

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية للقيادة الاستراتيجية

- ١-٢ - مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها وأهم مزاياها:
١-١-٢ - مفهوم القيادة الإستراتيجية:

دائماً نراجع أدبياتنا الإدارية وممارستنا العلمية لنجعلها مسايرة، قدر الإمكان للمتغيرات المستجدة والمتلاحقة التي تشهدها مجتمعاتنا اليوم بجميع قطاعاتنا وأنشطتها^١. حيث بين (Bass) أن المنظمات تمر بالعديد من التحديات التي يجب أن نتعامل معها في إطار الحاجة إلى الاستمرارية والتغيير، ومن هنا ظهر دور القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجيهات وأهداف المنظمة طويلة الأجل^٢، حيث يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، لأن جذوره الأولى انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها^٣.
ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين اتجاه ذلك ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

- ❖ عرف **Hitt** القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الإستراتيجي"^٤.
- ❖ أيضاً عرفها **Hitt** بأنها "عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون"^٥.
- ❖ وعبر عنها **Dess** بأنها "مهمة المنظمة بأكملها للتأثير على النتائج الإستراتيجية للمنظمة"^٦.

^١ هيجان، عبدالرحمن بن أحمد " عرض نقدي لكتاب: القيادة الإستراتيجية: فن ومنهج "، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد 44، العدد 2، 2004م.

^٢ Bass , Gergory G. Lumpkin , GT. & Eisner alan B. Strategic Management Clearing Competitive Advantage MC Graw,Hill,3 New York,U.S.A.,2008.

^٣ Wright P, "Strategic Management:Concepts and Cases ":3rd Prentice hall ,USA,1996.

^٤ Hitt,Michael ,A.Ireland ,R.Duane.The Essence of Stategic Leadership:Managing Human and Social Capital. Journal of leadership & Organizational Studies ,Vol.9,No.1, 2002.

^٥ Hitt,Miched A.Ireland R.D &Hockessin ,Robert ,E,2003 Strategic management competitiveness and Globalization South –Western ,5thed USA,2003

^٦Dess ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages McGraw-Hill M New York ,USA.2007.

- ❖ وعرفها كلٌ من (Carpenter & Sanders,2006: 29)(Crowe,1993:301) بأنها " الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وإيصالها، وإلهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح " ¹.
- ❖ وأشار (Macmillan & Tampoe,2000:) بأنها " عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الإستراتيجية " ²
- ❖ حيث عرف (Par) القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك تصوراً للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية ³.
- ❖ وعرف (Guillot) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد ذي الخبرة وصاحب الحكمة والرؤية على ابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة ومتقلبة ومعقدة " ⁴.
- ❖ وعرف (lee &Chen) القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة" ⁵.
- ❖ ويعرفها (Pisapia) بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد" ⁶.
- ❖ ويعرفها (أحمد والفقية) بأنها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم" ⁷.

¹ ثابت، راند حماد، " درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية "، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013م.
² جلاب، إحسان دهب، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 26.

³ Par ,BgenPaul.R.Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000.p11.

³Guillot , W. Michael, Stategic Leadership, DefiningThe challenge Air & Space Power Journal ,Vol.17,No.4.2003.

⁴Lee,Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007.

⁶ Pisapia, John,The Strategic Leader – New Tactics For AGlobalizing World.Information Age publishing ,USA.2009.

⁷ أحمد، أشرف السعيد والفقية، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران " مجلة كلية التربية – جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011م.

❖ يعرف (Mungong & Hitt) بأنها " القدرة على التوقيع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي كضرورة "¹.

❖ ويشير الطائي إلى أن الإستراتيجية تعني الخطة، والقيادة الإستراتيجية هي "تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة"².

وبهذا الصدد تعرف الباحثة القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على خلق الملاءمة والتحالف في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي".

٢-١-٢ أهمية القيادة الإستراتيجية:

بعد تناول الباحثة لمفهوم القيادة الإستراتيجية أرى من الضروري توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية وتتناول في هذا الجانب النقاط التالية:

أ- تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة³.

ب- تسهم القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها⁴.

ج- القيادة الإستراتيجية ترسم الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر في القواعد السلوكية والثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة⁵.

² Mungonge, Goliatath " Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Develop Ment Of Aprvately Owned Newspeper In Zambia, Master Of Business Administration ,2007:p5.

³ الطائي، علي حسون، حسين، ضياء محمد، محمد، نسرین جاسم، " دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة "، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط- دائرة المشاريع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد ٦١، المجلد ١٧، ٢٠١١، ص ٧.

⁴ Dass ,Gregory Gregory Glum pin, strategic Management: Creating Compleitive Advantages McGraw-Hill M New York ,USA.2007:p37.

⁵ Lee,Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007:1028.

⁶ شارلزهل، وجونز، جاريت " الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل " ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار دار المريخ، 2001، ص654-655.

د- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية و تنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المنظمي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمية، وتهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة¹.

هـ- تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة ترتكز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة².

و- القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الأخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك القائد الرؤية كطبعة مميزة و القيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع³.

ح- تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وتأتي أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وأنها عنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة⁴.

ي- القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية الإبداعية للقيادة الإستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية⁵.

ك- تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة⁶.

¹ أحمد، أشرف السعيد والفيهي، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران " مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011، ص19.

² الدوري، زكريا مطلق، "إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الأفعية الثالثة " اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009:27.

³ الركابي، كاظم نزار " الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة " عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، 93.

⁴ Hamidi, Yadollah. Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skill is Necessary. Australian Journal of Basic and Applied Sciences , Vol. 3, No3, pp.2563-2569.

⁵ مسلم، علي عبدالهادي " أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 2، 2005م، ص 171-237.

⁶ يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث و دراسات، العدد 362، الطبعة الأولى، 2002، ص27.

ل- تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية^١.

م- القيادة الإستراتيجية كونها هيكلية فهي تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الإستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج^٢.

ن- تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

٢-١-٣ مزايا القيادة الإستراتيجية:

للقيادة الإستراتيجية عدد من المزايا منها:^٣

- أ- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.
- ب- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظمي.
- ج- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً منظماً جوهرياً.
- د - تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث يصبح محركات التعليم مستمرة.
- هـ- تتمثل القيادة الإستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.
- و- تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطاً علائقي وإنما كنشاط إستراتيجي.

^١ رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص370.

^٢ المربع، صالح بن سعد، " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني " أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م.

^٣ هيو، رينشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائدا إستراتيجياً. ترجمة معين الامام، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006م، ص 36-46.

٢-١-٤ وظائف القيادة الإستراتيجية:

للقيادة الإستراتيجيين طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين. أذ إنهم ينظرون لوظائفهم بوظائف إستراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة، ومن تلك الوظائف (جدولة الأعمال وتطوير الافراد وتنفيذ الأهداف و تحقيق النتائج) وهذا ما بينه Huczski ,& Buchanan بالجدول التالي:

جدول (١/١): وظائف القيادة الإستراتيجية

| المعيار | وظائف القيادة الإستراتيجية |
|---------------|---|
| جدول الأعمال | تحديد التوجه: تحديد الرؤية الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف. |
| تطوير الافراد | حشد (تعبئة) الافراد: إيصال الرؤية الإستراتيجية والتأثير في تشكيل فرق العمل التي تقبل الافراد. |
| التنفيذ | الدافعية ورفع الروح المعنوية: حث الافراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات. |
| النتائج | الشروع بإحداث التغيرات الإيجابية وأحياناً الجذرية. |

Source: Huczski, A, & Buchanan, D (2001) , Organizational behavior: An introductory text, Prentice – Hall.

تضيف الباحثة إلى الوظائف السابقة وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء:
أ- التخطيط:

يعد التخطيط أولى وظائف القيادة الإستراتيجية، حيث يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهام معينة أو مشروع ما، ولذا فإن التخطيط يمثل حجر الزاوية ونقطة البداية أمام القيادة الإستراتيجية.

فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، والخطط، وكافة الأنشطة الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يضمن الاستراتيجيات، والسياسات، والاجراءات، والقواعد، والبرامج، والجدول الزمنية، فالخطة بشكل عام تمثل رسائل لتحقيق أهداف المنظمة.^١ كما يشير موسى إلى أن تزايد أهمية القيادة الإستراتيجية كلما زاد حجم منظمات الأعمال وتزايد عدد منتجاتها وحجم إنتاجها واتساع أسواقها، فضلاً عن تزايد القرارات التي يجب اتخاذها سواء من

^١ مصطفى، أحمد السيد " المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد "، دار النهضة العربية، القاهرة: 2011، (115-116).

حيث عددها أو أهميتها وتأثيرها. وهكذا فإنه بدون التخطيط يتعذر وضع قرارات سليمة في إدارات مثل البحوث، والتسويق، والإنتاج، والعمليات، والإدارة المالية بشكل مستقل داخل كل إدارة، ومن ثم يصبح التخطيط ضرورة لاستمرار ونجاح وتطور المنظمة نظراً لمساعدة كل إدارة أو قسم أو وحدة أو فرع في تحديد المهام وطريقة الإنجاز بطريقة متكاملة ومنسقة مع كافة الوحدات التنظيمية الأخرى بدون حدوث أو تضارب أو تزايد في التكلفة أو الوقت¹.

ب- التنظيم:

حتى يمكن إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ينبغي تصميم الأعمال والمهام وتوزيع المسؤوليات على المشاركين في هذه الأعمال على أسس موضوعية وعلمية، وتأتي وظيفة التنظيم للقيادة الإستراتيجية في مرحلة تالية لوظيفة التخطيط، حيث تقوم بتنظيم و تحقيق الاهداف التي تم تقريرها في عملية التخطيط عن طريق توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة².

ج- الرقابة:

تقوم القيادة الاستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والبرامج المخططة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والتعليمات المعمول بها³.

د- تقييم وتقويم الأداء:

إن دور القادة الإستراتيجيين في متابعة وتقويم الأداء ينبع من بعدين: الأول يتعلق بالرقابة الإستراتيجية قبل وأثناء وبعد عملية التنفيذ وعمل التعديلات اللازمة وفقاً للظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما الثاني فيتمثل في رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ومتابعة اكتشاف الانحرافات الواضحة وعلاجها في أقصر وقت ممكن⁴.

¹ موسى، غزالة حمد عبد الجواد " أثر الرقابة على تحسين كفاءة الاداء في منظمات الاعمال: بالتطبيق على شركة الاشغال العامة والخدمات بطبرق" اطروحة دكتوراة، جامعة أم درمان الاسلامية، الخرطوم، 2015، ص 24.

² مرجع سابق، مصطفى، 2011، ص 116.

³ خميس، محمد عبد المنعم، الرقابة، مفهومها وأبعادها، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، يناير 1979، ص 1.

⁴ أحمد، أشرف السعيد والفقهي، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران" مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء 1، العدد 146، 2011، ص 56.

ترى الباحثة أن القيادة الاستراتيجية تقوم بعملية تقييم وتقويم الأداء الإستراتيجي من خلال الآتي:

- معرفة رأي المستفيدين من الخطة الإستراتيجية وتعديلها بما يحقق تطلعاتهم.
- تحديد حاجات ومتطلبات العملاء من المنظمة والسعي لتحقيقها.
- ردم الفجوة بين المنظمة وعمالها.
- معرفة مستوى تحقيق الأهداف.
- تحديد أسباب الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي سواء كانت الفجوة سلبية أم إيجابية واتخاذ القرارات التصحيحية لردمها.
- تطوير و تحسين السلعة أو الخدمة.
- تطبيق مفهوم الجودة الذي يحقق بالتصحيح ومعالجة أسباب الانحرافات والتطوير المستمر.
- زيادة العائد نتيجة تحسين الأداء والمنتجات والعمليات.

٢-١-٥ سمات القائد الإستراتيجي:

بعد مراجعة مجموعة من أدبيات الإدارة الإستراتيجية، حُدِّت أهم المؤهلات والسمات التي

يجب أن يتميز بها القائد الإستراتيجي في الجدول الآتي:

جدول (٢/١): سمات القائد الاستراتيجي

| (الدوري، 2005) | (جواد، 2000) | (Hitt-et al 2003) (Hitt,2001) | (Horrison& John:2003) (Dess et al:2003) | (الكبيسي، ٢٠٠٥) | (Bozman, Staussen,19 90) | (المنيف، 2004) |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------------------|--|--------------------|---|---|
| ١.إحاطة جيدة. | ١.التمكين. | ١.العمل في | ١.خصائص | ١.المبادأة | ١.الصبر. | ١.نفاذ البصيرة. |
| ٢.خبرة ومعرفة | ٢.الحدس. | ٢. غامضة. | ٢. الذكاء | ٢.التأمل. | ٢.التحفيز الجيد. | ٢.الالتزام والارتباط مع أتباعه. |
| ٣.الدبلوما سية | ٣.الرؤية. | ٢.الالتزام | ٣.الشعوري. | ٣.الطموح | ٣.الخبرة المتنوعة. | ٣.قوة الشخصية. |
| ٤.نشاط | ٤.المرغوبة. | ٣.النتائج | ٤.أدراك الذات. | ٤.واقعي. | ٤.التفكير المنطقي. | ٤.القدرة على الارتقاء بمستويات الأداء. |
| ٥.قابلية للدفع نحو الهدف. | ٥.القيم. | ٤.الإستراتيجية | ٥.تنظيم الذات. | ٥.موالون | ٥.القدرة على التحليل وفك الكلمات. | ٥.القدرة على التأثير في المرؤوسين. |
| | | ٥.المرغوبة. | ٦.الدافعية | ٦.مستقل. | ٦.التحليل النقدي. | ٦.القدرة على مواجهة المعضلات الإستراتيجية. |
| | | ٣.امتلاك مهارات | ٧.للإنجاز. | ٧.متعاون. | ٧.القدرة على الربط بين القيم والتفكير التحليلي. | ٧.المخاطرة والمجازفة. |
| | | ٤.تفاعلية. | ٦.التعاطف. | | ٨.القدرة على التفكير الإستراتيجي. | ٨.استحضار المستقبل. |
| | | ٤.مستوى عال | ٧.المهارة | | ٩.الكفاءة والفعالية | ٩.التحسس والحدس والاستبصار. |
| | | من الطموح. | الاجتماعية. | | والتقة والقدرة على تبسط الأمور. | ١٠.التفاعل الذاتي. |
| | | ٥.درجة عالية | | | ١٠.الغموض. | ١١.الرؤية النافذة. |
| | | من الثقة | | | ١١.الحدس | ١٢.التمتع برؤية. |
| | | بالنفس. | | | الاستراتيجي الذي يميز القائد | ١٣.تكاملية وشمولية. |
| | | | | | الاستراتيجي من غيره. | ١٤.تقبل النقد وتجاوز |

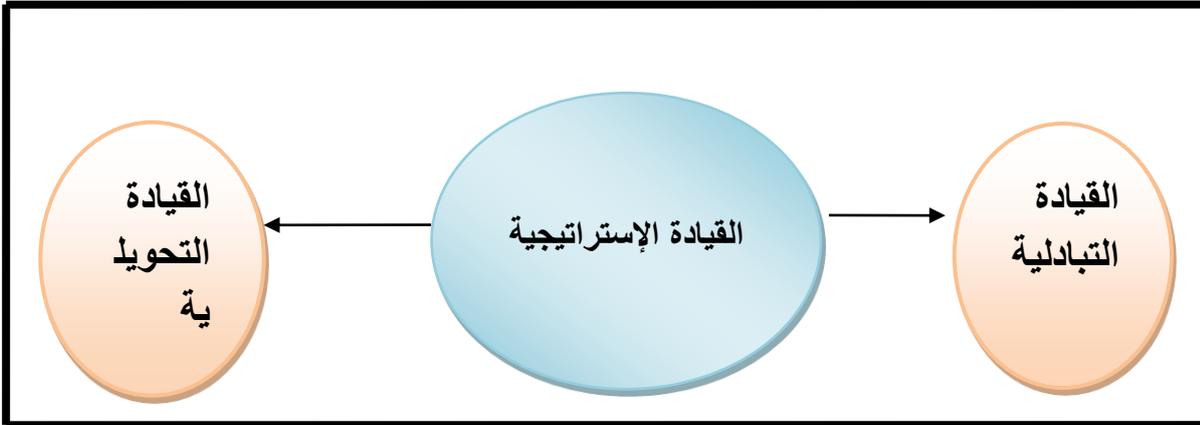
| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | الأخطاء.. ١٥. المثالية والطموح والإيمان. ١٦. الميل إلى تبني الإبداع والابتكار . ١٧. خلق فرص التعلم. |
|--|--|--|--|--|--|---|

المصدر: أعداد الباحثة اعتماداً على المصدر المشار إليها أنفاً.

