مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر أنموذج الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية على فعالية المنظمة
اسم الكاتب: سمير منير حسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4542
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:16 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (3) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (3) 2014

أثر أنموذج الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية على فعالية المنظمة

سمير منير حسن*

(تاريخ الإيداع 2 / 4 / 2014. قُبِل للنشر في 4 / 6 / 2014)

□ ملخّص □

عالج البحث موضوع فعالية الأداء المتميز في القيادة الإدارية نظرياً وعملياً، فبيَّن على الصعيد النظري سبل امتلاك المعارف النظرية المناسبة لممارسة القيادة الإدارية، وبيّن على الصعيد العملي كيفية تحويل المعرفة النظرية إلى واقع تطبيقي عبر الأداء النوعي المتميز، والجودة بتنفيذ النشاط القيادي بمهارات فائقة، وبعمل إبداعي يستند للمعرفة الموضوعية للواقع دون مبالغة، وتحديد مشكلاته بدقة، وإيجاد حلول عملية لها، والإصرار على تحويل الواقع بما يناسب المتطلبات والغايات لتحقيق نتائج متميزة في النشاط العملي وبالوقت المحدد.

تم في إطار البحث عرض أنموذج تطبيقي لتقديم الخدمات للمواطنين في قطاع الخدمة (حالة محافظة حمص) ومنهجية العمل للوصول الى ذلك الأنموذج، وتقديم تجربة عملية ناجحة على المستوى الوطني أضافت قيمة جديدة للعمل القيادي الإداري عسى أن يكون الرجوع إليها، والاسترشاد بها دليلا من أجل تعزيز الأداء المتميز، والابتعاد عن كل ما هو تقليدي، وهذا يحثنا على تربص فرص النجاح وقنصها قبل أن يسبقنا الآخرون إليها لنكون في الطليعة.

قدم هذا البحث تجربة حقيقية حية تتمثل في (إحداث مديرية التطوير الإداري والتنظيم في محافظة حمص) لتكون رافعة التطوير في المحافظة وقاطرة الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية، وهذا ما يراه كل متبصر في ما تحقق على مستوى تلك المحافظة الأمر الذي جعل تلك التجربة التطويرية مثالاً يحتذى من قبل المحافظات الأخرى .

الكلمات المفتاحية: الأداء المتميز، القيادة الإدارية، المهارات القيادية، ممارسة القيادة.

* ماجستير - العلوم الإدارية- جامعة دمشق- دمشق- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (3) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (3) 2014

Effect of Excellent Performance Model in The Practice of Leadership on Effectivity of The organization

Sameer Hasan*

(Received 2 / 4 / 2014. Accepted 4 / 6 / 2014)

□ ABSTRACT □

The present research deals with the subject of excellent performance in administrative leadership on the theoretical and practical levels. The theoretical side includes the way to translate theoretical knowledge into practice through distinguished administrative leadership, performance, and efficiency.

We present in this research a model of providing service in the service sector, as well as a successful practical experience. It is the Department of Administrative Development in Homs whose services enhance the development of the Province and can, therefore, be adopted nationwide .

Keywords: Excellent performance, Administrative leadership, Leadership skills, Administrative development.

* **M.A. , Administrative Sciences, Damascus University, Damascus, Syria.**

مقدمة:

تعد ممارسة القيادة ترجمة للجانب العلمي والتطبيقي للمعرفة، وتمثل النشاط الحسي الهادف لتحويل المعرفة النظرية إلى واقع، فلا فائدة من معرفة دون ممارسة عملية صحيحة تتمثل بالأداء المتميز النوعي والإبداعي، والجودة بتنفيذ النشاط العملي بمهارات فائقة ونوعية تستند للمعرفة الموضوعية بالواقع وتحديد مشكلاته بدقة، وإيجاد حلول عملية له، لتحويله بما يناسب متطلباتنا وغاياتنا لنحقق نتائج متميزة في العمل وبالوقت المحدد.

نتيجة التطور السريع للعلم أصبح الأداء المتميز هدفاً تسعى إليه كافة الدول والمؤسسات التي شرعت بقياس أداءها مقارنة مع نظيراتها في الوطن والعالم، وبدأت مؤسسات القياس العلمي بتقديم تصنيفات عالمية لكل دولة حسب مستوى الأداء لمعرفة موقعها، وليكون دافعاً لجهود أكثر بالمستقبل للوصول إلى الأداء المتميز.

إنّ تحسين الأداء المتميز يشمل كافة المجالات لأن التقدم المجتمعي والوطني والمؤسسي سلة متكاملة تتجلى أولوياتها بشكل عوامل تسريع لبعض عناصر ذات أولوية أكبر، وعدم إغفال أهمية العناصر الأخرى، فالأفضلية الأولى لتحسين نوعية الطاقة البشرية بكل مكوناتها (القادة، والمديرين، والفنيين، والموارد البشرية التنفيذية)، لأن الإنسان هو القوة الفاعلة التي تنتج أدوات القيادة، وتنميها وتبتكر أساليبها الجديدة والمتجددة، وهو الأداة الرئيسية للأداء المتميز واستمراره، حيث يُحدث القادة التحول النوعي في المؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي يحتم تحسين أساليب اختيارهم، ورفع مستوى تأهيلهم، وتوفير الشروط المناسبة لهم لتحقيق النجاح، وتركيز اهتمامنا على القضايا، والأولويات، والنماذج التطبيقية لتحسين نوعية الطاقة البشرية لتحقيق الأداء المتميز في القيادة.

تم إلقاء الضوء على المهارات القيادية للأداء المتميز، وتحسين نوعيتها لدى القادة، حيث يلعب النشاط الإبداعي المنظم، والهادف للقائد الدور الأساسي الذي يتمثل بتفكيره الإبداعي، والابتكاري التطويري، وبإظهار قدراته الخلاقة كي يصل إلى الأداء المتميز في ممارسة القيادة المؤسسية الفعالة .

تتعاظم الفائدة عندما يستمر القادة باكتساب المعارف النظرية، وتطبيقها في ميدان العمل الفعلي الذي يبقى وحده الفيصل للحكم على قدرات القيادي وإمكاناته في العمل الميداني.

مشكلة البحث:

تشكو مؤسساتنا ضعف أداء القيادات الإدارية في ممارسة القيادة، وتدني إعداد وتأهيل الموارد البشرية، وعدم استثمار الطاقات الإبداعية الكامنة بالمؤسسة، وضعف العمل كفريق يقوده قائد ملهم مثابر، وضعف اتخاذ القرار الصائب بالوقت المناسب، وغياب نموذج يقتدى به في الأداء المتميز للقادة في قطاع الخدمات، هذا الواقع الإشكالي دفعنا لإجراء بحثنا الذي يعرض الحالة الواقعية لأداء المؤسسات، وقياداتها الإدارية بغية تقديم نموذج تطبيقي في الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية وأثره على فعالية المنظمة.

أهمية البحث وأهدافه:

تستفيد منه كافة جهات القطاع العام، والمؤسسات الإدارية العليا، ومدراء المشروعات، والمدراء التنفيذيون والقانونيون، والفنيون، ومدراء العلاقات العامة، ومدراء التسويق والمالية وغيرهم.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- تقديم رؤية جديدة للأداء المتميز مثل: (خلية النحل تنتج العسل) فالأداء المتميز أهم ثروات المؤسسة .

