



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢٠ _ الفصل الثالث _ لسنة ٢٠١٢
(النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق ابعاد القيادة التحويلية)
دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب

((النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق ابعاد القيادة التحويلية))
دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب

م.د. فضيلة سلمان داود
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد

المقدمة :

يشهد العالم اليوم الدور الذي يلعبه القيادي في التحكم بعوامل المنظمة المختلفة والنهوض بها، وان امتلاك الانسان قدره على التطوير والخلق والابداع يختلف من فرد لآخر تبعاً لخبرته؛ ومستوياته الادائية والفكرية؛ وملكاته العقلية والجسدية وما الى ذلك من عوامل يمكن ان تخلق نوع من التمايز بين بني البشر ، وهذا التمايز يخلق لنا قادة قادرين على التأثير بالآخرين ويتمتعون بحكمة واتصال فاعل بالافراد والمنظمات . اذ ان حاجة المنظمات بمختلف احجامها ومستوياتها للقيادة التحويلية يعد ضروره ملحه لارتباط تطبيق مختلف الخطط والاستراتيجيات باداة توجيه فاعله تعي الاسلوب العملي في قياده وتحريك عوامل التنظيمية والثقافية وبما يضمن لها النجاح الاستراتيجي في بيئتها .

Abstract :

In today's world the role of leadership in the control factors of the organization different and advancement, and that the possession of the human ability to the development and creation and innovation varies from one individual to another depending on experience; and levels of performance and intellectual; and his mental and physical and other such factors can create a kind of differentiation between the built humans, and this distinction creates our leaders are able to influence others and have the wisdom and connect active individuals and organizations. as the need for organizations of all sizes and levels of leadership transformation is an urgent need to link the application of the various plans and strategies



device which direction does it aware of the pragmatic style in the leadership and move the factors of organizational, cultural, and to ensure its success in the strategic environment.

((المبحث الاول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة))

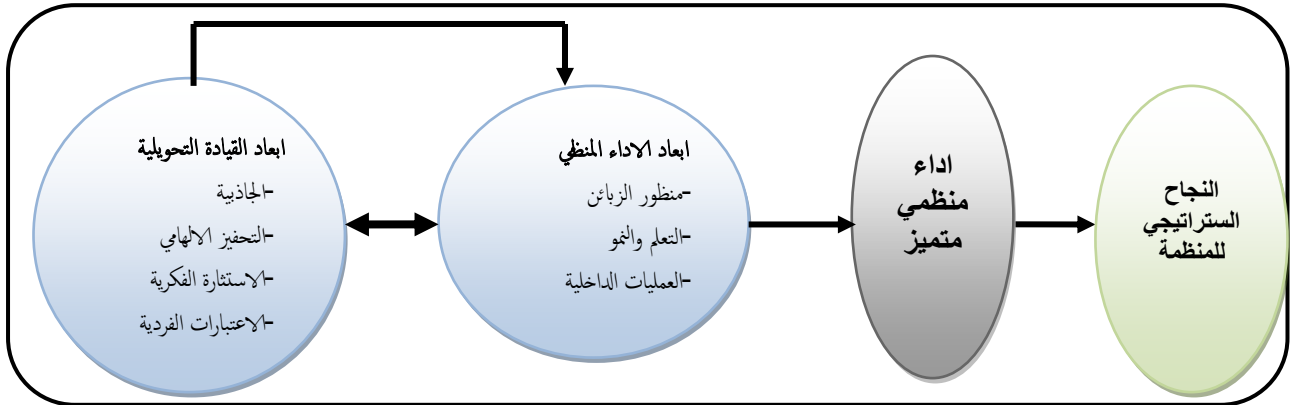
اولاً: **منهجية الدراسة:** تعد القيادة التحويلية ظاهره اجتماعي تمارس تأثيرها على سلوك الجماعه في المنظمة وتعد من الفعاليات المتداخلة في المنظمة واحد عوامل النجاح التنظيمي ، فهي حالة خاصة من التأثير الشخصي للقائد على الافراد والمجموعات ليفعلوا مايريده القائد منهم ان يفعلوا ، كما اشار (Farah baksk,2007:10) الى ان اهمية القيادة تكمن في قدرتها على مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاهداف التنظيمية وتطوير السياسات والاتجاهات لحل المشاكل التي تعاني منها المنظمات وتحديد مع ايها الاداء الناجح والتميز للمنظمة . وتتجسد اهميتها من خلال عملية التحدي والاندفاع نحو تحقيق اهداف المنظمة وهذا يمكن ان يكون من خلال القائد التحويلي الذي يتميز بقدرته على تحفيز المرؤسين للعمل والنهوض بمستويات اداء متميزة . ببرز دور القيادة التحويلية في النجاح الاستراتيجي والذي يتجسد بالاداء التنافسي والاداء المنظمي من خلال التخطيط الجيد والفعال لاهداف المنظمات التي تحقق الموقع المتميز في اسواقها الحالية والمرتبقة. تكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود كوارر متخصصه ذات صفات قياديه تعمل على التأثير في الاخرين وتفعيل عم ل اداء المنظمة ككل بما يخدم الاهداف التنظيميه العامه والشخصيه والمجتمعيه ومما يؤثر ذلك سلبا على تخلف الواقع التنظيمي لمنظمات الاعمال التنافسية ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الاتي :هل يمكن للمنظمات ان تحسن ادائها المنظمي من خلال الابعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي يتمتع بها قادة تلك المنظمات؟ اذ تهدف الدراسة على القاء الضوء على مفهوم وابعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الاداء المنظمي لمنظمات الاعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي . تبنى الدراسة على فرضية رئيسة مفادها (يزداد الاداء المنظمي قوة وتميزا من خلال استخدام ابعاد القيادة التحويلية) .وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الاداري والاستراتيجي لغرض بناء اداة مقياس الدراسة كما في الجدول (١) تم تطبيق الدراسة على عينة من افراد الهيئة العامة للضرائب . اما انموذج الدراسة فقد شمل على ثلاث عناصر مهمة وهي ابعاد القيادة التحويلية وابعاد الاداء المنظمي التي تعد كمدخلات لنموذج الدراسة ،والجانب التطبيقي للدراسة والجانب الاخير تمثل بالاستنتاجات والتوصيات.



جدول (١) مقاييس الدراسة الحالية

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعية (الابعاد)	عدد الفقرات	الباحث
قياده تحويلي	للجاذبية	١٢	جوده: ٢٠١٠
	للتحفيز الالهامي	٦	Leban & Zulauf:2004
	لاستثاره الفكريه	٦	Dionne et al.,2004
	لاعتبارات الفردي	٧	
الاداء المنظمي	منظور الزبائن	٦	الجبوري: ٢٠١٠
	محور التعلم والنمو	٦	الحديثي: ٢٠١١
	محور العمليات الداخليه	٦	

اما انموذج الدراسة فقد شمل على ثلاث عناصر مهمة وهي ابعاد القيادة التحويلية وابعاد الاداء المنظمي التي تعد كمدخلات لنموذج الدراسة ،والجانب التطبيقي للدراسة والجانب الاخير تمثل بالاستنتاجات والتوصيات.



شكل (١) مخطط انموذج الدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة : لقد تناولت العديد من لدراسات هذا الموضوع مثال ذلك دراسة (المسعودي، ٢٠٠٧) الموسومة "العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرتها في الميزة التنافسية المستدامة" هدفت الدراسة على التركيز على تحفيز المقدرات الابداعية وسبل اكتناسها في سلوكيات القادة التحويليين ، والذي تم تطبيقه على عينة مؤلفة من (٥٦) عضو هيئة تدريس في (٧) كليات اهلية في عاصمة بغداد .واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد والارتباط (كندال) ، وكان م ن اهم النتائج وجود علاقات ارتباطية بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية من جهة، واثبات العلاقة التأثيرية لكلا المتغيرين على



تحقيق الاستدامة في المزايا التنافسية، وقد تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري للدراسة الحالية.

اما دراسة (Krishnan:2004) الموسومة "اثر القيادة التحويلية على الاستراتيجيات المؤثرة في المرؤسين" هدفت الدراسة الى تحديد الاثر بين تبادل (عضو - القائد) وبين القائد والمرؤس من خلال ستة استراتيجيات (الحزم, assertiveness, المساومة, التحالفات Coalition الصداقة، منح المزيد من الصلاحيات، والاسباب) وقد طبقت الدراسة على (٢٨١) مدير يعملون بمنظمات مختلفة في الهند. واستخدمت الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار كادوات للتحليل، وقد توصلت الدراسة الى هناك علاقة اكبر بين القيادة التحويلية واستراتيجية الصداقة بينما (تبادل - عضو - القائد LMX) تكون مع الاسباب وتقل اهميتها مع منح الصلاحيات العالية. فقد كانت دراسة (Dionne et al., 2004) الموسومة "القيادة التحويلية واداء الفريق" هادفة الى تحديد الاثر بين ابعاد القيادة التحويلية (التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) وبين ثلاثة ابعاد لاداء الفريق (المشاركة في الرؤية، التزام الفريق، الفريق الممكن للبيئة، والصراع الوظيفي للفريق) باستخدام تحليل الانحدار والارتباط، وقد توصلت الدراسة الى اهم النتائج بان هناك تكامل وترابط بين اداء الفريق والقيادة التحويلية، وقد تم الا ستفادة منها في بناء اداة القياس للدراسة الحالية. اما دراسة (العزاوي:٢٠٠٨) الموسومة "اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات النجاح الاستراتيجي" التي تهدف الى دراسة ايجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة في الجامعات العراقية، وقد استخدمت الباحثة دراسة ا ختبارية تحليلية لعينة من رؤساء واعضاء مجالس الكليات، اما الادوات الاحصائية فقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد والارتباط لايجاد العلاقة والاثر، واهم النتائج وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم الاستفادة منها في الجانب النظري للدراسة الحالية.

تناولت دراسة (Fitzgerald & Schutte:2010) الموسومة "تزداد القيادة التحويلية من خلال مساعدة التأثير الذاتي" تهدف الى تعظيم التأثير الذاتي للقيادة التحويلية والشعور بمستوى اعلى بالتفكير، طبقت الدراسة على (١١٨) من المدراء لقياس التأثير الذاتي لديهم، وجدت الدراسة ان هناك تداخل في شروط العمل وهناك اهمية اعلى للتأثير الذاتي للمدراء ذات القيادة التحويلية من المدراء الذين يعملون في مجاميع مسيطرة والمؤازر. واخيرا دراسة (Riaz:2011) الموسومة " اثر نمط القيادة التحويلية في فاعلية التزام المرؤسين :دراسة تجريبية في قطاع المصارف في اسلام اباد، باكستان" تحديد العلاقة والاثر بين الالتزام للمرؤسين ونمط القيادة التحويلية، وجدت الدراسة



ان هناك علاقة ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وفاعلية التزام المرؤسين في المصارف وجدت ان العاملين الذين لديهم التزام عالي يستجيبون لقادة لمجلس ادارة هذه المصارف بشكل فاعل.