٢-١-٦ أبعاد القيادة الإستراتيجية

تأتي القيادة الإستراتيجية ضمن الأدوات والأساليب الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال لضمان تحقيق موقع تنافسي مميز، والتي ركزت في مضامينها على القرارات الإستراتيجية المنطقية حول الغايات، والأفعال، والسلوكيات، والعلاقة مع المرؤوسين في بيئات الغموض أو عدم التأكد، لذا فإن أبعاد القيادة الإستراتيجية تتمثل في الشكل الآتي:

شكل (١ / ٢): الأبعاد الرئيسية للقيادة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة

للاستعراض السابق لأبعاد القيادة الإستراتيجية ستقوم الباحثة بشرحها على النحو الآتي:

١ - القيادة التبادلية (الإجرائية):

تعتبر القيادة التبادلية نوعاً من أنواع القيادة التي تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وإلى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود الأتباع نحو أهداف المنظمة المنشودة

¹ Vroom , V.H,"Leadership and the Decision -Making Process "Organizational Dynamice ",2000.Vol 28,No 4,p82.

من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة، فضلاً عن العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف، والخدمات المقدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتستند القيادة التبادلية إلى البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة، وذلك من خلال تأكيد القادة التبادلين على معايير العمل و أهدافه، فضلاً عن ميلهم للتركيز على إكمال المهمة والتزام العاملين بها، إذ يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير في أداء العاملين، إذ يتفاوض القائد مع الأتباع للوصول إلى اتفاق حول نوع المكافآت أو القبول الذي سيحصلون عليه نتيجة قيامهم بعمل ما¹.

كما أن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التبادلية لا يهتمون بالحاجات الفردية لمروعسيهم، ولا يركزون على تطوير قدرات المرعوسين الذاتية. فالقادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التبادلية يتبادلون المنافع والأشياء ذات القيمة فيما بينهم وبين مرعوسيه من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم².

وتتمثل الفكرة الأساسية التي اقترحها بينز (Burns) للقيادة التبادلية في أن الأهداف التنظيمية (الأداء العالي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والولاء، التميز، وانخفاض دوران العمل) يمكن تحقيقها باستخدام أسلوب موحد لمنح المكافآت لجميع العاملين، وهذه القيادة في جوهرها هي عملية تبادل اجتماعي مبني على الثقة والاحترام والدعم المتبادل بين القادة والعاملين، وتتضمن تبادلات أو صفقات قائمة على أساس المكافأة³.

وقد حدد ستشتر (Schuster) الصفة المميزة للقيادة التبادلية بأنها تستند إلى قوة التأثير بالآخرين من مركزه ومكانته أينما وجدت هذه القوة ليكافئ العاملين الذين ينجزون الأعمال بإتقان وفي الوقت نفسه يراقب السلوكيات لاكتشاف الأخطاء التي تُصحح بعد ذلك⁴، غير أن هذا المدخل

¹ الضمور، إبتسام علي سلامة وآخرون، " أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٣٧، العدد ١، ٢٠١٠، ص١٢.

² Kupers,W. and Weibler.J,"How Emotional Is Transformational Leadership Really "Leadership & Organization Development Journal 2006.

³ -Slocum ,J.w,& Hellriegel ,D,Principles Organizational Behavior Twelfth Edition ,South –Western ,U,S,A,2009.

⁴ Bass ,B. M,Transformational Leadership: Military ,and Educational Impact , (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates , Inc,1998,p9.

لا يغير من قيم العاملين وعاداتهم بقدر ما يؤثر على سلوكهم من خلال استخدام الموارد التنظيمية والمالية المتاحة، للمحافظة على استقرار المنظمة¹.

فالقائد التبادلي لا يهتم بالاحتياجات الشخصية للعاملين ولا يركز على تطوير مؤهلاتهم وإنما يعتمد على تبادل المنافع بين القائد والعاملين، سواء ما يتعلق بالأعراف، والمكافآت أو إسهامات بعضهم البعض ويكون القادة التبادليون مؤثرين، إذا عملوا وفقاً لما يريده الأتباع أو يتوقعونه، وتتوقف فاعلية القيادة التبادلية على مقدرات القائد على الاستجابة كردود أفعال العاملين وتلبيةها، وتغيير توقعاتهم².

وهناك أربع خصائص تمتاز بها القيادة التبادلية وهي:

أ- المكافآت الشرطية:

يستخدم القائد التبادلي نظام المكافآت الشرطية لتحفيز المرؤوسين من خلال عملية التبادل التي تحدث بين القائد والأتباع حينما يتم تبادل الجهد الذي يبذله هؤلاء الأتباع بمكافآت محددة. ويحاول القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التبادلية الحصول على اتفاق مع المرؤوسين حول المطلوب إنجازه، والمقابل المتوقع لمن يقوم بهذا الإنجاز³.

وتبدأ هذه العملية بمرحلة تفاوضية يتم فيها تحديد ما الذي سوف يتم تبادله، وما مستوى الرضا المتوقع، ويعتمد أسلوب القيادة التبادلية على القوى المتاحة للقائد، وخاصة قوة إثابة المرؤوسين لما قاموا به من إنجازات. ويؤكد هذا الأسلوب في القيادة على تحديد ماهية المكافآت التي يمكن أن يتوقعها المرؤوسون في ظل مستويات الجهد والأداء المختلفة⁴.

ب- الإدارة بالاستثناء:

تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة غير المخطط لها في العمل، ويتضمن هذا الأسلوب استخدام القائد للنقد البناء، والعائد السلبي والتدعيم السلبي⁵.

¹ Green, D., Barclary, S. & John, A., (1995), "Entry Strategy and Long-Term. Performance: Conceptualization and Empirical Examination", Journal of Marketing, Vol 5, PP.30-37.

² Krishnan,R,2005,Transformational leadership and Outcomes: Role of Relation:leader ship and organization Journal ,26(6).

³ Avolio , B,Bass , B.& Jung , D,Examining The Components of Transformational and Transactional leadership Using the Multifactor leadership questionnaire ,Journal of occupational and Organizational Psychology ,Vol 72 ,1999.

⁴ Galliers,R & Leidner Strategic in Formation System in Organization WWW ,Strategic in Formation System University of green Witch 16/9/ 2006.

⁵ Brown,S.& Leaveick,S.,(1994),"Understanding The Measurement of. Organizational Performance", ° Management Journal ,Vol 2, PP.50-58

وتأخذ الإدارة بالاستثناء نوعين أساسيين: يتضمن النوع الأول التدخل الفعال من القائد في سلوك المرعوسين، حيث يقوم القائد بالمراقبة الدقيقة لسلوك المرعوسين لملاحقة وجود أي أخطاء أو انتهاكات لأدوارهم، ويقوم التدخل المباشر لتصحيح أي خطأ في الأداء، بينما يتضمن النوع الثاني نوعاً من أنواع التدخل الأقل فاعلية، حيث لا يتدخل القائد إلا في حالة عدم تحقيق الأهداف وظهور مشكلات خطيرة¹.

ج- القيادة بسياسة عدم التدخل:

وهي سياسة يقوم بها القائد التبادلي في عدم التدخل المتكرر في عمل الأفراد، علماً بأنه من غير اختصاصه على الإطلاق بصورة مباشرة وغير مباشرة كي لا يجعل الأفراد في موقف محرج أمام العملاء.

فإن القائد الذي يتبنى مبدأ (عدم التدخل) إنما يتبنى مبدأ دع الأمور تسير " وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية، ويؤخر القرارات، ولا يقدم تغذية راجعة، ويبدل مجهوداً قليلاً لمساعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم. ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أية محاولة لمساعدتهم على التطور. ومثال القائد الذي يتبنى مبدأ " عدم التدخل " يمكن أن يكون رئيس أحد المصانع الصغيرة الذي لا يعقد اجتماعات مع المشرفين بالمصنع، ولا يوجد لديه خطة طويلة المدى للشركة، ويقوم باتصال قليل مع الموظفين داخل المنظمة².

وتضيف الباحثة بأن وضوح أداء القائد التبادلي باحترافية ودقة في تقديم التقارير وإشراك العاملين بأحدث التطورات والنجاحات من شأنه أن يخفف هذا التدخل يرونه مبالغاً فيه، بالإضافة إلى حب العاملين للعمل وإظهار الرغبة في التطور ستسجل نقاطاً ايجابية لهم.

د- العلاقات الثنائية التبادلية:

يركز القائد التبادلي على العلاقات الثنائية المتميزة التي تنشأ بين القائد والمرؤوس، الذي عرفت حينها بالترابط الثنائي العمودي Vertical dyad Linkage وذلك في منتصف سبعينيات القرن الماضي حيث كان تركيزها على عمليات التأثير المتبادل بين الثنائيات العمودية التي تتألف من شخص يمتلك سلطة مباشرة على شخص آخر، كما أن القائد يميز بين المرؤوسين عن طريق تشكيل مجموعتين تضم كل مجموعة عدداً من الأعضاء داخلها ويطلق على المجموعة بأعضاء

¹ Bass, M., & Steidlmeier, P., Ethics Character and Authentic Transformational leadership Behavior, leadership Quarterly, Vol 10, No 2, 1999.

² بيترج، نورث هاوس، " القيادة الإدارية النظرية والتطبيق"، ترجمة صلاح المعيوف، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 196-197.

داخل المجموعة (in-group) إذ إنهم يمتلكون خصائص مماثلة كما يمتلكه القائد ويتميزون بدرجة عالية من الثقة والولاء والاحترام والمكافآت الرسمية وغير الرسمية والالتزام حيث يكون القائد التبادلي قادراً على إنجاز جميع المهام بفعالية عند العمل مع تلك المجموعة، وهذه المجموعة تتصف بالقدرة على إنجاز المهام والأعمال فضلاً عن الرغبة في العمل ووضع أساليب مبتكرة لغرض تعزيز أهداف المنظمة، وتثميناً لجهودهم يقوم القائد التبادلي في المقابل بمنحهم مزيداً من الفرص والدعم والاهتمام والمسؤوليات الإضافية للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات وهكذا فإنهم يشكلون حلقة عمل مع القائد لتحقيق أهداف المنظمة¹

المجموعة الثانية فيطلق عليها الأعضاء خارج المجموعة (Out-group) وهم يعملون خارج دائرة القائد التبادلي ويلتزمون بالمهام الرسمية المحددة لهم وفق العقد الرسمي للعمل مع درجة أقل من الثقة والولاء والاحترام ومن ثم لا يحصلون على دعم واهتمام وثقة قائدهم بل يحصلون فقط على المميزات المحددة لهم طبقاً لوظائفهم، ولذلك تُوصف العلاقة بين هذه المجموعة والقائد بأنها علاقة ذات جودة منخفضة².

هـ - مستوى الثواب والعقاب:

تسعى القيادة التبادلية لبناء العلاقة بين القائد وأتباعه على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج ويقوم هذا الأسلوب أيضاً على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل باتجاه تحقيق الأداء المتميز.

٢ - القيادة التحويلية:

تُعتبر القيادة التحويلية نمطاً من أنماط القيادة يحث القادة على زيادة الاهتمام برسالة المنظمة والارتقاء بمصالح المرؤوسين وتوحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ليس في الوقت الحاضر وإنما أيضاً في المستقبل³. بينما عرف **Conger** القيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي

¹ Yuki, G. " leadership in organizations", Prentice- Hall, upper saddle River, 1998,p117

² Lee, Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007,p21.

³ مرجع سابق Bass، ص.2.

تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب و تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة¹.

يرى Burns أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والعدل والسلام والإنسانية². أكد الرقب إن القيادة التحويلية هي عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين الحالية وتحويلها للصحة العامة للمنظمة وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي³.

وتسعى القيادة التحويلية إلى إحداث تغيير هيكلي وثقافي من خلال إقناع العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة بضرورة إجراء تلك التغييرات وما هي الأسباب التي دعت إلى تبنيها، بما يؤدي إلى إيجاد إجماع نابع من قناعة العاملين في المنظمة بضرورة التغيير⁴.

ويرتكز دور القائد التحويلي في تعزيز الإبداع والابتكار وذلك بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات واكتشاف الكفاءات والقدرات بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة⁵.

ويستخدم القائد التحويلي إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء، ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين⁶.

وتسهم القيادة التحويلية في تنمية العلاقات المهنية والشخصية بين العاملين من جهة، وبين العاملين والقادة من جهة أخرى مبنية على الثقة والاحترام المتبادل مما يمكن من تقوية سلوك المواطنة التنظيمية ويعزز من درجة التعاون ويقلل من حالات التوتر وإجهاد الموظفين، وهذا ينعكس على الارتقاء بمستويات الأداء.

ويسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير والتطوير الإستراتيجي والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية

2-Conger,J.and Kanungo,R."Charismaleadership",The Elusive Factor in organizational Effectiveness ,sanFransisco:Jossey bass, 2002,p47.

¹ مرجع سابق Yuki، ص 305.

² الرقيب أحمد صادق محمد، " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2010، ص 16.

³ العجمي، محمد حسنين " القيادة الإدارية والتنمية البشرية" دار المسيرة للنشر، الأردن، عمان، 2008 ص 378-377.

⁵ Pisapia , John ,The Strategic Leader – New Tactics For AGlobalizing World.Information Age publishing ,USA.2009.p23.

⁶ عباس، علي، " أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص29،

المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار والمشاركة بين المستويات الإدارية¹.

ومن الخصائص المميزة للقيادة التحويلية:

أ- القدوة الحسنة:

القدوة الحسنة وهي تصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارًا نموذجية لأتباعهم ويتمثل الأتباع هؤلاء القادة، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدًا للسلوك الأخلاقي. ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشئ الصحيح، ويكن لهم الأتباع احترامًا عظيمًا، وغالبًا ما يتقنون فيهم إلى حد بعيد. ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة².

إن القادة التحويليين يتصرفون بطرق يتلاءم معها الأفراد بقوة، فهم يقدمون نوعًا من القيادة البارزة التي يقيّمها الأفراد على أنها اتصال (متضمن الإصغاء، وتقديم التغذية العكسية) وصنع وتوجيه، ومعاملة العاملين باحترام ومساواة، فهم الأشياء التي تساعد في العمل على نحو جيد بتعبير عن العمليات والعوامل النفسية، والفن والمهارة³.

فالقادة التحويليون ينشدون التغيير والإصلاح المتواصل لمنظمتهم ويتصرفون تصرفًا مثاليًا ويسلكون طرقًا تؤدي بهم إلى مستوى يكونون به قدوة حسنة للتابعين، لأنهم يعتبرون رمزًا يُعجب به التابعون إعجابًا يفوق الوصف، لأنهم يتقنون بهم وبأقوالهم وبأفعالهم التي تجسد آمال وطموحات التابعين وتعبّر عن حقيقة مشاعرهم ومعتقداتهم بدون شك أو ريب.

ب- الإثارة الفكرية:

ويقصد بها إثارة المرؤوسين لجعلهم أكثر فهمًا ووعيًا ودراية بالمشكلات التي تعيق تحقيق الأداء الذي يتجاوز التوقعات. وتمثل الإثارة الفكرية الدرجة التي يقدم عندها القائد للمرؤوسين " مهام مثيرة وقابلة للتحدي، ويشجعهم على حل المشكلات"⁴.

