

القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة

Inspirational Leadership and its Role in Achieving Organizational Excellence: An Exploratory Study in Government Preparatory Schools in the Holy City of Karbala

م.م سهاد برقي كامل م.م حوراء ثامر مهدي م.د علي عبد الأمير كمونة
كلية الصفوة الجامعة كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء كلية الصفوة الجامعة

Ali abd alammer Hawraa Thamer Mahdi Suhad Barqi Kamel
Dralikamona@gmail.com Ivorymanagement@yahoo.com sejadaldefiy@gmail.com

المخلص

تناول البحث موضوع القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، وتمثلت ابعاد القيادة الملهمة ب(الثقة بالنفس ، الرؤية المستقبلية ، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير ، الحساسية اتجاه القيود البيئية)، وتم التعبير عن التميز التنظيمي بالأبعاد (التميز في القيادة ، التميز في الخدمة ، التميز في المعرفة). وهدف البحث إلى التعرف على الواقع الفعلي للإبعاد القيادية في المدارس المبحوثة ودور المدير كقائد ملهم للآخرين من أعضاء الهيئة التدريسية على سلوكيات تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي وبمستوى وكفاءة الأعضاء وتطوير أدائهم داخل فرق العمل.

وقد حاول الباحثون الإجابة عن عدة تساؤلات منها (هل يوجد تأثير للقيادة الملهمة في التميز التنظيمي للمدارس المبحوثة)، وأجري البحث في المدارس الإعدادية الحكومية لمدينة كربلاء ، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الأسئلة التي أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة مؤلفة من (90) شخص يمثلون القيادات الادارية في المدارس المبحوثة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرات (القيادة الملهمة و التميز التنظيمي).

ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته منها (ضرورة توظيف أبعاد القيادة الملهمة بالمدارس المبحوثة لغرض تطويرها وذلك من خلال إجراء تغيرات على الممارسات والطرانق المستخدمة في التدريس أعضاء الهيئة التدريسية والاعتراف بالمدير كأداة للتغيير من خلال العمل الفرقي) .

الكلمات المفتاحية : القيادة ، القيادة الملهمة ، التميز التنظيمي

Abstract

The research dealt with the subject of the inspirational leadership and its role in achieving organizational excellence, The dimensions of leadership inspired by (self-confidence, future vision, recognition of the leader as a tool for change, sensitivity to environmental constraints), Organizational excellence was expressed in dimensions (excellence in leadership, excellence in service, excellence in knowledge).

The aim of the research is to identify the actual reality of the leadership dimensions in the studied schools and the role of the director as an inspirational leader for the other members of the teaching staff on behaviors that lead to achieving school excellence and the level and efficiency of the members and the development of their performance within the work teams

The researchers tried to answer several questions, including whether there is an impact of the inspirational leadership in the organizational excellence of the schools in question The research was conducted in the preparatory schools for the city of Karbala, The necessary information was obtained for the field side through the questionnaire prepared for this purpose and distributed to a sample of (90) managers representing the administrative leaders in the surveyed schools.

The research also reached a number of conclusions, the most important of which is that the existence of a relationship has a positive statistical significance between the variables (inspirational leadership and organizational excellence)

The study concluded with a set of recommendations related to its variables, including: the need to employ the inspirational leadership dimensions of the schools studied for the purpose of developing them through changes in the practices and methods used in teaching by faculty members and recognition of the manager as a tool for change through work.

Key Words: leadership, inspirational leadership, organizational excellence

المقدمة

تتصارع أعمال اليوم بشكل مستمر مع الأهداف الصعبة فيحاول القادة تحقيق هذه الأهداف في عالم تنافسي يتغير ويتطور ويتحرك باستمرار نتيجة تقدم التقنية الحديثة كخطوة للتغيير في الميزة التنافسية في كل يوم، كذلك الأشخاص أيضا في حالة تنقل مستمر، في هذا السياق يحتاج القادة إلى التطوير مع احتياجات العمل، وبالتالي هناك حاجة إلى التفكير الجديد حول كيفية تطوير الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم في الاعمال .

وفي خضم ذلك لابد من الإشارة إلى ان كل شخص لديه القدرة على أن يصبح قائد ملهمون كل ما نحتاج إلى القيام به هو فتح إمكانياتنا الملهمة وإيجاد فرصة لإظهار قدرتنا حيث يمكن للجميع ان يمتلك مخططاً ملهماً وأسلوباً فريداً، ومع ذلك هناك مهارات يمكننا أن نتعلمها وننموها ونطورها لزيادة تأثيرنا على التابعين، لكن من المهم أن نتعلم من البداية، وأن يبذل المرشد الملهم جهد وممارسة مركزة وقدرة على التفكير الذاتي، فإنا لإلهام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعتقداتنا وقيمنا وهويتنا، إذ ان القيادة الملهمة هي عقلية ومهارتيجب أن يُنظر إليها على أنها عقلية موجهة نحو الفعل حيث يمكن للفرد أن يحرك شخصاً أو فريقاً من الناس لاتخاذ العمل وتحقيق شيء أفضل من الوضع الراهن.

وتعد القيادة الملهمة عامل مهم لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية في يومنا هذا ، لكونها تلهم القادة للعمل وترفع بشكل ملحوظ مستويات الأداء الفردي والجماعي وتوقد الإبداع والابتكار الجريء، أي إنها تفتح إمكانيات كامنة من خلال الاستفادة من دوافعنا وقيمنا الداخلية وإلهام الآخرين لمتابعة شغفهم والتحرك نحو أهداف طموحة، إذ إن للأفراد والفرق الملهمة تأثير كبير على الأداء والتميز التنظيمي .

انطلاقاً من ما ورد اعلاه تم اعداد البحث ضمن اربعة مباحث خصص الاول لمنهجية البحث وانطلق الثاني لتقديم اطار نظري ومفاهيمي حول متغيرات البحث اما الثالث تناول الجانب العملي للبحث واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تسعى المنظمات في هذا اليوم إلى الارتقاء والتفوق والتميز من خلال أداء مديروها سواء في منظمات الأعمال أو منظمات حكومية، ومن المعلوم أن المنظمات تتفاوت في درجات أدائها وصولاً للتميز حتى تصبح منظمات متميزة في أدائها، لذا تحددت مشكلة البحث في القوى التنظيمية الحاكمة في حقل التربية والتعليم عموماً والمدارس الإعدادية الحكومية لمدينة كربلاء خصوصاً، وكيفية الاستفادة من القيادة المهمة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دور مديري المدارس الإعدادية في إطار التعليم بالبيئة العراقية كقادة ملهمين؟ واستناداً إلى ما تقدم تبرز مشكلة البحث بعدد من التساؤلات وكالاتي :

1. ما هو مدى الاهتمام بالقيادة المهمة في المدارس المبحوثة ؟
2. ما هو مدى الاهتمام بالتميز التنظيمي في المدارس المبحوثة ؟
3. ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة المهمة والتميز التنظيمي في المدارس المبحوثة ؟
4. هل يوجد تأثير للقيادة المهمة في التميز التنظيمي في المدارس المبحوثة؟

ثانياً : أهداف البحث

للإجابة على تساؤلات البحث وحل مشكلته سعى الباحثون إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على الواقع الفعلي للإبعاد القيادية في المدارس المبحوثة وتودر المدير كقائد ملهم للآخرين من أعضاء الهيئة التدريسية على سلوكيات تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي وبمستوى وكفاءة الأعضاء وتطوير أدائهم داخل فرق العمل.
2. تحديد درجة الارتباط بين أبعاد القيادة المهمة والتميز التنظيمي للمدارس المبحوثة.
3. قياس مدى اثر القيادة المهمة في تحقيق التميز التنظيمي للمدارس المبحوثة .
4. الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق ويمكن الاستفادة منها في المدارس المبحوثة.