((المبحث الثاني : القيادة التحويلية (Transformational Leadership))

اولاً: مفهوم القيادة التحويلية : ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns) عام ١٩٧٨ ومن ثم دعمها بالبحث (Bass) عام ١٩٨٥، وأشار (Certo,2003:342) الى هذا المصطلح بانة المزي من البحث والاهتمام من قبل الكتاب والباحثين المتخصصين في حقل الاداره نظرا للتغيرات الدراماتيكية المستمرة التي تشهدها البيئه التي تعمل فيها معظم المنظمات اليوم والتي حتمت عليها ان تجد الوسائل والسبل المناسب للتكيف معها . ويرى (المسعودي، ٢٠٠٧:٨١) ان القيادة التحويلية تحصل عندما يتمكن القاده من تحديد مصالح المرؤوسين ، في حين يرى (Ivancevich,2002:472) انها تحصل حين يتمكن من حث المرؤوسين ومن خلال ما يمتلكه من كاريزما مؤثرة على المرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق مجموعه الاهداف الكليه الخاصه بالمنظمة والشخصيه المتمثله بالحاجات والرغبات (القيسي، ٢٠١٠:٨٣).اذ تتجسد المهمه الاساسيه للقياده التحويليه بايجاد رؤيه مستقبليه جذابه للمنظمه بدلا من الرؤيه القديمه ونقل تلك الرؤيه للمرؤوسين بطريقه ممكنه . اورد الكتاب والباحثين مجموعه من التعريفات الخاصه بالقيادة التحويلية والتي اختلفت بأختلاف منطلقاتهم الفكرية والعلميه ومن اهمها تعريف (Hornring,2001: 3) الذي اشار على انها القيادة التي تلهم المرؤوسين وتشاركهم برؤية القائد وقيمه من خلال تعميق الاهتمام بهم وتعزيز الثقة بمشاركة الافكار والخيال والمواهب والعمل للتوصل الى تحقيق الاهداف المفضله للمرؤوسين في المنظمة . اذ بين انها العمليه التي تغير المرؤوسين وتعمل على تحسين دوافع المشاركه لديهم بالعمل وتلبية احتياجاتهم وارضائهم ، اما (Wekeriek,2005:41) فقد اشار لها بانها العمليه التي تغير المنظمة من خلال التركيز على العمل وتشجيع الافراد ليكونوا قادة ووكلاء تغيير من خلال اصال القائد للمعايير والقيم التي تدعم الرؤيه الواضحه . وهنا تم التركيز على تغيير المنظمة وفق معايير يراها القائد لتدعيم الرؤيه الواضحه. يلاحظ اختلف الباحثين حول وضع تعريف متفق عليه بالكامل ويمكن تفسير ذلك الى اختلاف المنطلقات الفكرية الادارية والاستراتيجية والاتجاهات التي اعتمدت في اعطاء تعريف محدد لها اذ انقسمت التعريفات بين رؤى مستقبلية وتصورات حول مستقبل المنظمة فيما رأى اخرون انها عمليه تغيير نحو الافضل واعتبرها البعض الاخر انها نمط معين من القيادة يعتمد على تحفيز الاخرين من خلال سلوكياته الاربعه.



ثانياً: اهمية القيادة التحويلية : تحتاج المنظمات التي تعيش اليوم في ظل تصاعد وتيرة التغيرات الدراماتيكية والمنافسة الشديده والتطورات التكنولوجيا الى وجود نمط قيادي جديد يفترض ان يمتلك صاحبه قدرات ابتكاريه عاليه قادره على مواجهة تلك التغيرات والتأقلم معها ، ولهم القدرة على تقييم الافراد التابعين له الذين لديهم قدرات خلاقة لتحقيق اهداف المنظمة .

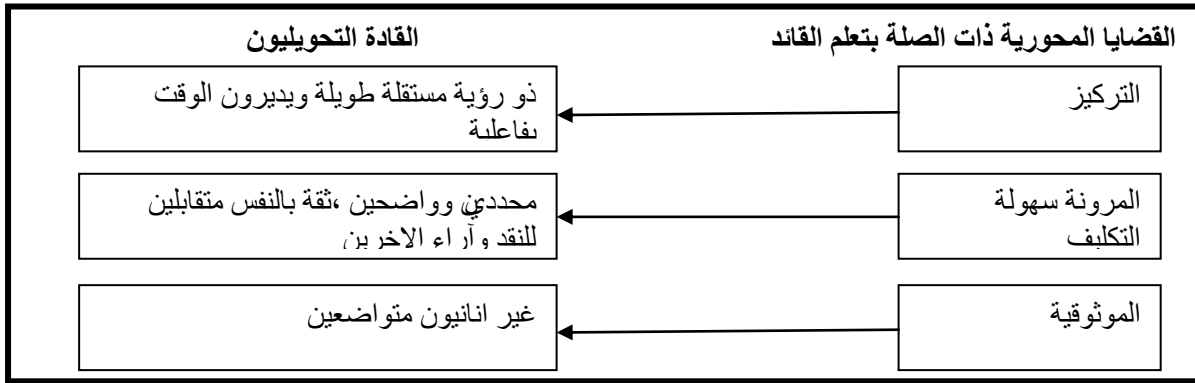
اشار(Thomson,2007:10) الى وجود انموذج قيادي عرف بالقيادة التحويلية بات يمارس دوراً اساسي وفعال في نجاح المنظمات وتطورها فهو اسلوب يرعى حرية الابتكار والابداع والتحفيز الذاتي للافراد المرؤوسين ، فالقاده التحويليون هم المناسبين تماما لاداء مثل هذا الدور الحيوي كونهم متعلمين وممارسين فاعلين في مجال مهاراتهم (القيسي ،٨٥:٢٠١٠). ووضح

(Daft,2004:200) يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين وأثارة دوافعهم واعاده تنظيم احتياجاتهم واحتياجات المنظمة وتحويل اهتمامات المرؤوسين من الحاجات الماديه الادنى الى الحاجات المعنويه الاسمى مثل (تقدير الذات - تحقيق الذات) الى جانب تطوير حاجة كل فرد في المنظمة في النمو.واشار (الشماع،وحمود:٢٠٠٧،٢٠٠) بأن التفسير على اتجاهات العاملين وثقته م بادارة المنظمة يعتمد على اذكاء روح الحماس لديهم للضرب على اوتار القيم المتلى التي من شأنها ان تدفعهم الى ممارسه سلوك معين للقيام باداء افضل ينمي قيمة الولاء للمنظمه والاخلاص لها ويحرك فيهم الاندفاع نحو العمل وفقا لهذه القيم.واكدت الدراسات الى كيف يؤثر ال قادة التحويليون في الثقافة التنظيمية ومن ثم تأثير ذلك على الاداء المنظمي .واوضح (Homring,2001:6) ان من مزايا القيادة التحويلية انها تبني جسور الثقة العميقه بين القياده والمرؤوسين كما انها تحقق الالتزام المتواصل وتخلق الفرص والتحديات وتؤدي الى رفع مستويات اخلاقيات العمل في المنظمة (العبيدي ،٩٩:٢٠٠٢).

ثالثاً: دور وسمات القائد التحويلي : مما سبق ذكره حول اهمية القيادة التحويلية وما تمثله بالنسبه لمسيرة حياة المنظمات لابد من توضيح الدور الاساسي والمهم الذي يضطلع به القائد التحويلي واهم السلوكيات والسمات التي من المفترض ان يتحلى بها ، للايفاء بمتطلبات هذا الدور ويمكن توضيح ذلك في الشكل (٢) ، بلاضافة الى التركيز والموثوقية والتكيف والمرونة فأنهم ايضا يتحلون بمهارات مثال ذلك (مهارات الادارة الذاتية، مهارات الاتصال بين الاشخاص، وكذلك مهارات حل المشاكل الادارية ومهارة الاستشارة واخيرا مهارة التفنن او المهارات الفائقة (Versatility) (Carss,2010:19)،وقد ذكرت ادبيات الادارة الاستراتيجية ستة خصائص رئيسة للقائد التحويلي وهي (Fitzgerald & Schutte,2010:496):



- ١ تحديد الرؤية بوضوح و مفصلة.
 - ٢ يزود بنموذج المسيطر
 - ٣ التسرعة في تقبل اهداف المجموعة
 - ٤ تكوين اتصال على مستوى عالٍ ويعطي نتائج متوقعة
 - ٥ يزود بالدعم الشخصي للافراد
 - ٦ مستويات عالية من الكارزمية
- ان القاده التحويلين لهم القدرة على التعامل مع الضغوطات والاضطرابات التي تحدثها تلك التغيرات وهم ابطال منظمات الذين يترجمون روح التجديد الى منتجات وخدمات نافعه اذ يعدون راس حرية التغير ويجعلونه يحدث لانهم يخلقون اساسيات التغير في معتقدات الافراد المرؤوسين واتجاهاتهم حول المنظمة من خلال استشاراتهم فكريا لاستخدام قدراتهم وقابليتهم وتشجيعهم على ادارة التغير.



شكل (٢) الخصائص الاساسية للقادة التحويلين

المصدر: التميمي، محمد ياسين رحيم: ٢٠٠٩ "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي" رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ص ٨٤. بالاعتماد على (Begg & Williams:2004).

- كما حدد (العاني، جواد، ٢٠٠٨: ١٠٣) دور القائد التحويلي بالاتي:-
- ١ خلق رؤيه متجه اتجاه مستقبلي وان تمتد هذه الرؤيه لجميع اجزاء المنظمة.
 - ٢ احداث القبول الجماعي لكل ماهو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
 - ٣ توفير كل متطلبات لاحداث التغير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنيه ام الماليه وفي هذا الجانب اظهرت الادبيات سبعة مفاتيح رئيسيه لنجاح القيادة التحويلية وهي:-

●الثقه بالمرؤوسن



• تطوير الرؤى

• تنفيذ الهدف

• تشجيع المجازفة

• خبرة القائد

• احتواء المعارضين

• تبسيط الامور والمواقف الصعبة (القيسي، ٨٧:٢٠١٠)

ولكي يقوم القائد بكل تلك المهام لا بد ان تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات فالقيادة التحويلية تواجه تحديات ادارية مستمرة تحاول بأستمرار ان تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات فامتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية لا يكفي وحده لنجاح المهمات فيجب ان يكون القائد مهيب للقيام بدور ايجابي روجي بدون أي قسر للمرؤوسين.

