

ادارة التميز وتحقيق القيادة التنظيمية

## The Excellence Management and Achieving The Organizational Leadership

الباحثة

رضا عبد الفتاح أحمد سعودى

ان ادارة التميز تحتاجها المنظمات الحديثة للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء ، خاصة المنظمات غير الحكومية ، واذا تم استخدامها فإن هذا يعنى وجود عنصر القيادة التنظيمية كأهم مؤشر يقوم بناءً على وجود ادارة تميز حقيقية بالمنظمات وهذا ما يسعى البحث الحالى لتحقيقه .

أولاً: تحديد المشكلة Statement of the Problem:

تجلت أهمية المنظمات غير الحكومية فى عدد من المؤتمرات العالمية الهادفة إلى تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة، مثل : مؤتمر البيئة والتنمية (البرازيل - ١٩٩٢) قمة الأرض، المؤتمر الدولى للسكان والتنمية (القاهرة - ١٩٩٤)، مؤتمر القمة العالمية للتنمية

الاجتماعية (كوبنهاجن - ١٩٩٥)، المؤتمر العالمي الرابع للمرأة (بكين - ١٩٩٥)، مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (اسطنبول - ١٩٩٦) (١)، المؤتمر الثالث لرابطة التحالف العالمي لمشاركة المواطنين (برشلونة - ١٩٩٣) سيفيكوس CIVICUS، المؤتمر العالمي للمنظمات غير الحكومية (كوريا - ١٩٩٩)، المؤتمر العالمي لمؤسسات المجتمع المدني (كندا - ١٩٩٩) (٢)، لقد جعلت منظمة (CIVICUS) هدفها أن تقيس بمساعدة ما يسمى فهرس المجتمع المدني (CSI) حالة المجتمع المدني في عدد كبير من الدول، بصفة خاصة غير الغربية، وذلك لأجل التمكن من مساعدته بدقة (٣).

أما بالنسبة لسياسات الإصلاح الاقتصادي في الدولة المصرية فهي تؤكد على مسايرة النظام العالمي حيث منهج يدعم القطاع الخاص واللامركزية وظهور خطاب سياسى قوى يعزز دور المنظمات غير الحكومية في مساندة المنظمات الحكومية في محاولة للوصول لمجتمع مدنى قوى.

وتقوم المنظمة غير الحكومية بمجموعه كبيرة من الأدوار من أهمها:

- الانخراط فى مجالات تنموية متكاملة فى بعض المجتمعات المحلية، فقدمت التدريب والتأهيل وأسهمت فى توفير فرص عمل، وزيادة دخل قطاع كبير من الأسر العربية الفقيرة (٤).
- تعمل المنظمة غير الحكومية عادة متوازية مع السياسات الاجتماعية لتحقيق مجموعة من الأهداف التى تغطى بعض المشكلات وتعمل على حلها (٥).
- تفعيل آليات تنمية الموارد المحلية وتوسيع إطار اللامركزية فى الإدارة، وإعمال معايير ومؤشرات الحكم الجيد واعتبار هذه المقومات شرطاً لزيادة مساحات التفاعل المجتمعى فيما بين أعضائه، وإيجاد صيغة شراكة تساعد على تكامل قدرات (٦).
- ومن المبادئ الأساسية التى تستخدمها المنظمة المتميزة (٧):

(١) هويدا عدلى: " المجتمع المدني وإحياء العقد الاجتماعى"، مجلة السياسة الدولية (دورية علمية محكمة)، العدد ١٧٤، المجلد ٤٣، القاهرة، مؤسسة الأهرام، أكتوبر ٢٠٠٨، ص ٦٧.

(٢) مدحت محمد أبو النصر: " إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة فى الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة"، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٧، ص ٦٩.

(٣) فرانك أدلوف: " المجتمع المدني: النظرية والتطبيق السياسى"، ترجمة: د/ عبد السلام حيدر، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، سلسلة العلوم الاجتماعية، ٢٠٠٩، ص ١٦٣.

(٤) أمانى قنديل: تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية: دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات فى العالم العربى"، القاهرة، الناشر: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، ١٩٩٧، ص ١٨.

(٥) Joan Roelofs: "Foundations and Public policy: The Mask of Pluralism", university of New York, 2003, p 8.

(٦) أيمن السيد عبد الوهاب: "المجتمع المدني العربى: السمات العامة ومتطلبات التفعيل"، القاهرة، مؤسسة الأهرام، مجلة السياسة الدولية - العدد ١٧٤، ص ١٠٥.