ثالثاً : أهمية البحث

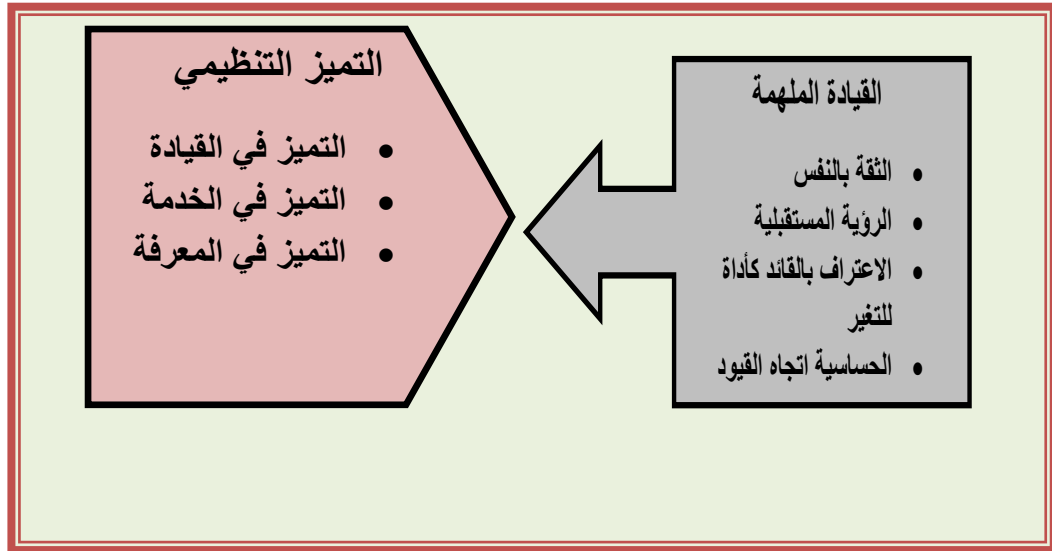
يمكن تمثيل أهمية البحث إلى محورين رئيسيين هما:

- 1) تتجلى أهمية البحث بالاتجاهات الحالية في التعليم والمتمثلة ، برفع الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتشجيعهم على استخدام أدوات وطرائق تعليمية نشطة التي بدورها ترفع كفاءة وفعالية اداء طلبتهم .

(2) يمكن الاستفادة من استنتاجات وتوصيات البحث الحالي بوصفها نقطة الانطلاق لتغيير وتطوير واقع القيادات في المؤسسات التعليمية للبيئة العراقية .

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر : اعداد الباحثون

خامساً

فرضيات البحث

تتجسد الفرضيات التي توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث بالآتي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الملهمة في التميز التنظيمي.

سادساً : مقياس البحث

لمعرفة مستوى تطبيق متغيري البحث وطبيعة العلاقة بينهما في العينة المبحوثة تم قياسهما من خلال استخدام استبانة مكونة من (25) فقرة بالاعتماد على مقياس عشري رتبي بتدرج (0% - 100%) وقد تم تطوير مقياس المتغير المستقل القيادة الملهمة بالاعتماد على (خليف ومحمد, 2014) اذ تم تطوير هذا المقياس استناداً إلى المقياس الرصين لدراسة (Greenberg&Baron, 2004) والمتضمن أربعة ابعاد (الثقة بالنفس

الرؤية المستقبلية , الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير , الحساسية اتجاه القيود البيئية) .كما تم تطوير مقياس المتغير التابع التميز التنظيمي بالاعتماد على (Shobaki and Naser: 2017) Al بشكله النهائي بعد مراجعة بعض الدراسات ومنها (Nurluoz&Birol,2011) و (Dess,2008) و (Bollinger&Smith:2000) والمؤلف من ثلاثة ابعاد هي (التميز في القيادة, التميز في الخدمة, التميز في المعرفة).

سابعاً: حدود البحث

- 1- **الحدود المكانية :** تم اختيار المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء والبالغ عددها (35) إعدادية, بوصفها الحدود المكانية للبحث وقد تم اختيارها لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.
- 2- **الحدود البشرية :** وفقاً لمتغيرات البحث فقد تمّ اعتماد مديرين ومعاوني مديرين المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء كعينة للبحث والبالغ عددهم (110) من مدراء ومعاونين اذ بلغ عدد المدراء 35 مدير والمتبقي (75) هم من معاوني المدراء حيث هناك مدارس لديها اثنان من معاونين وأخرى لديها ثلاثة معاونين.

ثامناً: حجم العينة والمجتمع

إن اختيار العينة جاء بصورة قصديه (عمديه), حيث اشتملت على عدداً القيادات العليا في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة والبالغ عددها (35) إعدادية .

وان أجمالي عدد القيادات العليا في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة يبلغ (110) من مدراء ومعاونين اذ بلغ عدد المدراء 35 مدير والمتبقي (75) هم من معاوني المدراء حيث هناك مدارس لديها اثنان من معاونين واخرى لديها ثلاثة معاونين , وقد بلغت عينة البحث (90) شخص ويعد هذا الحجم للعينة مقبول من إحصائياً وعلمياً لتمثيل المجتمع, حيث وفق جدول تحديد العينات الذي وضعه (بشماني ,2014) يجب ان تكون العينة (87) شخص او أكثر , كذلك فإن حجم العينة (90) يمثل ما نسبته (82 %) من اجمالي القيادات في المدارس المبحوثة وهي نسبة مقبولة من الناحية العلمية .والجدول (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستجيبة وغير المسترجعة.

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمستجيبة والغير مسترجعة

الاستبيانات					المنظمة
نسبة التالفة	التالفة والغير مسترجعة	نسبة الاستجابة	المستجيبة	الموزعة	مدارس الإعدادية الحكومية لمدينة كربلاء
18%	20	82%	90	110	

المصدر: اعداد الباحثون

تاسعاً : اختبارات الإستبانة :

1-قياس الإعتمادية

تم إعتقاد طريقة (Test & Retest Method) للإعتمادية, حيث تم توزيع الإستبانات على (35) فرداً من العينة البالغة (90) فرداً, وبعد أخذ إجاباتهم والفرز التوبيوي بعد فترة (15) يوماً تم توزيع الإستبانة على الأفراد أنفسهم, وبناءً على ذلك وجد أن معامل الارتباط (Pearson) بين الأجابات الأولى والثانية تبلغ نسبته (86 %) عند النسبة (1%), وتشير هذه النتائج إلى ثبات المقياس.

