

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص الإدارة



أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف

إعداد الطالب/

جبر عقلا العنزي - ٢٢٢٠٠٠٦٦٠

إشراف/

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبدالحميد محمد حسن

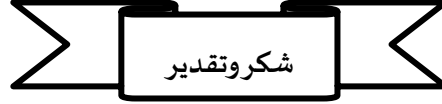
العام الدراسي:

٢٠٢٣



الإهداء

الى والدتي الغالية ... الى والدي الحبيب
الى من ساندني ومد يد العون لي ... زوجتي الغالية
الى اساتذتي الافاضل
الى كل هؤلاء,,,اهدي ثمرة جهدي المتواضع



أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في مسيرتي التعليمية وساندني لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذة الأفاضل (الدكتور / وليد عبدالجواد والدكتور / الفيصل عبدالحميد) الذين أشرفوا على هذا البحث، والذين لم ييخلوا علي بمعلوماتهم وتوجيهاتهم السديدة لإخراج هذا البحث إلى حيز الوجود، وأحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا على إتمام هذا البحث والله عز وجل أسأله التوفيق والسداد ولكم مني جميعاً بالغ التقدير وعظيم الامتنان.

الباحث

جبر عقلا العنزي

ملخص البحث باللغة العربية

أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتمثل مجتمع الدراسة في منسوبي المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف والبالغ عددهم (٤٨٥) موظف وموظفة ، وبلغت حجم عينة الدراسة (٨٩) مفحوص منهم. وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية عن طريق وضع الأسماء على جهاز الحاسب الآلي والاختيار من بينها، وقام الباحث بتصميم إستبانة إلكترونية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: ان عبارات محور واقع القيادة الابتكارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، جاءت بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.55 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة). إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32 إلى 4.12 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي. إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52 إلى 3.86 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (مرتفعة). ومن التوصيات التي وضعها الدراسة : تحفيز الإبداع والابتكار وتشجيع التفكير الإبداعي عن طريق التدريب وورش العمل. تعزيز ثقافة الابتكار والتفكير المبتكر في جميع أنحاء المنظمة، وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.

الكلمات المفتاحية:

ممارسات /القيادة الابتكارية / جودة/ الأداء المؤسسي / المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

Abstract

The impact of innovative leadership practices on achieving quality institutional performance - an applied study in medium and small enterprises in the Al-Jawf region.

The study aimed to identify the impact of innovative leadership practices on achieving quality institutional performance - an applied study in medium and small enterprises in the Al-Jawf region. The study used the descriptive analytical method and the questionnaire tool. The study population was represented by employees of medium and small enterprises in the Al-Jawf region, who numbered (485) male and female employees, and the size of the study sample was (89) of them examined. The sample was selected randomly by placing the names on the computer and choosing from among them, and the researcher designed an electronic questionnaire to achieve the objectives of the study. The study reached important results, including: The statements of the axis of the reality of innovative leadership in small and medium-sized companies came with a score of (high), as the overall arithmetic mean reached (3.55 out of 5), which is an average that falls within the fourth category of the five-point Likert scale categories (3.40 to 4.19). It is the category that indicates a degree (high). There is a discrepancy in the responses of the study sample members to the statements of the obstacles to the role of innovative leadership in achieving quality institutional performance in small and medium-sized companies, as the averages ranged between (3.32 to 4.12 out of 5), which are averages that fall within the third and fourth categories of the five-point Likert scale and indicate To a degree (medium, high), respectively. There is a discrepancy in the responses of the study sample members to the statements of the axis of ways to activate the role of innovative leadership in achieving quality institutional performance in small and medium-sized companies, as the averages ranged between (3.52 to 3.86 out of 5), which are averages that fall within the fourth category of the five-point Likert scale categories and indicate to a (high) degree. Among the recommendations developed by the study: stimulating creativity and innovation and encouraging creative thinking through training and workshops. Promote a culture of innovation and innovative thinking throughout the organization and encourage employees to submit new ideas.

key words:

.Practices / innovative leadership / quality / institutional performance / medium and small enterprises

الموضوع	الصفحة
صفحة العنوان	-
صفحة البسملة	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
ملخص البحث باللغة العربية	هـ
ملخص البحث باللغة الإنجليزية	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ل
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	١
مقدمة الدراسة	١
مشكلة الدراسة	٢
أهمية الدراسة	٣
أهداف الدراسة	٤
أسئلة الدراسة	٤
الدراسات السابقة	٤

٧	المنهجية وطرق البحث الأخرى
٩	حدود البحث
١١	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة
١١	المحور الأول : القيادة الابتكارية
٢٥	المحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي
٤٣	الفصل الثالث: إجراءات البحث (المنهجية والإجراءات)
٤٣	٣-١: منهج البحث
٤٣	٣-٢:مجتمع وعينة البحث
٤٣	٣-٣:أداة البحث
٤٤	٣-٤: صدق أداة البحث
٤٦	٣-٥: ثبات أداة البحث
٤٧	٣-٦: الأساليب الإحصائية
٤٩	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
٤٩	٤-١:مقدمة:
٤٩	٤-٢: خصائص عينة الدراسة
٥٣	٤-٣: نتائج الدراسة الميدانية
٥٩	٤-٤: اختبار الفرضيات
٦٤	الفصل الخامس: خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها
٦٤	٥-١: خلاصة الدراسة
٦٥	٥-٢: نتائج الدراسة

٦٦	٣-٥: توصيات الدراسة
٦٧	٤-٥: مقترحات الدراسة
٦٩	المراجع
٦٩	المراجع العربية
٧١	المراجع الأجنبية
٧٣	الملاحق

	فهرس الجداول
الصفحة	الجدول
٤٤	جدول رقم (٣-١) مقياس ليكرت الخماسي
٤٥	جدول رقم (٣-٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.
٤٦	جدول رقم (٣-٣) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.
٤٦	جدول رقم (٣-٤) معاملات ثبات أداة الدراسة.
٤٨	جدول (٣-٥) الوزن النسبي للدرجات.
٤٨	جدول (٣-٦) المتوسط المرجح للدرجات
٤٩	جدول (٤-١) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٥٠	جدول (٤-٢) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
٥١	جدول (٤-٣) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٥٢	جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية
٥٣	جدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.
٥٥	جدول (٤-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.
٥٧	جدول (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب

	لعبارات سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.
٦٠	جدول (٤-٨) : اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية
٦١	جدول (٤-٩) الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في التغلب على معوقات جودة تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية
٦٢	جدول (٤-١٠) الدور المحتمل لتفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية

	فهرس الأشكال
الصفحة	الشكل
٥٠	الشكل رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٥١	الشكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
٥١	الشكل رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

	فهرس الملاحق
الصفحة	الملحق
٧٤	ملحق (١) استبانة التطبيق
٨١	ملحق (٢) فحص نسبة الاقتباس

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المحركات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث تسهم بشكل كبير في توفير فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي. ومن أجل تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل في هذه المؤسسات، يجب أن يكون لديها قيادة قوية ومتميزة، تتمتع بالقدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتمارس ممارسات القيادة الابتكارية.