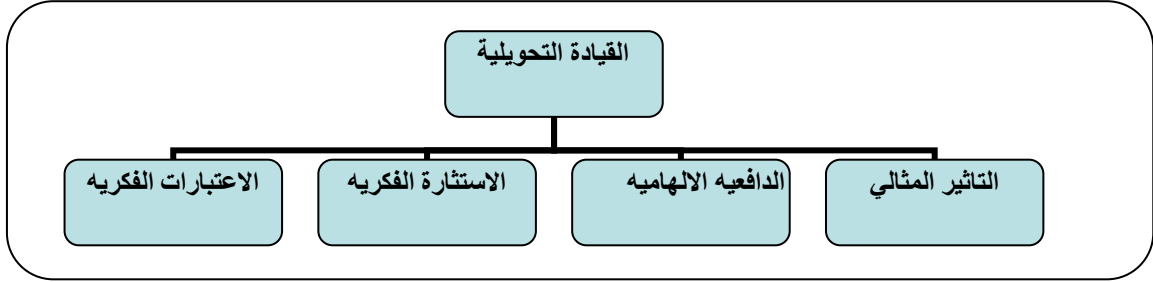
جدول (٢) اهم الارشادات والنصائح للقيادة التحويلية

الارشادات	التفاصيل
تنمية رؤيه واضحه وجذابه للعاملين	تقود الرؤيه الواضحه للعاملين الى تحقيق اهداف المنظمة وتجعلهم يشعرون بالسعاده عند بلوغها
وضع ستراتيجه لتحويل الرؤيه الى واقع	لاتضع خطه تفصيليه للتنفيذ بل وضع افضل الطرق لنقل الرؤيه الى واقع
وضع رؤيتك بوضوح ثن اقتع الاخرين بها	لايكفي ان تكون الرؤيه واضحه بل لابد ان تكون جذابه باستخدام البلاغه واساليب التوضيح
تظهر التفاعل والثقة برويتك	اذا كان لدى القائد شك في النجاح حول بذل المرؤوسين الجهد المطلوب
اظهرت الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الاستراتيجيه	لا بد ان يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤيه القاده ان يبنوا لدى العاملين الثقة في انفسهم
احتفل بالنجاح وتحقيق الاهداف	الاحتفالات الرسميه وغير الرسميه مفيده ويهل يتم بناء التفاعل والاحترام
قدوه حسنه فالافعال اقوى تاثير من الاقوال	يحترم القادة كنموذج يحتذى به فان كانوا يرغبون في الحصول على تضحيه المرؤوسين فلا بد ان يبذل لهم ذلك

رابعاً: الابعاد السلوكية للقيادة التحويلية: تحقق القيادة التحويلية تأثير كبير على المرؤوسين مثال ذلك، تقليل دوران العمل ، زيادة المساعلة ، تحسين القدرات الابداعية، زيادة الانجاز، زيادة الرضا



الوظيفي، اداء مميز، يقلل الضغوطات المرتبطة بالعمل، يحسن احترام الذات، يحسن الاداء، يقلل غيابات العاملين (Carss,2010:7) وقد حددت الادبيات ادارية والستراتيجية ابعاد القيادة التحويلية بـ (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاعتبارات الفردية، الاعتبارات الفكرية)



شكل (٣) أبعاد القيادة التحويلية

المصدر: القيسي، سها عدنان سلمان: ٢٠١٠، "تأثير بعض الانماط القيادية الحديثه في راس المال الاجتماعي التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ص.٩٠

١- التأثير المثالي (الجاذبية) **Idealize Influence** : يعد المستوى الاعلى للقياده التحويلية ويشير الى درجه تطابق المرؤوسين مع القائد فالمرؤوسين لديهم الثقة الكامله بالقائد يحاكمون سلوكه ويتحلون بالقيم التي يظهروها لهم ويعملون على تحقيق رؤيتهم وان كانت النصيحة ضروريه. ان الاثار العميقة التي تجعل من المرؤوسين يشتركون مع قائدهم في القيم والرؤية اشتراكاً وانسجماً كثيراً يتطلب مقدمات تؤهله الى ذلك مع ملاحظة ان الاثار العميقة تتطلب سلوكيات بمستوى الاثر الذي يؤثر فيهم. وأشار (التميمي، ٢٠٠١ : ٥) ويحظى القاده من هذا النوع باحترام وتقدير الافراد المرؤوسين وولائهم الا انه يتطلب من القائد المشاركة في المخاطر وتقديم احتياجات المرؤوسين قدر الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي.

٢- التحفيز الالهام **Inspirational Motivation** : ان الهدف الاساسي للدافعية الالهامية هو تحفيز الطموحات ويعد سلوك غير ملموس ، ويهدف الى تحفيز والهام المرؤوسين لتصور المستقبل ورؤية الاداء ما وراء التوقعات، فهو يسيطر على انتباه وخيالات الافراد ويوجد مستوى الدافعية والطاقة التي تحفزهم للالتزام والثقة . ولقد اشار (Bryan,2002:30) ان التأثير المثالي كبعد مهم من ابعاد القيادة التحويلية غير كافي من وجهة نظر (Bass) في تحديد مكونات القيادة التحويلية بصورة متكامله لذلك فقد ادرج بعد الدافعية الالهامية التي ترتبط عادة بالتأثير المثالي من الناحية العملية الا انها تختلف عنه من حيث المفهوم فالقاده وفقاً لهذا البعد يبدون تحفيزاً الهامياً لا يشجعون ببساطة مرؤوسيهم على اكمال الواجب فحسب بل يربطون المعنى بالتحدي لتحقيق مستويات اعلى من الاداء وفي نفس الوقت يقدمون رؤيه يشجعون اتباعهم على



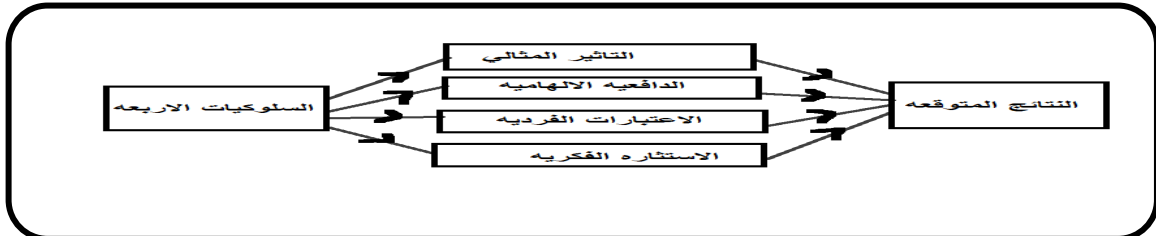
مشاركتهم بها (القيسي، ٩١:٢٠١٠). ووضح (Thomson,2007:7) يعبر هذا البعد عن سلوك غير ملموس (معنوي) يستعمل فيه القاده الثقه مع المرؤوسين للوصول الى ما يصعب الوصول اليه . واكد (Asgarietal,2008:4) ان القاده التحويليين يحفزون المرؤوسين و يثيرون حماسهم ويشجعونهم نحو العمل الجماعي كي يتمكنوا من ان يكونوا مساهمين في تحقيق اهداف العمل المشتركه وتحقيق الاهداف الشخصيه وتحويل الرؤيه الى واقع ملموس .

٣- **الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation** : ان الهدف الاساس الذي ينشده القائد التحويلي من الاستثارة الفكرية للمرؤوسين هو ان يجعلهم ابتكاريون ومبدعين (Gibson et al.,2003:341) وقد اشار (Bryan, 2002:4) ان الاسلوب الذي يستثير فيه القادة لمرؤوسيهم فكريا وتشجيعهم على استخدام اساليب جديده لحل المشاكل بطرق مختلفه مع اهتمامهم بعدم التعامل بخشونه مع الفشل الذي يحدث احيانا (القيسي، ٩٢:٢٠١٠). اوضح (Bass,2003:4) يسعى من خلاله القاده لجعلهم خلاقين مبدعين من خلال طرح الاسئله حول الافتراضات وتأطير المشكلات وتناول المواقف القديمه تناولا جديدا (طرح افكار جديده وخلاقه للمشكلات) (القيسي، ٩٢:٢٠١٠). فرؤيه القائد توفر اطارا للمرؤوسين ليروا كيف يرتبطون بالقائد وبالمنظمة معا وبأهداف المنظمة من جهه اخرى . و اضاف (Niekerk,2005:7) من خلال مايطرحه القادة من فيض الافكار والافتراضات التي تخلق صورة خياليه واسعه تشجع المرؤوسين وتمنحهم مساحه من الحريه يستطيعون بواسطتها التغلب على اية معوقات قد تقف في طريق انجاز المهام والواجبات .

٤- **الاعتبارات الفردي Individualize considerations** : ان هدف القائد من الاخذ بالجانب الانساني للمرؤوسين ، هو ضمان التطوير المستمر الشخصي لهم (Gibson et al.,2003: 341) ولقد اشار (Partners, 2004: 5) يركز هذا البعد على الجوانب الانسانيه والنفسيه للمرؤوسين ، اذ يشير الى درجه الاهتمام الشخصي للقاده التحويليين بالافراد المرؤوسين والدعم الموجه والمخصص لكل فرد منهم . وبنفس السياق رأى (الزبيدي، ١٢٨:٢٠٠٧) ان الاهتمام الكافي بالمرؤوسين في المنظمات يكون ذات اهمية كونه يعطي دافعا كبيرا لهم من خلال الاتي:-
أ. يعمل القاده كمناصحين ويوجهون مخزون حاجات الافراد من اجل الانجاز والنمو .
ب. يحدد القاده مشاريع هامه ذات معنى وتحدي بحيث يتطور المرؤوسين من الناحيه الشخصيه .
ج. تخويل المرؤوسين واعطاهم الصلاحيات اللازمه لممارسة دورهم .
د. توفير التدريب والتعلم والدعم والتشجيع للمرؤوسين ضمن متطلباتهم .



خامساً : العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح الاداء المنظمي : ان احداث التحول في الافراد وتشجيعهم يحتاج الى افكار جديدة تطورهم وتتغلب على المقاومة المحتملة ،وان مراعاة الجانب الانساني للمرؤوسين يضمن تطويرهم فضلاً عن ان الاستثارة الفكرية تمكنهم من تقديم افكار جديدة، ولضمان التغلب على المقاومة ،لابد من اثر سحر الشخصية والدافعية الالهامية او تحفيز الطموحات لدى المرؤوسين ،ان هذه الابعاد او السلوكيات الاربعة تمكن من دفع عجلة التقدم للامام وحصد ثمرة هذا التقدم بأداء متميز يمكن ان يكون تغذية عكسية للمنظمة ، يمكن قياس هذا الاداء من خلال المنظور الزبائني او من خلال نمو وتعليم المنظمات ونشاط العمليات الداخلية للمنظمات كما موضح في الشكل (٤). يمثل موضوع الاداء المنظمي اهمية حرجه في القاموس الاداري لاعتبارات تتعلق بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح او فشل المنظمات اولا ولعدم اتفاق الباحثين على المعايير محدها يمكنها تفسير جميع جوانب الاداء المنظمي ثانيا .لذا ... فان الاداء المنظمي هو المؤشر الجوهرى للذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد الماليه والبشرية والفنيه والمعلوماتية المتاح لها. وان الاداء المنظمي الفعال له تاثيرا مباشرا في رفاهية المجتمع ،اذ ان المنظمات تأخذ مدخلاتها من المجتمع وتعيدها اليه في شكل سلع او خدمات، وفضلا عن ذلك يطلب المجتمع من المنظمات الكفاءة ان تقدم له هذه السلع والخدمات لاجل الحفاظ على مستوى جيد من المعيشة . يمتلك القادة التحويليون الصفة الكارزمية التي تجذب انتباه الافراد اليهم من خلال احترامهم لافكارهم وتحقيق الاستقلالية للمرؤوسين وتشجيعهم على الابتكار والابداع وتقديم افكار خلاقة التي تخدم اهداف المنظمة . فنجاح المدراء وقادة المنظمات في استثمار هذه الابعاد والخروج بنتائج مرضية وتستهلم المرؤوسين وتحفزهم نحو تحقيق مصالحهم ومصالح المنظمة سيقود حتما الى نجاح تلك المنظمات والحصول على اداء مالي متميز .