(٧) قورين حاج قويدر: "التميز في منظمات الأعمال"، منتدى المحاسبين العرب (إلكتروني)، ٢٧/١٠/٢٠١١، ص ٥.  
[Http://www.acc-1arab.com](http://www.acc-1arab.com)

الانحياز إلى العمل.

التقرب إلى العميل.

الاندماج في التنفيذ.

صفات الحرية والانضباط.

وهذا يدل على أنه لا بد من توافر تلك المبادئ السالفة الذكر لدى الأخصائيين الاجتماعيين لدعم التميز بالمنظمة.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (٨).

ويجب أن يكون القائم على إدارة التميز بالمنظمات ملماً بعدة جوانب أهمها (٩):

محددات التميز بالمنظمة.

التميز من الناحية الفنية بالمنظمة.

التحديات التي تواجه المنظمات.

مداخل إدارة التميز.

تستمد إدارة التميز أهمية كبيرة من خلال دراسات سابقة مثل :

دراسة "جون ب. هيجينس John P. Higgins" (٢٠١١) بعنوان (برنامج عمل لتحقيق التميز الإداري) (١٠).

والتي استهدفت وضع برنامج يحقق الكفاءة والكفاية للوصول إلى التميز، ويتكون البرنامج من عدة عمليات: (التكامل بين المستويات الإدارية - المشاركة الدورية في تبادل المعلومات - اتخاذ وصنع القرار بناء على التغذية العكسية - تدريب يضمن للموارد البشرية الكفاءة والخبرة - اتصال بعناصر المجتمع المحيط) وأشارت نتائج تطبيق هذا البرنامج على العاملين بمنظمة حكومية تقدم خدمات صحية واجتماعية إلى أنه يوجد أثر لفاعلية عمليات البرنامج على تحقيق التميز (إدارة بالمعرفة - تحسين أداء مستمر - إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى).

أيضاً دراسة "فرانك باتينديجك Frank Buytendijk" (٢٠٠٨) بعنوان (نحو تنظيم التميز الإداري) (١١).

(٨) مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦م، ص ١٤.

(٩) <http://ar.wikipedia.org>.

(١٠) John P. Higgins : "Blueprint for Management Excellence", Washington University, United States Department of Education, September 2011.

وهدفها الرئيسي: تعزيز نقاط القوة بالتنظيم الداخلي للمؤسسات لتحقيق التميز الإداري، ومن ثم التعرف على العناصر البشرية أو الهوية التنظيمية التي تتضمن مجموعات من الأفراد المؤهلين بالخبرات والمعارف والمهارات، وتعزيز قدراتهم داخل المنظمة (مركز خدمات اجتماعية تابع للكنيسة)، وأثبتت النتائج قوة الترابط بين العلاقات التنظيمية، ومستويات الأداء بالمنظمة واتخاذ القرارات، وبين تحقيق مستويات متفوقة من الأداء الإداري وانتقالاً إلى التميز.

ويؤثر نسق العلاقة التنظيمية بين أطراف المنظمة على تماسك مجتمع المنظمة وأيضاً على قدرة هذا المجتمع على تحقيق غايات المنظمة ذاتها(١٢).  
ومن وظائف القيادة التنظيمية (١٣):

١- الإسهام في حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التي تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم.

٢- تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم في تحقيق المهام والواجبات المسندة.

٣- تحديد مهمة أو دور المنظمة، وهو أمر غاية في الأهمية في عالم سريع التغيير ويجب أن ينظر إلى الدور على أنه عملية ديناميكية(١٤).  
ما تطلبه المنظمة من القادة....

١- مجموعة متنوعة من الأفراد يمكنهم أن يتخذوا خطوة قيادية نحو أحد أدوار القيادة عندما يكون من الضروري التصرف بطريقة مسئولة (١٥).

٢- إذا كنت مديراً فإنك معتاد على أداء الأدوار التقليدية للرئيس، فأنت تخطط وتوجه وتكلف المهام وتسيطر وترشد وتنظم، أنت تعرف كل هذه الأدوار، لكنك قد تكون أقل دراية بدورك في تسهيل عمل المجموعة، وهو أنك تسهل عليها القيام بعملها، الاهتمام يقع بالطبع على المجموعة، فأنت تقلل من دورك كمدير إلى مجرد مسهل، لأن المجموعة تصبح هي الكيان الأكثر أهمية (١٦).