وتعتبر القيادة الابتكارية من أهم الأدوات التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة استخدامها لتحقيق النمو والاستمرارية في السوق. وتعني القيادة الابتكارية القدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتحويلها إلى منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء (الزغول، ٢٠١٨، ص ١٣).

ويعتبر الأداء المؤسسي من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات في الأسواق المختلفة. ويمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وتحقيق النمو والاستمرارية في السوق. وتعتمد المؤسسات على الأداء المؤسسي لتحقيق الربحية وزيادة قيمة الشركة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء (السبيتي، ٢٠١٨، ص ٣٥).

وتلعب القيادة دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحديد الأهداف وتحقيقها بكفاءة وفعالية. ويمكن للقيادة الابتكارية أن تساعد المؤسسات على تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك ما يلي: تحسين الإنتاجية والكفاءة حيث تمكن القيادة الابتكارية من تحديث وتحسين العمليات الداخلية للشركة، وتحقيق الكفاءة والإنتاجية الأمثل (عبوي، ٢٠١٧، ص ٥٤).

كما تعمل القيادة الابتكارية على تحسين جودة المنتجات والخدمات، حيث تمكن القيادة الابتكارية من تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء. وزيادة الربحية، حيث يمكن للقيادة الابتكارية أن تساعد الشركة على تحقيق المزيد من الأرباح، من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة حصة السوق (عبد العظيم، ٢٠١٧، ص ٢٦).

والقيادة الابتكارية تهتم بتطوير الاداء ، حيث تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة، تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتنميتهم، تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوظفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة، وتعمل على رفع وتحفيز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات بسبب إسهاماتها الفاعلة في تحقيق أعلى مستوى من المشاركة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (القرني، ٢٠١٥، ص ٥٧).

يتضح مما سبق أن الأهمية الكبرى للقيادة الابتكارية تتمثل في كونها مهمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية. وتبرز أهمية القيادة الابتكارية في كافة مستويات المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات. ولذا يتناول الباحث في تلك الدراسة موضوع أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في وجود تعقيدات في تحديد مفهوم القيادة الابتكارية وما يشملها من ممارسات ومبادئ، ومن ثم يصعب تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذلك، يجب على الدراسة أن تحدد بشكل واضح مفهوم القيادة الابتكارية وتحديد العوامل المؤثرة في أثرها على تحقيق الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من أهمية القيادة الابتكارية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، إلا أنه يوجد قلة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السعودية، وبالتالي فإن هذه الدراسة تواجه صعوبة في الوصول إلى الأدلة الكافية لدعم فرضياتها.

كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية تحديات كثيرة، من بينها قلة الموارد والقدرات التقنية والمالية، وبالتالي فإنه يصعب عليها تحقيق الأداء المؤسسي المرجو. لذلك، يجب أخذ هذه التحديات في الاعتبار عند دراسة أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات. كما يوجد صعوبة في تحديد العلاقة الدقيقة بين ممارسات القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإنه يجب على الدراسة أن تعتمد على المنهجيات

العلمية الدقيقة لتحديد تلك العلاقة وتحديد مدى تأثير ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة ، فيما يلي:

أ-الأهمية العلمية:

— تحتوي ممارسات القيادة الابتكارية على العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن استخدامها لتحقيق أداء مؤسسي عالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فعلى سبيل المثال، تشمل هذه المفاهيم قدرة القيادة على الابتكار والتغيير، وكذلك قدرتها على تنمية الموظفين وتحفيزهم للابتكار. ومن خلال دراسة هذه النظريات وتحليلها، يمكن للباحثين الكشف عن العوامل التي تؤثر في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

— تحقيق فهم أفضل للدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعند تحديد العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحديد العوامل التي يجب تحسينها لتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق النجاح في السوق.

ب-الأهمية العملية:

— تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محركاً رئيسياً للاقتصاد في المملكة العربية السعودية، ولذلك فإن تحسين أدائها المؤسسي يمثل أهمية كبيرة للغاية.

— عند دراسة ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحديد النهج الأكثر فعالية لتطوير قدراتها وتحقيق النتائج المرجوة.

— يمكن استخدام نتائج البحث لتطوير السياسات والإجراءات التي تهدف إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحفيزها على الابتكار وتحسين أدائها المؤسسي.

أهداف الدراسة

تهدف تلك الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.
٢. التعرف على معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
٣. التعرف على سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف؟
ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. ما معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
٣. ما سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

الدراسات السابقة

يقسم الباحث الدراسات السابقة إلى محورين، وهما: المحور الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابتكارية ، والمحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي .

المحور الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابتكارية

أجرى غالي (٢٠١٥) دراسة بعنوان: العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات غزة، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات غزة، والتعرف على أبعاد ممارسة الجامعات لأبعاد القيادة الابتكارية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات

والمعلومات للدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وبلغ حجم العينة (٤٠٠) شخص من العاملين، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الابتكارية كانت متوسطة حيث بلغت النسبة ٦٥,٧٪ وأن هناك تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الابتكارية بين الجامعات، كما كشفت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الابتكارية وبين الالتزام التنظيمي.

وأجرى مازوش (Mazouch, 2017) دراسة بعنوان: دور القيادة الابتكارية في تحسين تصورات المعلمين عن النظام التعليمي بنيجيريا: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحسين تصورات المعلمين عن النظام التعليمي بنيجيريا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة المقابلة، وطبق دراسته على عينة مكونة من (٦٥) من المعلمين بمدينة أبوجا بنيجيريا، وتوصل من خلال دراسته إلى نتائج من أهمها: تسهم القيادة الابتكارية في زيادة قدرة المعلم على استخدام المواد الجديدة، وكذلك تعويض النقص وعدم الكفاءة المهنية، مما يكون قد حدث أثناء فترة الإعداد، أو ما استجد بعد الالتحاق بالخدمة، وزيادة العائد من رأس المال البشري، وذلك عن طريق استثمار طاقات المعلمين.