شكل (٤) تأثير السلوكيات الاربعة للقياده التحويلية على اداء المنظمات



((المبحث الثالث : النجاح الاستراتيجي في ضوء الاداء المنظمي المتميز))

اولاً: النجاح الاستراتيجي للمنظمات: عبر (Kenny,2001:10) عن النجاح الاستراتيجي بأن نجاح المنظمات يتحدد بنتائج نشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع اصحاب المصلحة من منظور خارج - داخل، بدلاً من منظور داخل - خارج"، فيما عد (Maller,2002:4) النجاح الاستراتيجي = التخطيط الاستراتيجي. اما (Thomas,2005:4) فقد اشار اليه من خلال "القيادة والادارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الاعمال، وتتوقع الاحداث وتواجه الواقع. وانطلاقاً من الطروحات السابقة يمكن ان نشير الى النجاح السترا تيجي بأنه درجة النجاح التي وصلت اليها المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية، وهذا النجاح يحتاج الى دور قيادي فاعل ذو عقلية ريادية وذات رؤية استراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استغلال تلك الفرص في الاسواق، لغرض النمو و التميز على المنظمات المنافسة. بدأت منظمات الاعمال على اختلاف انشطتها واحجامها بأعادة التفكير في كيفية ادائها لاعمالها في اطار التغيرات البيئية المتسارعة، وندرة الموارد لا سيما المالية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وبعد ان تداخلت معايير قياس الاداء المنظمي مع معايير قياس نجاح المنظمات، واصبحت غير مجدية في تفحص قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها، فبرزت الحاجة الى معايير اخرى ك (التكيف، والنمو ..) التي يركز عليها النجاح الاستراتيجي (العزاوي، ٢٠٠٨:١٢٦). ان النجاح الاستراتيجي يلزم توفر قيادة ذات تفكير استراتيجي ولهم القدرة في التأثير المرؤوسين من اجل تحقيق اداء منظمي يتميز على المنظمات المنافسة . اذ ان توفر الابعاد الضرورية للقيادة التحويلية ك (الالهام التحفيزي، الجاذبية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) يسهم في النجاح الاستراتيجي لتلك المنظمات وتحقيق مزيج من المعايير (الاداء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي) للمنظمات منها: التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق الرضاهم وهذا ما اشار اليه (Dalrymple & Parsons,1995:43).

- يسهم في تحقيق النمو والتكيف والتعليم والتحسين المستمر لعمليات المنظمة الداخلية والخارجية.
 - يساعد على تحفيز العاملين وادارة العلاقات الجيدة معهم .
 - تحقيق الاداء المتميز من خلال التمايز بالاسبقيات التنافسية التي تقدمها المنظمات.
 - تسهم في تحقيق معايير ذات اداء مالي ك(الربحية، والحصة السوقية، حجم المبيعات..).
- اشار الكثير من الباحثين بأن نجاح الاداء المنظمي يتاثر بنوعية الادارة ، فالادارة الفعالة تمتلك القدرة على استثمار راسمالها البشري بالشكل الذي يعزز ادائها المنظمي ، ومن ثم تكون اكثر استعداد الادخال الابتكارات الجديدة وتبنيها كادخال سلع جديدة ، ووضع استراتيجيات متطورة



،والدخول الى اسواق جديدة . اما (Wheele&Hunger,2004,231) ركز على النتيجة النهائية، لنشاطات المنظمة، فهي تلك النتائج المرغوبة التي تسعى اليها المنظمة وتعمل على تحقيقها . فاذا كانت هذه النتائج المالية فوق المتوقع او كما مخطط لها، وان هناك نتائج غير مالية قد تحققت مثال ذلك رضا الزبائن وتحقيق ابداعات جديدة، فهذا يشير الى تحقيق نجاح ستراتيحي للمنظمة. لذا لا بد ان تقويم اداء المنظمات لمعرفة مستوى تقدمها . اذ يركز تقويم الاداء الستراتيحي على تقويم كل من الاداء المالي والاداء التشغيلي ورضا الزبائن ومعدل الابداع والتعلم والنمو وذلك بواسطة تحويل رؤية المنظمة ورسالتها الى اهداف ستراتيحية ومن ثم ترجمة هذه الاهداف الى اهداف تشغيلية على مستوى وحدة الاعمال والوظائف (Kaplan & Norton,1996:72) ومن هنا نشير الى الاهمية الكبيرة للاداء المنظمي وهو المحور المركزي لتخمين نجاح المنظمات او فشلها في قراراتها وخططها ولاسيما الخطط الستراتيحية فضلا عن عدم اتفاق الباحثين على معايير يمكنها ان تفسر كل الجوانب اداء المنظمة . وتواجه دراسة وقياس الاداء تحديات عديده مستمدة من التباين لمفهوم مؤشرات قياسيه على وفقه اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها مما يستلزم تحديد ماهيه المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء المنظمي يسهم في النجاح الستراتيحي لهذه المنظمات.

ثانياً: مجالات الاداء الاساسية The Basic performance Area s

ينفق اغلب الباحثين على ان الاداء هو بناء متعدد الابعادوان ابرز تلك الابعاد (الكفاءة ، الفاعلية ،الاقتصاد، التكيف) ، وليست هناك ستراتيحية واحدة يمكن ان تحقق اداءً جيداً لجميع الابعاد ففي الوقت الذي يتم فيه تعظيم الجانب الاقتصادي (اي تقليل الانفاق) فمن المحتمل ان يؤدي ذلك الى التقليل من الفاعلية (Effectiveness) (يقصد بالفاعلية درجة تحقيق المنظمة لاه دافها المحددة).ولتحقيق الكفاءة الاعلى يمكن من خلال القدرة على تحقيق اقصى المخرجات من مدخلات محددة.وعلى هذا الاساس فان الاداء في احد هذه الابعاد قد يتعارض في الابعاد الاخرى. لذا لا بد ان تعمل المنظمة على تحديد مجالات الاداء الاساسية بحيث تعكس تلك المجالات الابعاد الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

وقد تختلف اهمية تلك المجالات من منظمة الى اخرى بحسب طبيعة نشاطها من ناحية ،وبحسب الاولويات التي تضعها الادارة العليا لتلك المجالات من ناحية اخرى . ويشير اغلب الباحثين المهتمين لهذا الموضوع بان المجالات الاساسية للاداء المنظمي تشمل .:



١. الربحية "Profitability": ويتم اعتماد مؤشرات عديدة لمقياس الاداء المنظمي في هذا الميدان ،من اهمها واكثرها ملائمة للتعبير عن ربحية المنظمة ماياتي (Higgins,2001,37-) :49

العائد على الاستثمار (Return On Investmet) ROI

العائد على حق الملكية (Return On Equity) ROE

٢. الحصة السوقية "Market Share": ويسمى ايضا المركز السوقي (Market Pastion)..ويتفق اغلب الباحثين على ان هذا المقياس هو واحد من اكثر المقاييس ملائمة للتعبير عناداء المنظمة ..فهو يشير الى فاعلية استراتيجية المنظمة او مدى نجاح عملها، برامجها،منتجاتها بلمقارنة مع منافسيها في السوق .

٣. الانتاجية "Productivity":وهي العلاقة بين مخرجات المنظمة من السلع وخدمات وبين مدخلاتها ، وتمثل الانتاجية مقياسا للاستخدام الامثل لمدخلات الانتاجية ... وعن طريقة مؤشر الانتاجية تستطيع المنظمة ان تحدد كفاءة استخدام كل عنصر من المدخلات (الانتاجية الجزئية كانتاجية العمل ،الموارد ،المكائن) او جميع المدخلات (الانتاجية الكلية).

٤. تطوير الافراد ورضا العاملين "Personnl Derelopment & Employes Satisfaction": تعد عملية تطوير الافراد احد الميادين الرئيسية للاداء تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الاسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة . كما يتم قياس رضا العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة اما بطريقة مباشرة من خلال بحوث الاتجاهات (Attitudes)، او بطريقة غير مباشرة من خلال بيانات الغيابات والشكاوى ومعدلات دوران العمل .

٥. المسؤولية العامة "Pudli Responsibility": ضمن هذا المجال يتم اعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح المنظمة في تحمل مسؤولياتها تجاه : العاملين ،الموردين ،الزبائن ،المجتمع المحلي . وبمعنى اخر، سيتم تقويم دور المنظمة في توفير حاجات المجتمع وتحقيق رغباتهم وذلك من خلال اعمال تؤدي الى تعزيز التصور العام عن المنظمة . ويضع كل من (Kanman & Ramanujan) مجالات الاداء الاساسية في ميادين وضمن مجاميع محددة منها ميدان الاداء المالي وميدان الاداء العملياتي وميدان الفاعلية التنظيمية ، ويحددان مقاييس و مؤشرات لكل من هذه الميادين والتي تعكس الاداء في كل مجال بوضوح .



ثالثاً: مقاييس الأداء المنظمي : لازالت افكار النظرية الاقتصادية التقليدية تدعم فكرة المنظمة ، كونها هدفا اقتصاديا وهو تعظيم الربح بالدرجة الاولى، واتخذ الاداء في ضوء المفهوم التقليدي معبرا عن الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة واعتمدت المقاييس المالية فقط لقياس الاداء من خلال الربحية، والقيمة المضافة كونهما معاير تعكس مدى تحقق الاهداف للمنظمة (الدليمي، ١٩٩٨: ٨٣). وبما ان المنظمات لاتسعى الى تعظيم الربح ليس لكونه هدف قصير الامد ، وانما لها اهداف بعيدة تتسجم مع توجه المنظمة . اذ ان المعايير المالية لوحدها لاتعطي تصورا كافيا عن نجاح المنظمة، لذا اتجهت الادبيات الى وصف المعايير النوعية لتقويم الاداء مثل الانتاجية، ومستوى الاتفاق في نشاطات البحث والتطوير، ونسبة نمو المبيعات . وقد اوضح (Druker) مجموعة من اهداف الاداء المنظمي التي ممكن استخدامها لمعايير لقياس المنظمة في الجوانب المختلفة وعلى النحو الاتي: الموقف التنافسي في اسواق المنظمة، والتجديد في مجال التكنولوجيا، واستخدام موارد المنظمة (النشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية)، والانتاجية، والربحية، وتطوير راس المال البشري، والمسؤولية الاجتماعية. وتتوقف ادوات المقياس على طبيعة الوحدة التنظيمية المراد قياسها، وهي تختلف من هدف لأخر، من توجه استراتيجي الى اخر، فلمقاييس تختلف، منها ما يقيس ما حدث وليس ما يحدث او ما سيحدث وهنا ستحتاج المنظمة الى مقاييس اخرى للتنبؤ بالارباح المحتملة مما جد بالباحثين الى اعتماد مقاييس جديدة مع كل استراتيجية جديدة.