٣- الحسم Decisiveness يميز عادة القادة الأكثر نجاحاً، ففي جانب - يكون متخذو القرار المستعدون، ذو السرعة، الواثقون من أنفسهم، وعلى الطرف الآخر أولئك الحريصون، الحذرون ونتيجة لذلك يكونون أيضاً في صنع القرار، أن الشخص الحاسم يرى أن القرار يجب

(11) Frank Bytendijk : "Organizing for Management Excellence", U.S.A, ORACLE, September 2008.

(12) Paul Christ, Alexander Hiam: "Basics in Internal Organizational Communications", U.S.A, Marketing Magazine, vol (22), No (3), 2010, P.9.

(١٣) على السلمى: *تطور الفكر التنظيمي*، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ١٧٤.

(14) Henry W., Joseph J.: "**International Management Behavior from Policy to practice**", Boston PWS- KENT publishing Co, 1996, P. 21.

(١٥) ميشيل أرمسترونج: *إذا كانت مديراً نجاحاً كيف تكون أكثر نجاحاً*، القاهرة، مكتبة جريب للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠١، ص ١٩٧.

(١٦) توماس ل. كويك: *بناء فريق عمل ناجح*، القاهرة، مكتبة جريب للترجمة والنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٩، ص ٢٦.

أن يتخذ و ينطلق إلى الأمام، أما الشخص الأقل حسماً فإنه يعتقد أنه شئ إلزامى وأى تصرف مقترح يجب الاهتمام به من كل الزوايا مما يمثل استهلاكاً للوقت (١٧) .

٤- المواجهة: الاستعداد المستمر لمواجهة المشكلات والتفاعل العميق بدلاً من الهروب، فالقائد المتمكن يمارس أسلوب مواجهة الحقائق وارتباطها بالناس وبالأوضاع التي تدخل في نطاق مسؤولياته (١٨) .

---

(١٧) جارى ديسلر: أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة"، الرياض، دار المريخ للنشر، ط١، ١٩٩٩، ص٥٤٠.

(١٨) قيس النورى: السلوك الإدارى: خلفياته الاجتماعية"، الأردن، دار الكندى للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص٣٠٩.

## من أساليب القيادة التنظيمية:

القيادة بالموهبة: يعتمد القادة الموهوبون على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الهالة المحيطة لهم، وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الانجازات، يمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة، لديهم قدرات عالية فى فنون الاتصال، أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم (السلطة تذهب لمن يعرف) وثقتهم الكاملة واتجاههم التحليلي فى التعامل مع المشكلات (١٩).

القيادة الديموقراطية: يقوم القائد بإشراك المرؤوسين فى التخطيط واتخاذ القرارات وتنظيم العمل، ويكتفى هو بتحديد الأهداف العامة تاركا التفاصيل لكى يقررها الأعضاء ويتميز سلوكهم فى ظل هذا النمط القيادى بالتماسك والعمل يسير على أسس التعاون وتبادل المشورة والرأى والاحترام المتبادل بين القائد الإدارى ومرؤوسيه وفى ظل هذا المناخ الديموقراطى يكثر الإبداع وتسود روح الفريق (٢٠).

## القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية (٢١) :

- فالقيادة الرسمية: من خلال ممارسة السلطة الرسمية- مثل تحديد الواجبات والمهام- ينبع من المركز الرسمى للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة.

- القيادة غير الرسمية: يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر فى توجيه سلوك الآخرين، يتحملون المسئولية فى مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

يتضمن دور الأخصائى الاجتماعى المشتغل بتنظيم المجتمع القيام بالأعمال التالية أو المساهمة فيها(٢٢):

١- وضع سياسة جهاز تنظيم المجتمع وتحديد أهدافه فى ضوء السياسة العامة للمجتمع وطبقاً لأيديولوجيته وثقافته وظروفه.

والدور السابق ذكره يؤكد على أهمية القيم، وذلك لان الايديولوجيا والثقافة تحمل قيم المجتمع.

٢- مساعدة مجلس الإدارة أو اللجان التى يستند إليه العمل معها لتأدية مهمتها بنجاح.

ولعل ما سبق دليل راجح على أن جماعية العمل سبباً فى تأدية المهام بنجاح.

٣- تحديد العلاقة بين الأجهزة الأهلية والحكومية التى تمارس أنشطة تنظيم المجتمع أو الأنشطة التى ترتبط بها .

(١٩) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: *القيادة التنظيمية*، القاهرة، وثيقة المهارات التدريبية، العدد ٢٨، نوفمبر ٢٠٠٢، ص٢.