¹ محمد، فيصل محمد، وسالم، عبدرحمن محمد، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء: ورقة عمل مقدمة لملتقى موازنة البرامج والداء في الجامعات العربية، من 25-27 يوليو، جامعة الدول العربية للتنمية الإدارية، دمشق - سوريا، 2004، ص 62.

² العتيبي، بثينة هلا، "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007، ص 7.

³ -Nischan, T. P., Transformational leadership, www.vista.u.com/whatwe, 2004,p1-2.

⁴ 18-Hinkin, T. R., & Tracey, J. B., The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations, Journal of organizational change management, vol, 12, No, 2, 1999,p106.

وهذا سيجعل من المرؤوسين أناساً مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكاري لديهم^١. وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة حدوث الأخطاء وتقبل أفكارهم وعدم معارضتها^٢. وعلى اعتبار أن هذا التحفيز يعزز الذكاء، والرشاد، والحل المنطقي للمشكلات. والسلوكيات المرتبطة بالإثارة الفكرية تتضمن السعي لتصورات مختلفة عند حل المشكلات، مما يظهر وجود طرائق جديدة لبحث كيفية إنجاز المهمة المحددة، وتشجيع إعادة التفكير بالأفكار التي لم يتم التساؤل عنها في الماضي^٣.

ج- الحافز الملهم:

يحدد هذا البعد قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على الأداء بما هو أبعد من التوقعات، وينتزع القائد التحويلي الانتباه والقدرة المبدعة للمرؤوسين ويخلق مستوى من التحفيز والطاقة التي تدعم التزامهم، وكذلك ثقتهم فيما هو ممكن^٤. ويعتمد على الرموز في المساعدة لتركيز جهودهم^٥. وجعل المرؤوسين يرون الرؤية وكيفية الوصول إليها^٦. أي أنه يعمل نموذجاً للمرؤوسين لتحقيق رؤيته من خلال توليد الثقة فيهم بهذه الرؤية وبقيمة^٧. فالقادة إذن يخلقون المعنى والتحدى للمرؤوسين بحيث يعزز حالة الحماسة والحالة المثلى ورؤية مشتركة والالتزام بالهدف وروح عمل الفريق، ويرتبط هؤلاء القادة بوضوح بالتوقعات التي يرغب المرؤوسين في مواجهتها^٨. وعلى هذا فهم يُعدون غاية تجاوباً صادقاً لديهم، ويتم ضبطها على قيم مشتركة بين الأفراد الذين يقودونهم، ولأنهم يعتقدون بصدق بتلك الرؤية، فإنهم يستطيعون توجيههم نحوها بقبضة ثابتة، وعندما يأتي وقت تغيير الاتجاهات فإن كفاءة الثقة بالنفس للقائد وتوجهاته نحو التغيير تمهد ذلك التحول الهادئ، وبسبب تأثيره الايجابي، فإن القائد يصبح جيداً في العديد من المواقف بالشركات والمنظمات، ولكن يمكن أن يكون ذا فعالية خاصة إذا كان التنظيم تائهاً

^١ 20-Moran, M. T., Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust, 2003,p4. [www.cs.jyu.fi/timokk/arti/sjis7\(2\)1995.pdf](http://www.cs.jyu.fi/timokk/arti/sjis7(2)1995.pdf).

^٢ مرجع سابق، Bass&Avolio، ص 208.

^٣ Dionne, S. D., yammarino, F. J., Atwater, L. E., &Spander, W. D.,Transformational leadership and team performance, Journal of organizational change management, vol 17, No 2, 2004,p182.

^٤-Block, L., Amulti level analysis of transformational leadership, the international Journal of applied management and technology, <http://www.ijamt.org>, 2004.p 2.

^٥ Desai, G., Iyer, R., Paliwal, V., Patel, C., &Trivedi, N., Apilot Study introspecting organization citizenship behavior and transformational leadership in layoff survivors, [www. Apa. Org/ journals/ releases/ apl. Pdf](http://www.Apa.Org/journals/releases/apl.Pdf), 2003.p3.

^٦ Banerji, P.,& Krishnan, V.R., Ethical preferences of Transformational leadership: an empirical investigation, leadership & organization development journal, Vol, 21, No, 8, 2000.p407.

^٧ Pounder, J. S., Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction, Journal of management development, Vol, 22, No, 1, 2003.p6.

^٨ مرجع سابق، بيترج، ص 393.

(بلاهدف) أو عندما يكون في حاجة ماسة لرؤية جديدة، يمكن أن يكون منطلقاً لتغيير المنظمة تغييراً جذرياً¹.

د- الاهتمام الفردي:

يشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة للأفراد الذين يستحقونها.

ولا شك أن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على المرؤوسين "ليكونوا أكثر رغبة في تطوير أنفسهم وزيادة كفاءتهم والأخذ بزمام المبادرة، علاوة على زيادة مشاعر الثقة والاحترام تجاه قائدهم"². وعلى هذا الأساس يرى Desai³، أنه يتوجب على القائد أن يركز على الاختلافات الفردية ما بين الأفراد، والمتعلقة بحاجاتهم وطموحاتهم وقدراتهم وكيفية دعمها وتشجيعها وتحقيقها لهم لكي يقدموا أداءً جيداً.

أي أن هؤلاء القادة يدركون ويقبلون بالفروقات الفردية في مجال الحاجات والقيم ويعاملون المرؤوسين كل منهم على حدة بشكل مختلف ضمن إطار من العدالة ويتجلى هذا الاهتمام من خلال⁴:

- 1- القادة يعملون ناصحين، ويوجهون مخزون حاجات الأفراد من أجل الإنجاز والنمو.
 - 2- يحدد القادة مشاريع هامة ذات معنى وتحدّ بحيث يتطور المرؤوسين من الناحية الشخصية.
 - 3- تخويل المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم.
 - 4- يوفر القادة التدريب والتعليم والدعم والتشجيع للمرؤوسين ضمن منظماتهم أو فرقهم.
- وعلى هذا فإن القادة يركزون على الحاجات الفريدة من نوعها لكل مرؤوس ويعملون بشكل مستمر على مساعدتهم على التوصل إلى احتمالاتهم بأكملها⁵.

ولقد أكد (Bass & Steidlmeier) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثارا من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على

¹ دانيال، جولمان، ويوبا تزييس، وماكي آني، "القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج"، تعريب: عثمان أنجالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002. 91-96.

² نعتاني، عبدالمحسن، اليوسفي، احمد، "اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة بحوث جامعة حلب، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، العدد 32، 2002.

³ مرجع سابق، Desai، ص 4.

⁴ الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم، " الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.

⁵ Weinberger, L. A. , An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership study and perceived leadership effectiveness, human resource development research center, Swanson & associates, 2003.

إثارتهم والاتصال بهم على نحو دائم، وهي مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون على الانتباه حول تطوير رؤوسهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها، ولغرض تطوير التابعين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بالمستوى نفسه^١.

^١ - Bass, M., & Steidlmeier, P., Ethics Character and Authentic Transformational leadership Behavior, leadership Quarterly, Vol 10, No 2, 1999

المبحث الثاني

المفاهيم الأساسية للمعرفة

٢-٢-١ مفهوم المعرفة:

من خلال النظر إلى أدبيات الموضوع اختلف الكتاب والباحثون في مجال المعرفة في تحديد مفهوم واحد ودقيق للمعرفة، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد مشاربهم الفكرية من حيث النظر للمعرفة وإلى تنوع المداخل التي انتهجوها بهذا الصدد، وعلى ضوء ذلك ولأغراض هذه الدراسة ترى الباحثة أن مفهوم المعرفة يدور حول ثلاثة محاور رئيسية وذلك على النحو الآتي:

أ- تفسير المعرفة بناءً على الجوانب التاريخية واللغوية:

ففي قاموس التراث الأمريكي (**American- Heritage**) تُعرّف المعرفة بأنها الإلمام والاطلاع والفهم المكتسب عبر التجربة والدراسة، وأيضاً وردت المعرفة في قاموس ويبشر (**Webster's Dictionary**) بأنها الكتاب الذي يظهر التعلم الوافر، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية كالمعجم الوسيط الذي عرفها بأنها إدراك الشيء بحاسة من الحواس.^١ فاقتزنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم وتطلق كلمة معرفة ويراد بها علم مثلاً قوله الله تعالى (مما عرفوا من الحق) أي عملوا.^٢

ب- تفسير المعرفة على أساس المعلومات والخبرات والقيم:

تشير العديد من أدبيات المعرفة إلى أنها:

* المزيج السائل مع الخبرات والقيم والمعلومات السياقية والبصائر الخبيرة والحدس التي تزود المنظمة ببيئة وإطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة وأنها تنشأ وتطبق في عقول العارفين، وهي تتجسد في منظمات أيضاً في الوثائق والمستودعات والروتين التنظيمي والعمليات والممارسات والمعايير.^٣

* هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى إدارة لتحقيق مهمة محددة ولا تكون هذه القدرة إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.^٤

^١Websters Seventh Now Collegiate Dictionary, G &C, Publiser, Springfield Massachusetts, U.S.A .,1998, p595

^٢ القرآن الكريم، سورة المائدة، آية رقم ٨٣.

^٣ Davenport T.H &Beers M,C "Successful Knowledge Management Review `1998,p43.

^٤ إبراهيم، شعيب " أثر المعرفة التكنولوجية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، العراق، الموصل، 1998، ص 4.

* المعرفة سائل خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية وبصيرة نافذة تزود بأساس لتجسيد التجارب والمعلومات الجديدة، والمعرفة تنشأ وتطبق في عقول العارفين^١.

* تعرف بأنها تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة^٢.

* أما أصحاب المذهب التجريبي فيرون أنه " ليست ثمة معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية^٣.

* المعرفة هي البصيرة والخبرة والإبداع الموجودة داخل البشر.

* إن المعرفة هي حاصل جمع ما هو معروف حالياً^٤.

* حصيلة نتائج الخبرات والتجارب والفهم والتعلم والتفكير^٥.

ج- تفسير المعرفة على أساس العمليات:

في هذا الخصوص عرفها Hug بأنها "أفكار وعمليات تجسدت في عقول وسلوك الأفراد و تستعمل لتحسين تفهم المشكلات والمسائل المتعلقة بالعمل وهي إدراكية بطبيعتها وتوجد عموماً في شكلين ضمني وظاهر وينظر إليها موردًا ضروريًا وجوهريًا للمنظمات مما يؤدي استخدامه بشكل كفو لتعزير الميزة التنافسية"^٦.

كما تعرف المعرفة بأنها فهم الظاهرة للأفراد والمجموعات والمنظمات كالأنظمة والمنتجات والخدمات والعمليات التي تشكل أعلى من المعلومات ويتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة^٧. من خلال التعريفات السابقة تعرف الباحثة المعرفة من وجهة نظرها " بأنها تتجسد في السلوكيات والتصرفات والخبرات من خلال تأدية الأفراد أعمالهم، أي أنها الفعل أو حاله المحصلة خلال التفاعل السيكولوجي بين التجربة والتعلم والإدراك وفهم الحقيقة".

^١ دلقين، كيث " الإنسان في عصر المعلومات كيف تحول المعلومات إلى معرفة، تعريب أليافي شادن، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 2001، ص، 35.

^٢ العلواني، حسن " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية "المؤتمر العربي الثاني، الأردن، 2009، ص 10.

^٣ توفيق، عبدالرحمن " الإدارة المعرفة تغيير مالا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك، القاهرة، 2004، ص96.

^٤ عبد الرزاق، علاء الساعي، محمد " نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 183.

^٥ Zboralskik "The Impact of Communities of Practice ,in cooks El and Steve C. Encyclopedia of Communities of Practice in Formation and Knowledge Management ,Idea Group Hershey ,USA,2006,p223.

^٦ Hugh Macmillan, Manan Tahan Tampoe . Straategic Management, Oxford University Press,2000 ,p388.

^٧ جوامع ،إسماعيل ، بركات ، فايزة " محددات إناج إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية ، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصادية" مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ١٣، ٣٧٤، ، ٢٠٠٩، ص ٢٣٦.

٢-٢-٢ أهمية المعرفة:

من خلال التعريفات السابقة للمعرفة يمكن توضيح أهمية المعرفة ليس في المعرفة نفسها، وإنما فيما تمثله من إضافة قيمة لها، والدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Economy knowledge)، والذي يؤكد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية^١.

وتبرز أهمية المعرفة بشكل كبير باعتبارها المعنية بتوفير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، فالمنظمات ذات المعرفة الغنية هي التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تقدم مستوى جيداً من الجودة والإبداع والكفاءة. وأن ميزة المعرفة يمكن استمرارها لأنها عائدات ومزايا متزايدة. ويعكس الموجودات المادية التي تتناقص كلما استُخدمت، فالموجودات المعرفية تزداد مع الاستعمال^٢.

وأشار **عليان** إلى أن التجديد والابتكارات تمثل هاجساً لدى عديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد تمثل المعرفة الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شيء يقوم على المعرفة، وأصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل في مدى قدرة ومهارة المدير على إدارة المعرفة المؤثرة إيجاباً في تعزيز عملية الابتكار والإبداع التي تعد عنصراً أساسياً وفاعلاً في التفوق على المنافسين، والتي تمثل مقوماً أساسياً من مقومات توليد المعرفة التي تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة^٣.

وتأخذ المعرفة بهذا المنحنى أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية قد يحتاجها الأفراد بشكل متزايد وهائل ومتنوع من أجل تنفيذ أعمالهم على نحو ملائم، الأمر الذي دفع المنظمات نحو السعي إلى بناء قواعد معرفية خاصة بها^٤. ومن جهة أخرى أصبح هناك إدراك متنامٍ من مجتمع بشأن المعلومات وهذا الإدراك أخذ يتحول تدريجياً نحو المجتمع المعرفة، حتى أصبحت المعرفة هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات^٥.

^١ الزبادات، محمد عواد، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص20.

^٢ Bollinger. A.and Robert ,D, Managing Organizational Knowledge as strategic Asset Journal of Knowledge Management , 2001,p6.

^٣ مرجع سابق، عليان 2008، ص75.

^٤ Marquardt, Michael, J, "Building the Learning Organization" U.S.A Davis- Black Publishing Company, Company, 2002,p25.

^٥ حجازي، هيثم علي، " إدارة المعرفة مدخل نظري "، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 17.

وتتعاظم أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني مشكلة الندرة، بوصفها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم يمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة وتطويرها بتكلفة أرخص من غير تكاليف إضافية^١.

كما اعتبر العالم المشهور بيتر دريكر أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية ويقول في سياق آخر " أن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل^٢، وسوف تتطور من منظمات الأعمال إلى منظمات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة. إننا سائرون نحو دخول مجتمع المعرفة الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة " ^٣.

٢-٢-٣ أهداف المعرفة:

يرى العالمان (Drusak and Dovenport) أن عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على المنظمات، مثل الجودة والقيمة والخدمة والإبداع وسرعة الاستجابة وكل ذلك يحتاج الى معرفة تواكب التكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بسرعة عالية وتكلفة أقل^٤.

يرى الكبيسي و^٥ ياسين^٦ أن من تلك الأهداف التي تحققها المعرفة:

أ- الوصف والتفسير والفهم للظواهر الواقعة في المجال أو الميدان الذي تتخصص به تلك المعرفة.
ب- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها وفهمها.

ج- التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة بأن يتم تلافي وقوع ما هو غير مرغوب فيه والتمهيد لوقوع ما هو مفيد ونافع من السلوكيات أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

د- التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة للانطلاق منها إلى ما ينبغي أن تكون عليه في ضوء ما تطرحه الفرضيات والنظريات والنماذج التي تمت صياغتها في ذلك الحقل لتكون مرشداً وهداياً.

^١ العلي، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص26.

^٢ الساعد، رشاد، حريم، حسين، " علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة- بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الثامن، العدد الأول، 2005م.

^٣ Drucker Peter. Knowledge –Worker Productivity: The Biggest Challenge California Management Review ,41(2) 1999, p7.

^٤ Davenport ,D.H. Knowledge Work and The Future of Management Chapter in Book The Future of leadership, Jossy – Bass, CA , 2001, p79.