ب- استعراض التحديات التي تواجه القيادة الإدارية، وأهم مهارات التميز اللازمة للقيادي الإداري.

ج-استعراض الأداء المتميز في ممارسة القيادة باستخدام طرق تؤدي لزيادة الأداء للوصول إلى ذروته.

د- تقديم أنموذج إداري تطبيقي لقيادة المحافظات يرتكز إلى الأداء المتميز لوضعه حيز التطبيق.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للدراسة: تؤثر محددات العمل القيادي المؤسسي بالوصول إلى الأداء المتميز للقائد الإداري في ممارسة القيادة الإدارية، وعلى فعالية عمل المنظمة، **ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:**

1- يؤثر امتلاك تقنيات العمل للقيادي على الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية .

2- يؤثر توافر الموارد البشرية المؤهلة على الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية .

3- يؤثر التنظيم الإداري الفعّال للقيادي على الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية .

4- تؤثر ظروف بيئة العمل المناسبة للقيادي على الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية .

5- يؤثر توافر نمط الشخصية القيادية على الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية .

6- تؤثر إعادة الهيكلية الإدارية والتنظيم على وصول القيادي إلى الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية.

الدراسات السابقة للبحث:

1- دراسة (مرعي،2009) بعنوان: البراعة في القيادة، وكيفية تحويل الأفكار إلى خطط عمل تنفيذية.

عرضت الدراسة كيفية بناء الكفاءات القيادية الإدارية بفهم جديد للعمل القيادي لممارسته بنجاح، والحصول على الأفكار الجيدة لتطبيقها، والاستفادة من التجارب الناجحة، والتكامل بين التفكير والتنفيذ لتحقيق التقدم، والتفاعل بين مصانع الأفكار، وميادين التطبيق، وقدمت تقنية عمل منهجية توضح تحويل الأفكار النظرية إلى خطط عمل تنفيذية.

2- دراسة (العتيبي ،2008) بعنوان: الإبداع والتميز الإداري.

ركزت الدراسة على الإبداع وأهميته، والمعوقات عند الممارسة العملية، و كيفية تشجيع وتنمية الإبداع بين الموظفين، ودور التقنية في زراعة الإبداع منذ التأسيس إلى جني الثمار، وعرضت حالات تطبيقية تدعم عملية الإبداع والتميز الإداري، كحلقة إدارة المعرفة، وحلقة إدارة التغيير وحلقة تنمية مهارات هيئة التدريس والبرامج التدريبية، وقدمت عرضاً هيكلياً لاستراتيجية زراعة الإبداع التي تتضمن: (ثمّن، اغرس ، تخلّص بسّط، هيئ ، تبيّن).

3- دراسة (الصوفي،2007) بعنوان: قياس مستوى الأداء المتميز للمدير الأردني

عالجت الدراسة كفاءة القيادات الإدارية، ودورها في نمو واستمرار المنظمة، وضرورة اكتساب مهارات للعمل في ظروف بيئية متقلبة، واتساع نطاق الخدمات، وقياس أداء الكفاءات لتقدير فاعليتهم، ودور المعرفة الصريحة والإجرائية في زيادة كفاءات القيادات الإدارية، وخلصت لإظهار هيكل المعرفة وعلاقته بالإدارة المتميزة.

4- دراسة (زناتي،2003) بعنوان: سلوكيات القادة، وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري للمرؤوسين

عرضت الدراسة مفهوم الابتكار، ومداخل فهمه، وأهمية دراسته، واعتمدت على الدراسة المكتبية والميدانية، وتم قياس أساليب العمل لدى القادة ميدانياً، وخلصت لنتائج أظهرت الارتباط بين سلوكيات القادة، والتفكير الابتكاري لمرؤوسيهم، وقدّمت توجيهات لتنمية القيم، والتخلص من البيروقراطية والحلول الجاهزة وتحفيز المرؤوسين.

5- دراسة (نورمان ،2002) بعنوان: الإدارة عن طريق القياس أم المدلول.

عرضت الدراسة مفهوم الإدارة عن طريق القياس أم المدلول، والدعوة لجعل الأداء دافئ بعد الشك، ومنهجية إدارة الأداء والنتائج المخففة باعتماد طريقة الوضوح في العمل في الممارسات العملية، ووضع حدود للشفافية واستخدام طرق جديدة للرقابة الإدارية، وكيفية استخلاص المقاييس، ووضع المعايير التي تقيس اتخاذ القرارات في مجال العمل.

6- دراسة (اس بورن، 2002) بعنوان: إعادة تعليم المديرين من التدريب للكفاءة إلى التدريب على الالتزام.

عرضت مفهوم الموارد (الناس، والتقييم، والتجربة، والأهداف)التي تتضمن المسؤولين، والكفاءة والشفافية لاستثمار الموارد، ومداخل الاصلاح من الأعلى إلى الأسفل، وبالعكس وأظهرت دور التدريب والدروس المستفادة، والمبادرات المكتشفة والواقعية، وملامح برنامج الاصلاح الإداري الذي يقوم على التقارير النهائية والزيارات الجماعية .

7- دراسة (المطهر،2001) بعنوان: استراتيجيات التميّز في الأداء الحكومي.

تناولت الدراسة الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسات الحكومية، والأنماط القيادية المرغوبة لفهم القيادة الصحيحة، وأنماطها، ودورها في التطوير والتنمية وصفات القائد الإداري المتميز، وأهمية القيادة التحويلية التي ترتكز على أبعاد الكاريزما والإلهام، والتأثير المثالي والاعتبار والتمكين والتفويض والإثارة الفكرية، وأبرزت دور القيادة الإدارية الفعالة بعملية التطوير التنظيمي، وعرضت النمط القيادي المرغوب لقيادة المؤسسات الحكومية.

8- دراسة (مكتوم،2006) بعنوان: رؤيتي- التحديات في سباق التمييز.

قدمت الدراسة رؤية للتجربة التنموية لتحقيق الامتياز، والانتقال بالإمارات من مركز اقتصادي إقليمي إلى عالمي، والتركيز على قطاع الخدمات المتميزة والسياحة والمعرفة والطاقة البشرية المبدعة، وتم الاعتماد على المعايشة اليومية للتنمية بمواصفات عالمية، والتجربة الذاتية، ومقومات صناعة التنمية كالرؤية والقيادة والإدارة والقرار، وفريق العمل، والامتياز بالتنمية للبقاء، وجعله عمل مؤسساتي، واستعرضت مستقبل الرؤية والتنمية في صنع الفرص الواعدة.

النتائج والمناقشة:

1- لمحة عن تطور القيادة: مكان القائد هو المقدمة كالدليل والمرشد و"القائد هو الشخص الذي يستعمل نفوذه، وقوته ليؤثر على سلوك الأفراد، ليوجههم لإنجاز أهداف محددة. **(لسان العرب).**

فالقيادة هي البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وهي ضرورية لتدعيم القوى الإيجابية، وتقليص الجوانب السلبية، والسيطرة على مشكلات العمل، ووضع الحلول لعلاجها، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، ومواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وتوظيفها لمصلحتها، وهي لا تهتم بالنظام والنمطية بل بالحركة والتغيير، وهي تركز على ثلاثة عمليات رئيسية: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحذ الهمم من أجل تحقيق هذه الرؤية. **(ماكس لاندس بيرغ، 2003)**

2 صناعة القيادة في المؤسسات: يختلف علماء النفس، والإدارة والاجتماع على جوهر القيادة، فمنهم من يقول أنّ قلة من القادة يولدون، ومنهم من يقول إنّ القيادة يمكن تعلمها وصناعتها، وحيث أنّ القيادة قابلة للتعلم والتطوير والصناعة، فهي إذن صناعة يمكن إعادة اختراعها" وتجهيزها لإدارة المستقبل،(**روبرت تاون سند، وارين 1996**).