(٢٠) Gary K. Hines: "*Management Leadership styles*", Edited by Craig M. Watson, apart of Book "Dynamics of leadership", Jaico publishing house, 2003, P.106.

(٢١) محمد سويلم: *الإدارة: أبعاد حديثة فى القيادة*، القاهرة، دار الهانى، ١٩٩٤، ص ٧.

(٢٢) سيد أبو بكر حسانين: *طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع*، القاهرة، مكتبة الانجلو، ط٦، ١٩٩٢، ص ٤٥٦-٤٥٧.

٤- تقويم جميع أعمال ومشروعات وأنشطة وبرامج جهاز تنظيم المجتمع.  
أيضاً من أدوار المنظم الاجتماعي(٢٣):

- ١- تنسيق الجهود بين أقسام المؤسسة.
- ٢- توزيع المسؤوليات على العاملين.
- ٣- تنظيم الإشراف على مختلف الشؤون الإدارية.
- ٤- التسجيل، مساعدة اللجان.

ومن الأدوار المهمة التي يقوم بها المنظم الاجتماعي:

• دور مدير البرنامج :

بعد وضع البرنامج وموافقة المجتمع عليه يحتاج هذا البرنامج إلى النواحي الإدارية اللازمة إذا كنا سنضعه موضع التنفيذ، أى وضع المؤسسة فى الحالة التى تسمح لها بتنفيذ البرنامج عن طريق توفير كل الموارد والإمكانات اللازمة لإدارة البرنامج (٢٤) .

دور المنسق:

تهيئة جهاز تنظيم المجتمع لمسئوليته وتنسيق الجهود داخله وخارجه وتوزيع المسؤوليات على العاملين وتنظيم الإشراف(٢٥).

دور المطالب:

تتضمن عملية المطالبة فى رأى جورين، عنصر الخبرة، فالمنظم الاجتماعي يمد المواطنين بمعلومات عن الموارد المتاحة والخدمات المتوفرة - المسائل التنظيمية، أفضل الاستراتيجيات والتقنيات المصاحبة لها(٢٦) .

دوره كقائد:

تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات الكافية عن وظائفهم وعن المنظمة التى يعملون بها، وهذا بدوره يزيد من إنتاجية المنظمة، كما يؤدى إحاطة العاملين بكل ما يجرى داخل المنظمة

---

(٢٣) رشاد احمد عبد اللطيف: "أساسيات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٧، ص ٣٣٧.

(٢٤) أبو النجا محمد العمرى: "تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية: منظمات - استراتيجيات"، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٩٤ .

(٢٥) أحمد مصطفى خاطر: "طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع: مدخل لتنمية المجتمع المحلى - الأيديولوجيا واستراتيجيات تنظيم المجتمع - أدوار المنظم الاجتماعي"، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ٢٠٠٢، ص ١٧٩

(1) Arnold Gurin: "Social Planning and community organization" , Encyclopedia of social work ,XVI Issue , Vol.11,N.Y, NASW, 1971 ,p.1334.

نقلًا عن:

عبد الحليم رضا عبد العال: "تنظيم المجتمع: النظرية والتطبيق"، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ١٩٩٨، ص ٢٥٢.

التي يعملون بها إلى شعورهم بالولاء لهذه المنظمة وإحساسهم بقيمتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية (٢٧) .

دوره في الحفز Motivate :

تحفيز الأفراد العاملين على استكمال العمل، يتضمن ذلك وضع المستويات والأهداف، متابعتها والتأكد من أن العاملين قد أدوا أدوارهم بكفاية، وهنا دائماً ما تفوض السلطة (٢٨) .  
دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي:

- وضع خبرته في مساعدة أهالي المجتمع وجماعته، في تحديد السلطات المسؤولة -  
تشريعية كانت أم تنفيذية- والتي يدخل في اختصاصها إشباع الحاجة أو حل المشكلة، ويدلهم على أفضل وسائل الاتصال وأكثرها فاعلية لتحقيق الأهداف (٢٩) .  
- مساعدة أهالي المجتمع وجماعته، على وضع خطة عمل، تقسيم هذا العمل، وتوزيع مسؤولياتها، بما يتلائم مع إمكانيات ورغبات كل فرد، وكل جماعة من جماعات المجتمع (٣٠) .  
ولعل هذا الدور هو أهم ما يطلب عمله من الأخصائي الاجتماعي في العمل الأهلي.

ثانياً : مفاهيم الدراسة :

ادارة التميز :

وتعرف الإدارة بأنها: عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة، وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية (٣١) .  
وتعنى إدارة الموارد البشرية: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل النواحي المتعلقة بالأفراد في المنشأة (٣٢) .