وقد اجمع منظم الباحثين امثال (Free man) و (kaplan&Norton,1992) و (Daft,2004) وغيرهم على ان مقاييس الاداء المنظمي تتلخص بالاتي:

١. **المقاييس المالية:** هي اكثر الطرائق شيوعا لقياس ربحية المنظمة ومنها :معدل للعائد على حق الملكية، وربحية السهم للواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على الاستثمار الذي هو اكثرها شيوعا فيما يتعلق بقياس اداء المنظمة فيما يخص الارباح ويحسب عن طريق قسمة صافي الربح قبل الضريبة على مجموعة الموجودات (Wheelen &Hunger,1987:235). واستخدام هذه المقاييس مجتمعة تساعد المنظمة في اعطاء صورة عن ادائها خلال مدة السنة المالية، وهي نافعة عند مقارنتها بالتقارير السابقة لمدة زمنية اطول أي مع الماضي وما هو حالي، ولك ن لايمكن اعتمادها لما سيجري مستقبلا.

٢. **مقاييس القيمة المضافة:** بين (Hofer,1983:50) هناك ثلاثة مقاييس جديدة لقياس من نتائج اداء المنظمة بافتراض انه لا بد من وجود نواقص في أي تقويم، ويبين الجدول ادناه مقاييس القيمة المضافة لـ Hofer .



جدول (٣) مقاييس القيمة المضافة

القياسات الجديدة المقترحة	بعض القياسات التقليدية	خصائص الأداء
القيمة المضافة	قيمة المبيعات/كمية المبيعات/ نسبة الموجودات	النمو
العائد لقيمة المضافة	الربح الإجمالي/صافي الإرباح/ نسبة صافي الإرباح الى قيمة المبيعات	الكفاءة
نسبة العائد على القيمة المضافة الى العائد على الاستثمار	العائد على الاستثمار/ العائد على رأس المال، نصيب السهم الواحد	استغلال الموجودات

Sonre: Hofer, C.W., (1983).ROVA, Anew measure for assessing organizational performance, advances in strategic mangemnt, jaipess, New York, P. 50

يلاحظ في الجدول اعلاه ان المقاييس تركز على القيمة المضافة وهي قياس ما تقدمه للمجتمع بشكل مباشر .

والقيمة المضافة = قيمة المبيعات - (كلفة الموارد الأولية + الأجزاء المشتراة)

اما المقياس الثاني، فهو العائد على القيمة المضافة، وهو ناتج عن:

معدل العائد على القيمة المضافة = $\frac{\text{صافي الإرباح قبل حساب الضريبة}}{\text{القيمة المضافة}}$

القيمة المضافة

والمقياس الثالث هو نسبة العائد على القيمة المضافة الى العائد على الاستثمار، ويعتقد (Hofer) ان العائد على القيمة المضافة يعد افضل مقياسا لاداء المنظمة على صعيد مختلف الصناعات اذا ما قورنت بالمعايير الاخرى المستخدمة حالياً.

٣. **مقاييس اصحاب المصالح:** يهتم اصحاب المصالح في بيئة عمل المنظمة بادائها ونشاطها وتتعلق هذه المقاييس بالاثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط منظمة على اصحاب المصالح (Whelen&Hunger,2004:288).

٤. **مقاييس الافراد:** هي احد بدائل المقاييس المالية مثل انتاجية الفرد، ونفقات التدريب عن كل فرد، ونفقات البحث والتطوير، اذ ان مقاييس الافراد المتعلقة باداء المنظمة تتصف بدرجة عالية من الموضوعية ولكن وجهت اليها انتقادات بسبب الاختلاف في تحديد معايير النجاح، فبعضهم يرى ان تطوير الاعمال المقياس الرئيس للنجاح، في حين يرى اخرون ان انتاجية الفرد هي المقياس المهم للتقييم.



٥. **مقاييس التسويق**: وهو مجموعة من المقاييس التسويقية التي تتسجم مع قابلية قياس الاداء المنظمي مثل حجم المبيعات، والحصة السوقية والربحية والعائد على الاستثمار و عدد درجة النجاح السوقي التي يصل اليها المنتج مقياسا أساسيا للأداء المنظمي.

٦. **مقاييس قيمة حملة الاسهم**: تستعمل كثير من المنظمات قيمة ملكية حملة الاسهم كونها مقياسا افضل لاداء المنظمة وفاعلية الإدارة الإستراتيجية ، وذلك لاعتقاد هذه المنظمات ان المقاييس المحاسبية مثل معدل العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معتمدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة وقد عرف (Whellen&Hunger,2004:289) قيمة ملكية حملة بانها (مجموع مقسوم الارباح مضاف اليها الزيادة في قيمة الاسهم) ويحدد هذا المقياس فيما اذا كانت المنظمة تحقق مضاف اليها الزيادة في قيمة الاسهم (ويحدد هذا المقياس فيما اذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائدا اكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الاوراق المالية.

٧. **مقاييس تقويم الادارة العليا** : يقوم مجلس الادارة الاداء الوظيفي لرئيس المنظمة وافراد الادارة العليا من خلال اللجان الفرعية للاستراتيجية والمراجعة والرواتب، ويهتم مجلس الادارة أساسا بإجمالي الربح مكتسب بالعائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد وقيمة ملكية حملة الأسهم، وان انعدام أرباح في المدى القصير يمثل احد الأسباب التي تؤدي إلى إنهاء خدمة رئيس أي منظمة أعمال (CED) (Wheelen&Hunger,2004:290).

٨. **المقاييس المركبة**: أن ما يتصف به اقتصاد اليوم من ديناميكية مستمرة وعالية النمو تتطلب من المنظمات قدرة اكبر في التعرف على مدى تنفيذ أهدافها التي تتفق المعايير المنفردة في قياس الأداء المنظمي عاجز عن متابعة ذلك.

فقد قدم (Kaplan&Norton,1996:71-79) نموذجا للمقاييس المركبة أطلقوا عليه تسمية (بطاقات للدرجات المتوازية The Balanced scores corcls) على أساس أن المقاييس المفردة في قياس أداء المنظمة لكبير عن هدف معين وبما أن المنظمات تضع لنفسها مجموعة من الأهداف تتبغى تحقيقها، فمن المناسب أن تقيس أدائها على وفق معايير مالية وتسويقية في أن واحد لكي تقترب من الأداء الفعلي للمنظمة . ويجسد نموذج (Kaplan & Aorton) احد المقاييس المركبة في قياس الأداء المنظمي ...وينطلق هذا المقياس من مجموعة من المبررات تشمل (الدليمي، ١٩٩٨، ٨٤):

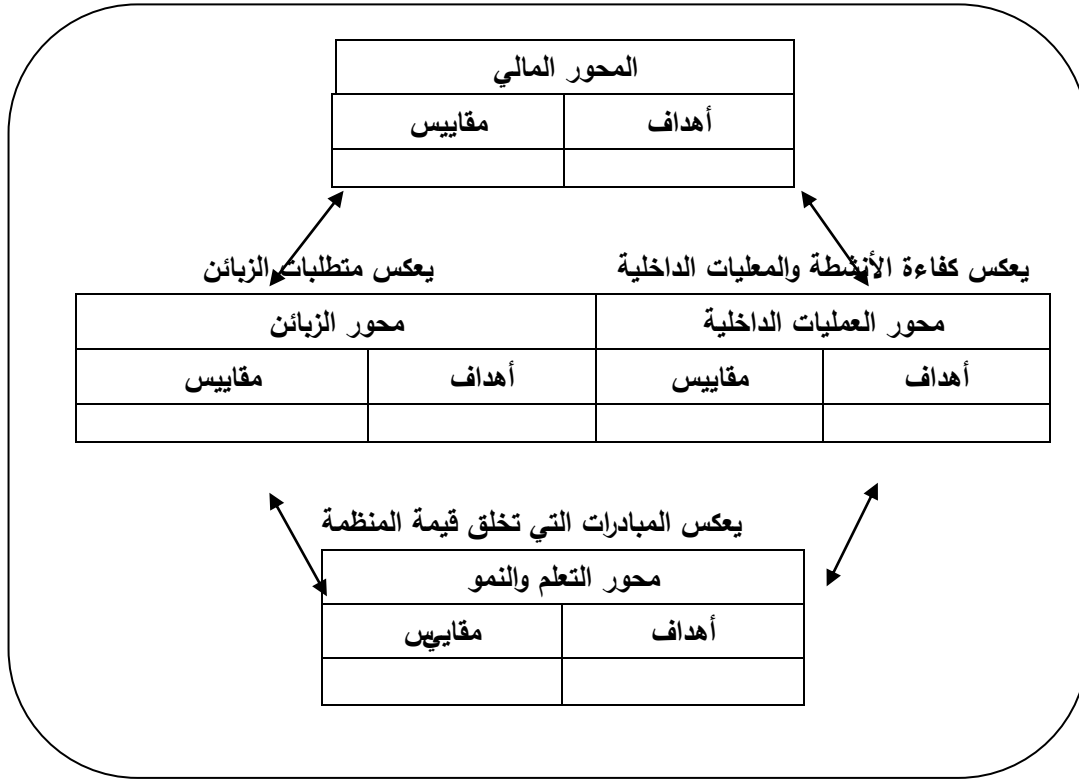
أ. تعبر المقاييس المفردة عن هدف فرد، وبما أن المنظمات تضع مجموعة من الأهداف وليس هدفا واحدا لذا من المناسب اعتماد مقاييس مركبة تناسب مجموعة الأهداف بدل المقاييس المفردة.



ب. تتعامل المنظمات مع مجموعة من الأطراف تشمل: الإدارة، العاملون، المساهمون، المستهلكون، المجتمع المحلي.. وكل طرف من هذه الأطراف له هدف معين، فالعاملون يبحثون عن تعويضات وظروف عمل أفضل والمساهمون يسعون لتعظيم الأرباح، والمستهلكون يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، والإدارة ترغب بتبني أساليب عمل تحقق أعلى إنتاجية والمجتمع يبحث عن بيئة نظيفة.... لذا فان المقاييس المركبة هي التي تحدد مدى تحقق الأطراف لغاياتها في حين تعجز المقاييس المفردة عن ذلك.

ج. تتسم البيئة الحالية للمنظمات بالتعقيد والديناميكية، مما يتطلب ان تعتمد تلك المنظمات على مقاييس للأداء تحدد مدى سيطرتها على أنشطتها... والشكل الاتي يوضح نموذج (Kaplan & Norton) الذي يتفق الباحث مع مبررات اعتماده لقياس الأداء المنظمي.