نجد بين القادة الناجحين شخصيات اجتماعية، وشخصيات منطوية، وقادة يتمتعون بلطف المعشر، وآخرين يتمتعون بالصرامة والحدة والسيطرة المطلقة، وهناك القائد السريع النابض بالحركة، والبطيء باتخاذ القرارات، وهناك قادة معروفون بالصلف والغرور، وآخرون يتعاملون بتواضع، وهناك القائد المنصت، والقائد الثرثار، ومع ذلك فهؤلاء القادة يتحلون بصفة واحدة مشتركة ألا وهي " سحر الشخصية " أو ما يسمونه " الكاريزما".

إن **الفرق الجوهري بين القادة:** إنّ بعضهم يعتمد على القوة المحضة، أو الفعالية والقوة معاً، أو على الفعالية، فمن يعتمد على القوة يرسخ قيادته بالخطابة والكلمات الرنانة، ومن يعتمد على القوة والفعالية يتكلم ويعمل في نفس الوقت، ومن يعتمد على الفعالية، فهو يعمل وينجز أكثر ممن يتكلم، والقادة الناجحون يوقنون أن فاعليتهم نابعة من أربعة أشياء فهم فعّالون لأنّ لهم مرؤوسين ومساعدين فعالين، وهم فعّالون لأنهم منجزون لأنهم محبوبون، فالقائد تصنعه انجازاته لا شهرته، وهم قريبون من الموظفين والعملاء، والمجتمع، وهم مضرب المثل والقدوة الحسنة، لأنّ القيادة مسؤولية أكبر، وهي صناعة محلية تنبت في المؤسسات، والمكاتب وميدان العمل. (**شعاع، 1996**)

3- أنواع القادة :

1"- القائد المدير: يدخل من الباب ويركز على التفاصيل، ويتعلم أداء الأعمال بطريقة صحيحة، ويختار أفضل العاملين، ويقلل التكاليف ويعمل على زيادة الإنتاج، و يُسيّر العمل بأفضل طريقة ممكنة، ويُقلّد المديرين الناجحين.

2"- القائد الطبيب: يبدأ بالتشخيص وحل المشكلات، فيحلّلها ويحدّد الأهداف ويفاضل بين البدائل ويختار أفضل الحلول ويصف أنجع الدواء، ويراقب تطور الحالة، ويعمل ضمن فريق لمساعدته، ويعتبر المريض جزءاً من الفريق.

3"- القائد المطّور: لا يكتفي بالعلاج واستخدام الأدوات المتاحة، ويعتمد على البحث العلمي وأدوات عمل مبتكرة ومساعدين وفرص أفضل، ويعتمد على المساعدين فهم يبحثون ويحلّون المشكلات، وله الكلمة الفاصلة.

4"- القائد الخفي: يفوض أمور العمل كلية لمساعديه ليمكنهم من أداء كل شيء، ويباشر تقييم النتائج والمراقبة، ولا يتدخل بالتفاصيل الصغيرة ، ويرفض التدخل رغم استغاثة مساعديه، ويتركهم يواجهون مصيرهم بأنفسهم ليتدخل بالأوقات الحرجة عندما يعجزون عن إعادة الأمور إلى نصابها أو عن مواصلة التطوير.

5"- القائد المتسامي: يتسامى ويعتلي القمة ويدخل القلوب فيكون قائداً فعلياً وروحياً، ويتحول إلى رمز، فهو موجود في خطوط الإنتاج ومسارات العمل وقلوب العاملين، ورؤية مساعديه، وأهداف محبيه، وإعلانات مؤسسته، ويتسامى حتى عن القيادة، ويكون مستعداً للتخلي وإفساح الطريق للقائد الجديد، وعندما يضع زميله مكانه، يعود أدراجه ويهبط السلم الذي صعد عليه بهدوء. (**شعاع، 1996**)

4- مهارات القيادة ذات الأداء المتميز: ترتكز إلى مهارات السيطرة على منظومة العملية الإدارية، ومعرفة وتطبيق التخطيط المنهجي في العملية الإدارية، وحسن تنظيم المؤسسة، واتخاذ القرارات فيها، وامتلاك الدافعية والتحفير في العمل.

4-1 مهارات السيطرة على منظومة العملية الإدارية: وتوجزها العلاقة بين المكونات التالية:

ا"- يسهم نظام العمل الإداري الفرعي في سير عمل المنظومة، ويمثّل أحد الأشكال المعبّرة عن سير النظم.

ب"- ضرورة فهم البيئة الخارجية ومتغيراتها، والبيئة الداخلية وسط المؤسسة، ومكونات العمل الأساسية فيها.

ج"- تؤدي المستويات الإدارية أدوارها للعملية الإدارية، فيما يخصّ القيادة والتخطيط والتنظيم، والتشغيل والرقابة.

د – تؤثر التغيرات في البيئة المحيطةً على كافة مستويات المؤسسة. **(د.مرعي، 2002)**.

4-2 معرفة وتطبيق التخطيط المنهجي في العملية الإدارية:

ا- توجد أعمال التخطيط بكافة المستويات الإدارية، وتتلاءم في عمقها وأهميّتها مع مهام كل مستوى إداري.

ب- أهمية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، والبيئة المحيطة بأعمال التخطيط، لاحتوائه مؤشرات رقمية، ووصفية.

ج- يمتد التخطيط على أفق زمني لكافة المستويات الإدارية، ويتفاوت بدرجات اليقين وفق أسس منهجية علمية.

د- يتحدّد مسار الأهداف المؤسسية عبر المستويات التراتبية المتعدّدة، والمتدرجة بأهميتها. **(د. مرعي، 2002)**

4-3- حسن تنظيم المؤسسة واتخاذ القرارات فيها: تعتمد المؤسسات والإدارات بنى هيكلية، منها البنى الهيكلية الهرمية التقليدية التي تم التخلي عنها بالمؤسسات المتقدمة، أو البنى المصفوفة، أو البنية ذات الهرم المقلوب، أو بنية التنظيم الفعال التكاملي وفرق العمل التي تشبه جسم الإنسان من حيث البنية والتنسيق والتكامل.

4-4- امتلاك الدافعية في العمل والتحفيز: يتحقق بفهم مسار دورة الدافعية نحو العمل، وفهم هرم الحاجات البشرية و إشباعها، والتدرّج بتلبيتها، وقيادة الأشخاص من تلبية الحاجات إلى الدافعية نحو العمل.