وأجرى العمير (٢٠١٨) دراسة بعنوان: درجة مساهمة القيادة الابتكارية في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية لمحافظة حوطة بني تميم والحريق، والتي هدفت إلى التعرف على درجة مساهمة القيادة الابتكارية في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية لمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين في أبعاد: (التمكين، الإيثار، والتواضع)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على عينة من (١١٥) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مساهمة التمكين والإيثار لتحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية عالية، بينما درجة مساهمة بعد التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في حوطة بني تميم والحريق جاءت عالية جدا.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي

دراسة الشمري وعبد المجيد (٢٠١٧) بعنوان: أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسها على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية

المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسها على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. وقد استخدمت تلك الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتم اختيار مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (رجال - نساء) الذين شاركوا في البرامج التدريبية في جامعة حائل ، طلبة جامعة حائل (ذكور- إناث) ، وتم اختيار عينة عشوائية منهم، بلغ عددها (٢٠٢) عضو هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة، ومنها: أن البرامج التدريبية التي شارك بها أعضاء هيئة التدريس ساهمت بدرجة عالية في تطوير الجانب الإداري من خلال الدورات الخاصة بالجوانب الإدارية مثل (الاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية - المهارات القيادية - إدارة الأزمات - إدارة الوقت والاجتماعات).

دراسة مارك Mark (٢٠١٧) بعنوان: الاهتمام بتحسين الأداء لدى الموظفين من خلال مدخل التنمية القائم على المؤسسة. هدفت الدراسة إلى توضيح دور مدخل التنمية القائم على المؤسسة في تحسين الأداء لدى الموظفين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (١٤٧) موظف في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: وجود ارتباط إيجابي دال بين الدافعية والاهتمام بمدخل التنمية القائم على المؤسسة، كما بينت نتائج الدراسة أنه كلما كانت الدافعية مرتفعة كلما كانت نتائج العملاء أحسن.

دراسة الترابي (٢٠١٩) بعنوان: التنمية القائمة على المؤسسة ودورها تحقيق متطلبات جودة الأداء بمدارس التعليم الثانوي العام -دراسة ميدانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التنمية القائمة على المؤسسة في تحقيق متطلبات جودة الأداء بمدارس التعليم الثانوي العام بمدينة الخرطوم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة. وتمثلت عينة الدراسة في (٢١٨) من مديري ومديرات المؤسسات الثانوية بمدينة الخرطوم عاصمة السودان. واختارهم الباحث بالطريقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، لدور التنمية القائمة على المؤسسة في تحقيق متطلبات جودة الأداء بمدارس التعليم الثانوي العام، تعزي لمتغير جنس مدير المؤسسة، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، لدور التنمية

القائمة على المؤسسة في تحقيق متطلبات جودة الأداء بمدارس التعليم الثانوي العام،
تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفجوات في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على القيادة الابتكارية والأداء المؤسسي ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الزوايا التي تم تناولها ولاختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة. كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيانات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية وأيضاً اختلاف الفترة الزمنية التي سوف تتم فيها الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة . وسوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواضع منها : التأصيل النظري للدراسة الحالية ، في تحديد مصطلحات الدراسة، في الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية ، وفي الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة ، في بناء أداة الدراسة ، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ، وفي تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

ومن الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية دراسة غالي (٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات غزة. لكن تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الدراسة الوحيدة التي تناولت موضوع أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف.

المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة

سوف يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، إذ يختص بوصف الواقع من أجل فهمه وكيفية التعامل معه فهو تمهيد منطقي لوصف واقع الأشياء. وسيتكون مجتمع الدراسة من مندوبي المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في منطقة الجوف، وستكون عينة الدراسة من عددا منهم ، وسيتم اختيارهم باستخدام معادلة تحديد حجم العينة. وسوف يتم الاختيار بشكل عشوائي ، من خلال إدخال أسماء مجتمع الدراسة على الحاسب الآلي والاختيار العشوائي البسيط من بينهم.

مجتمع وعينة البحث

سوف يتحدد مجتمع الدراسة في منسوبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الجوف والبالغ عددهم (٢٨٥) موظف وموظفة (الهيئة العامة للإحصاء، ١٤٤٣ ، ص ٩٦).

وسوف يتم اختيار نسبة لا تقل عن ٣٠٪ من منسوبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الجوف. وسوف يتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية عن طريق وضع الأسماء على جهاز الحاسب الآلي والاختيار من بينها.

وسوف تتكون هذه الدراسة، مما يلي:

الفصل الأول: مقدمة البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: إجراءات البحث (المنهجية والإجراءات)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس: خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

المصادر والمراجع، ثم الملاحق.

أدوات البحث (أدوات جمع البيانات).

أداة البحث

سوف يقوم الباحث بتصميم إستبانة من خلال النظر إلى الأدبيات والدراسات السابقة ، وسوف تتكون أداة الدراسة من قسمين، نوضحها كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية، ويشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية ،وهي:

- المؤهل العلمي

- عدد سنوات الخبرة

- عدد الدورات التدريبية

القسم الثاني: محاور الاستبانة، ويشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية ،وهي:

المحور الأول : واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المحور الثاني : معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المحور الثالث : سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وسوف يستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على إستجابات عينة الدراسة لفقرات الإستبانة، والجدول التالي يوضح بدائل الإستجابات:

جدول رقم (١)

مقياس ليكرت الخماسي

المعيار	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	٥.٠٠-٤.٢٠	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00
درجة الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

حدود البحث

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

■ الحدود الموضوعية:

سوف تركز الدراسة على أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف.

■ الحدود البشرية:

منسوبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

■ الحدود المكانية:

منطقة الجوف.

■ الحدود الزمنية:

سوف تجري الدراسة خلال العام ١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م.

الفصل الثاني

الأدبيات والدراسات السابقة

١-٢ الأدبيات (الإطار النظري)

يقسم الباحث الإطار النظري إلى محورين ، وهما : المحور الأول : القيادة الابتكارية ، والمحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي .

المحور الأول : القيادة الابتكارية

١- مفهوم القيادة الابتكارية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الابتكارية وقد تشابهت تلك التعريفات في الاتفاق على مكونات القيادة الابتكارية، كما هو الحال مع أي نمط قيادي آخر، حيث أن التعريف العملي للقيادة الابتكارية متنوع ولديه العديد من الترجمات التي استفاض الباحثون والمفكرون والكتاب فيها طرحها ومنها:

عرفها إدريس (٢٠١٨ ، ص ٥١) بأنها: " تبني القائد لفلسفة إدارية تسعى لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات والتي تبني لخدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل " .

كما عرفها أبو لبدة (٢٠٢١ ، ص ١٢٤) بأنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " .

وعرفها إدريس (٢٠١٨ ، ص ٣٦) بأنها: " نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يرعى مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المهام والمسؤوليات حسب كفايات وقدرات العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة " .

كما عرفها ليبس Lipps (٢٠١٦ ، ص ١٦) بأنها: الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها، بهدف الارتقاء بقيمة الأفراد وتنميتهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم

المناشدة بروح الجماعة في مجال العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، لتحقيق المنافع المشتركة على صعيد المنظمة والأفراد.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "الأعمال الإبداعية المتعلقة بالقيادة والتي تهدف إلى دعم العاملين في إطار العمل وذلك بمساعدتهم وخدمتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وإبداع مستمر.

٢- أهمية القيادة الابتكارية

يحدد عبد العظيم (٢٠١٧، ص ٥٨-٥٩) أهمية القيادة الابتكارية، فيما يلي:

- **الأهمية على مستوى المؤسسة:** ويعني بذلك تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الابتكارية، والتي تركز على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المؤسسة.
- **الأهمية على مستوى التابعين:** وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الابتكارية في كونها مهتمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى جانب أنها تعزز الجهود والإنجازات التي تقدم لمصلحة العامة للمؤسسة والتي تقيم أعمالهم وتعاطف معهم.
- **الأهمية على مستوى المجتمع:** وتبرز أهمية القيادة الابتكارية في كافة مستويات المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات. بينما يحدد كل من عبد العظيم (٢٠١٧)، وليلى أبو العلا (٢٠١٦) أهمية القيادة الابتكارية، فيما يلي:
- تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة.
- تولي الاهتمام بالعاملين في المؤسسة الإعلامية، بالإضافة إلى أنها تحرص على تدريبهم وتنميتهم.
- تواكب المتغيرات والتطورات المستجدة على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتوظفها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة.

- طبيعة العمل في المجال الإعلامي تستدعي إتباع نمط القيادة الابتكارية.
- رفع الروح المعنوية لدى للعاملين في المؤسسات الإعلامية وتحفيزهم لإسهاماتهم الفاعلة في تحقيق أعلى مستوى من المشاركة (أبو العلا، ٢٠١٦، ص ٩٣-٩٤).
- التدرج في تشكيل كوادر قيادية بهدف الاستفادة من فاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إرضائهم والتفاني في تلبية احتياجاتهم ومطالبهم.
- ترفع مستوى عالي من الثقة والطمأنينة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
- تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي والذي يؤثر إيجاباً في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين في مجال عملهم الإعلامي.
- تساهم في تحقيق الأهداف للمؤسسة.
- تُعد كبوتقة يمزج في داخلها مع مفاهيم المؤسسات الإعلامية وإستراتيجيتها وسياساتها.
- تعمل على تعزيز ونشر المفاهيم والمبادئ الإيجابية في المؤسسة وكما تعمل لإبعاد المفاهيم السلبية جانبا (عبد العظيم، ٢٠١٧، ص ٥٦-٥٧).
- ويرى الباحث أن القيادة الابتكارية تعتبر كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إلا من خلال تقديمها شيئاً مهماً، وتبرز أهمية القيادة الابتكارية كونها من الأسس المطلوبة والفعالة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات.

٣-أهداف القيادة الابتكارية

يرى القحطاني (٢٠١٩، ص ٤٧) أن أهداف الإدارة الابتكارية تتمثل فيما يلي:

- إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على ترشيد وتحسين نوعية القرارات.
- الاستفادة من ذوي الخبرة العالية لأقصى درجة.
- تعزيز الاتصال بين كل العاملين.
- اتخاذ القرار الاستراتيجي مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.

- العمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
 - منع معارضة القرارات الإدارية والتخفيف من العقوبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذها.
 - توجيه المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- ويضيف الباحث إلى أهداف القيادة الابتكارية ما يلي: مواجهة النزاع وحله، وتقديم حوافز للموظفين.

٤- أبعاد القيادة الابتكارية

حدد خوالدة (٢٠١٥) أبعاد القيادة الابتكارية، فيما يلي:

- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: وتتمثل باستخدام العبارات والإجراءات الواضحة والمناسبة للآخرين وتحديدًا مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.
- التصرف بأخلاق: وتتمثل في آلية التعامل التي تقوم على الصراحة والصدق والعدالة والإنصاف في التعامل مع المرؤوسين.
- المعالجة العاطفية: وتتمثل في إظهار الاهتمام نحو الاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها (خوالدة، ٢٠١٥، ص ١٥٣-١٥٤).
- المهارات المفاهيمية: وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الابتكارية بحيث يكون القائد الابتكاري في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.
- التمكين: وتتمثل في دعم وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال معرفة نوع المشكلة وحلها، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية (خوالدة، ٢٠١٥، ص ٣٢-٣٣).
- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: وتتمثل في إيلاء الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال تقديم الدعم الكامل والتوجيه المستمر اللازم

لهم، لكي يكتسبون المهارات الوظيفية والمهنية اللازمة ليتم تنفيذ الأعمال المسندة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة (خوالدة، ٢٠١٥: ١٥٦).

ويضيف الباحث إلى أبعاد القيادة الابتكارية، بعد الالتزام بتطوير المجتمع: ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

٥- مقومات القيادة الابتكارية

حدد كل من عبد العظيم (٢٠١٧)، أبو لبدة (٢٠٢١)، والقحطاني (٢٠١٩) مقومات القيادة الابتكارية، فيما يلي:

أولاً: مقومات ذات علاقة بالمؤسسة ومنها:

- أن يكون للمؤسسة رسالة واضحة وأهداف محددة تنسجم مع فلسفة المجتمع ورؤيته.

- أن يكون للمؤسسة هيكل تنظيمي، محدد المعالم، بسيط وأفقي.

- أن يتوافر في المؤسسة نظام اتصال فاعل (عبد العظيم، ٢٠١٧، ص ٢٥).

ثانياً: مقومات ذات بالجماعة / المرؤوسين ومنها:

- أن يتوافر لدى المرؤوسين الحد الأدنى من الكفايات اللازمة لإنجاز العمل.

- أن يتوافر لدى المرؤوسين الاستعداد لإطاعة القائد.

- أن يؤمن المرؤوسون بأهداف المؤسسة التعليمية (أبو لبدة، ٢٠٢١، ص ٦١).

ثالثاً: مقومات ذات علاقة بشخصية القائد، وتندرج في مجالين رئيسيين اثنين، وهما:

المجال الأول: مقومات ذات علاقة بكفايات القائد، ومهاراته الفنية العملية التطبيقية،

مبنية على حسن إعدادهِ وتدريبهِ وتنميته، مما يتيح له أداء عمله بحرفية عالية، وأهمها:

- أن يتقن القائد فن التأثير في المرؤوسين، وحثهم على الإبداع والابتكار.