2-قياس الصدق

بينت مصفوفة الارتباط في ملحق رقم (2) وجود إرتباطات ذات دلالة معنوية بين كافة الأبعاد, مما يدل على الإتساق, كما تماثلت من الصدق للإستبانة بإستعمال الاختبار (Cronbach Alpha), حيث كان معامل الثبات (91%) وتعد نسبة مقبولة ومعنوية في البحوث الإدارية.

عاشراً: وصف عينة البحث : يمكن توضيح عينة البحث من الجدول الآتي:

جدول (2) وصف عينة البحث

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	الذكور	35	39
	الإناث	55	61
المجموع			90
الفئة العمرية	21 - 30	21	23
	31 - 40	36	40
	41 - 50	15	17
	51 - 60	14	16
	61 - فأكثر	4	4

المجموع	90	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	0
	بكالوريوس	89
	دبلوم عالي	2
	ماجستير	9
المجموع	90	%100
عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي	5 - 1	26
	10 - 6	43
	15 - 11	31
المجموع	90	%100

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على إجابات افراد العينة على الفقرة الأولى من فقرات الاستبانة.

ويتبين من الجدول (2) أعلاه ان نسبة الذكور في العينة المبحوثة اكبر من نسبة النساء , وكذلك يتبين ان الفئة العمرية الأكبر نسبة هي فئة (31-40) أي الفئة متوسطة العمر , كما يتبين من الجدول أعلاه ان معظم افراد العينة لديهم شهادة بكالوريوس , كما يتبين ان سنوات الخدمة لاغلب افراد العينة (6-10) سنوات .

احد عشر: الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث

تم الاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية لغرض تحلي لمعالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (spss) وكالاتي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية : المتمثلة بالوسط لحسابي , والانحراف المعياري , ومعامل الاختلاف, وشدة الإجابة.
- الأساليب الإحصائية التحليلية : المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط , ومعامل الانحدار الخطي البسيط , ومعامل التحديد, واختبار t, واختبار F .

المبحث الثاني

الإطار النظري :

ينطلق هذا الإطار من الخلفية الفكرية لمتغيري البحث ممثلاً بـ (القيادة الملهمة، والتميز التنظيمي) وعلى وفق السياق الآتي:

المحور الأول : القيادة الملهمة

أولاً : مفهوم القيادة الملهمة

يرجع جذور هذا المفهوم إلى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية وتعني الإلهام أي القوى التي صعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية (Mattevson, 2002, & Ivancevich, 55) ، إذ كان هناك اهتمام متزايد بنوع من نظريات القيادة التي وصفت هاوس وأديتيا بأنها شخصية كاريزمية جديدة خلال الثلاثين عاماً الماضية ، وعلى الرغم من بعض الاختلافات في وجهات النظر، لكن تتقاسم النظريات المختلفة بالرأي القائل بأن "القادة المتميزين يتعدون معاملات الأداء البسيطة مقابل مكافأة ويكون لهم تأثير عميق على أتباعهم ومنظماتهم"، بما في ذلك القدرة على أن يكونوا قوة رئيسة في تحقيق رؤى وتغييرات جديدة، فأطلقت تسميات متنوعة لوصف هؤلاء القادة ، بما في ذلك التحويلية والرؤيوية . ومع ذلك ، فإن الإلهام يكمن في جوهر ما تقترحه هذه النظريات من حيث التميز البارز في الدور القيادي ، ، قد يعبر القادة الملهمون عن رؤية تستند إلى القيم الأيديولوجية القوية التي تجعل من التابعين ينشطون ويتوافقون معها، أي قدرتهم على ترسيخ وتعزيز الثقة لدى تابعيهم وبدرجة عالية ، فضلاً عن إثارة الدافع الجوهري (Waldman, et al, 2011:61) . كما أوضحت بعض الأبحاث أنها علم وفن أوعملية يؤثر بها القائد على التابعين، وإقناع الراغبين والمستعدين للعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة ، لذا يعتمد القادة على هذا المفهوم لتحفيز زملائهم نحو العمل والتعاون معهم في العملية الفعالة . ففي القرن الحادي والعشرين ، يحتاج القادة إلى أن يكونوا قادرين على الإلهام والالتزام وتوفير الدافع لديهم مما يمكنهم من تحقيق أهدافهم، لذلك استخدم هذا المصطلح في مجال التعليم ليشير إلى أنه " كلما كان إلهامك أفضل ، كلما حققت المزيد من النجاح والسعادة في حياتك " . فهو المفتاح الرئيسي في الحياة ، يحتاجه القادة بالاعتماد على الذات ، وتشجعهم على التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة ، (Poojomjit, et al, 2018:149) . كذلك طبق هذا الموضوع في مجال التعليم العالي للولايات المتحدة الأمريكية لما له من أهمية ، وعلى مر الزمن تم فصل الدراسات المتعلقة بالقيادة والإدارة إلى قسمين من الممارسات . مجموعة واحدة من الكتاب دعا لمهارات الإدارة القوية، بينما ركز الآخرون على مفهوم القيادة بأنها وسيلة للوصول إلى توافق في الآراء بشأن القيم المقبولة ، وتحفيز العاملين ، وفهم النظام، أما الرأي الحالي يلاحظ موضوعي القيادة والإدارة بصورة متشابهة . إذ إن القيادة والإدارة من أدوات التحفيز وإدارة العاملين وتمكينهم على المستوى الفردي حول رؤية أو مسيرة مشتركة ، هذا يعني أن القيادة الملهمة نظرية ناشئة في طليعة وصف الخصائص الفعالة للقيادة والإدارة. كما أن البحوث التي تصف القيادة الملهمة في الممارسة العملية

لا تقدر بثمن في مجال القيادة التربوية ونظرية القيادة (Dinn, 2014, 1). كما اقترح (Bass) انها عنصر فرعي للقيادة التحويلية، التي من شأنها التركيز على التواصل مع اعضاء الفريق خاضعة لرؤية مقنعة وواضحة، ومعبرة عن الثقة، ومن اجل تطوير العلاقات الاجتماعية بشكل ملائم التي تنعكس على نتائج الفريق؛ فهذا هو الدور القيادي الذي هو محور الدراسة. (Joshi, 2009: 241). علاوة على ذلك تمكنهم من تحفيز العقل وإثارة المشاعر على مستوى عالٍ للعمل بنشاط خاص أو غير عادي أو الإبداع مستخدمين قدراتهم الأساسية المتمثلة (بالفطنة الثقافية، الثقة، الرؤية الواضحة، فهم الآخرين والذكاء بالتعامل معهم). (1: 2012, Johnston, أذاً هي تلهم الشخص للعمل إما مباشرة أو من خلال تمكينه من منفعة الآخرين والمنظمة، ولأجل اتخاذ أي إجراء فلابد من وجود شروط معينة في العلاقات الشخصية بالتعامل مع الآخرين. فمن هذه الشروط الثقة المتبادلة وقدرة القائد على إلهام الآخرين والتزامه الأخلاقي بتقديم التوجيه والتدريب والموارد لمروؤسيه. (6 : 2012, Lucy Finney, MBE)