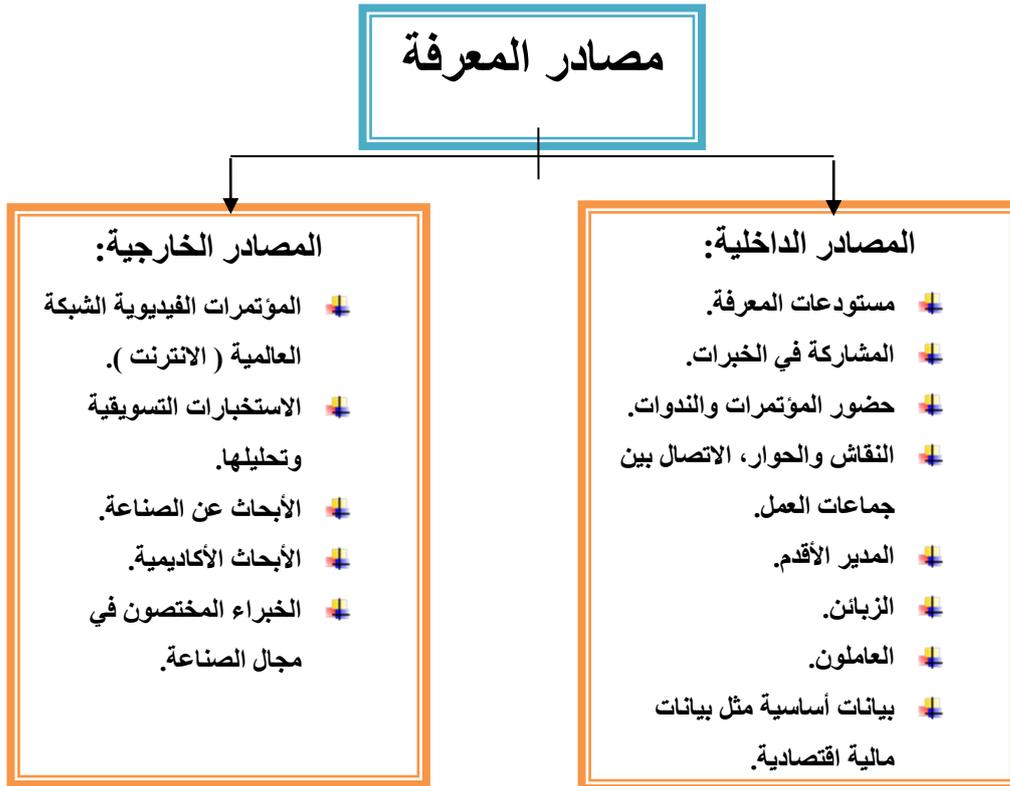
^٥ الكبيسي، عامر خضير، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 13.

^٦ ياسين، غالب، " المعلومات وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية، مجلة المستقبل العربي، 2000، ص، ص33.

٢-٢-٤ مصادر المعرفة:

أشارت الباحثة سابقاً إلى أن المعرفة عبارة عن سائل خليط من تجارب وقيم وخبرات ومعلومات يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وفي سبيل ذلك لا بد من معرفة مصادر المعرفة وسهولة الحصول عليها. وفي هذا الإطار حدد كلٌّ من العمري^١ وMartins^٢ مصادر اكتساب المعرفة وصنفاها إلى مصادر داخلية و خارجية الشكل التالي يوضح التصنيف:

شكل (٢/٢): مصادر المعرفة



المصدر: العمري، Martins.

^١ العمري، عبدالله مهدي، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية " في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٠٣-٣٠٤.

^٢ Marins, M. T., Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust, 2000, www.cs.jyu.fi/timokk/arti/sjs7(2)1995.pdf

٢-٢-5 روافع المعرفة السبع:

من جميع التعريفات السابقة يمكن التوضيح روافع المعرفة السبع في المنظمة والأنشطة الرئيسية لها في الجدول الآتي:

جدول (١/٢): روافع المعرفة السبع

| الروافع السبع | تكوينها | مثال على ذلك |
|--------------------------------|---|--|
| معرفة الزبون | يتم من خلال تطوير علاقات قوية مع الزبون من خلال مشاركته لفهم احتياجاته وتلبيتها أي تعريف فرص الأعمال | استخدام نظام علاقات الزبون لتحسين الاستجابة لطلباته والبحث والتطوير. |
| علاقات أصحاب المصالح | تتم من خلال تحسين علاقات أصحاب المصالح لتدفق المعرفة إلى الموردين والمجتمع والعاملين وحملة الأسهم واستخدام هذه المعرفة كإستراتيجية أساسية | شركة توشيبا استطاعت تميز ٢٠٠ من مورديها من خلال عوامل كمية ونوعية وبناء شبكة متكاملة بينهم. |
| بيئة الأعمال | تتم من خلال المسح البيئي المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية بعواملها المختلفة واستخدام نظم الذكاء والاستشارات التسويقية وتحليل المنافسين | استخدام الإنترنت في البحث عن العوامل الأكثر تأثيراً في البضاعة |
| الذاكرة التنظيمية | مشاركة المعرفة من خلال قواعد و الموازنات التي تتضمن الممارسات لتبادل الخبرات عبر الانترنت | شركة المياه عندما تستخدم قواعد البيانات ونظم المعلومات الموجودة لديها في متابعة الأعطال وتتبع أماكنها وإصلاحاتها. |
| المعرفة في العمليات | المعرفة المتضمنة في عمليات الأعمال واتخاذ القرارات | استخدام الجامعة لنظم جودة التعليم التي تميزها عن غيرها واستخدام الشركة الصناعية في مجال الدواء لمعرفةها لخليط من المواد التي تصنع منها الدواء. |
| المعرفة الموجودة في رؤوس الناس | مشاركة المعرفة بين العاملين من أجل الإبداع والتعليم والخبرة، الممارسة. | المؤتمرات العلمية التي تعقدها الجامعة في كلياتها العلمية لأساتذتها وطلابها. |
| المعرفة الموجودة | المعرفة المتضمنة في المنتجات أو الخدمات التي | جودة الخدمة التي تقدمها الفنادق من فئة خمسة نجوم |

في المنتجات والخدمات

تقدمها المنظمة والتي تميزها عن غيرها.

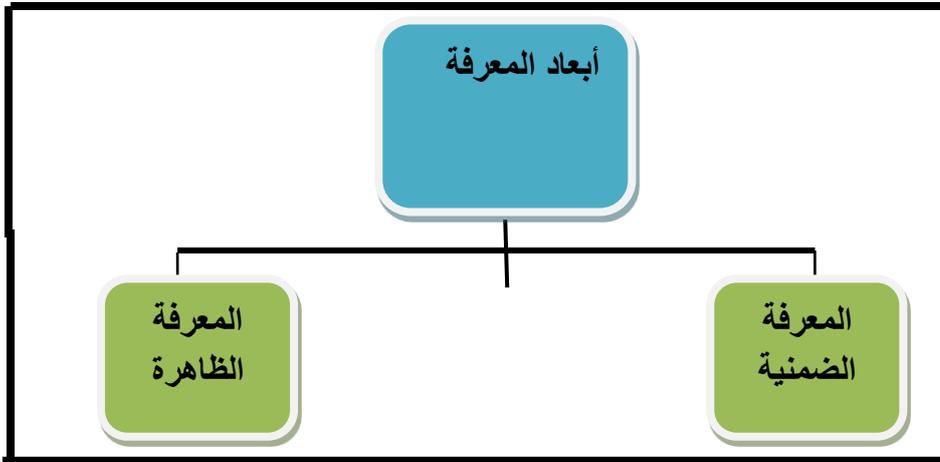
أو منتجات شركة IMB التي تواكب تطور التكنولوجيا وتسهل عملية الاستخدام من قبل المستخدم النهائي .

المصدر: (Tissen& Deprez,1998:36)

٢-٢-٦ أبعاد المعرفة:

من الطبيعي أن تختلف المعرفة من منظمة لأخرى، وداخل المنظمة نفسها من وقت لآخر، أما اختلاف المعرفة بين المنظمات فيعني أن المعرفة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين المعرفة لمنظمة ما والخصائص التنظيمية لبقية المنظمات، وقد أشار عدد من الباحثين المهتمين بمجال الإدارة أن أبعاد المعرفة متمثلة ببعدين أساسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، لذا فإن أبعاد المعرفة تتمثل في الشكل الآتي:

الشكل (٤/٢): أبعاد المعرفة



المصدر: من أعداد الباحثة.

١- المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية تعتبر من أهم أبعاد المعرفة وهي تمثل مخزون تراكم الخبرات، ووجهات النظر، والكفاءات والمهارات، وأسرار المهنة، والفهم والتعلم والعمليات والقيم.^١ وأشار Cullen أن المعرفة الضمنية تعتبر المعرفة المعقدة (المركبة) غير المصقولة، المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع.^٢ حيث لا

^١Balogun&Hailey v.p "E,xploring Strategic chang Harlow" Prentice Hall,England, 2004, 67-68.

^٢ عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص٧٨.

يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على ذلك هي معرفة شخصية جداً، يصعب تشكيلها. وبناءً على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها أمر صعباً، وتحت هذا العنوان يندرج الحس الباطني hunch والحدس الشخصي Intuition، ويكون هذا النوع من المعرفة متجذراً في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد، إضافة إلى تجذر في المثاليات Ideals أو القيم أو العواطف^١.

وقسمها Wiig الى أربعة مجموعات هي:^٢

- الحقائق، والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر، والأشكال والصور، والمفاهيم.
- الأحكام، و التوقعات، والفرضيات العاملة، والمعتقدات.
- إستراتيجية التفكير، والمداخل السيكلوجية.

وفي الاتجاه نفسه رأى **عليان**^٣ إلى أن المعرفة الضمنية هي معرفة غير رسمية، أي ذاتية يُعبّر عنها بالطرائق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتُسمى المعرفة الملتصقة التي تُوجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. وبالتالي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، مثل المعرفة الفنية، والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية^٤.

وأضاف **Coakes**^٥ إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية مهمة مثل: النماذج الذهنية، والمعتقدات، والحدس. ومن ثم يولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية في السياقات (البيئات) الجديدة. ولقد عبر عنها (**Potanyi, 1966:1**) وميز بينها وبين المعرفة الظاهرة عندما قال "اننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول "We Can Know More Than We Can Tell" وفي ذلك إشارة صريحة إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة^٦.

ويشير كل من **Nonaka** و**Takeuchi** في دراستهما (1994)^٧ و(1995)^٨ و (2004)^٩

أن المعرفة الضمنية صعب هيكلتها بوضوح، فإن هذا البعد يمثل الطريقة التي ندرك بها العالم

^١ مرجع سابق، 3, p Nonake & Takeuchi: 2004.

^٢ Wiig , karl M knowledge management foundations thinking about thinking / how people and organizations create , represent and use knowledge , U. S. A , schema press, 1993,p206.

^٣ مرجع سابق، عليان، 2008، ص78.

^٤ مرجع سابق، أبو فارة، 2004، ص 7.

^٥ coakes , El. and staves. " Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management " , Idea Group (2006) , Hershey , us ,p33.

^٦ مرجع سابق، بإسردة، ٢٠٠٦: ٦٩.

^٧ Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirota. Adynamice Theory of Organization. Science,5(1),1994. p75.

حولنا. ويشيران أيضا إلى أن هناك بعدًا آخر للمعرفة الضمنية، وهو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات والبراعات غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح معرفة كيف Know-How^٣. وبناء على ذلك يرى (Wiig) أن المعرفة الضمنية هي معرفة مذوبة تكونت مما قد تعلمه الفرد، وتكمن في عقله. من خلال الخبرات المتراكمة والخرائط العقلية ومجموعة المهارات المكتسبة، والحدس والحكمة لدى أي شخص في المنظمة وسميت بالضمنية لأنها مخفية غير ظاهرة للعيان فهي في داخل العقل ولا يمكن الأشخاص الآخرين أن يعرفوا ما في هذا الصندوق ما لم يفتحه صاحبه وبأنه بفعل خبرته ومعرفته وتعتبر المعرفة الضمنية للموظفين غير ملموسة و مملوكة للشركة ومن أعلى الأصول التي تملكها الشركة فنجاح الشركة مرتبط بأفرادها ونجاح أفرادها مرتبط بزخم معرفتهم الضمنية^٤.

ولذلك تبقى (ما لم يتم تحويلها إلى معرفة ظاهرة) محدودة الاستخدام، ومحدودة الفائدة، ومحدودة القيمة؛ لأنها غير متاحة إلا لحاملها. ومن ثم قد تخسر المنظمة هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما.

وتوصل (Oakes, et.al: 2002) من خلال دراسته الى أن نسبة 80% من معلومات المنظمة هي معرفة ضمنية، وبالتالي فإن فقدان المعرفة نتيجة تقاعد الموظف أو تركه للعمل يشكل تهديدًا خطيرًا على المنظمة، ومن هنا تظهر أهمية إدارة المعرفة للاحتفاظ بمعرفتها بعد ذهاب الموظف^٥.

٢- المعرفة الظاهرة:

تعتبر المعرفة الظاهرة ثاني بُعد من أبعاد المعرفة حيث تأتي عن طريق التوثيق والتخزين في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، والمستندات، والمعايير والعمليات والمعادلات العلمية، والمرئيات، ومواصفات المنتج والبرامج والموازنات) وفي الغالب يمكن للأفراد

1 Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hiroataka, The Knowledge Creat The Dgnamies of Innovation, Newyork, oyford University Press, 1995, p120.

2Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hiroataka, "Hitotsubashi on Knowledge Management", Singapore, John Wiley & Sons (Asia) pteltd,2004,p144.

^٣ مرجع سابق، Nonaka&Takeuchi، 2004، ص 144.

^٤ مرجع سابق، Wiig، 1993: ص 206.

^٥ المسند، طارق صالح، " إدارة العمليات ماهيتها- عملياتها- متطلباتها - معوقاتها، الرياض، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ١١٠.

داخل المنظمة الوصول اليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب^١.

حيث تعنى كلمة ظاهر بالأساس مجدداً أو مشروعاً أو مصاعماً بشكل تام، وهي مشتقة من كلمة يونانية معناها يكتشف بالمعنى الشعبي الدارج، وهي المعرفة المدونة المحفوظة حيث يمكن تمثيلها وترميزها واكتسابها ونقلها للآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة المحسوبة وغير المحسوبة^٢.

كما يعرفها (Takeuchi & Nonaka) بالسياسيات والتقارير، والتصاميم، والسلع والاستراتيجيات، والأهداف، والبناء المعلوماتي والمعرفة الموثقة والمدونة على نحو يمكن نشره للآخرين ويمكن تحويله إلى عمليات واستراتيجيات من غير الحاجة إلى التفاعل المباشر بين الأفراد. وكذلك فإن تكلفة نشرها أقل، فعلى سبيل المثال: تعد عملية وصف كيفية تعبئة طلب التوظيف معرفة ظاهرة، لأنها تكون مدونة في كتب سياسات إدارة الأفراد يمكن إن تخزينه وبعاده استعمالها وأيضا تلقن أو يتم تعليمها بواسطة الكتب لأنها موضوعية وغير شخصية^٣.

ويؤكد Daft بأن المعرفة الظاهرة هي رسمية وقياسية ونظامية وملموسة والمعبر عنها كميًا وقابلة للقياس والنقل بين العاملين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة أيضا عبر الكتابة والرسم وما إلى ذلك حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها^٤، ويضيف الفاعوري أنها توجد في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا كما في براءات الاختراع وحقوق النشر وأيضا في شكل أدلة وإجراءات وخطط ومعايير الأعمال^٥.

وتسمى - أيضاً- المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية... إلخ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها... إلخ^٦

^١ صبري، هالة، العرب والمعرفة والمستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع -إدارة المعرفة في العالم العربي- جامعة الزيتونة، عمان، ٢٦-٢٨ نيسان / ابريل ٢٠٠٤، ص ١٠.

^٢ مرجع سابق، أبو فارة 2004، ص 7.