4-5- القيادة ذات الأداء المتميز: يبدأ التحول نحو القيادة ذات الأداء المتميز بالتخلي عن أسلوب الرئاسة الإدارية

إلى ممارسة القيادة الإدارية، وامتلاك محدداتها، واستخدام أساليبها، وممارسة أدوارها بكفاءة وفق التالي:

4-6- العبور من الرئاسة الإدارية إلى القيادة الإدارية الفعالة: القيادة الإدارية الفعالة تملك القدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم بالقبول أو بالسلطة لتحقيق الأهداف المحدّدة للمؤسسة، و بناء وتكوين جماعات العمل وفرقه لتحقيق النتائج المحدّدة، وتأمين متطلبات العمل ومستلزماته، والقدرة على التعامل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل فعّال، والقدرة على التصّرف في أوقات الأزمات، وقيادة المؤسسة لتجاوزها .

4-7- الفروق بين الرئاسة الادارية و القيادة الادارية:

الرئاسة الادارية مصدرها النظام، ويحدّد استمرارها القانون وتتبع من السلطات العليا خارج المؤسسة، ومفروضة على مجموعات العمل بحكم القانون، وتمارس السلطة بالقوة دون رضا الأشخاص، ولا تتسم بالتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين إلا بالقانون، وتستند للسيطرة والأوامر النازلة، ويمارس الرئيس الإداري سلطته بالتعيين.

القيادة الادارية: تتبع من مجموعات العمل، وتكتسب سلطتها برضا الأشخاص وإرادتهم، وتستخدم الكفاءات دون السلطة لتحقيق الأهداف، والقدرة على إبداع الحلول، وخدمة أهداف الأشخاص العاملين الذين يتفاعلون مع القائد بديناميكية وحيوية وفق مبدأ توزيع الأدوار بوجود شخص قيادي مركزي نجم للجماعة.

2-5-3 أساليب القيادة الإدارية ذات الأداء المتميز: تتنوع تبعاً لخصائص القادة والمرؤوسين، و قدّم بعض علماء الإدارة أساليب معيارية في ممارسة القيادة الإدارية، تتعارض فيما بينها في التطبيق والقبول والفاعلية والأداء لذلك يفضّل بعض الممارسين أسلوباً أكثر من الآخر تبعاً لدوافع تتعلّق بمصالح القيادي، ونمط شخصيته، وخصائص العاملين في المؤسسة، ومتطلبات البيئة المحيطة كما يتضح في الجدول التالي:

جدول(1) يبيّن الأساليب النمطية في القيادة الإدارية

نوع ممارسة الإدارة	الأسلوبالإداري	الأسلوب الأبوي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب التشاركي
طرق تحديد الأهداف	فرض الأوامر من الأعلى	فرض الأوامر من الأعلى ونقدها	تحديد الأهداف وفرضها بعد المناقشة	تحديد الأهداف بالمشاركة
مستوى اتخاذ القرار	في القمة	بالقمة، مستوى مفوض	بالقمة، مستوى مفوض	من قبل الجميع
الثقة بالمرؤوسين	معدومة	ثقة – عطف أحياناً	ثقة كبيرة	ثقة تامة
الاهتمام بالمرؤوس	اهتمام بعيد	اهتمام محدود	اهتمام كبير	اهتمام شامل
التواصل بالمؤسسة	ضعيف نازل	ضعيف ، نازل	جيد ، نازل وصاعد	ممتاز
الإنتاجية والمردودية	متواضعة	تتحسن تدريجياً	جيدة	ممتازة
التغيب دوران العمل	مرتفعة جداً	مرتفعة	محدودة	نادرة

(د. مرعي، 2002)

- خصائص القادة ذوي الأداء المتميز:

1- صاحب رؤية رشيدة وحلم كبير، وفكرة واضحة لتحقيقها مهنياً وشخصياً ومؤسسياً **(القائد الشامخ)**.

2- يحمل رسالة عظيمة وينظر للقيادة "كمهمة" وليست" كمهنة"، فهو يعرف ما يريد بدقة.

3- يمتلك قوة نفسية كبيرة: لديه عاطفة كامنة، ويقظة، وقوة نفسية لتحقيق إنجازات متميزة **(القائد الحساس)**.

4- مصداقيته عالية نابعة من معرفته لذاته وصراحته ونضجه، وصادق تجاه مبادئه وقيمه، وموثوق بعدالته.

5- ثقته كبيرة بنفسه، ويسعى لكسب ثقة الآخرين، ويثق بقيمه ومبادئه، ويقبل عمل القيادة كتكليف وليس كتشريف.

6- يمتلك الجرأة ويحب المخاطرة ويمتلك شجاعة حزماً وثباتاً، ولا يستسلم أبداً **(القائد موقف)**.

7- يحب التعلم ويجدد طاقته: متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المؤسسة المتعلمة دوماً **(القائد المتعلم)**.

8- ذو مبادرة سباقة وروح إيجابية ولديه دافع لأخذ المبادرات في المواقف الصعبة **(القائد لا ينتظر)**.

9- يستمع للآخرين بعمق ويحاول أن يفهمهم ، ويفهم احتياجات العاملين في المؤسسة **(القائد تابع)**.

10- يحترم الآخرين ويعدل في معاملتهم، ويتعامل معهم كقادة للمستقبل **(القائد جامع)**.

11- يدرك فقه الأولويات: حياته منضبطة يهتم بالأعمال الكبيرة والتخطيط طويل المدى**(القائد يعرف ماذا يريد)**.

12- يحيا حياة متوازنة ومعتدل وحكيم، ومنطقي**(القائد متوازن الطموح)**. **(د. العدلوني، د. السويدان 1999)**

- **أدوار القائد:** حدّد المختصون مجموعة من الأدوار أهمها:

1- **القائد المفكر:** كثير التأمل والتفكير، والاهتمام بجمع المعلومات وتحليلها، وتوظيفها لخدمة التفكير، ويمتلك وضوح الرؤية والرسالة للمؤسسة، مبادر بطرح الأفكار، ويشجع الإبداع، ويفكر بعقلية استراتيجية بعيدة.

2- القائد الموجه: يمتلك تحديد الأهداف والخطط التفصيلية، والبرامج الزمنية، وتزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، وإرشاد العاملين عن ماهية المهام، والمستوى المطلوب لأدائها، واتخاذ القرارات المناسبة للتطوير.

3- **القائد المغيّر:** يقوم بالتشجيع وتبني التجديد، والتطوير المستمر، وتطبيق نظرية إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق متطلبات إدارة الخدمة المتميزة، والتمكن من تقنيات وعمليات التغيير في المؤسسات، والوعي بالنظريات الحديثة.

4- القائد المحرك والمحفز: قادر على استكشاف الطاقات، وتحريكها باتجاه الأهداف، وبناء فرق العمل، وغرس روح العمل الجماعي، وممارسة مبدأ القيادة بالقدوة والمثل الحي، وتشجيع التعاون بين العاملين.

5- القائد المفوّض: يمتلك الاستعداد لنقل بعض سلطاته، وصلاحياته للآخرين، وإشراك الآخرين في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتشجيع وتبني أسلوب الفرق الذاتية للإدارة، وتبني المبادرات الفردية.

6- القائد المدرب: يلعب دور رئيس الفريق، والوعي بالاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة، والتمكن من وضع الخطط، والبرامج التدريبية الملبية للاحتياجات، والمقدرة على صناعة بيئة المؤسسة المتعلمة أو دائمة التعلم.