وانسجاماً مع ما ورد يبين الجدول (3) بعض التعاريف التي تخص القيادة الملهمة بالاستناد على آراء بعض الباحثين المهتمين في هذا المجال وكما يأتي :

جدول (3) تعريف القيادة الملهمة

الباحث والسنة والصفحة	التعريف
Baron & Greenberg 2000: 59	القيادة القادرة على جعل التابعين يؤدون أعمال غير عادية في ظل التغيرات.
2012: 6, Lucy Finney, MBE	قاعدة روحية تخلق مناخاً تزدهر فيه الفرق والأفراد.
87: 2013, Hudson	تأخذ القيادة عدة أشكال مثل قيادة (المعاملات والتحويلية.. الخ) ويمكن لفعاليتها أن تلهم الأشخاص الآخرين لتحقيق الأهداف والرؤى التنظيمية. فالإلهام محفز للذكاء العاطفي لذا يتطلب التقبل والوعي بالتكافل الاجتماعي.
خليف ومحمد , 2014: 51	انها متميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها والساعية إلى ديمومة العلاقة مع مروؤسيها وعلى النحو الذي يؤثر فيهم اداءً ولاءً احد الانبهار بافكارها.
et al , Molenberghs 2015: 2	هي العلم الداعم القوي لفكرة أن القادة هم أولئك الذين يقدمون رؤية مستقبلية التي تتحدث عن الاهتمامات الجماعية المشتركة.
الحلبي , 2017: 18	أنها نوع من انواع القيادة التي تتطلب من القائد بان تتوافر لديه الارادة والعزم الذي يجعله يفكر بالتابعين ويضعهم تحت نصب عينه .

المصدر / اعداد الباحثون بالاعتماد على الادبيات

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف القيادة الملهمة على أنها قدرة القائد على زيادة حماس الفريق (أعضاء المنظمة) وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة التي بدورها تطور من أدائهم وبالتالي تحقق التميز

التنظيمي، فضلاً عن الظفر بولائهم وانضباطهم ، اذ انه لا يحتاج القائد بالضرورة إلى أن يكون أكثر الأعضاء ذكاءً في مجموعته بل هو صاحب الرؤية الأكثر وضوحاً والأكثر ثقةً بها تماماً .

ثانياً: أبعاد القيادة الملهمة

يعد الكثير من الباحثين ان القيادة الملهمة هي تحديث لنظرية السمات والواجب توافرها في القائد ,ولكن هناك ما يميز هذا المفهوم ألا وهو خصائص القائد الملهم المتمثلة بـ (الرؤية ,الثقة ,الحماس , والتفاؤل) (Poojomjit, et al, 2018:149) , أما البعض الآخر ركزوا على إن القيادة الملهمة تتضمن أربعة أبعاد او جوانب فهي (خلق المستقبل ,توضيح القيم , أفكار العمل , زيادة حماس الآخرين وتقديرهم) (Garrett, et al,2005:3) . كما حدد كل من (Greenberg,&Baron,2004:650) ان هناك أربعة أبعاد أساسية للقيادة الملهمة واعتمدها كل من (خليف ومحمد, 51:2014) التي سيتم تناولها في الجانب التطبيقي كونها أهم المرتكزات التي جاءت وفق هذه المؤلفات ,وهذه الأبعاد هي كالآتي :-

1- الثقة بالنفس :

تعد عامل حاسم في تعزيز نجاح المنظمة وعلى المدى البعيد ,إذ أنها تمثل رغبة الشخص في بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين(Mey, et al.,2014: 457) . كما انها القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشاكل وحلها وهذا يعني انه لا يوجد قائد مزعزع الثقة (ثفته بقدراته ومبادئه) فإنها نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الأحكام التي يطلقها إلى حدان يكون الآخر ونيكونلديه متصور عنه (الفقي , 2008 : 16) .

2- الرؤية المستقبلية :

تعد حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف والمواقف المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين ,وهذه العملية تتجاوز عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشتمل على الفهم والإدراك ايضاً (الغالي وادريس ,2008: 208) كما وصفت بانها صورة مستقبلية تتطلع المنظمة من خلالها على أوضاعها الراهنة في جانب او اكثر من ذلك (Maccoby, 2001:4) .

3- الاعتراف بالقائد ك أداة للتغيير :

يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة مختلف مفاصلها الإدارية وهو العنصر الحتمي في كافة صور مراحل النشاط الإداري وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حيالة وتخضع لتأثير عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة (عرفة , 2012:13) .

4- الحساسية تجاه القيود البيئية:

يؤكد هذا البعد على اكتشاف المشاكل والمصاعب فضلاً عن ان اكتشاف النقص في المعلومات قد يعكس درجة من الوعي بوجود المشكلات وضعف في البيئة والموقف فكما تتصرف إلبالوعي في رؤية لأخطاء والإحساس بالمشكلة بسرعة (الزبياري، 2003: 32)، اذ يفترض بالقائد أن يكون واقعياً وإيجابياً في التعاطي مع البيئة المحيطة ليصل بمنظمته إلى الأمان (اللوحي، 2017: 24).

المحور الثاني

التميز التنظيمي

أولاً: مفهوم التمييز التنظيمي

أصبح هذا المفهوم موضع اهتمام الباحثين وذلك لاعتباره مدخل شامل للأساليب والإجراءات التي تقود إلى الإبداع والتطور من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وإعطائها القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وهذا يتطلب جذب العناصر التي تنسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها من العاملين والإدارة العليا، ومن أجل تحقيق المنظمة التمييز في ادائها يتوجب على ألعاملين فيها الابتعاد عن كلما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (Shelton, Darling & Walker, 2010: 54). لذا يحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري ومثابه لمفهوم تفوق الأعمال، اذ انه يظهر أكثر جاذبية في منظمات القطاع العام (العزاوي ومحسن، 2017: 287)

لذا اختلفت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم التمييز التنظيمي، الجدول (4) يبين بعض إسهامات الباحثين في تعريف التمييز التنظيمي.

جدول (4): تعريف التمييز التنظيمي

ت	الباحث والسنة والصفحة	التعريف
1	Nohria, et al, 2003 :24	هو كل عمل أو نشاط لكل شخص يعزز وتقوي الإنجاز داخل المنظمة ويشمل العديد من القوى العاملة التي تشكل هيكل المنظمة
2	Stock, et al, 2010: 307	مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بل هو المحرك نحو تحقيق التنمية المستدامة في المنظمة.
3	Ahadinezhad, et al, 2012:328	التزام المنظمة بالتنمية المستدامة من أجل تحقيق رضا الزبائن وزيادة في الربحية.