\* التميز (٣٣):

(ماز) الشيء - ميلاً: عزله وفرزه.

(امتاز) الشيء: بدا فضله على مثله. (تميز) الشيء: امتاز .

(٢٧) عبيد عبد الله العمرى : *بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية*، المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٦)، العدد (١)، يناير ٢٠٠٤، ص ١٥٩ .

(٢٨) كارن لانز: *الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد*، ترجمة (فؤاد هلال، ماجستير في الإدارة - الجامعة الأمريكية - بيروت)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط٣، ٢٠٠٠، ص ١٢١ .

(٢٩) إبراهيم عبد الهادي المليجي: *تنظيم المجتمع: مداخل نظرية ورؤية واقعية*، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٤، ص ٥٤ .

(٣٠) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: *ممارسة تنظيم المجتمع* " الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٢٦٤ .

(31) [Http://ar.wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org). 12/10/2011.

(32) [Http://mbagroup.ibda3.org](http://mbagroup.ibda3.org). إدارة الموارد البشرية. 2010, P.8.

(33) مجمع اللغة العربية: "المعجم الوجيز"، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨م، ص ٥٩٦ .



ويقال: تميز القوم: انفردوا.

والتميز يعني اعتماد المنظمة في حركتها بشكل رئيسي على رغبات واحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تركيزها واهتمامها بالتغذية الراجعة، كما يتضمن التطوير المستمر، والاهتمام بالمعلومات وسهولة تدفقها بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة صعوداً وهبوطاً (٣٤). ويعرف التميز في الأداء بأنه : خدمة العملاء من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستنمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (٣٥) .

أما مفهوم إدارة التميز يعنى:

القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وتربط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المرتبطين بالمنظمة (٣٦).

مفهوم القيادة التنظيمية :The Organizational Leadership

عملية يقوم بها الفرد القائد حال التركيز على مهمة أو غاية محددة وتمثل حدثاً تفاعلياً بين القائد وأعضاء المنظمة ولا تسير على وتيرة خطية بل هي بالأصل عملية تفاعلية مستمرة متعددة الوجوه والأطراف (٣٧).

ثالثاً: فروض الدراسة :Hypotheses of the Study

ينطلق البحث الحالي من فرض رئيسي مؤداه أن: ادارة التميز تؤدي الى وجود القيادة التنظيمية

رابعاً: أهداف الدراسة :Goals of the Study

ينطلق البحث الحالي من هدف رئيسي مؤداه: قياس العلاقة بين ادارة التميز وتحقيق القيادة التنظيمية

الجانب العملي للبحث :

(34) Richard C. Merges: "Are Concepts of Organizational Theory and Concepts of Individualized Treatment Contradictory?", New York State, Public Administration College, Master's Degree in Political Science, 2009, P.38.

(35) The European Foundation for Quality Management (EFQM): "Introducing Excellence", ([www.EFQA.org](http://www.EFQA.org)), 2010, P.29.

(36) Joh S. Oakland: "Total Organizational Excellence: Achieving World Class Performance", Oxford University, 2001, P.40.

(37) Peter G. Northouse: "**Leadership: theory and practice**", United States of America, Sage Publications. INC, Second Edition, 2000, P. 24.

## Methodological Procedures of the Study

أولاً: نوع الدراسة Type of the Study:

تتنمى الدراسة الحالية للدراسات الوصفية التحليلية التي تقوم على رصد وتحديد وتحليل الموضوع البحثي، وهي أفضل الدراسات مناسبة للعمل مع هدف الدراسة قياس العلاقة بين ادارة التمير وتحقيق القيادة التنظيمية .

ثانياً: المنهج المستخدم Method of the Study:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعي الشامل لكافة الأخصائيين الاجتماعيين المنتدبين من مديرية التضامن الاجتماعي للعمل بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم.

ثالثاً: أدوات الدراسة Tools of the Study:

أ) أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات من الميدان على مقياس ( ادارة التمير وتحقيق القيادة التنظيمية )

▪ ثبات الأداة: عن طريق تنفيذ الخطوات التالية :

١- تم الاختبار على (١٠) أخصائي اجتماعي من إجمالي ن = (٥٠) أخصائي اجتماعي منتدب من مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم للعمل بالجمعيات الأهلية، ٢- تم رصد الدرجات والاستجابات الخاصة بالعينة.