يعكس متطلبات حملة الأسهم والمالكين



شكل (٥) نموذج (Kaplan & Norton) لقياس الاداء المنظمي

Source: Kaplan ,Rabbets & Norton ,David P.:1996" The Balanced Score Card: Translating strategy acation", Boston.MA, Harvard Business School, Press, pp.72



يستند مقياس (Kaplan & Norton) والذي يعرف باسم (مقياس الدرجات المتوازنة) الى معايير مالية وتشغيلية معا في قياس الاداء المنظمي وعبر اربع محاور ، وسوف نركز درستنا على المحاور الوصفية الثلاثة الاخيرة:

١. **المحور المالي Financial Perspective** ويعكس الاهداف المالية (الربحية) عبر قدرة المنظمة على تحقيق مصالح ع مله الاسهم ومصالح المالكين في وان واحد ..ويركز هذا المحور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد راس المال المستثمر لذا فان استخدام مؤشر العائد على الاستثمار سيحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الاسهم، في حين ان استخدام مؤشر العائد على حق الملكية سيحدد مدى قدرتها على تحقيق مصالح المالكين (Horngren et al,2000,465). وهو نموذج لقياس النجاح الاستراتيجي للمنظمات ويمكن قياس ذلك على ثلاثة مستويات (الشركة، وحدة الاعمال، المشروع).

٢. **محور الزبائن Customers Perspective** يحدد هذا المحور نظرة الزبائن الى منتجات / خدمات المنظمة ومدى قدرتها على كسب رضا الزبون من خلال تقديم الجودة العالية وبالسعر المناسب يقترح (Kaplan and Atkinson) مجموعة معايير للقيمة المقدمة للزبائن من قبل المنظمات تشمل: (Kaplan & Atkinson,1998:370).

الخصائص والصفات المميزة للسلعة او الخدمة.

طبيعة العلاقة بين الزبون والمنظمة.

الانطباع الناشئ لدى الزبون عن المنظمة.

ويؤكد (Kaplan and Atrinson) ان محور الزبائن مع المحور المالي بتأثير متبادل ...لذا ينبغي على المنظمة ان تعمل على تحقيق رضا الزبائن من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين من جهة، والعمل على امتلاك زبائن جدد من جهة ثانية ...وان مؤشر الحصة السوقية (Morket share) هو احد المؤشرات الانسانية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في محور الزبائن (Kaplan & Atkinson,1998:371).

يعد هذا المحور نموذج لقياس النجاح الاستراتيجي فهو مؤشر وصفي لقياس رضا الزبائن وكسب ولائهم وسرعة الاستجابة لحاجات الزبائن والتعامل مع شكاويهم.

٣. **محور العمليات الداخلية Internal Business procces Perspective** يشمل هذا المحور المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف اساسا الى تحقيق الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة ... حيث يتضمن سلسلة الانشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الاعمال التي تهين



Kaplan and) : القيمة المجهزة للزبون او المستهلك وتشمل ثلاث دورات
(Atkinson,1998:374).
الاولى: الدراية الفنية للانتاج
الثانية: دورة التشغيل.
الثالثة: دورة خدمات ما بعد البيع.

ويبرز هنا مقاييس الانتاجية الجزئية والكلية... فتحدد الاولى مدى الاستخدام الامثل لكل عنصر من عناصر الانتاج... فيما تحدد الثانية كفاءة استخدام جميع العناصر متفاعلة مع بعضها لتحقيق حجم الانتاج المطلوب . ويعد نموذج لقياس النجاح الاستراتيجي من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها والابداع للبحث عن الافكار الجديدة لغرض استمرار النمو في المنتجات والاسواق.

٤. محور التعليم والنمو **Learning and Groeth Perspective** يتمثل المحور الرابع من محاور قياس الاداء المنظمي ... ويتركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البيئة التحتية الصحيحة لتطوير المنظم
ة على المدى البعيد (Kaplan&Atkinson,1998:374). ان التعلم والنمو يتحقق للمنظمة من علاقة موارد اساسية (Kaplan& Atkinson,1998:374).

للافراد العاملين بجميع مستوياتهم.

المنظم

الاجراءات التنظيمية.

ويأخذ العامل الاول (الافراد) الاهمية الاساسية في هذا الجانب من خلال ا لمحافظة على العاملين زيادة مهاراتهم تحفيزهم ماديا ومعنوياً، وهذا بالنهاية يصيب في زيادة الرضا لديهم (Employees satisfaction) ويعد من نماذج قياس النجاح الاستراتيجي للمنظمات . وملخص المحور الرابع الخاص بالنمو والتعلم، انه يركز الاهتمام على القدرات الفكرية للعامل بين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والاجراءات الادارية داخل التنظيم وذلك كله سينعكس على المحورين السابقين وبالنتيجة تصب في المحور الاول وهو المحور المالي.

تتركز الدراسة على ثلاثة محاور من نموذج (Kaplan & Athinson :1998) وهو (منظور الزبائن، والعمليات الداخلية ،و محور التعلم والنمو) وهي محاور وصفية تعكس لنا النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال التكيف للبيئة التنافسة والتوجهات المستقبلية لها . ويمكن من خلال هذه المحاور ان نتعرف المنظمة على درجة نجاحها في بيئة الاعمال ومدى نجاحها في تحقيق الاداء المالي المتميز .



((المبحث الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة))

تم استخدام استمارة استبيان مكونة من (٤٩) سؤال مقسمة على محورين ،الاول يتعلق بالقيادة التحويلية والذي يتضمن اربع ابعاد (الجاذبية ويتألف من (١٢) فقرة ،التحفيز الالهامي يتألف من (٦) فقرة، الاستثارة الفكرية من (٦) فقرة ،والاعتبار الفردي من (٧) فقرة. اما المحور الثاني فيتعلق بتحسين الاداء والذي ينقسم الى ثلاث ابعاد (التوجه نحو الزبون يتالف من (٦) فقرة ،التعليم والنمو يتالف من (٦) فقرة ،العمليات الداخلية يتالف من (٦) فقرة.

وقد استخدم مقياس خماسي ليكرت، وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (٥٩) استمارة وتم استلام (٤٧) استمارة موزعة على العاملين في الهيئة العامة للضرائب.

اولاً: وصف استجابات عينة الدراسة على ابعاد القيادة التحويلية : يتضمن هذا المتغير في اداة القياس من (٣٠) سؤال وعلى وفق مقياس ليكرت، وتوزع الاسئلة على اربعة ابعاد يتناول البعد الاول (الجاذبية) الذي يتكون من (١٢) سؤال والجدول (٤) يوضح عدد التكرارات والنسب الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة كما في ادناه.

يلاحظ من الجدول ان البعد الاول (الجاذبية) من المحور الاول قد حصل على اعلى وسط حسابي البالغ (٣.٩٦) ولانحراف معياري (٠.٩٦) وهذا يشير على ميل عالٍ لافراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، وان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (٧) اذ حصلت على اعلى وسط حسابي والبالغ (٤.١٣) ويشير الى ميول مرتفع جدا لاغلب افراد عينة الدراسة على هذه الفقرة ،وبانحراف معياري (٨٥٠) وهذا يشير الى اتفاق اغلب افراد العينة .وكذلك اشار هذا البعد الى اعلى تشتت في آراء عينة الدراسة كان من نصيب الفقرة (٤) وهو يعترف مديري بالخطاء عند اكتشافها اذ حصلت على وسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (١.١٧) ويشير الى تشتت عالي في اراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة . والجدول رقم (٤) يوضح استجابات افراد عينة الهيئة العامة للضرائب على فقرات هذا البعد .

جدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس بعد الجاذبية للعاملين في الهيئة العامة للضرائب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشده		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشده		الفقره	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												البعد الاول: الجاذبيه	
.79	4.11	-	-	4.3	2	12.8	6	51.1	24	31.9	15	يحوز مديري على احترام الاخرين	١
.76	3.94	-	-	-	-	31.9	15	42.6	20	25.5	12	يواجه مديري الشدائد بشجاعة	٢
1.06	3.70	4.3	2	6.4	3	29.8	14	34.0	16	25.5	12	يسمح مديري للمخاطرة المحسوبة	٣
1.17	3.66	4.3	2	14.9	7	19.1	9	34.0	16	27.7	13	يعترف مديري باللاخطاء عند اكتشافها	٤
1.09	3.77	4.3	2	10.6	5	14.9	7	44.7	21	25.5	12	يثق مديري في قدرات مرؤوسيه بشكل كبي	٥
1.12	3.68	2.1	1	14.9	7	25.5	12	27.7	13	29.8	14	يتلك مديري رؤية واضحة للمستقبل	٦
.85	4.13	-	-	4.3	2	17.0	8	40.4	19	38.3	18	يلتزم مديري بالقيم المثلى في السلوك	٧
1.12	3.72	6.4	3	6.4	3	21.3	10	40.4	19	25.5	12	تسجم اقوال مديري مع افعاله	٨
1.08	3.96	2.1	1	10.6	5	14.9	7	34.0	16	38.3	18	يغرس مديري الحماس والالتزام في نفوس المرؤوسين	٩
1.17	3.87	6.4	3	6.4	3	17.0	8	34.0	16	36.2	17	يقدر مديري مجهودات الاخرين ويعترف بها	١٠
1.08	3.96	4.3	2	4.3	2	21.3	10	31.9	15	38.3	18	يتمتع مديري بمستوى عال بالثقة بالنفس	١١
1.03	3.89	4.3	2	2.1	1	25.5	12	36.2	17	31.9	15	يزيد مديري من التفاؤل بالمستقبل	١٢

يلاحظ من الجدول (٥) ان البعد الثاني حصل على وسط حسابي (٣.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٩٤) من المحور الاولى وقد تحقق اعلى وسط حسابي (٣.٩٨) للفقرة (١٦) وهذا يشير الى ميل عال لافراد عينة الدراسة وبانحراف معياري (١.٠١) وهو تشتت مقبول في آراء العينة ،اما اعلى تشتت كان من نصيب الفقرة (١٧) رغم انها حصلت على متوسط حسابي مقبول البالغ (١.٢٤).



جدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس بعد التحفيز الالهامي
للعاملين في الهيئة العامة للضرائب

الانحراف المعياري	الويط الحسابي	غير موافق بشده		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشده		الفقره	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												البعد الثاني: التحفيز الالهامي	
1.04	3.72	2.1	1	12.8	6	19.1	9	42.6	20	23.4	11	يعتبر مديري الاخطاء تجارب عملية مفيدة	١٣
.76	3.94	-	-	-	-	31.9	15	42.6	20	25.5	12	يركز مديري على التعليم الذاتي المستمر	١٤
1.08	3.49	4.3	2	10.6	5	38.3	18	25.5	12	21.3	10	قادر مديري على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	١٥
1.01	3.98	2.1	1	6.4	3	19.1	9	36.2	17	36.2	17	يتمتع مديري بمهارات قيادية تعزز الثقة به	١٦
1.24	3.64	8.5	4	10.6	5	17.0	8	36.2	17	27.7	13	يعمل مديري على دعم روح الفريق الواحد	١٧
1.12	3.81	4.3	2	10.6	5	14.9	7	40.4	19	29.8	14	يشعر العاملون بمتعة العمل معة	١٨

يبلغ الوسط الحسابي لبعد ا لاستنارة الفكرية (٣.٧٩) وبانحراف معياري (٠.٩٩) وهو تشتت مقبول
لآراء العينة ويدل على اتفاق عينة الدراسة، ويلاحظ ان الفقرة (٢٢) من البعد الثالث الاستنارة
الفكرية من المحور الاول حصلت على اعلى وسط حسابي البالغ (٤.٠٤) وهذا يدل على ميل جدا
مرتفع لافراد عينة الدراسة حول فقرة يعبر مديري عن تقديرة للموظفين على ادائهم الجيد للعمل
وبانحراف معياري (٩٥). كذلك بلغت الفقرة (٢٤) على اقل وسط حسابي (٣.٥٧) لكن بتشتت
مقبول لآراء عينة الدراسة والبالغ (٠.٩٧) والجدول (٦) يوضح ذلك.



جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس بعد الاستثارة الفكرية
للعاملين في الهيئة العامة للضرائب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشده		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشده		الفقره	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												البعد الثالث:الاستثارة الفكرية	
1.11	3.98	6.4	3	—	—	23.4	11	29.8	14	40.4	19	يؤمن مديري بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	١٩
1.12	3.96	6.4	3	—	—	25.5	12	27.7	13	40.4	19	يشجع مديري العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة	٢٠
.98	3.85	2.1	1	4.3	2	29.8	14	34.0	16	29.8	14	يسعى مديري الى تحقيق انتاجية تفوق ما هو متوقع	٢١
.95	4.04	—	—	8.5	4	17.0	8	36.2	17	38.3	18	يعبر مديري عن تقديره للموظفين على ادايتهم الجيد للعمل	٢٢
.98	3.85	—	—	10.6	5	23.4	11	36.2	17	29.8	14	يشجع مديري التعبير على الافكار حتى لو تعارضت مع افكارهم	٢٣
.97	3.57	2.1	1	6.4	3	44.7	21	25.5	12	21.3	10	قادر مديري الى تحويل الرؤى لواقع ملموس	٢٤

اما البعد الاخير من المحور الاول القيادة التحويلية وهو بعد الاعتبار الفردي الذي حصل على وسط حسابي (٣.٥٢) وبالانحراف معياري (٠.٩٩). وهو تشتت مقبول في آراء العينة، ويبدل على تجانس آراء عينة الدراسة. وقد حصلت الفقرة (٢٩) من هذا البعد على اعلى وسط حسابي والبالغ (4.11) وبانحراف معياري (٠.90) وهذا يشير الى تجانس آراء عينة الدراسة على فقرة يحرص مديري على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.

جدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس بعد الاعتبار الفردي
للعاملين في الهيئة العامة للضرائب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشده		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشده		الفقره	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												البعد الرابع:الاعتبار الفردي	
1.09	3.66	4.3	2	6.4	3	36.2	17	25.5	12	27.7	13	يحس مديري بمشاعر العاملين معه	٢٥
1.23	3.62	10.6	5	4.3	2	23.4	11	36.2	17	25.5	12	يبتعد مديري عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية	
1.15	3.74	4.3	2	6.4	3	36.2	17	17.0	8	36.2	17	يطلع العاملين معه على الاهداف الكلية للمنظمة	٢٦
1.12	3.53	4.3	2	14.9	7	25.5	12	34.0	16	21.3	10	يراعي مديري الفرق الفردية بين المرؤوسين	٢٧
1.09	3.77	6.4	3	2.1	1	27.7	13	36.2	17	27.7	13	يستشعر مديري في مروسيه الابداع والتجديد	٢٨
.90	4.11	2.1	1	8.5	2	14.9	7	42.6	20	36.2	17	يحرص مديري على تحقيق احتياجات الموظفين	٢٩
1.09	3.64	2.1	1	14.9	7	25.5	12	31.9	15	25.5	12	يسمع مديري جيدا لمن يتحدث معه	٣٠
.69	3.82											القيادة التحويلية	



ثانياً: وصف استجابات عينة الدراسة على ابعاد المتغير المعتمد الاداء المنظمي : يتمثل هذا المحور من (١٩) سؤالاً موزعة على ثلاثة ابعاد (منظور الزبائن) يتألف من ستة اسئلة وبعد (التعلم والنمو) من ستة اسئلة، وكذلك بعد (العمليات الداخلية) من ستة سؤالاً .والجداول الاتية توضح تفسيراً لكل الابعاد.

لقد حصل البعد الاول (منظور الزبائن) من المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي) على وسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.89). وهذا يشير الى تجانس آراء عينة الدراسة لفقرات متغير الاداء التنظيمي .فقد حصلت الفقرة يدرك موظفي المنظمة جميعا اهمية التركيز على تحسين العمليات المقدمة للزبائن على اعلى متوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (1.04) وهذا يشير تجانس آراء عينة الدراسة وميل عال لافراد العينة على الفقرة.

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف الم عياري لقياس بعد منظور الزبائن للعاملين في الهيئة العامة للضرائب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشده		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشده		الفقرة	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												المجال الاول: منظور الزبائن	
1.04	3.85	4.3	2	4.3	2	23.4	11	38.3	18	29.8	14	يدرك موظفي المنظمة اهمية التركيز على تحسين العمليات المقدمة للزبائن	٣٢
1.02	3.70	2.1	1	12.8	6	19.1	9	44.7	21	21.3	10	تهتم الادارة العليا كثيرا بعقد اللقاءات والاجتماعات في مواضيع تخدم الزبائن	٣٣
1.02	3.51	4.3	1	17.0	8	23.4	11	42.6	20	14.9	7	توفر المنظمة اجراءات عمل تساعد العاملين على بلوغ هدف خدمة الزبائن و المتدربين والمجتمع	٣٤
.99	3.64	4.3	2	4.3	2	34.0	16	38.3	18	19.1	9	تضع الادارة توقعات عاملها ومعايير سلوكهم بالاتجاه الذي يمكن من التعرف بالخدمة التي قدمها لزيائنها	٣٥
1.08	3.51	6.4	3	10.6	5	23.4	11	44.7	21	14.9	7	توفر فرص اللقاء المباشر بين العاملين والزبائن من داخل المنظمة وخارجها لاكتشاف المشكلات المتعلقة بخدمة الزبون	٣٦
1.15	3.17	8.5	4	19.1	9	31.9	15	27.7	13	12.8	6	تضع المنظمة معايير سلوك لعاملها تتلائم مع توقعات الخدمة المقدمة للزبائن و المجتمع	٣٧



يلاحظ ان البعد الثاني محور التعليم والنمو من المتغير المعتمد حصل على اقل وسط حسابي بين الابعاد (2.62) وهذا يشير الى ضعف ميل الافراد نحو فقرات هذا البعد وبانحراف معياري (56). وهذا يدل على تجانس عالٍ في آراء عينة الدراسة، وقد بلغ اعلى و سط حسابي للفقرة (41) يتصرف العاملون في المنظمة بصفتهم مالكين حقيقيين و القدرات المتميزة عند التعامل مع الزبائن ب (3.77) و بانحراف (1.11) ويشير الى تشتت قليل في آراء عينة الدراسة.

جدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس بعد التعلم والنمو للعاملين في الهيئة العامة للضرائب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشده		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشده		الفقره	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												المجال الثاني: : التعليم والنمو	
1.15	3.34	8.5	4	6.4	5	36.2	17	27.7	13	17.0	8	تجري المنظمة مسوحات لتشخيص المشكلات التي تعترض تحسين الاداء	٣٨
1.00	3.47	2.1	1	14.9	7	31.9	15	36.2	17	14.9	7	تستثمر المنظمة اموالا كثيرة في تاهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا	٣٩
.95	3.62	2.1	1	8.5	4	31.9	15	40.4	19	17.0	8	توفر المنظمة التسهيلات و الوسائل التقنية و التعليمية لدعم التعليم و النمو	٤٠
1.11	3.77	6.4	3	6.4	3	17.0	8	44.7	21	25.5	12	يتصرف العاملون في المنظمة بصفتهم مالكين حقيقيين و القدرات المتميزة عند التعامل مع الزبائن	٤١
1.03	3.66	4.3	2	6.4	3	29.8	14	38.3	18	21.3	10	تحتفظ المنظمة بالطاقات المعروفة والتي تسهم في المعرفة واستمرارية البقاء	٤٢
.97	3.74	2.1	1	6.4	3	29.8	14	38.3	18	23.4	11	تدعم المنظمة نشاط التدريب والتعليم المستمر للعاملين من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم بـمه يضمن جودة الاداء الاكاديمي	٤٣

يلاحظ ان الوسط الحسابي لبعد محور العمليات الداخلية بلغ (4.05) وهو ميل عال جدا لافراد العينة على فقرات هذا البعد وبانحراف معياري (1.36) ويشير الى تشتت عال بآراء عينة



الدراسة.في حين بلغت فقرة (47) اعلى الوسط الحسابي اذ بلغ (3.60) وبانحراف (1.04) وهذا يشير ميل مقبول وبتشتت مقبول نحو يتحقق التميز التشغيلي من خلال التحسين وتطوير العمليات الداخلية وكفاءة استخدام وتشغيل الاصول وتطوير ادارة الموارد والطاقات المتاحة.

جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس بعد العمليات الداخلية للعاملين في الهيئة العامة للضرائب

ت	الفقره	موافق بشده		محايد		غير موافق بشده		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت		
	المجال الثالث: محور العمليات الداخليه								
٤	تعمل الادارة على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية لتحسين الانتاجية	17.0	8	38.3	18	25.5	12	6.4	3
٤	تستجيب المنظمة لعمليات التطوير و التحديث والابتكار لغرض تطوير خدمات تعليمية جديدة و النفاذ من خلالها الى اسواق جديدة	14.9	7	38.3	18	31.9	15	4.3	2
٤	تنظر المنظمة وبصورة مستمرة الى الهيكل التنظيمي لها وتجري التغييرات عليه من اجل التكامل والترابط بين الواحدات التنظيمية	6.4	3	44.7	21	23.4	11	10.6	5
٤	يتحقق التميز التشغيلي من خلال التحسين وتطوير العمليات الداخلية وكفاءة استخدام وتشغيل الاصول وتطوير ادارة الموارد والطاقات المتاحة	12.8	6	55.3	26	17.0	8	6.4	3
٤	تسعى المنظمة الى تحسين اداء عملياتها و تحسين خدماتها بما يلبي رغبات المستفيدين	14.9	7	44.7	21	23.4	11	6.4	3
٤	تعيد المنظمة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات الموزعة على العاملين بصورة مستمرة وفقا لمتطلبات الموقف	-	-	38.3	18	12.8	6	48.9	23
	الاداء التنظيمي								
.706									

ثالثاً: اختبار روابط التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة : لاجل اختبار روابط التأثير والعلاقات بين المتغيرات الرئيسية للدراسة لمعرفة صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها " يزداد الاداء المنظمي قوة وتميزاً من خلال استخدام ابعاد القيادة التحويلية" لا بد من معرفة نتائج التحليل الاحصائي لهذه المتغيرات الرئيسية والابعاد؟

١ الفروقات بين ابعاد المتغيرات باستخدام اختبار (t) : يلاحظ من الجدول ان كل الابعاد ذات دلالة معنوية عالية عند درجة حرية (46)، وهذا يشير الى ان هناك فروقات معنوية بين الابعاد، اذ



حصلت كل الابعاد على قيمة فوق المتوسط ماعدا محور التعليم والنمو من المتغير المعتمد الاداء المنظمي اذ بلغ الوسط الحسابي (2.62) لكن بتجانس عالٍ لآراء العينة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.56) وكذلك حصل البعد العمليات الجارية على تشتت عالٍ لآراء عينة الدراسة اذ بلغ (1.36).