- أن يعتمد القائد على التعزيز الإيجابي، وألا يلجأ إلى التهديد والترهيب.

- أن يقنع المرؤوسين بتوجهاته، عملاً بمبدأ "اعرض ولا تفرض".

- أن يحسن القائد استخدام البيانات والمعلومات، بشكل منظم.

- أن يفعل مبدأ مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات.
 - أن يفعل برنامج تقييم الأداء، وأن يعي أن معيار الأعمال بخواتيمها.
- المجال الثاني: مقومات ذات علاقة بسلوكيات القائد وأخلاقياته، وأهمها:
- أن يتمثل القائد السلوك القويم، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه، فلا يعقل أن يطلب من مرؤوسيه إتيان عمل (كالالتزام بمواعيد العمل) وهو لا يتقيد به، ولا يعقل أن ينهى مرؤوسيه عن عمل، ويأتي مثله.
 - أن يتحلى القائد بالصدق، والعدل، والشجاعة، والصبر، والثبات على المواقف، والابتعاد عن المزاجية (القحطاني، ٢٠١٩، ص ص ٣٤-٣٦).
- ويرى الباحث أنه على الرغم من أهمية كل من هذه المقومات الثلاث: الجماعة، والمؤسسة، والقائد ذاته، إلا أن تلك الثلاثة، وهي ذات العلاقة بالقائد تبقى الأكثر أهمية. ذلك أن القائد الفاعل، والذي توافرت لديه المقومات المطلوبة، يكون قادرا على التأثير في المرؤوسين، وتطويعهم لما ينبغي أن يكون عليه سلوك المرؤوس السليم.

٦- مبادئ القيادة الابتكارية

حدد كل من خوالدة (٢٠١٥)، وعبد الحميد (٢٠١٥) المبادئ الأساسية للقيادة الابتكارية، فيما يلي:

- العناية والاهتمام والولاء للأتباع: حيث يتم فرض الالتزام بالتصرفات والعمل حسب ما تتطلبه مصلحة المنظمة العامة، مع العمل على تفعيل الحلول المحلية ودعمها التي تنبع من الدخل، ورفض التسلط في الرأي الرافض للمشورة بهدف فرض رأي شخصي أوحد.
- المبادرة: حيث يجب على المرؤوسين أن يقوموا بعملية الإقناع تجاه ما يتم تقديمه من خدمات، وإثبات أهمية القرارات والآراء التي من تسهم في رفعة ورقي العمل في المنظمة وتنميتها (خوالدة، ٢٠١٥، ص ص ٦٣-٦٤).
- زيادة فرص الاختبار للأفراد الأكثر قربا في العمل، بالإضافة إلى إعادة الدمج بين الإدارة وبين سير الأداء في العمل، حيث أن المسؤولية تقع على عاتق الجميع.

- اعطى قياسات الأداء والمعايير والضوابط أهمية لتخدم العدالة الأساسية مع الحرص السرية والتكتم.
- الأمانة: وتعني أن يضطلع القائد الابتكاري بالمسؤوليات والواجبات المنوطة به، وأن يقوم بها بكل قدرة وأمانة، والأفراد مسئولين أمام من يقوموا بخدمتهم سواء كانوا المرؤوسين أو عملائهم، والرؤساء يعاملوا على أنهم مقدمين للخدمات.
- الثقة بالنفس والمصداقية والصدق (عبد الحميد، ٢٠١٥ ، ص ص ٧٤-٧٥).
- ويضيف الباحث أهمية المبدأ النفسي في ممارسة الأعمال والأدوار القيادية المتمثلة بالإدارة الإبداعية، خاصة إذا تجلى نمط القيادة الابتكارية والتي تحتاج إلى أسس نفسية قوية وقوية لدى القادة .

٧-متطلبات القيادة الابتكارية

حدد إسماعيل (٢٠١٨ ، ص ص ٧-٨) متطلبات القيادة الابتكارية، فيما يلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبنى فلسفة التغيير: حيث يقوم القائد بإشراك جميع العاملين في المنظمة لتبنى التغيير وإدراك حاجة الملحة له.
- إحداث تغيير وتطوير في البناء التنظيمي: أن يكون هذا التغيير بني على أساس احتياجات ومصالح المنظمة مع تفهم لجميع عناصرها ومدعما بجميع العمليات والأدوات.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات: يكون التنفيذ للتغيير والتطوير وفق خطة فعالة وواضحة مع التأكد لوجود خطة للمتابعة خلال مرحلة التنفيذ.
- تطوير القدرات: العمل على تطوير ورفع مستوى الأفراد داخل المنظمة لمساندتهم على مواجهة التغيير ومتطلباته، وذلك في تقديم الدعم والمساندة خلال مراحل التغيير.
- ويرى الباحث أن التعرف على احتياجات الأتباع والعمل على سدها وإشباعها، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي معتركات الحياة، ومساعدتهم على التغلب عيها والحد منها، تعد من أولى الخطوات في اتجاه تحقق معايير القيادة الابتكارية.

٨-سمات القيادة الابتكارية

يحدد كل من إسماعيل (٢٠١٨)، عبد الله (٢٠١٦)، عبوي (٢٠١٧)، سمات القيادة الابتكارية، فيما يلي:

- الإشراف: حيث ترى القيادة الابتكارية دورها في الحفاظ على ثروة ومقدرات المنظمة ومواردها، واستخدام ذلك في السبل التي تنمي المجتمعات، كما وينظر إلى القيادة الابتكارية على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن ذلك مبني على الإقناع والانفتاح.
- الالتزام بتنمية الأفراد: حيث تتحمل القيادة الابتكارية مسؤولية نمو كافة الأفراد العاملين في إطار المنظمة، بالإضافة إلى العمل على رعايتهم، حيث تبدو مؤشرات القيادة الابتكارية منذ البداية من المرؤوسين من خلال الاهتمام بالتعلم والخدمة.
- تنمية وتكوين المجتمع: حيث تسعى القيادة الابتكارية إلى تحديد الوسائل التي تساهم في تطوير وبناء المجتمع، وذلك لخدمته في كافة الجوانب، والمساهمة في الاستثمارات المالية في المجتمع، بالإضافة إلى الاهتمام بمقدراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية (عبوي، ٢٠١٧، ص ٦٢-٦٤).
- النمذجة: تعد النمذجة من أحد مجالات القيادة الابتكارية، ويتضمن ذلك تأسيس مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار المعايير والتوقعات، وأن القيادة الابتكارية تؤسس سلطة مناسبة من خلال التفاعل الظاهر مع المرؤوسين.
- الرؤية: وهي من الصفات الوظيفية للقيادة الابتكارية، ويعنى بها التصور المستقبلي للقيادة الابتكارية فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها بصورة مثالية أو فريدة من نوعها، وتشتمل على التبصر والتصور.
- الإصغاء الجيد: حيث يجب أن يتوفر في القادة مهارة الإصغاء للمرؤوسين واحتياجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، لأن هذا الإنصات يظهر احترامه الجم لهم، مما يكسبهم الثقة، فالإصغاء هو الذي يعمل على تمكين القائد من تقديم التغذية الراجعة المرتدة للمرؤوسين بشكل أفضل وذلك وفق احتياجاتهم.