٣- تم إعادة الاختبار على نفس ال(١٠) أخصائي اجتماعي السابق ذكرهم، وذلك بعد مرور (١٥) يوم من الاختبار الأول.

٤- تم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين نتائج الاختبار الأول والاختبار الثاني وذلك لتحديد ثبات أداة جمع البيانات حيث وجد إن معامل ثبات الأداة (٠.٨٩٨).

توضيح طريقة الاختبار - إعادة الاختبار Test – Retest :

تقوم فكرة هذه الطريقة على إجراء الاختبار على مجموعة من الأفراد ثم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس مجموعة الأفراد بعد مضي فترة زمنية، وهكذا يحصل كل فرد على درجة في

الإجراء الأول للاختبار، وعلى درجة أخرى فى الإجراء الثانى للاختبار، وعندما نرصد هذه الدرجات ونحسب معامل ارتباط درجات المرة الأولى بدرجات المرة الثانية فإننا نحصل بذلك على معامل ثبات الاختبار (٣٨). فإذا كان معامل الارتباط بين بنود المقياس دال فإننا نستطيع أن نقول أن المقياس ثابت، أما إذا كان غير دال فى بعض أو كل بنوده يعتبر المقياس غير ثابت (٣٩).

الصدق الذاتى للأداة:

تم حساب الصدق الذاتى لأداة جمع البيانات وذلك من خلال حساب الجذر التربيعى لمعامل ثبات الأداة حيث وصلت إلى (٠.٩٤٥) ويتضح مما سبق ارتفاع معامل الثبات والصدق للأداة مما يجيز الاعتماد عليه بدرجة ثقة (٩٩%).

ب) أدوات تحليل البيانات:

تم استخدام المعاملات الإحصائية التالية: معامل سبيرمان، المتوسط المرجح، النسبة المرجحة، القوة النسبية واختبار كا ٢.

رابعاً: مجالات الدراسة Fields of the Study:

أ- المجال البشرى Human Scope:

ال (٥٠) أخصائى اجتماعى المنتدبين للعمل بالجمعيات الأهلية من مديرية التضامن الاجتماعى بمحافظة الفيوم وفق الآتى:

- تطبيق الثبات على (١٠) أخصائى اجتماعى.
  - تم إدخالهم مرة أخرى للعينة وتم تطبيق الأداة على ال (٥٠).
- ملحوظة: تم الاستفادة من إدخال ال (١٠) مرة أخرى إلى العينة لأن التطبيق النهائى للمقياس على العدد (٥٠) سيكون أقوى من تطبيقه على ال (٤٠) فقط.

ب- المجال المكانى Place Scope:

توزيع الجمعيات الأهلية ال (٣٢) المنتدب إليها الأخصائىون الاجتماعىون من مديرية التضامن وذلك على مستوى محافظة الفيوم

(٣٨) فؤاد البهى السيد: "علم النفس الإحصائى: وقياس العقل البشرى"، القاهرة، دار الفكر العربى، ط٣، ١٩٧٩، ص٥١٩.  
(٣٩) هشام سيد عبد المجيد: "البحث فى الخدمة الاجتماعية الإكلينكية: دليل الباحثين فى إعداد البحوث الإكلينكية فى الخدمة الاجتماعية والتخصصات الأخرى"، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط١، ٢٠٠٦، ص٣٤٣.

## الجدول الأول

المركز	اسم الجمعية	عدد الأخصائيين الاجتماعيين المنتدبين	توزيع الـ (١٠) عينة الثبات
مركز الفيوم	جمعية الشبان المسلمين	٣	
	جمعية القديسة مريم	٣	
	جمعية الرعاية الاجتماعية	٢	١
	جمعية تنظيم الأسرة	٢	
	جمعية الطفولة السعيدة بالفيوم	٢	
	تنمية المجتمع – بندر ثالث	٣	١
	جمعية تنمية المجتمع بالعريان	١	
	جمعية تنظيم الأسرة بالسبخانة	١	
	جمعية التنوير التتموى والحضارى	١	
	جمعية التدريب المهنى والأسر المنتجة	١	
	جمعية الصحة (دار عائشة حسانين)	١	
جمعية الرعاية الإسلامية	١		
مركز الفيوم	مجمع الدفاع الاجتماعى بدمو	١	١
	جمعية تنمية المجتمع بالسنباط	١	١
	جمعية تنمية المجتمع بمنشأة دمو	١	
مركز اطسا	جمعية الرعاية الاجتماعية	٢	
	جمعية تنمية المجتمع بدقنو	٢	
	جمعية تنمية المجتمع بمنية الحيط	١	
	جمعية تنمية المجتمع بمنشأة عبد المجيد	٢	
	جمعية تنمية المجتمع بتطون	١	
	جمعية تنمية المجتمع بجرود	١	١
	جمعية تنمية المجتمع بالغابة	١	١