جدول (١١) اختبار (t) لقياس ابعاد المحاور الرئيسة في عينة الدراسة

Sig.	df	t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.000	46	28.25	.96	3.96	الجاذبية
.000	46	27.14	.94	3.73	الالهام
.000	46	26.08	.99	3.79	الاستشارة الفكرية
.000	46	24.41	.99	3.52	الاعتبار الفردي
.000	46	26.64	.89	3.46	منظور الزبائن
.000	46	31.84	.56	2.62	منظور التعلم والنمو
.000	46	20.43	1.36	4.05	منظور العمليات الداخلية

٢- قياس درجة تأثير القيادة التحويلية على المتغير المعتمد الاداء المنظمي : يلاحظ من الجدول (١٢) ان معامل التحديد بالنسبة المتغير القيادة التحويلية يقدر بـ (R=0.49) وهذا يعني ان القيادة التحويلية تسهم في تفسير (٤٩%) من المتغير المعتمد الاداء المنظمي ،وان قيمة (F=43.61) المحسوبة قد ظهرت اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان هناك تأثير قوي بين متغير القيادة التحويلية والمتغير المعتمد المتمثل بالاداء المنظمي. ظهرت القيمة الثابتة (a=0.794) وهذا يعني عندما تكون القيادة التحويلية مساوية للصفر فإن المتغير المعتمد وهو الاداء لن تقل عن هذه القيمة.وقد بلغت قيمة (B=0.712) وهذا يشير الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في القيادة التحويلية فإنه يؤدي الى تغيير بمقدار الاداء المنظمي بنفس القيمة. ويشير معامل الانحدار في قيمة (T) الى وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية على الاداء المنظمي عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يؤكد على اهمية المتغيرات في انموذج الدراسة وصحة الفرضية الرئيسة.

جدول (١٢) تأثير القيادة التحويلية في مدى نجاح الاداء المنظمي لعينة الدراسة

المتغير المستقل	B	t	Sig.	R	F	sig	المتغير المعتمد
القيادة التحويلية	a	1.899	.064	.492	43.61	.000	الاداء المنظمي
	B	6.604	.000				



٣- قياس درجة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية : توجد علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة الحالية، اذا تدل نتائج التحليل الاحصائي الى ارتباط قوي بين القيادة التحويلية والاداء المنظمي ،اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ب (.702) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى قوة الارتباط بين المتغيرين.

جدول (١٣) قياس درجة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعنوية	الارتباط	المتغير
.707	3.5118	.000	.702	القيادة التحويلية
.696	.30815	.000	.702	الاداء المنظمي

((الاستنتاجات والتوصيات))

الاستنتاجات : توصلت الباحثة من خلال تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

- ١ ظهرت النتائج ان هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الاداء المنظمي ،مما يدل على ان الابعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على اداء المنظمات.
- ٢ تحققت علاقة ايجابية ذات ارتباط قوي بين متغير القيادة التحويلية والاداء المنظمي ،مما يشير الى استخدام القيادات العليا في العينة المبحوثة الابعاد السلوكية في التأثير على المرؤوسين لغرض تحقيق اهداف المنظمة.
- ٣ تبين ان كل من الابعاد السلوكية للقيادة التحويلية و الابعاد الاداء المنظمي ذات فروقات ودلالة معنوية عالية،وتأثير متبادل بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.
- ٤ حظيت ابعاد القيادة التحويلية بأستثمار جيد في عينة الدراسة ،مما ادى الى ظهور نتائج ايجابية ،بأستثناء محور التعلم والنمو من متغير الاداء المنظمي، على الرغم من تحقق معنوية عالية له.

التوصيات:

تتناول هذه الفقرة عرضاً لاهم التوصيات التي يمكن للمنظمة عينة الدراسة الاستفادة منها، ورفد الدراسات المستقبلية ،وانطلاقاً من الاستنتاجات التي تمخضت عنها الدراسة قامت الباحثة بتقديم بعض التوصيات :



- ١ ضرورة تقديم الدعم الكامل للدراسات السلوكية لا سيما فيما يخص سلوكيات القيادة لتفعيل الدور المهم للمدراء والقادة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة للوصول الى اداء متميز وتحقيق النجاح الاستراتيجي في بيئة الاعمال.
- ٢ العمل على تعزيز ابعاد الاداء المنظمي لغرض تحقيق اهداف عينة الدراسة، لا سيما محور العلم والنمو، للوصول الى نجاح استراتيجي ويحقق لها التفوق في القطاعات الحكومية.
- ٣ تركيز الجهود على كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي لعينة الدراسة من خلال اختيار قادة ذات رؤية مستقبلية يتصفون بالقيم وسلوكيات القيادة التي من شأنها تعزز وتسهم في بناء اداء متميز للمنظمات الحكومية.

((المصــــــــــــــــــــادر))

١. التميمي، محمد ياسين رحيم: ٢٠٠٩"العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي" رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
٢. جوده، رضوان جبار: "٢٠١٠" القيادة التحويلية واثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المرؤوسين"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
٣. الحديثي، عبد الله سلمان جمعة: ٢٠١١"تقويم الاداء الاستراتيجي للتنظيمات الحكومية باستعمال بطاقة الاداء المتوازنة: بحث تطبيقي في دائرة العيادات الطبية الشعبية"، شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين /بغداد.
٤. الزيدي/ ناظم جواد عبد سلمان: ٢٠٠٧"العلاقة بين السلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات" دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
٥. الشماع، خليل محمد حسن: "مبادئ الاداره"، الاكاديميه العربية للعلوم الماليه والمصرفيه.
٦. العاني، اريج معيد خليل: "٢٠٠٢" المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء ألمنظمي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
٧. العاني، مزهر سفيان، جواد، شوقي ناجي: ٢٠٠٨"العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار اثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة.
٨. العبيدي، نماء جواد: ٢٠٠٢" الانماط القيادية وعلاقتها بمراحل ادارة الازمه، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.



٩. العزاوي، بشرى هاشم محمد: ٢٠٠٨ "اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات ا لخدمة في النجاح الاستراتيجي"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
١٠. القيسي، سها عدنان سلمان: ٢٠١٠، "تأثير بعض الانماط القيادية الحديثه في راس المال الاجتماعي التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

المصادر الاجنبية:

1. Bass, M. Bernard & Avolio, J. Bruce & Berson, Yair, Jung, Dong: 2003 "Predicting untie performance by Assessing Transformational and Transcational Leadership", Journal of Applied Psychology Vo. 88, No. 2, pp. 207-218.
2. Bryan, Suzatte: 2002 "Cognitive Complexity Transformtional Leadership and Organizational outcomes", Adissertation, the department of communication studies.
3. Carss, W. Bradley: 2010 "The Measurement of Transformational leadership Skills in the Workplace "The Path towards Innovative and High Performancem Teams, University of the Fraser Valley, pp. 1-31.
4. Certo, C. Samuel: 2003 "Modern management", 8th Edition, Prentice, Hall.
5. Daft, L. Richard: 2004 "Organization Theory and Design", 8th Edition, Vanderbilt University South-West ERV.
6. Dionne, D. Shelley & Yammarino, J. Francis & Atwater, E. Leanne & Spangler D. William: 2004 "Transformational Leadership and team performance", Journal of Organization Change Management, Vol. 17, No. 2, pp. 177-193.
7. Fitzgerald, Susan & Schutte, S. Nicols: 2010 "Increasing Transformational Leadership Through enhancing self-efficacy", Journal of Management Development, Vol., 29, No. 5, pp. 495-505.
8. Gerrard, Bill & Lockett, Andy: 2007 "The impact of human and social capital on organizational performance", Evidence from English Premiership Socceh.
9. Greiman, C. Bradley & Addington, S. Lean: 2008 "Youth Leadership Development self- Efficacy", :An Exploratory Study Involving A new Construct Journal of Leadership Education Vol. 7, No. 1, pp.
10. Gumusluoglu, Lale & Ilsev, Arzu: 2009 "Transformational Leadership, creativity, and organizational Innovation", Journal of Business Research, 62, pp. 461-473.
11. Horgren, C. T., Foster, G. Data, R. S.: 2000 "Cost Accounting", Prentice, Hall international, inc.
12. Hofer, C. W., (1983). ROVA, Anew measure for assessing organizational performance, advances in strategic mangemnt, jaipess, New York.
13. Kaplan, Rabbets & Norton, David P.: 1996 "The Balanced Score Card: Tran slating strategy acation", Boston, MA, Harvard Businness School, Press, pp. 72.
14. Kaplan, Rebert, S. & Atkinson, Anthony, A.: 1998 "Advanced Management Accounting", 3ed, prentice, Hall, New Jersey.
15. Ivancevich, M. John & Matteson, T. Michael: 2002 "Organizational Behaviour and Management", 6th Edition, McGraw- Hill-Irwin.
16. Krishnan, R. Venkat: 2004 "Impact of transformational leadership on followers influence strategies", The leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, No. 1, pp. 58-72.



- 17.Kenny,G.:2001"Strategic Factors: Developing Winning & Measure Strategy",Published, (President Press, National Library of Australia).
- 18.Leban, William &Zulauf, Carol: 2004"Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles", The Leadership & Organization Development Journal, Vol, 25, No.7, pp.554-564.
- 19.Niekerk,Magdalen, Maria,Van:2005"Transformational Leadership at a Higher Education Institution",Master of arts, University of South Africa.
20. Maller,B.S.,:2002"Stratgic Success :How to Implement Your Strategic Plan",pp.4.
- 21.Riaz, Tabassum:2011"Impact of Transformational Leadership Style on Affective employees commitment:An empirical study of Banking sector in Islamabad, Bakistan", The Journal Commerce, Vol.,3, No.1,pp.43-51.
- 22.Partners,Spreckley :2004"The role of genederin transformational leadership"
- 23.Thomson,S.Grace:2007"A review of transformational leadership models and its linkage to the Scholarship practice, leadership model",University of Phoenix.
- 24.Wheen, Thomasl, &Hunger,J.Daived:2004"Strategic Management and Business Policy Prentice ,Hall-inc.