4	O'Shea & Alonso, 2013:556	المهارات والمعارف وقدرة الابتكار التي يمتلكها العاملين في المنظمة اذ انه يركز على ادارة العمليات وتحسينها.
5	Mohan&S., Gomathi 2014:561	خطة متكاملة من اجل تطوير المنظمة والأداء معاً من خلال التركيز على التمكين الذي يجعل العاملين أكثر قدرة على تطوير مهاراتهم بحيث يكونون جاهزين لإدارة التغير في المنظمة.
6	البحيصي , 2014 : 28	توجه فكري وفلسفة ادارية تعتمد على مدخل متكامل يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة سواء أصحاب المصلحة او المجتمع ككل في اطار ثقافة من التعلم و الابتكار والتحسين المستمر.
7	Boussalems, 2015:360	امكانية تحقيق المنظمة للارباح وتحقيق اهداف زبائنها .
8	An dryana , et al 2015:360	الاداء المتفوق لأنشطة المنظمة الرئيسية
9	العنزي, 2015: 419	مفهوما شاملا في الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر , اذ يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على أسس التمايز والرقيف بمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية منجهة , وبين كيفية تحقيقي الترابط والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية واستثمار مقدراتها الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية وصولا لتلبية تطلعات و اهتمامات اصحاب المصالح كافة.
10	Terouhid, et al, 2016 :916	قدرة المنظمة على التطور واستغلال الفرص وخلق مناخ يحفز على الابداع وحل المشاكل.

المصدر / اعداد الباحثون بالاعتماد على الادبيات

واستناداً لما تقدم من مفاهيم يعرف التميز التنظيمي بانه مدخل للإعمال والممارسات الشاملة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال استثمار المنظمة للفرص وكل ما لديها من الإمكانيات والقدرات وخلق جو مناسب لتصحيح مشاكل الأداء بفاعلية .

ومن اجل تحقيق التميز التنظيمي يجب توافر المكونات التالية (Oestreich ، 2008 ، Faraji et al, 2012: 3)

- 1- الفهم الصحيح لمفهوم التميز .
- 2- إعداد بناء منظمة إستراتيجية وتفعيلها من خلال التعبير عن التوجهات الرئيسية والرؤية المستقبلية.
- 3- بناء نظام متكامل للسياسات وتوفير الأسس والقواعد التي يمكنها اتخاذ القرارات
- 4- إدخال الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع متطلبات الأداء وقبول التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 5- بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله على جميع مستويات المؤسسة ومكوناتها.

- 6- بناء شبكة متكاملة من نظم الاتصالات والمعلومات لرصد المعلومات التي تشمل الآليات المستخدمة لدعم صنع القرار .
- 7- بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن قواعد التخطيط ، وتكوين الموارد البشرية ، وتطوير وتوجيه آليات أدائها .
- 8- بناء نظام لإدارة الأداء المنظمي المتكامل وتشغيله ، بما في ذلك قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد المعدلات والمستويات وتحديد الأعمال المطلوبة والوظائف اللازمة لتنفيذها وتقييمها .
- 9- بناء نظام لإعداد وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على وضع الأسس والمعايير ، وتوفير عناصر التنفيذ السليم للخطط والبرامج .

ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي

اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديد إبعاد التميز التنظيمي لكن اتفق كل من

(Shobaki (Bollinger&Smith:10,2000) و (Dess:9,2008) و (Nurluoz&Birol:29-34,2011)

Al (and Naser:5, 2017) بان هناك ثلاثة أبعاد رئيسة التي سيتم اعتمادها بالبحث , وفيما يلي شرحاً

مختصراً لكل بعد من الأبعاد :

1- التميز في القيادة:

التميز هو السيطرة على أهم الركائز التي تستند إلى الإدارة العليا ، حيث تتطلب الإدارة المعنية قدرات متميزة للقادة لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة, وليس هناك شك في أن القادة الذين لديهم حساسية عالية للتعرف على أوجه القصور والمشاكل في جميع الحالات لديهم فرص في زيادة القوة التنافسية .

2- التميز في الخدمة:

في ظل إدارة التميز ، يعتبر اللجوء إلى المنافسين مؤشراً على أن هناك خطأ ما في طريقة الخدمة ، وتؤدي هذه الأعراض إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو أوجه القصور . وليس هناك شك في أن استخدام البوابة الهيكلية لحل المشكلات يجعل من الممكن التحرك نحو التحسين المستمر وإن التميز في الخدمة هو تطويره مع وصفات فريدة من نوعها .

3- التمييز في المعرفة:

حدد الباحثون العديد من الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة ، وهذه الصفات هي انها غير ملموسة ، وضبابية ، ويصعب قياسها ، وتستخدم بشكل متزايد ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت ، وتتجسد في العاملين ، ولها تأثير واسع النطاق على المنظمة ، ويمكن استخدامه لفترة طويلة .

المحور الثالث

العلاقة النظرية الفلسفية بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي

تعد القيادة الملهمة المحرك الأساس لعلاقة الرئيس بالمرؤوسين ولها دور رئيس في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة وذلك للوصول إلى حالة التميز (خليل ، 2014:118) . كما لها تأثير مباشر على التميز عن طريق تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم نحو الإبداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، والاهتمام بالبحث عن أنظمة عمل جديدة والأخذ بالحسبان المرونة في وضع الاستراتيجيات وذلك لمتمكن من احتواء كل المتغيرات التي تؤدي نحو تحقيق التميز (البحيصي، 2014 :33) ، إذ أن مفتاح التميز التنظيمي هي القيادة المتميزة والمتضمنة في قلبها أربعة قيم تنظيمية (الإبداع ، الابتكار ، التطوير ، والتحسين المستمر)، فهي ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي والنتائج الايجابية ، لذا يتطلب ذلك وضع استراتيجيات ومهارات قيادية جديدة بحيث يتمكن القادة من خلال تلك الاستراتيجيات الارتقاء وإنشاء منظمات ذات أداء عالي ، فضلاً عن تمكن قادة القرن الحادي والعشرين من خلال تلك القيم والمهارات خلق مستويات جديدة للتميز التنظيمي عن طريق تسخير طاقة العقل البشري بوصفها أقوى طاقة في الوجود (Shelton et al., 2010:46) .\

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

استعمل الباحثون مقياس عشري يتكون من (11) مرتبة، من الرتبة الأولى وهي (أتفق بنسبة zero%)، لغاية الرتبة الحادية عشر (أتفق بنسبة 100%)، والمتوسط الفرضي هو (50%)، وهو حاصل جمع (zero%) مع (100%)، مقسوم على (2)، حيث إن المتوسط الفرضي هو : $\{ \frac{1+0}{2} = 0.5 \}$.