## الجدول الثاني

المركز	اسم الجمعية	عدد الأخصائيين الاجتماعيين المنتدبين	توزيع العينة الثابتة (١٠)
مركز طامية	تنمية المجتمع بطامية	١	١
	مركز طامية	١	
	تنمية المجتمع بقصر رشوان	١	
	مكتب التأهيل الاجتماعي بطامية	١	
مركز ابشواى	بندر ابشواى	١	
	جمعية تنمية المجتمع بابشواى	١	١
	مركز ابشواى	١	
مركز سنورس	جمعية الدفاع الاجتماعي	١	
	جمعية تنمية المجتمع بطبهار	٢	
مركز يوسف الصديق	بندر يوسف الصديق		
	مركز يوسف الصديق	١	
	مركز سنورس	١	١
مجموع		٥٠	١٠

ملحوظة: تم اختيار العينة الثابتة موزعين على كافة مراكز محافظة الفيوم، وذلك بالتوازن مع عدد الأخصائيين فى كل مركز.

ج- المجال الزمني Time Scope :

أولاً: الجزء النظرى: من (١/١١/٢٠١٤ : ٢٥/١١/٢٠١٤).

ثانياً: الجزء العملى: من (١ / ١٢ / ٢٠١٤ : ٢٥ / ١٢ / ٢٠١٤).

\* التطبيق العملي للبحث :

المقياس

يوضح ادارة التميز وتحقيق القيادة التنظيمية

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	يوجد ارتباط بين اهداف العمل	٤٠	٨٠.٠	١٠	٢٠.٤	٠	٠.٠	٥

الأهلى واهداف ادارة التميز										
٢	لا يوجد تنفق مستمر للمعلومات بالمنظمة من اعلى إلى أسفل والعكس	٣	٦.٠	١٤	٢٨.٦	٣٣	٦٧.٣	١٣٠	٨٦.٦٧	١٠
٣	يوجد إمام بقانون الجمعيات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢	٣٤	٦٨.٠	١٠	٢٠.٤	٦	١٢.٢	١٢٨	٨٥.٣٣	١٢
٤	فهم كيفية تبني سلوك مختلف باختلاف الظروف المسببة للموقف أثناء العمل	٤٩	٩٨.٠	٠	٠.٠	١	٢.٠	١٤٨	٩٨.٦٧	١
٥	عند تفويض قنرا من المسؤولية لأحد أعضاء المنظمة يحدث شعور بـلنقص	١	٢.٠	٠	٠.٠	٤٩	١٠٠.٠	١٤٨	٩٨.٦٧	١
٦	الشعور بأهمية دور القيادة التنظيمية فى تحقيق نجاح المنظمة	٤٥	٩٠.٠	٤	٨.٢	١	٢.٠	١٤٤	٩٦.٠٠	٣
٧	تقدير نماذج التعاون بين كافة المشاركين فى انجاز العمل بالمنظمة	٣٢	٦٤.٠	١٨	٣٦.٧	٠	٠.٠	١٣٢	٨٨.٠٠	٨
٨	الميل للعمل مع العملاء أكثر من العمل المكتبي بالمنظمة	٤٢	٨٤.٠	٦	١٢.٢	٢	٤.١	١٤٠	٩٣.٣٣	٥
٩	التصرف بطريقة مسؤولة عند حدوث مشكلات بالعمل	٤٤	٨٨.٠	٤	٨.٢	٢	٤.١	١٤٢	٩٤.٦٧	٤
١٠	اتخاذ القرارات بعد تداولها مع الأعضاء بالمنظمة	٣٠	٦٠.٠	١٩	٣٨.٨	١	٢.٠	١٢٩	٨٦.٠٠	١١
١١	إهمال الآراء المعارضة بالمنظمة لأسلوب العمل	٢	٤.٠	١٤	٢٨.٦	٣٤	٦٩.٤	١٣٢	٨٨.٠٠	٨
١٢	العمل على استنادة المنظمة من كافة الموارد المجتمعية المتاحة.	٣٦	٧٢.٠	١٢	٢٤.٥	٢	٤.١	١٣٤	٨٩.٣٣	٧

\* نتائج البحث :

المتوسط المرجح = ١٣٧.٢٥

مج التكرار المرجح = ١٦٤٧

القوة النسبية = ٩١.٥٠%

\* شرح نتائج الجدول حسب الترتيب:

