يقدمه الزبائن من مقترحات.	31-
												تلتزم إدارة المصرف عبر برنامج مدروس بتحسين العلاقات مع الزبائن باستمرار.	32-

3- التركيز على قوة العمل :- وهو يشير إلى إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين في المصرف والإهتمام بهم وتحفيزهم على العمل بجد وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، حيث أن الإهتمام بالعنصر البشري هو الطريق الأسرع للمنافسة وتحقيق التميز.

أثقف بنسبة											العبارة	ت	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												تشجع إدارة المصرف على التعاون والانسجام وبناء فرق العمل.	33-
												تشجع إدارة المصرف العاملين على تطوير مهاراتهم الوظيفية وبما يمكنهم من التقدم في حياتهم المهنية.	34-
												تحرص إدارة المصرف على احترام العاملين وإدراك وتقدير جهودهم في العمل.	35-
												توفر إدارة المصرف مكان عمل آمن ومريح للعاملين.	36-
												تعمل إدارة المصرف على رعاية العاملين وتحرص على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم.	37-
												إدارة المصرف مدركة لمدى أسهام والتزام وتعهد العاملين بتحقيق النجاح.	38-

4- التركيز على العمليات :- وهي قدرة والتزام المصرف بتوثيق إجراءات العمل ومراجعتها وتطويرها باستمرار نحو الأفضل تحقيقاً لمتطلبات نظم الجودة وكذلك قدرتها على الموازنة بين الموارد والمتطلبات.

أثقف بنسبة											العبارة	ت	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												توفر إدارة المصرف كل ما يحتاجه العاملين للقيام بالعمل وتأدية الواجبات.	39-
												تقوم إدارة المصرف بعمليات جيدة وعلى قدر عالٍ من الكفاءة للقيام بعملها.	40-

												تمتلك إدارة المصرف سيطرة ورقابة عالية على إجراءات العمل وتوثيقها.	-41
												تستعد إدارة المصرف باستمرار للتعامل مع الحالات الطارئة.	-42

5- نتائج الأعمال :- وهي تشير إلى قدرة المصرف على تهيئة وخلق مناخ عمل محفز وإيجابي والمحافظة عليه لتحقيق أعلى النتائج والتي تعكس أداء المصرف.

ت	العبارات	اتفق بنسبة												
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
													نتائج عمل إدارة المصرف تقابل جميع المتطلبات والأحتياجات.	-43
													تسعى إدارة المصرف إلى إرضاء الزبائن والعاملين من خلال تهيئة مناخ ملائم للعمل وتقديم الخدمات.	-44
													وجود تحسن كبير في الموقف المالي للمصرف وفق السياسات المرسومة.	-45
													يمتلك المصرف أشخاص لديهم الخبرة والمهارة اللازمة للقيام بعمل المصرف وتأدية نشاطاته.	-46
													تعمل إدارة المصرف على إزالة كافة العقبات التي تعترض عجلة التقدم والتطور في عملها.	-47