^٣ مرجع سابق، Takeuchi&Nonaka، 2004، ص ٤.

^٤Daft.Richard "Organization theory And Seventh Edition South -Western College Publishing Printed in the United States of America"2001p,64.

^٥ الفاعوري، رفعت عبدالحليم، "إدارة الابداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005، ص 49.

^٦ مرجع سابق، نجم2005، ص 44.

والمعرفة الظاهرة عند **Wiig** هي المعرفة المتاح فحصها، واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية، أو من خلال كونها مشكلة ومنظمة في وثائق، وإجراءات وبرمجيات أو شكل آخر. ومن ثم تكون معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها. وبناءً على ذلك يمكن لهذا النوع من المعرفة التشارك فيها، ومراكمتها، ونقلها، وتحليلها فردياً ومؤسسياً، في مجالات النشاط الإنساني كافة، لكون هذه المعرفة هي عبارة عن مجموعة البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع^٢.

^١ مرجع سابق، حجازي 2005، ص 63-66.

^٢ مرجع سابق، صبري ٢٠٠٤، ص ١١.

المبحث الثالث

المفاهيم الأساسية لتمييز الأداء

تسعى كل المنظمات لتحقيق الأداء المتميز وتعتبره هدفاً أساسياً ضمن أولوياتها، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل لكل الإمكانيات المادية والبشرية والبحث عن الأساليب الإدارية والعملية التي تساعد على ذلك، ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أفضل الأساليب التي توصل المنظمة إلى مستوى متميز وعال من الأداء وذلك للمبادئ التي من شأنها أن تدعم الإبداع والقدرات الفكرية لدى الأفراد، هذا لا يعني إلغاء الأثر الكبير للقيم والاعتقادات على كفاءة وفعالية المنظمة، فالإدارة لا تعتمد فقط على أسس ومبادئ علمية إذ أصبح البعد القيمي والثقافي ضرورة ملحة وحاجة أساسية. ونظير التحولات التي يشهدها العالم في جميع المجالات وخاصة المجال الاقتصادي، فإن ذلك أدى بالمنظمات المعاصرة إلى البحث عن الأساليب التي تضمن لها البقاء والاستمرار¹.

٢-٣-١ التطور التاريخي لتمييز الأداء:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه لرأس المال المادي، إلى التركيز على رأس المال الفكري أو من التركيز الداخلي، إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على تميز الخدمات.

ففي عام 1950م قدم (Deming) الجودة كمعيار أساسي للتمييز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنت اليابان هذه الفكرة وأنشأت في عام 1951 نموذج ديمينج، وخلال عشرين عامًا من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فظهرت نظرية (Ouchi(Z) في عام 1981م، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتمييز ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيين (Peters & Weteman) في عام 1982م كتابهما بعنوان البحث عن التميز (in Search of Excellence) حيث أظهرتا في تحليلهما نقدًا للفكر الإداري الغربي، وكان كتابهما من أكثر الكتب مبيعاً في أمريكا وأوروبا مما زاد الاهتمام بتمييز الخدمات²، ونتيجة

¹ سليمان، عواطف " أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز: دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونا طراك مديرية الصيانة بسكرة " رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009، ص 1.

² المنيف، إبراهيم عبدالله، " وظيفة المدير العام"، الرياض، دار الراية الشرقية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م، ص ٥٣٦.

لنتك القوي الداعمة للتميز برزت الحاجة الى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملائها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء، الذي يحقق التعاون في الرضا من مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987م نموذجاً أطلق عليه أسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق (مالكوم) بالتدرج يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) في عام 1991م ببناء النموذج الأوربي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذج مالديجوديمينج¹.

ويعتقد كثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة إلى التميز حدث بشكل أوسع مع ظهور نموذج التميز الإداري الذي يظهر من انتقال إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المنظمة².

وخلال نشرة التسعينات أسهمت عوامل عدة في تحسين المنظمات الحكومية نحو أداء القطاع العام وتبني نماذج التميز في سعيها لتحقيق الأداء المتميز، ومن تلك العوامل تعاظم دور خدمات الأجهزة الحكومية، والوفاء بالمتطلبات الدولية، وفاعلية الأداء الحكومي بالمقارنة مع الأهداف الإستراتيجية، والشعور بروح المسؤولية نحو المجتمع وترتب عليه انتشار بناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي استخدامها في الدوائر العامة، ففي الحكومة البريطانية زاد استخدام نماذج التميز في المنظمات الحكومية من 4% إلى أكثر من 60% عام 2003م، تُوسّع في تطبيقاته بمختلف القطاعات ويرى 86% من منظمات القطاع العام أن نموذج التميز مؤثر وقوي جداً لتحقيق التطور في القطاع العام³، وتشير دراسات أخرى إلى أن 93% من

³Alrayes, Raed , Measuring Service Excellence in Banking Industry Using An Integrated Approach: an Empirical Study in the Saudi Context, Doctoral Dissertation, united Kingdom: Sheffld Hallam Universit ,2006,p4.

² الرشيد، صالح سليمان " نحو بناء إطارا منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة للإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع المتميز، المنظمة العربية الإدارية: شرم الشيخ: جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤ ١٢٤.

² Shefifed Hallam University Applying Self Assessment Against The EFQM Excellence Model in Further and Higher Education United Kingdom: Higher Education Funding Council for England .(HEFCE) ,2003.p9.

المؤسسات في القطاع الحكومي البريطاني تشهد تطوراً أو تقدماً في مستويات الأداء والخدمة بسبب استخدامها نموذج التميز الأوربي^١.

٢-٣-٢ مفهوم تميز الأداء:

❖ هو مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظرية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع^٢.

❖ ويعرف (القيوتي) تميز الأداء من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه احد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء^٣.

❖ كما قدم (Kotler) مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه نموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، والعاملين، والمجهزين، والمسوقين) وتذكر منظمات اليوم، أنها ما لم تُلبَّ احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، فلن تحقق ال مكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح^٤.

❖ في حين يرى (Druker) بأن تميز الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات^٥.

❖ من وجهة نظر (Spence) فإن تميز الأداء هو أحد أوجه الإبداع^٦.

❖ وبين كل من (Turner & Crawford.) أن الأداء المنظمي المتميز يتطلب تحقيقه إنجاز مهمتين رئيسيتين^٧:

^١ عبود، علي أحمد الثاني " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 5- 1 نوفمبر، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009، ص 13.
^٢ فرج، وليد علاء، "علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد - هيئة التعليم التقني، 2009، ص 1.
^٣ القريوتي، محمد قاسم، " مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٣٠٣.
^٤ الجبوري، حمزة محمد " جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور" مجلة كلية للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والثلاثون، بغداد، 2013، ص 179.

⁵ Druker,P.F., , "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, . Nov.: 152-155,1998, p212.

⁶ Spence, W., Innovation: The Communication of Change in Ideas,. Practices and Products", 2nd Ed, Chapman & Hall, London,1994,p 112 .

⁷ Turner, D. & Crawford, M., "Competence Based Competition", 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York,1994,p241.

- أ- إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل.
- ب- قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجياتها.
- ❖ عرف (Gilgeous) تميز الأداء في المنظمات بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة^١.
- ❖ كما عرفه (Grote) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصح وتواجه مشاكل بفاعلية^٢.
- ❖ وعرفه كاتزنباخ بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى^٣.
- ❖ ويعرفه السلمي أن تميز الأداء هو مجموعة من الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للعصر الحالي للمنظمة في كل شئ وعلى مستوى وطول الوقت^٤.
- ❖ يشير الحسن إلى أن تميز الأداء هو ثمرة المجهودات التطويرية والتحسينية عبر السلسلة الأساسية لإنتاج الأداء المتميز والتحكم فيه^١.
- وتعرف الباحثة تميز الأداء بأنه " كل التفرد والتفوق الايجابي في الأداء، والممارسات والخدمات المقدمة، وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل، والأداء الكفؤ والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات الكل في التحسين المستمر والابتكار وبناء شركات ناجحة في عصر التغيير والمنظمات الذكية".

^١ عبد الحلیم، نادیه راضی، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية التجارة، جامعة الأزهر (فرع البنات)، المجلد ٢١، العدد ٢، ديسمبر ٢٠٠٥ ص ٧١.

^٢ Grote, Dick. The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers, United States Of America, 2002.

^٣ مرجع سابق، كاتزنباخ، 2002، ص 9.

^٤ مرجع سابق، السلمي، 2002، ص 78.

٢-٣-٣ أهمية تميز الأداء:

وحدد باكال دواعي أخذ المنظمات لمبررات تميز الأداء نظراً لأهميتها من خلال ما يأتي^١ (باكال، 1999:46) :

- أ- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ب- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، كإيفيه ترقيته، وخاصة الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
- ج- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والأداء المتميز.
- د- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً بالمنظمات المنافسة .
- ويضيف السعودي أن تميز الأداء ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له ، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمة ونجاحها .

٢-٣-٤ أهداف تميز الأداء:

- يمكن إبراز أهداف تبني وتطبيق تميز الأداء في المنظمات في ما يلي:^٢
- أ- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- ب- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- ج- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- د- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشكلات والسيطرة عليها
- هـ- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر و-زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

^١ عيشاوي، أحمد، " إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٣، ٢٠١٣، ص٥٦.

^٢ جميل، أحمد وسفير، محمد " التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22، 23 نوفمبر 2011، ص156.

ز-متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

٢-٣-٥ مراحل تحقيق تميز الأداء:

حدد (الرشيد) مراحل تحقيق تميز الأداء وهدف كل مرحلة منها من خلال الجدول الآتي^١:

جدول (١/٣) أهداف المنهج المقترح لتحقيق التميز في أداء المنظمات ومراحله

| المرحلة | الهدف |
|-----------------------|--|
| بناء ثقافة التميز | اختيار أساس المنظمة وثقافتها المطلوبة لإحراز النجاح في المستقبل. |
| القيادة | اختيار قيادات الإدارة العليا، وتوصيف القيم والتوجهات والنجاح في التخطيط وتوقعات الأداء والتركيز على بناء نظام لتطوير القيادة في المستقبل |
| التخطيط الإستراتيجي | تحديد كيفية تطوير المنظمة وخططها الإستراتيجية والإجرائية |
| التوجه بالعميل والسوق | وتحدد المنظمة متطلبات وتوقعات وتفضيلات العملاء في الأسواق. وكيفية بناء العلاقات والعوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب وإرضاء والاحتفاظ بالعملاء. |
| الموارد | اختبار مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها بفعالية |
| إدارة الموارد البشرية | اختبار كيف تحفز المنظمة وتمكن العاملين من تطوير والاستفادة من كامل طاقاتهم أيضا اختبار مدى قدرة جهود المنظمة على بناء بيئة عمل إيجابية ومناخ مدعم للاتصال مع العاملين للتميز الأداء. |
| العمليات | تحديد الجوانب الرئيسية لإدارة العملية بالمنظمة، متضمنة تسليم الخدمة والمنتج وتكنولوجيا الأعمال الرئيسية، وعمليات الدعم، ويتضمن ذلك كافة العمليات ووحدات الأعمال الرئيسية مع التركيز على تقليل التالف وترويج البساطة. |
| نتائج الأعمال | اختبار الوقوف على نتائج الأداء الرئيسية الأربعة المتعلقة بنتائج الأداء المالي، ونتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج التأثير على المجتمع. |
| التحسين المستمر | تحديد الحدود الدنيا لأداء المنظمة ومدى التحسينات المطلوبة في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال. |

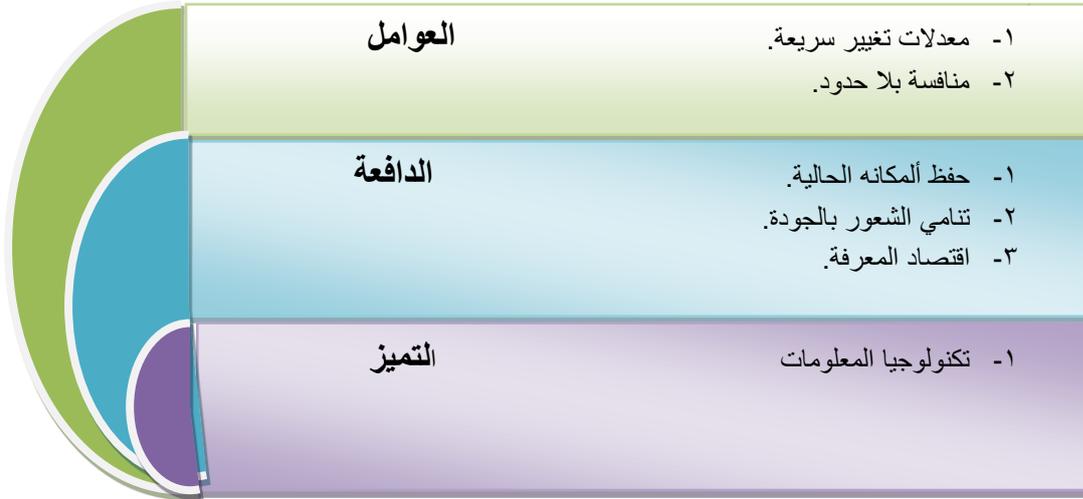
المصدر: (الرشيد، ٢٠٠٤: ٢٨)

^١ الرشيد، صالح سليمان " نحو بناء إطارا منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة للإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع المتميز، المنظمة العربية الإدارية: شرم الشيخ: جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ص ٢٨.

٢-٣-٦ العوامل الدافعة لتحقيق تميز الأداء:

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه إلى التسويق، ومن التركيز على الزبون الخارجي إلى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معا، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري. كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المنظمة، فبدأت هيكل المنظمات الحديثة بالتسطح، وقد بدأ أيضا ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقدم مفهوماً جديداً في عالم الأعمال، غير أن التساؤل هنا "لماذا تسعى المنظمات دائماً إلى تبني فكر إداري جديد؟" أن الإجابة المناسبة عن على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمنظمات التي تعتقد فكرًا إداريًا لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً، مرموقاً لذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز^١ وبصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك القوى الدافعة للتميز الأداء، من خلال:

شكل (٣ / ٣) : يوضح العوامل الدافعة للتميز الأداء



المصدر: (فرج، وليد علاء، ٢٠٠٩: ١٤-٦).^٢

٣-٣-٧ الأخطاء الإدارية التي تؤثر في تميز الأداء:

يرى (السويدان^٣) أن كل مدير لديه مجموعة من الأخطاء الإدارية التي تؤثر في الإنتاجية وتميز الأداء، لعل أبرزها:

^١ زايد، عبد الناصر حسين رياض وآخرون، " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 4-1 نوفمبر 2009م.

^٢ فرج، وليد علاء، "علاقة ثقافة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد - هيئة

(14-6). (www.unpan1.un.org/intradoc/groups). (زيد) نقل عن التعليم التقني، ٢٠٠٩. ^٣ السويدان، طارق و العلووني، محمد " مدخل إلى العمل المؤسسي "، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٢م.

- أ- أن بعض المديرين يظن انه يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد بدون مشاركة الآخرين، علمًا أن الإدارة هي عملية مشتركة.
- ب- يعتقد بعض المديرين أن أسلوب الأمر والنهي هو الأسلوب الناجح، مع أنه من الأساليب التي ثبت فشلها ولا يعتمد عليها حتى الآن إلا المديرون السيئون .
- ج- إن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو مبدأ إداري سليم، لكي إذا نظرنا إلى واقع القطاعات الحكومية في العالم العربي يرى المتخصص في الكيمياء الحيوية يعمل مسولاً للعلاقات العامة، ومتخصص الجغرافيا يعمل مسولاً عن التطوير الإداري، والمختص في الإدارة مسولاً عن التقنية والطباعة الفنية.
- د- ومن أخطاء المديرين التي لا ينتبه لها بعض العاملين وتؤدي إلى ضعف الأداء هو أن بعض المسؤولين يصدر أحكاماً مسبقة على أحد الموظفين قبل أن يجلس معه ويقبل كلامه ويقتنع ويناقش معه لتفعيل جوانب العطاء لديه، فالابتكار وظيفه من وظائف القائد الإداري ينتظرها الآخرون منه، كذلك فإن الرؤية المستقبلية للعمل دليل نجاح القيادة في الإحاطة بالمتغيرات وقصور الرؤية دليل القصور .