- الإقناع: من النادر استخدام القادة المتبعين لنمط القيادة الابتكارية السلطة والصلاحيات من أجل تنفيذ أوامر المرؤوسين، وإنما يتم إتباعهم بنهج الإقناع بما يجب القيام به (عبد الله، ٢٠١٦، ص ص ٦٥-٦٧).
- الوعي: إن الوعي والإدراك العام بالأمر والأحداث المحيطة يرفع من قدر ومستوى القيادة الابتكارية، كما أنه يساعد على فهم القضايا في المجال الإعلامي، حيث يتوجب على القائد الابتكاري أن يملك القدرة لرؤية الحالات الأكثر دقة في كامل الحدث، حيث أن هذا الإدراك ليس يوفر الهدوء والسكينة للقيادة الابتكارية بقدر ما يمثله من حالة قلق وتنبه.
- التصور: حيث أنه بوسع القيادة الابتكارية أن تتصور الحلول للمشاكل الغير قائمة في الوقت الحالي، حيث تسع الى تغذية الأفكار نحو تحقيق الأهداف الطموحة التي تنشدها المنظمة، وتحتاج القيادة الابتكارية إلى رؤية لقيادة المنظمة بفاعلية لتحقيق الهدف المرجو (إسماعيل، ٢٠١٨، ص ص ٥٣-٥٤).
- البصيرة: تعتبر البصيرة الخاصة التي تتيح للقيادة الابتكارية كيفية الوعي من دروس تجارب الماضي، ومن وقائع الأحداث الراهنة، والنتائج المتوقعة مستقبلاً لاتخاذ القرارات، حيث أنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الماضي والحالي لمعرفة النتائج المحتملة لموقف معين.
- الشفاء: حيث تدرك القيادة الابتكارية الرغبة الإنسانية في أن يجد الأفراد السلامة في ذاتهم من الداخل، مع قيام الآخرون بدعمها من الخارج، وبهذا يكون للقيادة الابتكارية فرصة للمساعدة على إكمال النواقص عن العاملين في المنظمة (عبوي، ٢٠١٧، ص ص ٦٥-٦٦).
- القبول: إن التعايش في بيئة العمل معناها أن يقوم الطرفان بقبول بعضهما البعض، لأن القبول لا يعني قيام القائد بإلغاء هويته وثقافته وذاته، بل هي القدرة على التفاهم والتواصل البناء مع الآخرين في إطار الاحترام المتبادل
- المبادرة: حيث أن هذا النمط القيادي لديه نظرة نحو التقدم والمساعدة والاندفاع برغبة نحو العمل بروح المبادر، وجاهزيته للعمل (عبد الله، ٢٠١٦، ص ص ٦٨-٦٩).

٩- القيادة الابتكارية في المؤسسات

أورد إدريس (٢٠١٨ ، ص ص ٢٨-٢٩) أن القيادة الابتكارية عامل مهم للقادة ، نظرا لطبيعة عملية التأثير، فالقادة لديهم مسؤولية أخلاقية خاصة، وتساعدهم طبيعة قيادتهم في الحصول على فرص أكبر للتأثير في الآخرين بطرق معينة، ولكل قائد جدول أعمال يتضمن مجموعة من العروض والقيم والأفكار التي يرغب في طرحها، وللقيم التي يطرحها القائد تأثير كبير على القيم التي تظهر في المؤسسة، وللقيادة الابتكارية مبادئ متعددة، أهمها: الاحترام، والعدل، والخدمة، والنزاهة، وبناء المجتمع، ويكمن جوهر القيادة الابتكارية في المؤسسة التعليمية بإشعار المنتسبين بجو من التفاهم والتعاطف، والإسهام الحقيقي، والانتماء الفعلي للمؤسسة بفعاليتها، ويتطلب النجاح في المستقبل قادة يمتازون بخصائص نوعية تختلف جوهريا عما كان متوقعا من القادة سابقا، وذلك ليصبحوا أكثر انسجاما مع هذا العصر، وما يصاحبه من تطور متسارع .

ويرى إسماعيل (٢٠١٨ ، ص ص ٢٥-٢٦) أن القيادة الابتكارية نظاما فكريا قائما على قواعد تتضمن ما ينبغي عمله وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الابتكارية في فهم القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم، لذلك تحتاج القيادة الابتكارية إلى منظومة قيمية ومعايير أخلاقية، وأنماط من السلوك القيادي المنسجمة مع هذه المنظومة، فضلا عن القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إرادته أو قراره، فيما إذا كان أخلاقيا أم غير أخلاقي، فالقيادة الابتكارية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، وإدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعا .

وأورد سمارة (٢٠١٧ ، ص ص ٨٥-٨٨) أن القيادة الجيدة تركز على الأخلاق فيما يتعلق بالأمور التالية:

أ- التأثير في الآخرين: فالسمات التي يمتلكها القائد تساعد بشكل كبير في تحقيق أهداف الوحدة، وشعورهم بالمحبة والمودة سيجعلهم أكثر رضا وتقبلا لآراء القائد ليس خوفا ولكن طواعية واحتراما.

ب- نمط الاتصال: يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة بين القائد والأتباع، فسوء نظام الاتصال يعمل على فقدان التنسيق بين وحدات المنظمة، أما نظام الاتصال

الفعال فيعتمد على التغذية الراجعة بين القائد والأتباع، وهو الذي سيعمل على تحقيق الأهداف وجعل كل من القائد والأتباع شركاء في تحمل المسؤولية.

ج-التفويض: ويقصد به إعطاء السلطة والمسؤولية إلى المستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين وإعطاء السلطة والمسؤولية معاً، ووضع معايير للأداء والرقابة، وإعطاء المرؤوسين نوعاً من الحرية، وتوفير التدريب اللازم، والمتابعة فيما يتعلق بالدعم وعدم التهرب من المسؤولية.