7- **القائد الإنسان:** يمتلك القدرة على إيجاد مناخ إنساني راقي بالمؤسسة، والقدرة على ممارسة العلاقات الإنسانية بكفاءة واقتدار، والتمكن من مهارات الاتصال الفعال، وتكريس مبدأ النجاح للجميع كاستراتيجية عمل للمؤسسة، وتبني فلسفة الإنسان أولاً ، وامتلاك قدرات متفوقة في التأثير على الآخرين.(**بينيس، تاونسند،1996**) .

الإطار العملي للبحث: أسس التطوير الإداري في قطاع الخدمات

1- مشروع الخدمات في الإدارات العامة : يرتكز المشروع على أسس علمية تم تطبيقها في مؤسسات، وإدارات تعمل في قطاع الخدمات البلدية، والإدارة المحلية المعنية بتقديم كافة أنواع الخدمات اللازمة للمواطنين بما يلي:

1-1- دواعي تطوير مشروعات الخدمة في الإدارات العامة: ينطلق المشروع من مجموعة دواعي:

- صعوبة الوصول إلى مرحلة تغيير التنظيم القائم، ومعرفة مسار تجديد الخدمات في المرحلة الجديدة.
- تحميل المسؤولية للأشخاص العاملين في الإدارات عبر فرض ثقافة وقيم الاندماج في المؤسسة.
- تحفيز وتحريك، وتوجيه كل الملاك البشري لخدمة التغيير وتطبيق الإجراءات المنهجية الجديدة.
- التدريب على تجربة اختيار المسار الجديد في العمل عبر الزيارات الميدانية للمواقع.

1-2- استراتيجية التحديث عبر تحميل المسؤوليات في قطاع الخدمات: تستخدم أداتين للتطوير هما:

- مشروعات الخدمة - مراكز المسؤولية.

1-3 مسارات المشروع في المؤسسات الخدمية: عملية التحديث قضية الجميع حيث يكون المشروع ممثلاً:

- إعلان الطموح الوظيفي الاقتصادي للمشروع، وإغناءه بالطموحات (الاجتماعية، الفنية، المعلوماتية).
- ضمان تقديم الخدمات المطلوبة باستخدام وسائل العمل المهنية، وممارسة الشفافية بدون قلق.
- تكريس الفاعلية، والإنتاجية الجيدة، والعالية دون الخشية من المقارنة مع مؤسسات الخدمة الخاصة.
- يجب إعداد خطة التدريب (الأساسي- الاختصاصي) لتطبيق المشروعات وفق أهداف التحديث.

– إنهاء مشروع الخدمات عبر المطابقة مع الأهداف – الوسائل – الخطط– البرامج.

1–4 تجسيد مشروع الخدمة: إعداد الميثاق التنفيذي الذي يعلن عن الطموح، القيم، الاستراتيجيات، خطط العمل من أجل طرح أفكار جماعية الجماعة، وتزويد الأشخاص العاملون بالوسائل اللازمة لتنفيذ خطط العمل ومتابعتها بشكل مضمون، وتنفيذ وتطبيق خطة الاتصال، واللجوء إلى الميدان في الوقت نفسه.

1–5 الأهمية والنتائج: يمثل مشروع الخدمة ما يلي:

* أداة من طبيعة استراتيجية، وأداة تشريع قياساً إلى البيئة، وأداة تحريك الملاك البشري.
* لا يكون المشروع غاية، بل تكمن الأهمية في برنامج الأعمال ليصبح بامتياز أداة اتصال فعالة.
* يسمح المشروع بإعطاء التماسك إلى أعمال التحديث، ويتمثل القلق من النتائج بما يلي:

– في الإدارات: لا تتوافر فيها ثقافة قياس مناسبة حيث (لا يعرف المدير كتلة الأجور لأن الدولة هي التي تدفعها).

– في المؤسسات: تتوافر فيها ثقافة قياس مناسبة حيث (يعرف المدير كتلة الأجور لأن الدولة هي التي تدفعها).

2 إحداث مراكز المسؤولية: تتلخص مراكز المسؤولية في إدارة مشروعات التطوير بما يلي:

– إجراء تجارب لتشجيع المبادرات، وتطوير المسؤوليات التي زودت بأدوات القياس، ومسار العمل التشاركي.
– إحداث وحدة مشروع الخدمة، وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والقابلة للقياس وتطبيق نظام التقييم.
– ممارسة المرونة بإدارة الموارد البشرية، والسيطرة على التكاليف، وإدارة ميزانيات التشغيل.
– مراقبة الإدارة على المستوى الاجتماعي.

3 مراحل تطبيق مشروع الخدمة في الإدارات العامة:

* **المرحلة الأولى:** التزام مدراء المحافظات بأولوية الموضوعات الرئيسية، ومنحها الأوقات الكافية، وتولي المسؤوليات مع المعاونين لحل المشكلات بمشاركة مدراء المحافظات، وعقد اجتماعات دورية لاستخلاص الدروس.
* **المرحلة الثانية** : التزام معاوني مديري المحافظات مع المديرين للقيام بالمسؤوليات، وتحفيز وتدريب العاملين.
* **المرحلة الثالثة:** إيجاد وظيفة تعنى بمفهوم إدارة الأعمال في المستوى التنفيذي مثال (مديرية التطوير الإداري)،

لنشر وتوضيح مفهوم إدارة الأعمال، وتطوير مشروع الخدمة بعد التدريب عليه وترجمة المعارف في الميدان.

4–مشروع إعادة الهيكلة التنظيمية لتحقيق التّميز في الأداء: حتى يحقق المشروع أهدافه يجب تحديد هيكل تنظيمي قادر على تحويل الخطط، والبرامج لممارسة عملية تنعكس على كفاءة أداء المنظمة، ورضا العاملين، فالهيكل التنظيمي لأي منظمة هو الشكل المعلن عن علاقاتها الرسمية، ويحدد الأدوار لشاغلي الوظائف، وهو الإطار لممارسة مختلف أوجه النشاط داخل الإدارة، فتحدد مسؤوليات وسلطات كل فرد داخل التنظيم لمنع التضارب بين الأفراد، والتنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية، والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتحقيق الرغبات للأفراد العاملين داخل المشروع، و تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية. **(د. مسلم، د. عمر، 2004)**

5– إعادة هيكلية الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم وأثمن الموارد بالمنظمة، وهي مجموعة من الأفراد يتفاعلون ويتعاونون لإنجاز المهام والأهداف، وتشغيل المنظمات الحديثة، وتطويرها لهذا يجب تبني شعار:

الناس كبشر أولاً، ثم كموارد ثانيا" لذلك يجب أن نراعي الخصائص النفسية، والاجتماعية للعاملين كبشر حتى ننجح في توظيفهم، وتقديرهم وفهم محددات سلوكهم، وتوفير المناخ الملائم لاستثمار طاقاتهم، وتفجير إبداعاتهم وفق نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يهدف لتوفير القوى العاملة الملائمة للمنظمة كماً، وكيفاً وتنميتها لتحقيق فعالية المنظمة، فالعنصر البشري أكثر تأثيراً وحيوية داخل المنظمات الحكومية أو الخاصة وهو المحرك الأساسي في المنظمات الحديثة الذي يؤثر على نجاح المنظمة، لذلك فإن إعادة الهيكلة البشرية تعد أصعب جوانب إعادة الهيكلة وذلك لتدخل العنصر البشري فيها. **(د. مسلم، د. عمر، 2004)**

- **أنموذج تحسين الخدمات في محافظة حمص (قيادة الأداء المتميز)**

1- أنموذج تحسين الخدمات: هو أنموذج يهدف لتحسين كفاءة، وفعالية آليات تقديم الخدمات في محافظة حمص وفق تطلعات واحتياجات فئات متلقي الخدمات.