٢-٣-٨ تمييز الأداء في القطاع الحكومي والقطاع الخاص:

جدول (٢/٣): يوضح تمييز الأداء في القطاع الحكومي والقطاع الخاص

| القطاع الخاص | القطاع الحكومي | تمييز الأداء |
|---|--|--------------|
| يركز على سلوك الموظف وحقوقه وواجباته. | يركز على أداء الموظف وأخلاقياته في تقديم الخدمة. | يركز |
| يشجع على الابتكار في الاداء. | يشجع على المشاركة الفعالة التي تعزز الاهداف الكلية للمنظمة. | يشجع |
| يهتم بإرضاء الزبون وكسب وضمان أستمرايته. | يهتم بإرضاء المراجع حسب المعايير المحددة للأداء. | يهتم |
| يهدف الى تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية للمنظمة. | يهدف الى التفرد والتفوق الايجابي في البيئة الداخلية للمنظمة. | يهدف |
| يحاسب الموظف الذي يقصر في أداء الخدمة. | لايعبر أهمية للمساءلة وإنما كسب العميل واستمرار علاقة على إعتبار أنه عمل غير ربحي. | يحاسب |

المصدر: من إعداد الباحثة

٢-٣-٩ موجودات تمييز الأداء:

يعتمد تميز أداء المنظمة على عناصر (موجودات) ملموسة وغير ملموسة وتعود مؤشرات الأداء فيها العائد على رأس المال البشري المالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها وأهم هذه الموجودات^١.

أ- العاملون هم أعظم الموجودات.

ب- الزبائن.

ج- الثقافة.

د- العمليات.

هـ- أولوية التكنولوجيا.

و- الابتكار.

بناءً على ما سبق تضيف الباحثة موجودات أخرى هي الإبداع والجودة الشاملة:
أ- الإبداع:

يعتبر الإبداع من الأمور المهمة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تحقق تميز الأداء^٢. ولقد عرفه (Ivancevich^٣) بأن توليد فكرة جديدة وتنفيذها بتحويلها من حالتها المثالية إلى واقع بوصفه منتجاً أو عملية جديدة أو خدمة جديدة، تؤدي إلى النمو وزيادة سرعة التنفيذ وتوليد الأرباح. وذكر (القيرواني^٤) أن من مرادفات الإبداع في اللغة العربية هي: الخلق والإبداع، والاختراع، فالاختراع يعني في الأصل خلق المعاني التي لم يسبق أليها والإتيان بما لم يكن منها قط. كما أن الإبداع في الإدارة هو أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء.

ب- الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة تؤدي إلى مرتبة تميز الأداء من خلال المفاهيم المشتركة بينها وهي القيادة، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر والتركيز على الحقائق، ومشاركة جميع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، ويتضمن منحهم الحرية بتجنيبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات

^١ العلي، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 25.

^٢ العميان، محمود سلمان " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، 2010، ص 389.

^٣ Ivancevich John .M, et al, "Management: Quality and Competitiveness", 2ed ed, IRWIN, 1997 p=٤٥

^٤ القيرواني، أين رشيق " العمدة في محاسن الشعر وأدابه"، الكاتب العربي، دمشق، 1994، ص 543.

والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم كل ذلك تعزز مؤشرات تميز الأداء فإنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح جنديا منتميا لمنظمتهم ومؤسستهم، ويكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها¹.

كما اثبت Mcgrego أن تميز الأداء يعتمد في الدرجة الأولى على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة والتكنولوجيا وعلاقة المنظمة مع المستهلكين، ولعل اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة الإدارية والالتزام بالجودة عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة².
إن استخدام مصطلح تميز الأداء من خلال العديد من المنظرين على أنه يتضمن بعض المطالب التي ينبغي على الإدارة العليا تلبيتها، وهي الانحياز للأداء والسلوك والتركيز بالكامل على العميل، والابتكار والالتزام والإنتاجية المرتكزة على الأفراد والمساهمة والمشاركة.
وتلك هي المبادئ التي تعرف بأنها مرتكزات تميز الأداء، تعد جميعها مقومات أساسية لفلسفة إدارة الجودة، فبالتالي يمكن القول بأن التميز وإدارة الجودة هما تعبيران مترادفان. الجدول التالي يبين ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة وتميز الأداء.

جدول (٣/٣): يوضح ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة وتميز الأداء

| البند | منهج إدارة الجودة الشاملة | منهج التميز في الأداء منهج EFQM |
|---------|---|--|
| الفلسفة | تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيداً من الأفراد وتقنيات الجودة. وتركز على هيكل فرعي للثقافة والقيمة. لتحقيق تحسين مستمر في الجودة، ومن ثم كافة جوانب المنتج والعملية. | تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في تحسين الأنشطة التي تقود إلى التميز في إشباع الأفراد والتأثير في المجتمع ونتائج الأداء. وأيضاً لدعم المدير في التعجيل بعملية صنع إدارة الجودة الشاملة كعامل فعال لتخطيط التنافسية الشاملة. |
| المبادئ | التوجيه بالعميل والقيادة والأفراد ومنهج العملية ومنهج نظام الإدارة والتحسين المستمر ومنهج لصنع القرار وعلاقات مفيدة وتبادلية مع المورد. | التوجيه بالنتائج والتوجيه بالعميل والقيادة ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات والحقائق وتحقيق وتطوير وتضمين الأفراد والتعليم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير المشاركة والمسؤولية العامة تجاه المجتمع. |

¹ Simard. C Rice Ronald E: Managerial in Formation Behavior: Relationship among Total Quality Management Orientation in Formation Use Environments and Managerial Roles. Total Quality Management and Business Excellence 17.1, 2006, p79-95.

² عبد الملك، أحمد رجب، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العاملة في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد الثلاثون، العدد الأول، ٢٠٠٦، ص٩٥.

| | | |
|---------|---|---|
| العملية | الرقابة الإحصائية على عمليات، الخطة. | النتائج، المنهج، النشر، التقييم، المراجعة. |
| الأداء | التحسين المستمر للمنظمات وإشباع العميل، وتطوير العاملين. | يتمثل الأداء في بنتائج العمل، ونتائج الأفراد، ونتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية المالية وغير المالية. |
| المشكلة | إدارة الجودة الشاملة تعد شكلاً مفهوميًا وفلسفيًا ذا إيدولوجيا ومنظور ثقافي قوي لا يمكن نشرها بسهولة داخل الشركات. | يحتاج التميز في الأداء إلى تجنب تضمين معدلات النقاط بشكل محض، وآيات موجه قصيرة الأجل، وافتقاد أساسيات التوجه بالجودة. |

المصدر: (جميل، ٢٠١١: ١٥٨).^١

ونستنتج من هذا أن تميز الأداء مصطلح أشمل من الجودة الشاملة وأن كلاً من المصطلحين مترابطان ومتكاملان في هدف واحد وهو الأداء المتميز للمنظمات.

إلا أن مفهوم التميز له خصائصه الفريدة التي تختلف عن كثير من برامج الجودة الشاملة، فالتميز أشمل من الجودة الشاملة، ويتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مداها الأصلي ويحقق أداء أفضل من خلال تركيز مفهوم التميز على أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التنسيق المتكامل، أما في إدارة الجودة الشاملة فليس هناك تركيز واضح لنتائج التكامل الإستراتيجي.^٢

٢-٣-١٠ مقاييس تميز الأداء:

تعرف الأبعاد (المعايير) بأنها مستويات للحكم على أهمية أو قيمة مخرج من المخرجات سواء كانت سلعة أو خدمة، مثل أبعاد الأداء، أو أبعاد القيادة، أو أبعاد الجودة، والأبعاد هي مقياس يحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها للحكم على الأشياء، فمعايير الأداء هي معدلات قياسية تستطيع الإدارة أن تسترشد بها كأساس في التقويم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات.^٣

ومعايير قياس تميز الأداء هي مجموعة من السمات الكيفية والكمية للأداء، كما أنها تحدد مجالات التميز المتوقعة من خلال البحث عن أفضل الممارسات في عمليات النشاط بدلاً من العمليات القائمة التي تؤدي إلى تميز الأداء.^٤

^١ أحمد وسفير، محمد " التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز منظمات الحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي ٢٣، ٢٢ نوفمبر ٢٠١١، ص. ١٥٨.

^٢ Alrayes Read Industry Using An Integrated Approach: an Empirical Study in The Saudi (Context Doctoral Dissertation, United, Kingdom Sheffield Hallam University, (2006), p20.

^٣ العقيل، عبدالله بن عبد اللطيف، "الإدارة القيادية الشاملة"، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤، ص ١٠.

^٤ زائيري، محمد " التميز في الأداء دليل علمي، ترجمة هاني ولیم، دبي : الكلية الالكترونية للجودة الشاملة، 2007، ص 24.

حيث تواجه دراسة تميز الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة لذلك يختلف الباحثون في تحديد أبعاد قياس الأداء المتوازن.

جدول (٤/٣): يوضح مقاييس الأداء المتوازن

| (الزمطة، ٢٠١١: ٦) | (لفاعوري، 2012 : 37 | (النسور، 2010: 34- | (عبد الواحد | (فرج، 2009: 62-63) |
|-------------------|---------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|
| رضا العاملين | العمليات الداخلية | القيادة | نظام الترقيات والمكافآت. | المالية |
| | الزبائن | الموارد البشرية | أراء الموظفين. | الموارد البشرية |
| النمو والتعلم | المالي | المالية | الرضا الوظيفي . | التسويق |
| | النمو والتعلم | العمليات | علاقة المدير بموظفيه. | نوعية تحول المنظمة |
| العمليات الداخلية | | المعرفة | تقدير المديرين للموظفين | قيمة ملكية |
| | | | | تقويم الإدارة العليا |

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر السابقة.

تتفق الباحثة مع الباحثين السابقين في الأبعاد الرئيسية لتمييز الأداء وهي النمو، والتعلم، والعمليات والداخلية، والموارد البشرية، والزبائن، والمعيار المالي.

١ - النمو والتعلم:

هذا المحور يعكس "مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، واحداث التطور في هيكلها وثقافتها، وعلى هذا الأساس فان محور التعلم والنمو يهتم بتحقيق احد أهداف الإستراتيجية وهذا يعمل على استمرارية ويتحقق ذلك المنظمة من خلال التطوير المستمر للمنتجات والأداء التشغيلي^١.

^١ شاهين، عبد الحميد أحمد، "مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن (C,D) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية : دراسة ميدانية على عينة من شركات قطاع صناعة الأدوية في مصر، مجلة الفكر المحاسبي، تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2003، ص 314.

ويرتكز هذا البعد على التعلم التنظيمي والنمو الذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، ويجب أن تبنى عليها المنظمة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، من خلال ثلاثة أمور أساسية هي: (سعيد، 2005: 18)، (هاشم والعايدي، 2010: 48) (دودين، 2009: 8) أ- الأفراد (العاملون بجميع مستوياتهم): وذلك من خلال تعلم تكنولوجيا جديدة، وأن يصبحوا خبراء في ميدان المعرفة، وتعلم وإيجاد معلومات بناءة وأكثر قابلية للاستعمال، وأن يصبحوا متخصصين في مجالات محددة مثل: هندسة المعلومات والانترنت، وأن يتعلموا مهارات التعامل مع غيرهم والتعامل مع الحاسوب ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون.¹

ب- النظم (نظم المعلومات المتاحة): وتمثل الإمكانيات المتاحة من نظم معلومات داخل المنظمة، وكيفية تطبيقها بشكل يتفق مع ظروف الحال المتاحة.²

ج- الإجراءات التنظيمية (الحوافز والدوافع للالتزام بالعمل): وذلك من خلال خلق الدافع لدى الموظفين قواعد ونظم العمل، وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء.³

وتؤكد الفاعوري أن التعلم والنمو يعمل على التجديد في المدى البعيد وهو الشرط الأساس للبقاء، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ويجب أن تسعى المنظمة ليس فقط لتطوير الخبرة والمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية.⁴

مؤشرات قياس بعد النمو والتعلم

أشار (المرجوش) بأهم المؤشرات لقياس بعد النمو والتعلم:⁵

أ- تطوير وتسويق منتجات حديثة.

ب- سلوك وقدرات ومشاركة الموظفين.

وأضاف الطائف بعض المؤشرات:⁶

أ- برامج التعلم والتدريب بصفة عامة.

ب- مصروفات تطوير نظم المعلومات.

¹ سعيد، سناء عبد الرحيم " تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة : دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005، ص 18.

² هاشم، صبيحة قاسم، والعايدي، علي رزاق، " أثر الثقة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازن، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 48.

³ دودين، أحمد يوسف، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية: دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية - المجلد 17، العدد 2، 2009، ص 8.

⁴ الفاعوري، أسماء مروان، " أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على تميز الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط كلية إدارة الأعمال، 2012، ص 38.

⁵ المرجوش، أيمن محمود سامح، " تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية مع دراسة حالة المكتب الإقليمي لشرق المتوسط التابع لمنظمة الصحة العالمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة 2007، ص 41.

⁶ الطائف، محمد أحمد محمد "إمكانية تطبيق سنة سيجما في مصانع الأسمنت اليمنية: دراسة حالة مصنع أسمنت البرح/ تعز" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عدن، 2011، ص 100.

ج- مصروفات البحث والتطوير .

د- ساعات البحث والتطوير .

هـ- موارد البحث والتطوير / الموارد كلية.

و- الاستثمار في البحث.

ز- الاتصال المباشر مع الزمن / سنة .

ح- رضا الزبون.

ط- نفقات التدريب على التكنولوجيا المعلومات.

ي- تطوير أنظمة المراقبة الداخلية لرفع كفاءة الخدمات.

ك- إتاحة الفرصة للموظفين للترقي والتطوير.

ل- خلق بيئة سمّتها تنمية مبدأ التطوير الذاتي.

٢- العمليات الداخلية:

إن هذا البعد يتضمن كافة أنشطة المنظمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع. ويركز هذا البعد على مسببات حدوث التكلفة (المقاييس غير المالية) التي تعكس كيفية قيام المنظمة بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزبائن^١.

تركز العمليات الداخلية على الزبائن (مستهلكي السلع، والخدمات) من خلال استقطاب عدد أكبر من الزبائن وهذا يعزز الجانب المالي داخل المنظمة .

كما أكد كل من دودين^٢ والرفاعي^٣ تجميع العمليات الداخلية في أربع مجموعات هي:

أ- العمليات التشغيلية: إنتاج وتقديم.

ب-العمليات الإدارية للزبائن: بناء علاقة .

ج-العمليات الإبداعية(منتجات أو خدمات الجيل القادم).

د-العمليات التنظيمية والاجتماعية.

أما الزرير^٤ فيقسم العمليات الداخلية إلى ثلاث عمليات فرعية، وهي:

^١ البدران، عروبة رشيد علي، "إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وأثرها في الاداء المصرفي- دراسة تطبيقية في مصرفي (الرافدين والرشد)، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة، 2007، ص 44.

^٢ مرجع سابق، دودين ٢٠٠٩، ص ٨.

^٣ الرفاتي، عادل جواد، مدى قدرة المنظمات الاهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١١، ص ٣٥.

^٤ الزرير، رانيا محمد نزيه، إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، أطروحة دكتوراة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2008، ص 20.

- أ- عمليات التحديث: تقديم منتجات جديدة تحدد في ضوء احتياجات الزبون وتتضمن تحديد السوق وابتكار المنتج أو الخدمة الجديدة وتحسين التكنولوجيا .
- ب- عمليات التشغيل: وتتمثل في عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات الموجودة فعلاً للزبائن وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل الخدمة أو أداء الخدمة .
- ج- خدمات ما بعد البيع.

مؤشرات قياس بعد العمليات الداخلية:

يعمل هذا المنظور على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور الزبون. ومن أهم المؤشرات المستخدمة:¹

١- عدد المنتجات المعيبة.