د-العدالة والموضوعية: هي إعطاء كل ذي حق حقه، لذا فمن الواجب على المسؤولين في القيادات الإدارية أن يتوخوا العدالة فيما يتعلق بجميع الإجراءات والقرارات التي يقومون باتخاذها من تعيين، وترقية، وإجازات، ونقل وغيرها، فذلك يقيد مشاعر التابع تجاه المنظمة وينمي انتماءه لها.

ويستخلص الباحث مما سبق أنه يكاد يجمع الكتاب على أهمية الدور القيادي في تحديد البعد الابتكاري للعمل الإداري، والقادة يمثلون القدوة لمختلف مستويات التنظيم، كما أن التزامهم بالقيم الأخلاقية واحترامها ينعكس على عمل أجزاء التنظيم، ورغم أن القيم والمعايير الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب على مخالفتها في الكثير من الأحيان عقوبة قانونية، فإنه قد يترتب على عدم الالتزام وعدم احترام القيم الأخلاقية العزلة الاجتماعية أو الاستهجان أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله.

١٠- مؤشرات القيادة الابتكارية في المؤسسات

يحدد خوالدة (٢٠١٥، ص ص ١٨١-١٨٢) مؤشرات القيادة الابتكارية، فيما يلي:

- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يقطع بعد بخطئها أو فشلها، فالابتكار يقوم على الإبداع والاختلاف وليس تقليد الآخرين، كما يجب إتاحة الحرية للأفراد لإبداع في مجالات العمل الرئيسية والتي تصب على الأهداف الأهم.
- الاعتناء بالأفراد ورعاية وذلك لأنهم مصدراً للقوة الاقتصادية البشرية لتنمية وتطوير المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً.

- البعد عن الروتين واللامركزية في التعاملات لتنمية القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.
- تحويل العمل مصدراً للممتعة وليس وظيفة فقط، ليتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح فنجاح.
- ويحدد عبد العظيم (٢٠١٧ ، ص ص ١٠٢-١٠٣) مؤشرات القيادة الابتكارية، فيما يلي:
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة قائمة على احترام شخصية الفرد.
- الاهتمام بأسلوب الترغيب والإقناع والبعد عن أسلوب الترهيب في التعامل مع العاملين بالمؤسسة.
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل عند إسناد عمل ما إلى الموظفين.
- الاتصال الكامل مع أعضاء المنظمة.
- دعم الاتصال والتأثير من أعضاء الجماعة الآخرين.
- ويحدد إسماعيل (٢٠١٨ ، ص ص ٥٣-٥٤) مؤشرات القيادة الابتكارية ، فيما يلي:
- التجديد المستمر للفكر والطموحات، وذلك لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضا.
- التطلع إلى القمة دائما، لأنه يدفع الأفراد ويحفزهم إلى العمل وبذل المزيد والسعي قدم الى تحقيق تلك الأهداف المرسومة.
- النظر في تجارب الآخرين وتقويمها والاستفادة منها، في تطبيق ما هو جيد وناجح والابتعاد عن ما هو سيء وذلك لكسب الجهد والوقت.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب مناقشتها عدة مرات.
- ويحدد خوالدة (٢٠١٥ ، ص ص ٢٨-٢٩) مؤشرات القيادة الابتكارية ، فيما يلي:
- إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.
- أن يشعر الأفراد بأن ما يقدمونه من أعمال ومبادرات وإبداعات سيعود عليهم وعلى منظماتهم بمنافع ومكاسب كبيرة.

- توظيف التقنية والشبكات وقنوات الاتصالات المختلفة بأكبر قدر عبر مستويات التنظيم وقطاعاته المختلفة، وفتح قنوات الحوار بين أعضاء المنظمة.
- ترك التوجهات التقليدية للإدارة القائمة على التعليمات والرقابة اللصيقة والتوجه للتعامل مع أعضاء المنظمة باعتبارهم منتجي أفكار وأصحاب عقول، وليسوا آلات تنفذ الأوامر بلا تفكير.

بينما يحدد سمارة (٢٠١٧، ص ص ٤١-٤٢) مؤشرات القيادة الابتكارية ، فيما يلي:

- حل مشاكل النزاع والخلاف بين أطراف الجماعة وذلك باستخدام أساليب حل النزاع المناسبة.
 - الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين، والسماح لكل فرد بتنمية ميوله وقدراته وعدم إخضاع العاملين لنظام روتيني لا يراعي قدراتهم.
 - تحديد وظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه حتى لا يحدث بينها تناقض.
 - تنسيق جهود العاملين في المؤسسة والعمل على تحقيق التعاون بينهم.
- ويضيف الباحث إلى مؤشرات القيادة الابتكارية ، ما يلي: إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وأن يهتم القائد بتفويض بعض المهام للمرؤوسين بما يتفق مع استعداداتهم وخبراتهم، ويسهل عملهم ويوفر فرص النجاح لهم.

١١- معوقات القيادة الابتكارية

يرى إدريس (٢٠١٨، ص ص ٤١-٤٢) أن المعوقات الإدراكية للقيادة الابتكارية تتعلق في تبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأمور والأشياء لذلك لا يدرك الإنسان الشيء عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحددها هذه النظرة الضيقة، في حين يحدد المعوقات النفسية للقيادة الابتكارية فيما يلي: التقييم المتسرع للأفكار، القول بان هذه الفكرة سابقة لأوانها، ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ، نقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقلل من عزيمته، والخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون الفرد معرضاً للسخرية.

ويرى خوالدة (٢٠١٥، ص ص ٢١-٢٢) أن المعوقات الحضارية للقيادة الابتكارية تتمثل في المشاكل النابعة من البيئة والخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد، وأن المعوقات

الثقافية والاجتماعية للقيادة الابتكارية تتمثل في نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار، والتنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع. في حين أن المعوقات للقيادة الابتكارية تتمثل فيما يلي: التسويف في اتخاذ القرارات، وانعدام القيادة الفعالة التي تتبنى التفكير الاستراتيجي، والافتقار للتخطيط والاستعجال في النتائج وعدم التآني، وذلك لانعدام معايير واضحة لأداء المنظمة.

بينما يرى إدريس (٢٠١٨ ، ص ٧٨) أن المعوقات التنظيمية للقيادة الابتكارية تتمثل فيما يلي: القصور الهيكلي في المنظمات، أنظمة إدارية قديمة وسياسات غير ملائمة، ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال، مناخ العمل الغير مناسب، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، سياسة إرضاء جميع الأطراف، عدم الثقة في قدرات الآخرين، عدم الثقة بالنفس، الخوف والخجل من الرؤساء، الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

بينما يحدد عبوي (٢٠١٧، ص ٤٦-٤٧) معوقات القيادة الابتكارية فيما يلي: ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم، الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتماد على الأمور، عدم توافر الحرية، مقاومة ورفض التغيير، غياب التحفيز، جمود القوانين، انخفاض العمل الجماعي وروح الفريق، التوبيخ العلني، العقاب في حال الفشل.