1- وصف آراء عينة البحث حول القيادة الملهمة بأبعدها

يمكن توضيح آراء عينة البحث حول متغير القيادة الملهمة من خلال الجدول (5) الآتي

جدول (5) وصف آراء عينة البحث حول القيادة الملهمة بأبعدها

المتغيرات	مجموع الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
X ₁	360	0,765	0,154	0,201	76,5
X ₂	360	0,791	0,136	0,172	79,1
X ₃	360	0,755	0,149	0,197	75,5
X ₄	360	0,682	0,227	0,333	68,2
القيادة الملهمة (x)	1440	0,748	0,167	0,223	74,8

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد إلى نتائج الحاسب الإلكتروني

يتضح من الجدول (5) الذي يبين المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة الخاصة بآراء العينة حول متغير القيادة الملهمة بأبعدها , حصول البعد (X₂) على أعلى متوسط حسابي موزون الذي بلغ (0,791) وانحراف معياري قدره (0,136) وكانت قيمة معامل الاختلاف (0,172) وبذلك كانت شدة الإجابة (79,1) , في حين حصل البعد (X₄) على أدنى وسط حسابي موزون (0,682) وانحراف معياري قدره (0,227) ومعامل اختلاف قدره (0,333) وشدة اجابة (68,2) , وبشكل عام هناك اهتمام كبير نسبياً بمتغير القيادة الملهمة بكافة ابعاده افراد عينة البحث .

2- وصف آراء عينة البحث حول التميز التنظيمي بأبعاده

يمكن توضيح آراء عينة البحث حول متغير التميز التنظيمي من خلال الجدول (6) الآتي

جدول (6) وصف آراء عينة البحث حول متغير التميز التنظيمي بأبعاده

المتغيرات	مجموع الإجابات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
Y ₁	270	0,754	0,149	0,198	75,4
Y ₂	270	0,799	0,156	0,195	79,9
Y ₃	270	0,808	0,128	0,158	80,8
التميز التنظيمي (Y)	810	0,787	0,144	0,183	87,7

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد إلى نتائج الحاسب الإلكتروني

يلاحظ من الجدول (6) الذي يبين الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة اجابة اراء العينة حول التمييز التنظيمي بأبعاده , حيث حصل البعد (Y₃) على اعلى متوسط حسابي موزون (0,808) وانحراف معياري (0,128) وبلغ معامل الانحراف لهذا البعد (0,158) وشدة اجابة (80,8) , في حين حصل البعد (Y₁) على اقل متوسط حسابي موزون (0,754) وانحراف معياري (0,149) وكانت قيمة معامل الاختلاف المعياري (0,198) وشدة اجابة بلغت قيمتها (75,4), وبشكل عام هناك اهتمام كبير نسبياً بمتغير التمييز التنظيمي بكافة ابعاده افراد عينة البحث .

ثانياً : قياس علاقات الارتباط بين القيادة الملهمة والتمييز التنظيمي

جدول (7) نتائج الارتباط بين القيادة الملهمة بأبعاده والتمييز التنظيمي بأبعاده

المنغير المعتمد المتغير المستقل	التمييز التنظيمي (Y)	أبعاد التمييز التنظيمي			قيمة (T) الجدولية
		التمييز القيادي (Y1)	التمييز في الخدمة (Y2)	التمييز في المعرفة (Y3)	
القيادة الملهمة (X)	0,761	0,543	0,584	0,587	2,632
	11,004	6,066	6,749	6,802	
النتيجة		توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) بين القيادة الملهمة بأبعاده والتمييز التنظيمي بأبعاده			درجة الثقة 99%

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد إلى نتائج الحاسب الإلكتروني N=90

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول (7) يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين القيادة الملهمة (X) والتمييز التنظيمي (Y) في المدارس المبحوثة وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,761) وما يدعم هذه القيمة العلاقة ان قيمة (t) المحسوبه بلغت (11,004) وهي اكبر من (t) الجدولية البالغة (2.632) . كما توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة وابعاد التمييز التنظيمي (Y₁, Y₂, Y₃) , اذ بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.584, 0.587, 0.587), وما يدل على ذلك قيم (t) المحسوبه (6.066, 6.749, 6.802) وجميعها اكبر من (t) الجدولية البالغة (2.632) . كل ذلك يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة (X) والتمييز التنظيمي بأبعاده (Y)

وان ما تقدم يدل على رفض الفرضية الاولى للبحث (فرضية العدم) التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتمييز التنظيمي) وقبول فرضية الوجود.

ثالثاً : قياس تأثير القيادة الملهمة في التميز التنظيمي

جدول (8) أنموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة الملهمة في التميز التنظيمي

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		(X)	CONSTANT	القيادة الملهمة (X)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	المتغير المعتمد (Y)
0.579	6,932	121,197	0,664	0,290	التميز التنظيمي (Y)

N=90

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد إلى نتائج الحاسب الإلكتروني

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي:

- 1- ان قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي البسيط للقيادة الملهمة (X) بلغت (121.197) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6,932) عند مستوى معنوية (1%) . ما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b=0.664$) عند مستوى المعنوية المذكور، بناءً على ذلك يكون للقيادة الملهمة (X) تأثير في التميز التنظيمي (Y) .
- 2- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.579)، ما يعني ان القيادة الملهمة (X) يفسر مانسبته (57,9%) من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي (Y) . اما النسبة المتبقية البالغة (42,1%) فيعود إلى مساهمة متغيرات اخرى غير داخله في مخطط البحث الحالي.
- 3- وان ما تقدم يوضح رفض الفرضية الثانية للبحث (فرضية العدم) التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الملهمة في التميز التنظيمي) وقبول فرضية الوجود .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

على وفق نتائج التحليل الإحصائي تم وضع عدد من الاستنتاجات التطبيقية المتعلقة بمتغيرات البحث، وكما يأتي :

أ- الاستنتاجات المتعلقة بالوصف والتشخيص لمتغير القيادة الملهمة :

أدراك أفراد عينة البحث بان القيادة الملهمة لها دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي وهناك اهتمام عالي بهذا المتغير وبكافة ابعاده، وعلى الرغم من اهتمام المدارس المبحوثة ببعد الثاني الرؤية المستقبلية لحصوله على معدل موزون 0.791 وهو أعلى معدل موزون لكونه يمتلك القائد الملهم الرؤية الواضحة للأعمال التي ستعجز

بالمستقبل، ألا أنها لم تأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية والإحساس بها وهذا ملحوظاً في البعد الرابع لحصوله على اقل معدل موزون والبالغ (0.682) لما لها من تأثير على سلوك القادة في المدارس المبحوثة .

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالوصف والتشخيص لمتغير التميز التنظيمي :

اهتمام أفراد العينة المبحوثة بمتغير التميز التنظيمي بكافة أبعاده ، حيث هناك رغبة لدى المدارس المبحوثة لتطوير ادائها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى التميز المدرسي وهذا واضح في البعد الثالث لحصوله على أعلى معدل موزون والبالغ (0.808) بالمقابل حصول بعد الأول على اقل معدل موزون والبالغ (0.754) وهذا يؤثر على قدرة القائد لتحقيق الأهداف الكلية .