1-2 أسس أنموذج تحسين الخدمات في المحافظات: يتم التعرف على فئات متلقي الخدمة، وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم، وقياس مستوى الأداء، و قياس المستويات الفعلية للخدمة المقدمة، ووضع معايير الخدمة المقدمة، ونشر وتعميم هذه المعايير، وتحسين أداء مستوى الخدمات المقدمة، والتأكد من فاعلية الخطط الجديدة .

2- أدوات أنموذج تحسين الخدمات: هناك عدة أدوات منها: تحليل تجمع المستفيدين / أصحاب المصالح، والمسح الميداني، وتحليل شكاوى متلقي الخدمات، و مجموعات التركيز، والمقابلة المنظمة .

3- أدوات قياس أنموذج تقديم الخدمات: يقصد بالقياس تحديد مستوى أداء الخدمة حالياً مقارنة بمتطلبات متلقي الخدمة، والأهداف الموضوعة للمؤسسة مسبقاً، ومستويات الخدمة في مؤسسات أخرى مشابهة للمؤسسة بحيث تحقق أدوات قياس مستوى تقديم الخدمات المقدمة ما يلي:

* إدارة وتقديم الخدمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، والخروج بقياسات حقيقية لمستوى الخدمة المقدمة .
* التعرف على أفضل الممارسات لتقديم الخدمة، تحديد مجالات التطوير، والتحسين الممكنة في جوانب الخدمة .

3-1 قياس المخرجات: تعني وضع وتطبيق مقاييس للمخرجات مثل:

* مقياس درجة الرضا لدى متلقي الخدمات عن الخدمة المقدمة لهم، و تحديد الوقت الزمني اللازم لإنجاز الخدمة
* مقياس مواطن التميز، والصعوبات، والمعوقات لمتلقي الخدمة مقارنة مع مستوى الخدمة في مؤسسات مشابهة .

3-2 مقياس نموذج تقديم الخدمة: هو أحد الوسائل المستخدمة لأغراض قياس مستوى الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة لتحديد الأنشطة الرئيسية للخدمة المراد قياسها، ثم تحديد الجهة التي تقوم بتنفيذ هذه الأنشطة سواء داخل المؤسسة، أو خارجها بالإضافة لتحديد متلقي الخدمات، ووضع معايير الخدمة وصياغة المستويات المستهدفة لكل نشاط رئيسي من أنشطة الخدمة، والفوائد الناجمة عن استخدام نموذج تقديم الخدمة بهدف:

* توفير معلومات قيمة عن نظام الخدمات للمؤسسة، وأهم الفرص السانحة لتطوير وتحسين جودة الخدمة المقدمة.
* تزويد الأشخاص المعنيين في المؤسسة بمعلومات كافية عن أهم الأنشطة الحرجة في عملية تقديم الخدمة.
* توفير المدخلات اللازمة للمراحل القادمة من نظام تحسين الخدمات العامة مثل:

مرحلة الصياغة _ وضع معايير الخدمة _ المستويات المستهدفة لها .

4 صياغة معايير الخدمة والمستويات المستهدفة في المحافظة:

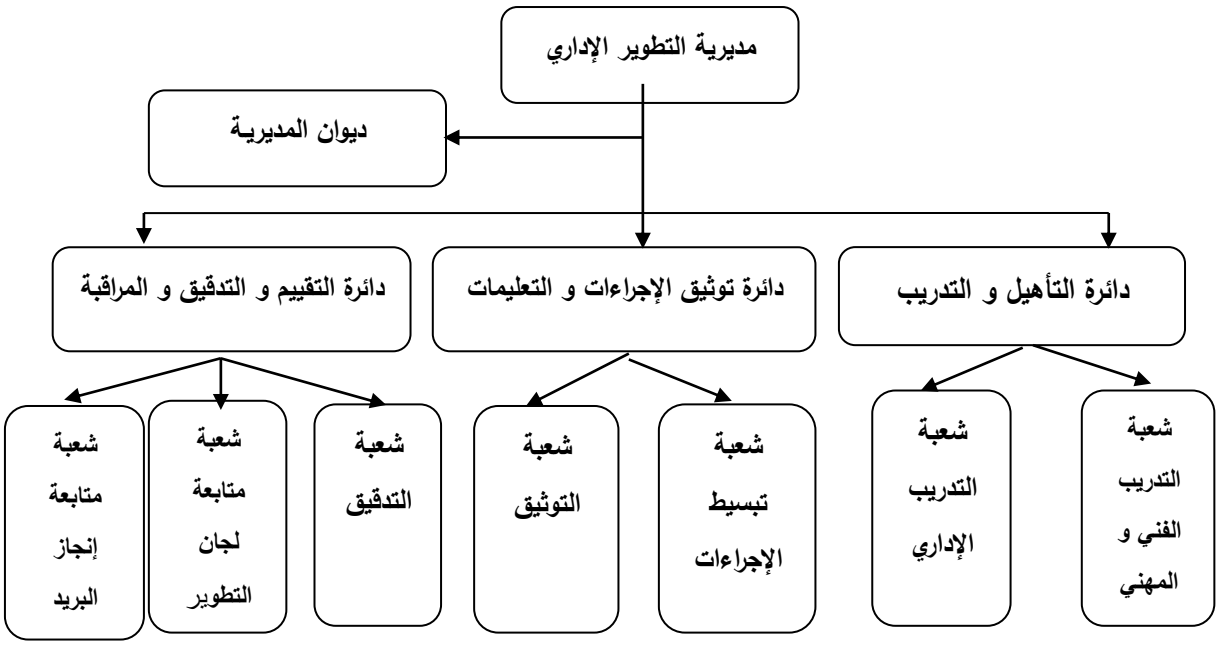
وضع معايير الخدمة: يمثل معيار الخدمة تعهد والتزام المؤسسة بالاستمرار بتقديم خدماتها بالمستوى نفسه من الجودة، والذي أعلنت عنه لمتلقي الخدمات بغض النظر عن المكان، والوقت الذي تقدم به الخدمة، أو الأشخاص المعنيين بتقديم الخدمة، مع العلم إن تحديد المستويات المستهدفة لتقديم الخدمات، ومعاييرها جزء لا يتجزأ من مراحل التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين.

5 تحديد المستوى المستهدف من الخدمة: هو مستوى محدد من الأداء بحيث يكون قابلاً للقياس، والذي تسعى المؤسسة لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء التي تم وضعها .

- (إحداث مديرية التطوير الإداري والتنظيم في محافظة حمص) (الحالة العملية)

-1 إحداث مديرية التطوير الإداري والتنظيم في محافظة حمص: تم إحداث مديرية التطوير الإداري والتنظيم، وتحديد مكوناتها وأهدافها ونشاطاتها ونتائج أعمالها وتوضيح ارتباطها وفق الهيكل التنظيمي لأمانة سر المحافظة مع المحافظة التي تحتضن المديرية وتوجه أعمالها.