الترتيب ١ :

يفتقد العمل الأهلئ للروتين وجمود المواقف وإلا لن يحقق أهداف فى انجاز المشروعات والخطط لذلك كان لدى الأخصائين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (فهم لكيفية تبني سلوك مختلف باختلاف الظروف المسببة للموقف أثناء العمل) - بقوة نسبية (٩٨.٦٧%)، وفى الترتيب ١ مكرر، هناك ثقة فى الأداء المهنى والقدرة على العمل الإدارى والميدانى عندما تكون القوة النسبية لاستجابات الأخصائين الاجتماعيين (٩٨.٦٧%) بالنسبة للبعد، وذلك للعبارة (عند تفويض قدر من المسئولية لأحد أعضاء المنظمة يحدث شعور بالنقص).

الترتيب ٣ :

معنى أن (الشعور بأهمية دور القيادة التنظيمية فى تحقيق نجاح المنظمة) - بقوة نسبية (٩٦.٠٠%)، أن الجانب الشعورى للوعى هنا يحمل القيادة التنظيمية بوضوح.

الترتيب ٤ :

يتصرف الأخصائون الاجتماعيون بالجمعيات الأهلية (بطريقة مسئولة عند حدوث مشكلات بالعمل) ، هذا ما أكدته القوة النسبية (٩٤.٦٧%).

الترتيب ٥ :

الأداء المهنى المتميز للأخصائى الاجتماعى يظهر فى أى منظمة يسند إليه العمل بها وبخاصة الجمعيات الأهلية لأنه (يوجد ارتباط بين أهداف العمل الأهلئ وأهداف ادارة التميز ) ، وإذا عرف الأخصائى الاجتماعى ذلك تحقق له جزء من الجانب المعرفى للوعى بالقيادة التنظيمية وهو ما تم بالفعل بقوة نسبية (٩٣.٣٣%).

الترتيب ٥ مكرر :

تقديم الخدمات للعملاء فى كافة الميادين ووجود مشروعات وأعمال بالجمعيات الأهلية يتطلب أن يحمل الوعى لدى الأخصائين الاجتماعيين فى أى من جوانبه اهتماما بالعمل الميدانى أو مع العملاء وهو موجود بالفعل، بقوة نسبية (٩٣.٣٣%).

الترتيب ٧:

عمل الأخصائين الاجتماعيين المنتدبين بالجمعيات الأهلية يرتبط مباشرة بدور إشرافى إدارى مما يدعم مكون القيادة التنظيمية، وفرصة أكبر للاستفادة من مخاطبة كافة منظمات المجتمع الحكومية وغير الحكومية، وتحقق ذلك كجانب انجازى تنفيذى داخل عملية الوعى للبعد الحالى بقوة نسبية (٨٩.٣٣%).

الترتيب ٨ :

(تقدير نماذج التعاون بين كافة المشاركين فى انجاز العمل) - بقوة نسبية (٨٨.٠٠%).

الترتيب ٨ مكرر :

العبرة السلبية (إهمال الآراء المعارضة بالمنظمة لأسلوب العمل) ، جاءت بقوة نسبية (٨٨.٠٠%).

الترتيب ١٠ :

لا بد أن يحتوى وعى الأخصائى الاجتماعى بالقيادة التنظيمية معرفة بان المعلومات وخطط العمل فى كافة مراحلها يجب أن تسير فى الخط الرأسى بينه كمدير أو قائد عملية وبين جماعات العمل، سواء كانت المرحلة تتطلب دوره كقائد أو كتابع حيث يحدث العكس، وجاء ذلك بقوة نسبية (٨٦.٦٧%).

الترتيب ١١ :

استجابات (اتخاذ القرارات بعد تداولها مع الأعضاء بالمنظمة)، جاءت بقوة نسبية (٨٦.٠٠%).

الترتيب ١٢ :

أول ما يدعم وزارة التضامن الاجتماعى داخل الجمعيات الأهلية هو (قانون الجمعيات الأهلية وإمام الأخصائين الاجتماعيين به) لأنه أمر مهم جدا لممارسة العمل المنتدبين إليه، هذا ما تأكدت من وجوده القوة النسبية (٨٥.٣٣%).



وبما أن المتوسط المرجح = ١٣٧.٢٥ مج التكرار المرجح = ١٦٤٧ القوة النسبية = ٩١.٥٠%

إذا فإنه توجد علاقة قوية بين ادارة التميز وتحقيق القيادة التنظيمية