٢- تكلفة فترة الضمان.

وأضاف البدران الى المقاييس السابقة المقاييس الآتية:^٢

أ- السرعة في تطوير وتقديم منتجات جديدة ومتطورة الى الأسواق.

ب- نسبة الالتزام بالشحن والتسليم في الوقت المحدد.

ت- معدلات الإنتاج التالف والمعيب.

د- استقصاء درجة رضا وولاء الزبائن.

هـ- إجمالي عدد الوحدات المرتدة من الزبائن بعد البيع.

و- معدلات تخفيض الوقت اللازم للوفاء بطلبات الزبائن .

ز- مطالبات الضمان وخدمات ما بعد البيع .

يمكن القول إنَّ كفاءة المنظمة تحدد بكفاءة العمليات الداخلية بها، فكل نوع من أنواع المدخلات والمخرجات توجد عملية تهدف إلى تحويل هذه المدخلات إلى المخرجات المناسبة، وبالتالي فلا بد من اقتناع العاملين بالمنظمة بأهمية العمليات وحثمية تنفيذها بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

كما أكد Kaplan العمليات الداخلية مجموعة من النشاطات التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية في السوق^٣ فشركات الاتصالات عندما تريد تحقيق الميزة التنافسية لا بد أن تحدد العمليات

^١ مرجع سابق، المرجوش، 2012، ص 37 .

^٢ مرجع سابق، البدران 2007، ص 43.

^٣ سليمان، عواطف " أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز: دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونا طراك مديرية الصيانة بسكرة " رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٩، ص ١.

الداخلية، وذلك من خلال إيصال القيمة للعميل والحصول على رضاه وتقديم السلعة والخدمة حسب المواصفات التي تحقق الإشباع للمستهلك وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع الشركة، لذلك فإن البراعة في أداء العمليات الداخلية تتحول إلى العميل.¹

٣- الأداء المالي:

يعكس هذا المحور "الأهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم ومصالح المالكين في آن واحد، ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر، فاستخدام مؤشر معدل العائد على الاستثمار يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم، بينما يحدد مؤشر معدل العائد على حق الملكية مدى قدرتها على تحقيق مصالح المالكين"، كما يركز هذا مجال الأداء المالي على قياس الأداء المتوازن في الأجل القصير و إظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وليس مسببات هذه النتائج باعتبار أن المقاييس المالية المستخدمة في هذا المجال تعتمد على قياس (الجوانب المالية) في الأجل القصير^٢. وتتمثل هذه الجوانب المالية كما أوضحها الزبير في (العوائد والارباح والمصاريف وقيمة الموجودات وحقوق المساهمين والمالكين)، وتبدو أهمية هذا المعيار إلى الهدف الأساسي من وجود المنظمات وهو تحقيق الأرباح المادية وتوفير الموارد اللازمة للاستمرار والتطوير، فالمقاييس ضمن هذا المعيار سوف تعكس مدى تأثير المقاييس والأبعاد الأخرى على الأداء المالي للمنظمة، حيث يعتبر هذا المعيار هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحسين الوضع المالي وتحقيق الاهداف لإستراتيجية المنظمة. ويشير يوسف إلى بأن المؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الاحداث الاقتصادية التي اتمت أو حدثت داخل المنظمة^٣، كما أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت كحد أدنى أم لا^٤.

وترمي مقاييس الأداء المالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:^٥

أ- استمرار وبقاء المنظمة: ويُقاس بالقدرة على توليد تدفقات نقدية .

^١ الرشيد، صالح سليمان " نحو بناء إطارا منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة للإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع المتميز، المنظمة العربية الإدارية: شرم الشيخ: جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤، ١٢٤.

^٢ مرجع سابق، البدران 2007:ص40.

^٣ يوسف، بسام عبد الرحمن، "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٥، ص١٠٩.

^٤ مرجع سابق، الزبير، 25، ص2008.

^٥ مرجع سابق، سعيد، 2005، ص51.

ب- تقدم وتطور المنظمة: يمكن قياسه بالقدرة على زيادة الحصة السوقية وتعظيم العائد على حقوق المالكين .

ج- نجاح وتفوق المنظمة: ويُقاس بمدى تحقيق نمو في المبيعات السنوية والدخل التشغيلي(الدخل من العمليات) المتحقق من الأقسام والوحدات التشغيلية المختلفة .

مؤشرات قياس البعد المالي:

أوضح البدران أن مؤشرات المقاييس المتعلقة بالجانب المالي تتمثل في ¹:

أ- معدل نمو المبيعات.

ب- العائد على الاستثمار (ROI) .

ج-العائد على الأصول (ROA).

د- العائد على حق الملكية (ROE).

هـ- ربح السهم الواحد (EPC).

و-القيمة الاقتصادية المضافة (EVA).

٤- بعد العملاء (الزيائن):

يعكس هذا المحور "أداء الأنشطة التي تقابل حاجات العملاء و رغباتهم ومدى قدرة المنظمة^٢ على تحقيق رضاهم. هناك عدد من المؤشرات الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها في قياس أحد الأهداف الإستراتيجية وهو تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة، وتقاس عن طريق الاستقصاء أو عدد الشكاوي المستلمة من العملاء، معدل الوحدات المرتدة من العملاء بعد البيع معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل النمو في المبيعات، معدل النمو في عدد العملاء معدل المبيعات السنوية إلى عدد العملاء، معدل تراكم طلبات العملاء"

تركز المنظمة على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي احتياجات العملاء ، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع العملاء ، ومن أهم المقاييس المستخدمة في معيار العملاء (عدد العملاء ، ونسبة ا العملاء إلى الموظفين، ومؤشر رضا العملاء ، ومعدل شكاوي العملاء واكتساب العملاء جدد)^٣.

^١ مرجع سابق، البدران ٢٠٠٧:ص ٤٠

^٢ مرجع سابق، الطائف ٢٠١١، ص ٩٨.

^٣ جودة، محفوظ أحمد"تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في التزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008، ص 278.

كما أوضح حسين أن المنظمة تحتاج إلى توجيه اهتماماتها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء¹، والحصة السوقية، ودرجة الولاء، والقدرة على الاحتفاظ بالعميل، والقدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل² وهنا نجد أن مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا العميل يتم من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم³.

أما رضا العملاء كما أوضح (Guillart&Sturdirant, 1994) فيعد من أهم المؤشرات لقياس الاداء المؤسسي، باعتبار أنّ الحصول على العملاء والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور، وأنه يعكس مدى تلبية المنظمة حاجات عملائها ورغباتهم المدركة منهم وفقاً لتفضيلاتهم أو أولوياتهم أفضل من المنافسين كتلبية حاجات العملاء يشكل تنافسي من خلال تقديم خدمات بأفضل خصائص ممكنة من نوعية الخدمة المعتمدة على الكفاءة والدقة والسهولة في الحصول عليها مع وقت انتظار قليل، وبسعر تنافسي، أو الاهتمام والاستجابة السريعة لمطالب العملاء ومقترحاتهم بإضافة خدمات مميزة وجديدة قياساً بالمنافسين باستمرار⁴، إذ يؤكد Kotler أن إحدى الطرق الرئيسة لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات عملائها أسرع من المنافسين وكسب ولائهم لها فقد تكسب العملاء جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الأفضل في الصناعة وتطور حصتها السوقية⁵.

مؤشرات قياس بعد العملاء:

حدد (عوجه⁶)، و(دودين⁷)، و(الزير⁸)، و(سعيد⁹)، و(المرجوش¹⁰) مقاييس أساسية ذات علاقة سببية ببعضها، ولمدى فعاليتها الناجحة في إستراتيجيات الزبائن وهي:

¹ حسين، سعد مهدي (القيادة والتفكير الاستراتيجي - العلاقة والأثر) مجلة تراث الجامعة، العدد السابع، 2011.
² مقدم، وهيب، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، متوفر 2010، ص7 <http://kt-/?p=1903>
³ مرجع سابق، هاشم، والعايدي، 2010، ص 48.
⁴ مرجع سابق، محمد وسالم، 2004، ص 150.
⁵ Kotter, J "Leading change " Harvard Business school press, bost on MA, 1996 (71).
⁶ عوجه، أزهار مراد، " العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة"، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص 47.
⁷ مرجع سابق، دودين، 2009، ص 7.
⁸ مرجع سابق، الزير، 2008، ص 7.
⁹ مرجع سابق، سعيد، 2005، ص 77.
¹⁰ مرجع سابق، المرجوش، 2012، ص 40.

أ- رضا العملاء.

ب- الاحتفاظ العملاء .

ج- اكتساب عملاء جدد.

د- ربحية العميل .

هـ- الحصة السوقية .

وفي هذا المجال يقسم كل من (Kaplan & Norton) اهتمامات العميل إلى أربعة أصناف، وهي: الوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة، كما أن مقاييس الوقت مطلوبة لتلبية حاجات العملاء والمنتجات الموجودة، ويمكن قياسه بدءاً من وقت تسلم الطلب لمنتج أو خدمة معينة إلى وقت الطرح أو التسليم لهذا المنتج أو الخدمة إلى العميل بشكل فعلي. أما مقاييس النوعية فإنها تقيس مستويات العيوب في المنتجات المقدمة كما يدركها وقيسها العميل وتقيس النوعية أيضاً التسليم في الوقت المحدد ودقة تنبؤات وتسليم المنتج. وما يتعلق بمقاييس الاداء والخدمة فإنها تقيس كيفية مساهمة منتجات وخدمات المنظمة في إيجاد قيمة لعملائها.¹

فضلاً عن قياس الوقت، والنوعية، والأداء والخدمة، فإن على المنظمات أن تكون حساسة لكافة منتجاتها، كما يجب أيضاً أن يشتمل منظور العميل على مقاييس محددة من مقترحات القيمة التي ستقدمها المنظمة الى العملاء في الاجزاء السوقية المستهدفة، وعوامل التحكم الخاصة بالجزء السوقي والذي يتحكم بالنتائج المركزية المرتبطة بالعميل إذ إن العوامل تمثل عوامل حاسمة لاحتياجات العميل التي تلمي توقعات حاملي الأسهم في تحقيق عوائد مالية ممتازة.²

¹ مرجع سابق، عوجه، ٢٠١٠، ص ٤٨.

² مرجع سابق، سعيد، 2005، ص ٧٧.

المبحث الرابع

العلاقة بين المتغيرات من واقع الدراسات السابقة

٢-٤-١ العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و تميز الأداء:

إن الافتراض الذي تقوم عليه القيادة الاستراتيجية هو أن الإنسان يمثل المورد الرئيس للمنظمة، وأداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الموظفين، وعليه يمكن أن يكون للقائد الإستراتيجي تأثير كبير في أداء المنظمة، وقد حاولت كثير من الدراسات على مدى العقدين الماضيين الاجابة عن سؤالين أساسيين: هل القائد الإستراتيجي يمكن أن يكون له أثر إيجابي في أداء المنظمة؟ إذا كان الأمر كذلك فكيف يمكن أن يتحقق تميز الأداء؟ وعند مناقشة الأثر بين القائد الإستراتيجي وتميز الأداء، فقد توصلنا^١ إلى أن القيادة الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرار، والتفكير الإستراتيجي، والتحفيز، والتطوير المستمر، والتغيير، والتكامل، والتنسيق، الإبداع، الابتكار لها أثر إيجابي في تميز الأداء كما توصل هيوز^٢ إلى أن القيادة الاستراتيجية تعزز عملية التعلم المستمر هذا يساعد على تطوير الأداء، وبالمثل اشار الزعبي^٣ أن القيادة الإستراتيجية تسعى إلى تطوير أداء المنظمات من خلال التعلم التنظيمي، ونفعل التقنيات الحديثة وتطوير الهياكل التنظيمية، كما أثبت حسوني^٤ في دراسته أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لها دور في تعزيز التميز التنظيمي، بتحديد الممارسات الأخلاقية للقائد الإستراتيجي عندما يتحلى القائد الإستراتيجي بالقيم والسلوكيات والسمات الأخلاقية كالصدق والأمانة والثقة وغيرها من الصفات التي ستكون مصدرًا لإلهام التابعين على تبني تلك السلوكيات والممارسات الأخلاقية الأمر الذي سيسهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز دورها التنافسي وتميزها بين المنظمات، وقد أثبتت البحوث المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية أن لها علاقة معنوية بالأداء المالي، والموارد البشرية، العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والنمو التعلم، وبكلمات أخرى، فإن القيادة الإستراتيجية لها علاقة إيجابية بتميز الاداء فتعريف أحمد، والفقيه^٥ للقيادة الإستراتيجية يؤكد ذلك بقوله وإنما " قدرة

^١ ثابت، راند حماد، "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣، ص ٢٦-٢٩.

^٢ هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين، كيف تصبح قائدا إستراتيجياً. ترجمة معين الامام، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٦، ص ٣٦-٤٧.

^٣ الزعبي، محمد موسى " دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م.

^٤ حسوني، أثير عبد الأمير، "ممارسات القيادات الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعات الميكانيكية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق، ٢٠٠٤م.

^٥ أحمد، أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي، "القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران" مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، الجزء ١، العدد ١٤٦، ٢٠١١، ص ٥٨٣.

القائد على التوجه وحشد كافة الموارد والاعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق تميز الأداء المستدام للمنظمة.

ولو حصرنا نتائج بعض الدراسات حول تأثير القيادة الإستراتيجية في تميز أداء المنظمة لوجدنا تأثيراً إيجابياً لقرارات القيادة الاستراتيجية على أداء المنظمة من خلال اختيار القرار المناسب من بين البدائل المتاحة بعد الدراسة العملية والتقدير السليم للواقع، وفي ضوء النظرة الشاملة للتنظيم ومحيطه الخارجي، وليس في ضوء نظرة قاصرة تستند إلى مشكلة محلية أو وقتية، وهو ما يتطلب من القائد الإستراتيجي الموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار والعوائد المتوقعة منه^١.

وترى الباحثة أن القيادة الإستراتيجية تؤثر على تميز الأداء من خلال تحسين الأداء الكلي للعاملين، وأداء المالي، والاهتمام بنمو وتعلم العاملين، والسعي لإرضاء الزبائن، وتطوير العمليات الداخلية في المنظمة.

(١) أثر القيادة الاستراتيجية في الموارد البشرية:

يعمل القائد الإستراتيجي على استقطاب العاملين الذين يمتلكون المواهب والمهارات المتميزة لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وكما يحافظ على العاملين معه في المنظمة وخاصة المتميزين، من خلال عمل خطة تنظم عملية التدريب والتحفيز و المشاركة والمسؤولية وإثارة الدافعية لديهم، كما يهتم بالاتصالات، والمكافأة، والتقدير للعاملين بطريقة تحفزهم وتنمي ولاءهم لاستخدام مهاراتهم ومعرفتهم لمصلحة المنظمة.

هذا ما أكده أحمد أن القيادة الإستراتيجية تضع خطة قصيرة وطويلة المدى (إستراتيجية)

في منظمة تهدف إلى:

أ- تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية.

ب- تحديد وتطوير واستمرارية معرفة مؤهلات الفرد.

ج- مشاركة وتمكين الأفراد.

د- التشجيع على الحوار والتعاون بين أفراد المنظمة.

مع ذلك فإن القيادة الإستراتيجية تقوم بتتابع وتقوم أداء العاملين وترقابهم قبل وأثناء وبعد تنفيذ الإستراتيجية، وتعمل التعديلات اللازمة وفقاً للظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما

^١ كنعان، نواف، " القيادة الإدارية"، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، ١٩٩٩، ص ٣٩٢.

رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية (الوسطى والتنفيذية) فهي تتابع وتكشف الانحرافات الواضحة وتعالجها في أقصر وقت ممكن^١.

يعمل القائد الإستراتيجي على نقل الرؤية التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية، ومن ثم تخلق هذه الرؤية مناخ المشاركة وطرح الأفكار الجيدة والإبداعية وتتهيئ الظروف المساعدة للتميز.