- 2 واقع مديرية التطوير الإداري والتنظيم في محافظة حمص: يتلخص البناء التنظيمي وتوصيفاته وفق الجدول



تعمل المديرية على رفع وتحسين سوية الأداء، والارتقاء به بشكل مستمر، **وتقوم بالمهام التالية :**

- وضع تصور علمي شامل لعمل وأسلوب مديريات أمانة سر المحافظة لتنفيذ المهام الحالية والمستقبلية
- تحقيق مبدأ مشاركة العاملين بتشجيع مساهماتهم المبتكرة للوصول إلى أرقى مستوى من التواصل.
- تطوير نظام إدارة أمانة سر المحافظة بشكل مستمر من خلال عمليات القياس والتقييم والتدريب.
- اعتماد وتبني خطة ثابتة لتحسين وتفعيل أداء باقي المديريات ومتابعة إنجاز البريد وتبسيط الإجراءات.
- السعي الدائم، والمستمر لتطبيق برنامج الجودة والرقي بأنشطة ذات أساس وقائي.

- تحليل المعطيات واستخلاص النتائج وتفسيرها

1- منهج البحث: تم إعداد هذا البحث عن طريق القيام بالدراسة النظرية المعمقة، والاستنباط والقياس، واستخدام

المنهج الميداني، والوصفي والتحليلي بجمع البيانات، والقيام بربطها بأهداف البحث، ومن ثم استخلاص النتائج.

2- حدود البحث: الحدود المكانية: تم اجراء البحث في محافظة حمص، واختيار حالة تطبيقية حول أنموذج الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية (إحداث مديرية التطوير الإداري والتنظيم) وتم إعداد استبيان وإرساله للدراسة.

* **الحدود الزمنية** : امتدت فترة إنجاز البحث على مراحل عديدة، و شملت (التشخيص- التحليل – المعالجة – استخلاص النتائج)، وتم ذلك خلال الفترة بين (تشرين الأول 2009 _ حزيران 2010)

3-مجتمع البحث: تم إجراء البحث على قطاعات عمل عديدة (خدمية – تعليمية – صحية – اجتماعية، اقتصادية، إدارية، حكومية من مستويات إدارية متنوعة، وقد غطى البحث (325) شخصا" أجاب منهم على الاستبيان (205) شخص ولم يجب (120) شخص .

4- أداة البحث: تم تصميم استبيان البحث الميداني، الذي مثّل أداة البحث بغية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ومن ثم معالجتها عبر برنامج (SPSS) وتطبيقاته بغية تحليلها، واستثمارها بالشكل الأمثل.

5- دراسة متغيرات البحث: أ – المعلومات التعريفية الشخصية في الاستبيان وتتعلق (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، جهات العمل، الوظيفة، مدى العلاقة الوظيفية التي تربطه بالإدارة المركزية لمحافظة حمص.

ب – متغيرات مستقلة: تمثل المحددات الأساسية التي تجيب فيها أسئلة الاستبيان على محاور وفرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية: تؤثر محددات العمل القيادي المؤسسي بالوصول إلى الأداء المتميز في ممارسة القيادة الإدارية على فعالية المنظمة ومتغيرات التقدير حول (الخدمات التي تقدمها المحافظة للمواطنين) **ومحاور فرضيات تابعة:**

* المحور الأول (متغير التقنيات) التقدير حول (اجراءات العمل المتبعة في مكاتب المحافظة).
* المحور الثاني (الموارد البشرية) التقدير حول (سلوك الموظفين حين التعامل مع المواطنين).
* المحور الثالث (التنظيم الإداري) التقدير حول (التزام الموظفين بأعمالهم وانضباطهم الوظيفي).
* المحور الرابع (ظروف العمل) التقدير حول (بيئة عمل المديريات والأقسام والمكاتب بالمحافظة)
* المحور الخامس (نمط الشخصية القيادية) التقدير حول (الكفاءات ومستويات المديرين والموظفين).
* المحور السادس (التنظيم وإعادة الهيكلة الإدارية) التقدير حول (إعادة هيكلة وتنظيم إدارات المحافظة).

- الأساليب الإحصائية المستخدمة، واستخلاص النتائج وتفسيرها ، وتشمل :

1 - التوزيعات التكرارية، والمخططات البيانية للخصائص الديموغرافية.

2 - الإحصاءات الوصفية لأسئلة الفرضيات، والمتوسطات الحسابية.

3 - اختبار الفرضيات، وعلاقات الارتباط.

4 - فروق الدلالة بين محاور الدراسة، والبيانات التعريفية للاستبيان.

- 1 اختبار مصداقية (الحقيقية) و (الموثوقية) لأداة الدراسة وثباتها

للتأكد من الصدق المنطقي للاستبانة، قام الباحث بقياس مدى الاتساق الداخلي، ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، حيث استخدم معامل الذي يقيس نسبة تباين الإجابات كمجموعة واحدة تساعد في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وقد وجد الباحث أن قيمته هي 93.5%، وهي نسبة جيدة تدل على الاتساق الداخلي لأنها تقترب من الواحد.

-خلاصة النتائج والتوصيات والأنموذج التطبيقي

أولا- خلاصة النتائج :

محور (الأداء المتميز)

* خدمات المعاملات التجارية ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 80% .
* خدمات معاملات النقل ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 79,1 % .
* خدمات المعاملات المالية والمصرفية ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 74,1 % .
* خدمات المعاملات التربوية ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 66,8 % .
* خدمات الرخص الصناعية والتجارية ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 64,9 % .
* خدمات معاملات الاتصالات والهواتف ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 73,1 % .

محور (محددات التقنيات)

* الإرشادات المقدمة للمواطنين لإنجاز معاملاتهم ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 79 % .
* التعليمات الواضحة للموظفين لإنجاز أعمالهم ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 77 % .
* استخدام الموظفين التجهيزات الحديثة لإنجاز معاملاتهم بسرعة ونسبة الرضا بتقدير جيد فما فوق 73,1 %
* النماذج المطلوب تعبئتها من المواطنين لاستكمال معاملاتهم ونسبة الرضا بتقدير جيد فما فوق 78,1 %.

محور (محددات الموارد البشرية) :

* المبادرة لتقديم خدمة للمواطنين حين دخولهم المكاتب ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق74,2 %
* قبول طلبات المواطنين برضا وحس المسؤولية ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 75,6 % .
*التعامل بروح الخدمة مع المواطنين خلال إنجاز معاملاتهم ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق2،71 %.
* التذمر والنفور من المواطنين حين إنجاز معاملاتهم ونسبة الرضا عنها بتقدير وسط فما دون 58,6 %.
* تفضيل الوسطاء لاستكمال معاملات المواطنين بدلا عنهم ونسبة الرضا عنها بتقدير وسط فما دون 51,1%.

محور (محددات التنظيم الإداري)

* تقوم الإدارة العليا بدعم برامج تحسين الجودة ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 48 % .
* التزام الموظفين بالدوام في المكتب طيلة يوم العمل ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق70,3 %.
* تصنيف الموظفين معاملات المواطنين لتسهيل انجازها بسرعة ونسبة الرضا بتقدير جيد فما فوق 78,5 %.
* سماع شكاوي المواطنين الشفوية والكتابية بدون تذمر ونقلها للرؤساء ونسبة الرضا بتقدير جيد وفوق 75,2%.
* نقل المعاملات بين الموظفين بروح التعاون والتكامل الوظيفي في المديرية ونسبة الرضا بتقدير جيد 76,1 %.