ج - الاستنتاجات المتعلقة بالارتباط والأثر

- 1- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرات (القيادة الملهمه و التميز التنظيمي) وكذلك بين كافة أبعاده الفرعية ، وهذا يعني أن كلما ازداد الإلهام وممارسته عند مديري المدارس المبحوثة كلما ازداد تميز الأداء المدرسي.
- 2- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الملهمه في تحقيق التميز التنظيمي بكافة أبعاده، وأسهمت أبعاد القيادة الملهمه في تفسير (0.579) من التفسيرات الحاصلة في التميز التنظيمي أي أن أبعاد القيادة الملهمه تمارس وتترك اثر في التميز التنظيمي على مستوى المدارس المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما ورد من الاستنتاجات تم تحديد عدد من التوصيات وكما يأتي:

- 1- القيام بدورة تدريبية تهدف إلى مناقشة مفهوم القيادة الملهمه على مستوى جميع الإدارات سواءً على مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الصفية وأهميتها لتحقيق التميز المدرسي، التي تشجع الإدارة العليا على الإنصات والاتصال والتفاعل مع التابعين للعمل على وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم ، فضلاً عن تمكينهم من العمل بصورة مستمرة لتطوير أدائهم من خلال استخدامهم هذا المفهوم داخل القاعة الدراسية.
- 2- زيادة اهتمام المدارس المبحوثة بتوعية وتنقيف التابعين (المرووسين) لأهمية الإلهام وعلاقة القيادة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات في ضوء المستوى العالي من الثقة لدى المدير مما يرسخ ويعزز الثقة لمرووسيههم، وذلك من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل بشكل مستمر للتوعية بأهمية هذا الموضوع .
- 3- تعزيز العمل السلوكي القيادي لدى التابعين الذين يتمتعون بمهارات القيادة الملهمه في ضوء الرؤية المستقبلية العالية لدى قاداتهم، مما يخلق جواً تنافسياً مناسباً يساعدهم ويهيئهم لان يكونوا قادة المستقبل مثل

قادتهم الحاليين ، وذلك من خلال تبني سياسات داعمة للسلوكيات المطلوبة والعمل على نشرها بين كافة العاملين .

4- ضرورة توظيف أبعاد القيادة الملهمة بالمدارس المبحوثة لغرض تطويرها وذلك من خلال أجراء تغييرات على الممارسات والطرائق المستخدمة في التدريس أعضاء الهيئة التدريسية والاعتراف بالمدير كأداة للتغيير من خلال العمل الفرقي .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. البحيصي , عبدالمعطي محمود,(2014) , "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي:دراسة ميدانية في الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة" , رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- جامعة الأزهر , غزة.
2. بشماني, شكيب, (2014), "دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية", مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية,سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية,المجلد (63) ,العدد (5) .
3. الحلبي ,محمود , (2017) , " دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني", رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة , غزة ,فلسطين .
4. خليف ,سلطان , محمد وزيرة,(2014), "القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية :دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من دوائر محافظة نينوى " , مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كية الادارة والاقتصاد /جامعة البصرة, مجلد (7), عدد (12).
5. خليل ,أريجسليم", (2014) , "تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز: بحث تحليلي لعينة من شركات وازرة الصناعة في بغداد " , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ,مجلد 16 ,العدد3 .
6. الزبياري,كسرا عنتر عبدالله , (2003), "بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء- المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من شركات التجارة في محافظة دهوك " , رسالة ماجستير,جامعة الموصل ,العراق.
7. سيد , (2012) , "اتجاهات في إدارة التغيير",دار الرابية للنشر والتوزيع,الأردن.
8. العزوي , شفاء محمد علي, و محسن ,زيد حضير,(2017) , "التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي : بحث ميداني في عدد كليات من جامعة بغداد " , مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ,المجلد 9 ,العدد18
9. العنزي ,سعدعلي ,2015 , "ابداعات الاعمال ,قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي " ,الورق للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن.
10. الغالبي,طاهر محسن منصور وإدريس, وائل محمد صبحي,(2008), "الإدارة الإستراتيجية"

11. الفقي، إبراهيم ، (2008)، "سحر القيادة"، دار اليقين، الطبعة الأولى ، مصر .
12. اللوح ،سمير كامل محمود ، (2017)، " دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الاشغال العامة والإسكان " ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، فلسطين منظور منهجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Ahadinezhad, Massoumeh&Badami, Rokhsareh&Mostahfezian, Mina, (2012), "Organizational Intelligence and Excellence Based on EFQM Model Among the Isfahan Sport Boardsare Interrelated", World Journal of Sport Sciences 6 (4): 328-330,.
2. Al Shobaki, M. J., &Naser, S. S. A.,(2017), "The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students",
3. Alexander Haslam ,(2015), " The Neuroscience of Inspirational Leadership:The Importance of Collective–Oriented Language and Shared Group Membership"
4. An dryana ,Ostojie,Bahriya, Umihanic and sedan fazlovic,(2015) ,"The Role of Organizational innovation in A achieving and MaintAining company Business Excellence", Management Vol 20,1.
5. Aparna Joshi, Mila B. Lazarova, Hui Liao,(2009)"Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams".
6. Bollinger, A., & Smith, R.,(2000). "Managing organizational Knowledge as a strategic asset", Journal of Knowledge Management.
7. David A. Waldman, Pierre A. Balthazard, and Suzanne J. Peterson,2011" Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed?", Academy of
8. David S. Dinn (2014)," INSPIRATIONAL LEADERSHIP: THE WRITTEN THEORY VERSUS THE THEORY–IN–ACTION", Submitted to the Department of Educational Services, Administration, and Higher Education College of Education In

partial fulfillment of the requirement For the degree of Master of Arts in Higher Education Administration.

9. Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B. (2008)"Strategic Management creating competitive advantages" four edition. McGraw Hill,.
10. Faraji. R, Sani. K &Poursoltani, H,(2012)," The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No.6
11. Gerald Greenberg J & Robert A. Baron, R.A (2004) "Behavior in rganization", prehce–Hall,N.J.
12. Gergen, K.G. (2001). "Psychological science in a postmodern contex"t. American Psychologist. 56(10).
13. Ivancevich. J.H. & Mattevson, M.T., (2002) "Organization Behavior & Management, six edibny", McGraw–Hill Irwin.
14. Jill Garrett, Jonathan Frank, Caret Consulting, (2005)" Inspirational Leadership: Insight to Action The Development of the Inspired Leadership Tool" Report prepared for the Department of Trade and Industry Journal of Management.
15. Lucy Finney, MBE (2012), "Inspirational Leadership " ,Six must –haves to develop inspirational talent within your organization.
16. Mey, Michelle & Amanda Werner & Anthonie Theron (2014)," The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship", Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 3.
17. Michelle J. Johnston, PhD,(2012)," Creating Inspirational Leaders:Beginning to Build Competencies in Today s Leaders" ,Dubai.
18. Mohan, Kokila& S., Dr. Gomathi, (2014), "A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome–Italy, Vol 5 No 20
19. Nohria, J., Joyce, W., Roberson, B., (2003). "What really works", Harvard Business Review", 81..