٢) أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المالي:

يعد هذا المحور نهاية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق التميز المالي للمنظمة، يجب على القائد الاستراتيجي التحديد بدقة لما هو مطلوب أن يعمل لتحقيق هذا الهدف^٢.

كما تهتم القيادة الإستراتيجية بتحقيق كفاءة الأداء المالي من خلال:

- أ- قياس الأداء المالي في الأجل القصير والطويل.
- ب- إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل.
- ج- الكشف عن مسببات ومحركات هذه النتائج والأهداف التي يحققها.
- د- دراسة الجانب المالي لتحقيق البقاء والاستمرار للأنشطة الرئيسية مع وجود موارد كافية لهدف تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها^٣.
- هـ- تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنظمة.

و- التأكد من مدى قيام المنظمة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة.

ز- استخدام النسب المالية في عملية التحليل كالعائد على الاستثمار والتدفق النقدي .

٣) أثر القيادة الاستراتيجية في النمو التعلم:

يسعى القائد الإستراتيجي إلى التعلم والمعرفة والمهارات والقدرات الجديدة في المنظمة، ويتمثل دور القادة الإستراتيجية في هذا الجانب من خلال إدراكهم أن قوة العمل تمثل مورداً مهماً يمكن استغلاله والاستفادة منه لتنمية العديد من الكفاءات والقدرات المتميزة التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بنجاح وفعالية. كما يجب على القيادة الإستراتيجية أن تدرك أن

^١ احمد، عبدالوهاب محمد عبده " أثر خصائص القيادة في السلوك الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية للمصاريف اليمنية "، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، ٢٠١١، ص ٥٦.
^٢ تيم ججرين، عمر، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، ٢٠١٣، ص ٥٧.
^٣ نديم، مريم شكري محمود " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣، ص ٢٧.

الاستثمار في رأس المال البشري يعد من الاستثمارات الهامة التي تعود على المنظمة بفوائد عظيمة ويمكنها من النمو الجيد على المدى الطويل، وفي هذا السياق فإن التحدي الكبير على القادة الاستراتيجيين يتمثل في قدرتهم على إيجاد السبل التي تشجع الموظفين على تفجير طاقاتهم الكامنة واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق أداء متميز مقارنةً بالمنظمات المنافسة^١. والقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر في تميز الأداء، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجيه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزهم بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة الاستراتيجية إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشكلاتها^٢.

كما تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تطوير الرسالة والرؤية وتنمية القيم المطلوبة للنجاح على المدى البعيد عن طريق تنفيذ هذه الإجراءات والسلوك المناسب ويشركون شخصياً في ضمان وضع تنفيذ نظام إدارة المنظمة ويحافظون على ثبات الغرض خلال فترات التغيير وعند الحاجة يستطيع هؤلاء القادة تغيير اتجاه المنظمة ويلهمون الآخرين أن يحذوا حذوهم^٣.

٤) أثر القيادة الإستراتيجية في العمليات الداخلية:

إن فئات العملاء يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات العملاء أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم ، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم في العمليات التي أدت لإنتاج هذه الأغراض تقضي إلى خطة عمل، فيأتي دور القيادة الإستراتيجية لتصحيح هذه الأخطاء وتغطية نواحي القصور وإعادة تصميم وتدبير وتحسين العمليات واستخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات للتحرك نحو التحسين المستمر^٤.

كما تضع القيادة الاستراتيجية خطة قصيرة وطويلة المدى تهدف الى:

أ- تصميم وإدارة العمليات بانتظام.

^١ السلمي، علي " إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة " دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢١.

^٢ النسور، أسماء سالم، " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ص ٣٥.

^٣ العايدى، حاتم، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في التعليم العالي، غزة، ٢٠٠٩، ص ٤٦.

^٤ مرجع سابق، العايدى، ٢٠٠٩: ص ٨١.

ب- تحسين العمليات حسب الحاجة واستخدام الابتكار من أجل الرضا التام وتوليد قيمة إضافية للعملاء .

ج- تصميم وتطوير برامج الخدمة الداخلية بناء على احتياجات وتوقعات العملاء.

د- تعزيز علاقة العملاء مع العاملين بالمنظمة.

هـ) أثر القيادة الاستراتيجية في بعد العملاء:

يأتي دور القائد الإستراتيجي في إثبات بأهمية المستهلك باعتباره العامل الأساسي في نجاح أو فشل المنظمة، إذ إن عدم رضا العميل عن السلع التي تنتجها المنظمة يجعله يبحث عن سلع أخرى بديلة تنتجها المنظمات المنافسة. وعليه فإن الأداء الرديئ سيؤدي بالضرورة إلى عدم رضا العميل مستقبلاً، وفشل المنظمة لاحقاً حتى إن كانت مؤشراتها المالية جيدة في الوقت الحاضر .

٢-٣-٢ العلاقة بين المعرفة و تميز الاداء:

إن المنظمات التي تأسست على المعرفة ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتوسعي إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمر، ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة ويتميزون بروح الابتكار والدافعية من جهة أخرى، وأن معرفة العاملين هي التي تؤثر في أدائهم وأن صفة تبادل الآراء والتفكير المشترك يتيح فرصة لتعزيز الإبداع والابتكار^١، أكد ذلك دراسة النسور أن المعرفة تعتبر أحد أهم الأبعاد لتمييز الاداء المؤسسي^٢. تشير نتائج دراسة الزمطة إلى أن المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والبنية التحتية والتكنولوجيا ورأس المال البشري لها علاقة بتميز الأداء^٣، كذلك توصل متعب إلى أن عمليات إدارة المعرفة لها أثر في تميز الأداء المؤسسي^٤.

وترى الدراسة بأن المعرفة تؤثر على تميز الأداء من خلال تطوير برامج تدريب العاملين، وتطوير الخدمات المعرفية في المنظمة، وتنمية رأس المال الفكري.

١- تطوير برامج تدريب العاملين:

تعتبر البرامج التدريبية من الأمور الأساسية والهامة في أعداد الموظف المتميز، حيث إن البرامج التدريبية المعرفية لا بد أن تواكب التطورات العلمية والمجالات الثقافية لتنمية شخصيته،

^١ مرجع سابق، العلي ٢٠٠٦، ص ١٢١.

^٢ مرجع سابق، النسور ٢٠١٠.

^٣ الزمطة، نضال محمد " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١١م.

^٤ متعب " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي " دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية ٢٠١١.

هي تعتبر حجر الأساس في تزويد الموظف بالمعلومات والقيم والاتجاهات والمهارات التي تُسهم في بناء شخصيته من الناحية العقلية والجسدية والوجدانية والمهارية^١.

وقد أشار حيدر إلى أن تصميم البرامج التدريبية لمساعدة الموظفين على التعلم من خلال التعلم الجماعي وتنمية مهارات التفكير ومهارات الاستقصاء وكذلك تنمية اللغة وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل كل ذلك يساعد الموظفين على تنمية الدافعية لديهم للتعلم، وتطبيق المعرفة في هذا المجال يحقق عددًا من الفوائد^٢:

- أ- المحافظة على الهوية الوطنية من الأفكار التي تحاول تحوير هذه الثقافة عن مبادئها .
- ب- تدعيم مستوى جودة البرامج التدريبية المعرفية من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات .
- ج- تدعيم وتطوير الموظفين وخاصة حديثي الخدمة .
- د- تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التعلم واستخدام التقنيات.
- هـ- تحسين فعالية المديرين من خلال الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة لزملائهم وتقييم الموظفين لتحسين الأداء.
- و- سهولة تصميم وتطوير البرامج التدريبية المشتركة بين أكثر من قسم نتيجة لسهولة النقاش بين الأفراد.
- ز- التخطيط عبر الأقسام المختلفة نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

٢- تطوير الخدمات المعرفية للمنظمة:

أي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للموظفين مثل: خدمات المكتبات، تقنيات المعلومات والاتصالات التي تدعم الخدمات داخل وخارج المنظمة عبر الخدمات الالكترونية المقدمة للموظفين عبر الموقع الالكتروني للمنظمة التي تعمل على تقييم أداء الأقسام والإدارات . كما إن تحسين مستوى الخدمات للموظفين وتطوير أداء المديرين سيؤدي تلقائياً إلى التميز ويمنح فرصة أكبر للمنظمة للمنافسة في السوق.

^{١١} الزبيدي، صباح "دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي"، بحث مقدم إلى مؤتمر الإرهاب في العصر الرقمي، جامعة الحسين بن طلال : الأردن ٢٠٠٨، ص ٢٥ .

^٢ حيدر، عبد اللطيف، " الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة كلية التربية، العدد (٢١)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٤، ص ٣٢ .

٣- تنمية رأس المال الفكري:

تنمية دور المعرفة يؤثر في نجاح منظمات الأعمال، وينقل المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، فهو يؤكد على رأس المال الفكري المعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دور المعرفة الحاسم في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية، تحدث التغير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها^١. كما تشمل المعرفة كلاً من العمليات والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة، وبصورة خاصة رأس المال البشري الذي يعتبر مصدراً غنياً للأفكار والإبداع، كما تعزز المعرفة رأس المال الهيكلي من خلال (الاسم التجاري، وحقوق الملكية والمعرفة المخزنة في قواعد المعرفة، ونظم دعم القرارات ...) ورأس المال الخارجي (ولاء المستهلكين، الربحية).

٤- تحقيق جودة العمليات:

تعتبر التكنولوجيا ناتج من نواتج المعرفة وهي في المقام الثاني وسيلة مساعدة لإدارة المعرفة بعد العنصر البشري كما تساعد الراغبين في الحصول على المعرفة وتخزينها والاستفادة منها وسهولة الوصول إليها. فتصبح الأجهزة التكنولوجية مثل الحواسيب الآلية وسيلة لتحسين عمليات المنظمة وتحقيقها بأسرع وقت وأقل تكلفة^٢، كما تعتبر شبكة المعلومات الذي تربط إدارات الشركة مع بعضها البعض وسيلة لتدفق المعلومات بين العاملين وتحسن جودة الخدمات للزبائن فتصبح المنظمة في نظر العاملين والعملاء شركة متميزة ذات أداء عالي.

٢-٤-٣ العلاقة بين القيادة الإستراتيجية بالمعرفة:

إن المتأمل في أدبيات القيادة والمعرفة والدراسات التي أشارت إلى هذا المجال، يلحظ أن منهجية المعرفة تتأثر بشكل مباشر بتوجيهات القيادة في المنظمة، بمعنى آخر أن هناك علاقة بين القيادة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية بشكل خاص بالمعرفة، وهذه العلاقة توصف بأنها علاقة قوية إيجابية إلى حد كبير، وتضفي في مجملها وفي حال اكتمالها إلى الوصول إلى منظمة متميزة الأداء تتطور باتجاه تحقيق التنافس والريادة في بيئة الأعمال.

وهذا ما أكدته نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة (أقطي، ٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة في مجموعة فنادق جزائرية في سلطنة عمان . ودراسة (جميل، ٢٠١٠). التي أشارت في نتائجها إلى أن أعلى توافق بين الأنماط المعرفية الشخصية والأنماط القيادة الإستراتيجية ، دراسة

^١ مرجع سابق، العلي وآخرون ٢٠٠٩، ص ٥٦.

^٢ الفرقاوي، منصور يوسف "توطين التكنولوجيا في الوطن العربي وتنمية مجتمع المعرفة - مثال تطبيقي على شرطة دبي" ورقة عمل مقدمة من القيادة العامة لشرطة دبي، الإمارات، ٢٠١٢، ص ١٨.

(Singh، 2008) التي أشارت في نتائجها إلى أن سلوكيات النمط القيادي المفاوض هي الأكثر تأثراً في المعرفة بنوعها الضمني والصريح، مع العلم أن من سمات القيادة الإستراتيجية التفاوض حيث يمنح للعاملين الحرية الكافية للتفكير والتصرف .

ويبرز من المفاهيم الحديثة للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالمعرفة، فعالية القيادة الاستراتيجية من خلال عمليات إعداد المعرفة لدى العاملين في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات توفيرها. وتختلف هذه المتطلبات ودرجة التجديد والتطوير باختلاف قيم وتوجهات وسلوكيات القيادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، إن القدرات والمهارات المعرفية للعاملين تتأثر بنمط القيادة الإستراتيجية، لأن القادة الإستراتيجيين يمكن أن يسهموا في تنمية القدرات المعرفية للعاملين من خلال التشجيع والمشاركة وإبداء الرأي وتشجيع الأفكار الجديدة والتدريب، وأيضاً تنمية شبكات العمل لربط العاملين لكي يتقاسموا المعرفة. وبذلك فإن القيادة الاستراتيجية الناجحة هي التي تساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم المعرفية والسعي لأشباعها من خلال الدورات التدريبية وندوات وورش ومؤتمرات من أجل اكتساب معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها الموظف أينما حل وارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً. فالعاملون هم الدعامة الحقيقية التي تسند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق غاياتها، وهؤلاء العاملون يحتاجون إلى التحفيز والتشجيع من قادتهم كما يحتاجون لنمو مهني وشخصي مستمر.

كما تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية المعرفة وذلك من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات واستحداث شبكات جديدة وبرمجيات تمكن من التقاط المعرفة، و يشارك فيها الأشخاص الذين تتراكم لديهم مثل هذه المعرفة التي تدعم الميزة التنافسية للشركة وليس الاكتفاء فقط بالخرائط التنظيمية التي تدل على مسميات الوظائف و شاغليها.

حيث إن القائد الإستراتيجي يرسم العديد من أشكال خارطة المعرفة ويفصلها، كخرائط الأدلة أو لقوائم المصفوفات، والخرائط التكاملية، والرسوم البيانية الشبكية التي تعمل على تحليل الموقف المعرفي التنافسي للمنظمة. ويعمل على وضع حدود واستراتيجيات معرفية خاصة في ظل بيئة يكمن فيها فرص وتهديدات(الفرص الفنية، وتهديدات المنافسين).أيضا يوفر القائد الإستراتيجي جميع البنى التحتية اللازمة لإدارة المعرفة للتفاعل بين مكونات السياق الإستراتيجي (المنتجات، والخدمات، والأسواق، والزيائن، والموارد) والبيئة. كما يركز على نظم التعلم والمعرفة (معرفة - من) أكثر من تركيزه على (معرفة - كيف) لان في نظره أن العاملين هم الذين يشكلون السياق المعرفي المناسب للمنظمة أكثر من المعرفة الموجودة في قواعد البيانات المنظمة .

وفي هذا السياق يؤكد (Davenport) أنه إذا أرادت القيادة الإستراتيجية أن تكون ناجحة في القرن الحادي والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكلها المهم وغير المهم وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء .

وتوافق الدراسة في هذا الرأي أي لا بد أن تهتم القيادة الاستراتيجية بمقتضيات التشجيع

وهي كالآتي:

١. أن تشجيع كل موظف يعمل بالمنظمة على حرية التفكير وتقديم الأداء.
٢. استقلالية في العمل.
٣. تمنحهم فرصاً للتمكين.
٤. تشجيعهم على روح المخاطرة.
٥. تكافئهم وتحفزهم على ذلك.
٦. تشجعهم على المحاولة وتجنب الأخطاء.

وبهذا تخلق القيادة الإستراتيجية المعرفة في نفوس العاملين وتجعلهم يحبونها ويزاولها في جميع نشاطات العمل، وكذلك توفر لهم المكتبات العلمية التي تزود بالكتب والمجلات بصفة دورية، وطرح موازنة مالية معينه في الميزانية السنوية للتشجيع على التعلم وتأهيل العاملين عن طريق عقد اتفاقيات مع الجامعات المحلية والدولية لتعمل لهم دورات تدريبية بحسب احتياجات العمل وكذلك أخذ كورسات لتأهيل العاملين لأخذ شهادات عليا للاستفادة منهم في البحوث العلمية وجعلهم متميزين بالكوادر البشرية ذات الكفاءات العالية والخبرة الواسعة، كما يحثهم على عمل مجلة نصف سنوية تساعد في إسهاب البحث العلمي وإعطاء فكرة لجميع العملاء بخدمات المنظمة بجودة عالية.