محور (محددات ظروف العمل) :

* مواقع العمل وشروط التهوية والإنارة والضجيج ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 78%.
* الأثاث والمفروشات وأدوات العمل ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 73,1 % .
* أجهزة الطباعة والاتصال و الأرشفة ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 75% .

محور (محددات نمط الشخصية القيادية) :

* معارفهم ومعلوماتهم عن اختصاصهم ووظائفهم ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 79,5 %.
* خبراتهم الوظيفية في اختصاصهم ووظائفهم ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق1، 76 %.
* مهاراتهم الشخصية والعملية في اختصاصاتهم ووظائفهم ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 77%.
* صحة اختيارهم لمواقع المسؤولية الإدارية والفنية ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 75,1 % .
* ابتكارهم وإبداعهم في اختصاصهم ووظائفهم ونسبة الرضا عنها بتقدير جيد فما فوق 68,8 % .

محور (محددات التنظيم الإداري وإعادة الهيكلة)

*التجربة السابقة في إعادة هيكلة وتنظيم ادارة المحافظة ونسبة الرضا بتقدير جيد فما فوق76,6 %
* ضرورة إعادة هيكلة وتنظيم إدارات المحافظة حاليا ونسبة الرضا بتقدير جيد فما فوق 60 % .

2- **النتائج المتعلقة بفرضيات البحث :**

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وبمستوى جيد بين الأداء المتميز و التقنيات المستخدمة.

2 – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ذات مستوى ضعيف للأداء المتميز و محور الموارد البشرية .

3 – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على أنه هناك أثر للأداء المتميز مع محور التنظيم الإداري وهي علاقة جيدة.

4 – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مقبولة للأداء المتميز و محور ظروف العمل.

5 – لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأداء المتميز مع محور التنظيم وإعادة الهيكلة الإدارية.

6 – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أثر الأداء المتميز مع محددات التأهيل القيادي .

جدول(2) يبين علاقات الارتباط بين الأداء المتميز ومحاور محددات التأهيل القيادي والأداء المتميز :

المحور	علاقة الارتباط
الأداء المتميز مع المحددات التقنية	جيدة وذات دلالة معنوية
الأداء المتميز مع محور الموارد البشرية	ضعيفة وذات دلالة معنوية
الأداء المتميز مع محور التنظيم الإداري	جيدة وذات دلالة معنوية
الأداء المتميز مع محور ظروف العمل	جيدة وذات دلالة معنوية
الأداء المتميز مع محور نمط الشخصية القيادية	جيدة وذات دلالة معنوية
الأداء المتميز مع محور التنظيم وإعادة الهيكلة الإدارية	لا يوجد ارتباط ولا يوجد دلالة معنوية
الأداء المتميز لممارسة القيادة الإدارية ومحددات التأهيل القيادي	علاقة ارتباط قوية وذات دلالة

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

نتائج الفروق بين محددات التأهيل القيادي والخصائص الشخصية :

1 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محددات التأهيل القيادي و الجنس .

2 – توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محددات التأهيل القيادي و المؤهل العلمي.

3 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محددات التأهيل القيادي و جهات العمل .

4 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محددات التأهيل القيادي و الأقدمية في العمل.

التوصيات:

1- التركيز على الأداء المتميز بتقديم الخدمات للمواطنين وتأثيره الإيجابي على أعمال التطوير الإداري.

2- توفير ظروف العمل المادية والمعنوية وإيجاد بيئة عمل مشجعة ومحفزة، والاستثمار الأمثل للتقنيات.

3- الاهتمام بالتأهيل القيادي والكفاءات ونمط الشخصية، وفن التعامل، وعدم الاقتصار على المؤهلات العلمية.

4- تكريس أسس إدارة الجودة الشاملة لتغدو سلوكا عاما، وإدخال عنصر المنافسة، ومنح جوائز التميز.

5- وضع برامج تدريب جادة في مجال الأداء المتميز والاستفادة من التجارب الناجحة للقادة المتميزون والخبراء.

6- الاهتمام بالمرؤوسين والاعتراف بمعلوماتهم وقدراتهم ومشاركتهم جيداً في صنع واتخاذ القرار وخلق روح الفريق.

7- وضع تشريعات قانونية وتعاميم واضحة دقيقة، والتخلص من الازدواجية والتشابك بين الوحدات الإدارية.

8- ضرورة وجود آليات للمتابعة والتصحيح وتطوير نظم تقييم الأداء وتلافي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.

9- تفعيل الاتصال بين الوحدات الإدارية وتنمية القوى البشرية على الانضباط والانجاز وحسن الأداء.

10- استخدام أساليب ومداخل العلاقات الإنسانية والعادات والتقاليد وتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة.



المراجع العربية:

1- اس بورن، دينيس، إعادة تعليم المديرين من التدريب للكفاءة للتدريب على الالتزام، المجلة الدولية للعلوم الإدارية رقم 6، المعهد الدولي للعلوم الإدارية بالتعاون مع معهد التنمية الإدارية /أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 4، 2002

2- العدلوني، السويدان، القيادة في القرن الحادي والعشرين، مصر، بتصرف، 1999 .

3-الصوفي، محمد، قياس مستوى الأداء المتميز للمدير الأردني بالمنظمات الصناعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، بحوث إدارية محكمة، الإسكندرية، مصر 2007 .

4-العتيبي، محمد زوين، دراسة : الإبداع والتميز الإداري، اللقاء الإداري الخامس بالجمعية السعودية للإدارة الرياض، السعودية، 8-9 صفر 2008/1428.

5-النظام الداخلي لمديرية التطوير الإداري في محافظة حمص .

6-زناتي، محمد ربيع، سلوكيات القادة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري للمرؤوسين، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي 13-16 تشرين الأول، 2003 دمشق، سورية .

7-شعاع، خلاصات إعادة اختراع القيادة، (وارين بينيس، روبرت تاون سند)، العدد82،مصر، 1996.

8-لسان العرب، فصل القاف، باب الدال، الجزء الثاني، ص2223 بتصرف.

9-ماكس، لاندس بيرغ، أدوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2003 بتصرف.

10- مرعي، محمد، البراعة في القيادة، كيفية تحويل الأفكار إلى خطط عمل تنفيذية، دار البشائر، دمشق، 2009.

11- مرعي، محمد، مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية، دار حازم للنشر، الطبعة الأولى، سورية، 2002.

12- مسلم، علي عبد الهادي، وعمر، أيمن، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، مصر 2004.

13- مكتوم، محمد بن راشد، رؤيتي: التحديات في سباق التمييز، دبي، الإمارات العربية المتحدة، أيار 2006.

14- نورمان، ريتشارد، الإدارة عن طريق القياس أم المدلول، دروس من تجربة نظم إدارة الأداء بالقطاع العام النيوزيلاندي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 7، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة العدد4، 2002.

المراجع باللغة الأجنبية

1- Bennis, Warren G:Spreitzer, Gretchen M, Cummings, Thomas G. The future of Leader ship : today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders, San Francisco, Jossey Bass, 2001, 316 p