20. Nurluoz, O. Birol, C., 2011. "The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours", the TurkishOnline Journal of Educational Technology, 10(1).
21. O'Shea, M., & Alonso, A. D. (2013)." Fan moderation of professional sports organizations' social media content: strategic brilliance or pending disaster?". International journal of web based communities, 9(4).
22. Oestreich, T., Buytendijk, F. (2008). "Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead", Oracle Corporation, an Oracle Thought Leadership White Paper.
23. Pascal Molenberghs , Guy Prochilo , Niklas K. Steffens ,Hannes ZacherPeter Hudson ,(2013) " What Makes School Leaders Inspirational and How Does This Relate to Mentoring?" Open Journal of Leadership. Vol.2, No.4, 87–94 .
24. Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). "Foundations of Organizational Excellence": Leadership Values, Strategies, and Skills. LTA, (1)2, 46–63
25. Shelton,C.Darling,J& Walker,W.,(2010),"Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills", LTA, (1)2.
26. Stok, Zlatka Mesko; Markic, Mirko; Bertoncej, Andrej; and Mesko, Maja, (2010), "Elements of organizational culture leading to business excellence", Preliminary communication UDC 658:304.2:316.776
27. Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., &Ries, R. (2016). "Organizational sustainability excellence of construction firms—a framework". Journal of Modelling in Management, 11(4).
28. Wanlop Poojomjit1, Phrakru Sutheejariyawat1 & Prayuth Chusorn2(2018)" Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model",Vol ,11,No,12

بسم الله الرحمن الرحيم ملحق (1)

م / استبانة

السادة المحترمون

نهديك أجمل التحيات.....

يسرنا أن نضع بين يديكم الاستبانة بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث الموسوم (القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة) التي نسعى من خلالها استطلاع آرائكم عن الفقرات التي تضمنتها , راجين تعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية , ومعبرة عن واقع ما يحتويه البحث من اجل انجاز بحثنا هذا وبالتأكيد , فإن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس مدى اهتمامكم ووعيكم والحرص على وصولنا إلى النتائج الدقيقة المرجوة لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة ما يأتي قبل الإجابة:-

1- قراءة فقرات استمارة الاستبيان بدقة وتمعن.

2- إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط , ودقة الإجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة لذا لا داعي لذكر الاسم.

3- يرجى وضع إشارة (√) في المربع المعني بالإجابة المناسبة لكل فقرة.

4-الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستبانة دون استثناء.

شاكرين تعاونكم معنا مع وافر التقدير والاحترام

الباحثين

م.د. علي عبد الامير كموه

م.م. حوراء ثامر مهدي

م.م. سهاد برقي كامل

((المحور الأول))

المعلومات العامة

1- النوع الاجتماعي:

	الذكور
	الإناث

2- الفئة العمرية:

	30 - 21
	40 - 31
	50 - 41
	60 - 51
	61 - فأكثر

3- المؤهل العلمي:

	دكتوراه
	ماجستير
	دبلوم عالي
	بكالوريوس

4- عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي:

	5 - 1
	10 - 6
	15 - 11

(المحور الثاني))

القيادة الملهمة : أنها قدرة القائد على زيادة حماس الفريق (أعضاء المنظمة) وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة التي بدورها تطور من أدائهم وبالتالي تحقق التميز التنظيمي .

أففق بنسبة											الثقة بالنفس	
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											يمكنك معرفة ماتقول وما تفعله.	
											لديك الثقة في قدراتك.	

											تتمكن من إطلاق أحكام صحيحة بشأن العمل	
											لديك تصور بأن الآخرين على معرفة بجهودك	

أتفق بنسبة												الرؤية المستقبلية	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %			
												تمتلك القدرة على تأدية الأعمال التي تخدم مستقبل منظمك .	
												تبقى ظلك قائما بين جماعات العمل في منظمك	
												تجعل من ماضي منظمك منطلقا لتأمين مستقبلا .	
												تضحي بكل ما لديك بقصد تكريس نظرية المستقبل في ميدان العمل .	

أتفق بنسبة												الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %			
												تعتمد شتى السبل لإقرار ثقافة التغيير في منظمك.	
												تجعل من التغيير منطلق لك في ميدان عملك.	
												تعمل على حشد إمكانياتك لإحداث التغيير.	
												تقوم بإذابة جهودك في منظمك.	

أُتفق بنسبة											ت	الحساسية تجاه القيود البيئية
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
												تنطلق في معالجتك للمعضلات التي تواجهك في العمل من القيود البيئية المفروضة عليك.
												تعتمد الواقعية عند تحديد احتياجاتك في بيئة العمل.
												تركز على المعلومات البيئية وتعدّها جوهر عملك.
												تجهد ذاتك من أجل أن تكون على دراية ببيئة عملك

التميز التنظيمي : مدخل للإعمال والممارسات الشاملة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال استثمار المنظمة للفرص وكل ما لديها من الإمكانيات والقدرات وخلق جو مناسب لتصحيح مشاكل الأداء بفاعلية

أُتفق بنسبة											ت	التميز في القيادة
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
												لديك شخصية متألّفة وأداء متميز .
												تلتزم بجميع القواعد والإجراءات الرسمية .
												تمتلك القدرة على تحقيق الأهداف الكلية .

أُتفق بنسبة											التميز في الخدمة	ت
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
											تهتم بالتطورات الجديدة في مجال الخدمة التعليمية من أجل الارتقاء .	
											تعمل على تطوير الخدمة التعليمية من خلال التحسين المستمر واستخدام التقنيات الحديثة .	
											تمتلك خبرة وإمكانية في مجال الابداعات العلمية .	

أُتفق بنسبة											-التميز في المعرفة	ت
0 %	1 0 %	2 0 %	3 0 %	4 0 %	5 0 %	6 0 %	7 0 %	8 0 %	9 0 %	10 0 %		
											-1	تستثمر المعرفة وتوظفها بشكل امثل وصحيح .
											-2	تقوم على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب لمواكبة التطورات والتغيرات الجديدة
											-3	تقيم علاقات مشتركة لتبادل المعرفة في المجالات العلمية

		X1	X2	X3	X4	X	Y1	Y2	Y3	Y
X1	Pearson Correlation	1	.468**	.609**	.231*	.727**	.472**	.374**	.339**	.530**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.029	.000	.000	.000	.001	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X2	Pearson Correlation	.468**	1	.452**	.453**	.762**	.509**	.652**	.592**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X3	Pearson Correlation	.609**	.452**	1	.301**	.751**	.386**	.343**	.285**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.004	.000	.000	.001	.006	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X4	Pearson Correlation	.231*	.453**	.301**	1	.744**	.308**	.406**	.511**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.029	.000	.004		.000	.003	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
X	Pearson Correlation	.727**	.762**	.751**	.744**	1	.543**	.584**	.587**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y1	Pearson Correlation	.472**	.509**	.386**	.308**	.543**	1	.247*	.428**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000		.019	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y2	Pearson Correlation	.374**	.652**	.343**	.406**	.584**	.247*	1	.366**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.019		.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y3	Pearson Correlation	.339**	.592**	.285**	.511**	.587**	.428**	.366**	1	.766**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.006	.000	.000	.000	.000		.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Y	Pearson Correlation	.530**	.781**	.455**	.538**	.761**	.746**	.739**	.766**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										