ويضيف الباحث أن معوقات القيادة الابتكارية تتمثل فيما يلي: الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير، الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها، وعدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية، وعدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

المحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي

١. مفهوم جودة الأداء المؤسسي

تعددت تعريفات جودة الأداء المؤسسي وأهمها ما يلي:

- العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح (رضوان، ٢٠١٩، ص ٤٨).
 - المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك يكون عن طريق العاملين فيها (الفاضل، ٢٠١٦، ص ١٠٣).
 - النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة (الجبالي، ٢٠١٦، ص ٥٤).
- ويتفق الباحث مع تعريف (الجبالي، ٢٠١٦) لأنه الأقرب للدراسة. ويضيف الباحث أن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض .

٢. عناصر جودة الأداء المؤسسي

تحدد عناصر الأداء المؤسسي فيما يلي :

١ - كفايات الموظف :

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

٢ - متطلبات العمل (الوظيفة) :

وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

٣- بيئة التنظيم :

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال ومنها: العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية (هيجان، ٢٠١٧، ص ٥٩-٦١).

ويحدد البعض الآخر عناصر الأداء فيما يلي:

١- الموظف :

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

٢- الوظيفة :

من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

٣- الموقف :

من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الجبالي، ٢٠١٦، ص ٥٣-٥٤).

٣. أهداف قياس جودة الأداء المؤسسي

تحدد أهداف قياس الأداء المؤسسي ، فيما يلي :

- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقية وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يعتبر تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
- يزود مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم (السبيتي، ٢٠١٨، ص ٢٤-٢٥).

- يسهم في تزويد مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .
- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ .
- يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي .
- تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .
- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين (الحريري، ٢٠١٦، ص ٧٤-٧٦).

٤. صعوبات تقييم جودة الأداء المؤسسي

تتمثل أبرز صعوبات تقييم الأداء المؤسسي فيما يلي :

١. إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه العاملين:

تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة و ضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

٢. عدم وضوح الهدف من عملية التقييم:

إن على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت و المال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وكذلك تعزيز نقاط القوة لدى العاملين في المؤسسات (الفاضل، ٢٠١٦، ص ٩٣-٩٤).

٣. التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، و في كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة .

٤. التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة و الصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية و الإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج (القحطاني، ٢٠١٩، ص ٨١-٨٣).

٥. العوامل المؤثرة على جودة الأداء المؤسسي في المنظمات

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي في المنظمات إلى ما يلي : عوامل داخلية أو خاصة بالفرد ، عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة ، عوامل خاصة بطبيعة الأداء ، عوامل خاصة بالإنجاز ، عوامل تنظيمية.

أ-العوامل الخاصة بالفرد:

تتمثل تلك العوامل ، فيما يلي :

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا المؤسسي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز المؤسسي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام

بمسؤولياته المؤسسية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا (العطار، ٢٠١٥، ص ٦٣-٤٦).

ب-محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الأداء لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة تنمو فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بطبيعة الأداء:

تتمثل تلك العوامل ، فيما يلي :

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتناسب مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د-مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب المؤسسي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر (الحريري، ٢٠١٦، ص ٨٩-٩٠).

هـ- العوامل التنظيمية:

تشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة

عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد. وهناك عوامل هامة للرضا المؤسسي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

ويمكن القول بأن الأداء المؤسسي الفعال يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء المؤسسي المحققة للوظيفة.
- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقية)
- الرضا عن طرق التحفيز.
- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين (السببتي، ٢٠١٨، ص ١٣٥-١٣٧).

وهناك عوامل مهمة لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال، وهي:

أ – العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

- كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
- الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل.
- الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه

- التفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

ب- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

- توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

- المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته (المهدي، ٢٠١٦، ص ٦٥-٦٧).

كما توجد ثلاثة اتجاهات حول علاقة الرضا المؤسسي بفاعلية الأداء المؤسسي داخل المنظمات ، وهي :

الاتجاه الأول:

هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا المؤسسي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني:

يؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون

العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا المؤسسي متدني.

الاتجاه الثالث:

يرى أن الرضا المؤسسي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (خوافز) مثل الأجر ، وأن هذه العوائد تكون مرهونة بمستوى معين من الأداء (إسماعيل، ٢٠١٨، ص ١٧٦-١٧٨).

كما تتمثل العوامل المحددة للأداء المؤسسي ، فيما يلي:

أولاً: الاختلاف في حجم العمل: فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمته أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بشكل كبير بمستوى التكنولوجيا المتوفرة لديهم وقدرتهم على استخدامها (رضوان، ٢٠١٩، ص ٤٦-٤٧).

٦. دور سياسة المؤسسة في تطوير أداء العاملين

تعتبر سياسة المؤسسة عن الإطار العام الذي تسير على نهجه حتى تحقق الأهداف المبنية بها، ولهذه السياسة خطة إجرائية توضح البنود والخطوات والإجراءات والبرنامج الزمني اللازم لإنجاز كل خطوة، مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية، معنى ذلك أنه يمكن اعتبار سياستها بمثابة خطة طويلة الأجل تتضافر خلالها كل الجهود من أجل الحفاظ على كينونتها، واستمرارها مع محاولة الارتقاء بها، ويمكن أن تكون سياسة المؤسسة (الجامعة) دعامة أساسية من دعائم التعليم التنظيمي عندما تتحقق فيها الأسس التالية :

- الشمولية: وتعني أن تشمل سياسة المؤسسة كل مجالات العمل بها.
- الموضوعية: وتعني توخي الدقة مع عدم التحيز لأي مجال فيها على حساب آخر.

- **العقلانية:** وتعني استخدام المنهج العلمي في رصد الأطر العامة لسياستها بعيداً عن التخبط الأعمى أو العشوائي.
- **الاعتمادية:** وتعني الاعتماد على كل الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة عند تنفيذ سياستها.
- **العالمية:** وتعني الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة عند وضع سياستها تحت شعار فكر عالمياً ونفذ محلياً.
- **التساندية:** وتعني استخدام المؤسسة لفرق العمل المتعاونة والمتكاملة عند تنفيذ سياستها، على أن يساند كل فريق الفريق الآخر تحت شعار المصلحة العامة أبقى وأهم من المصلحة الفردية أو الشخصية (عوض، ٢٠١٥، ص ٥٤-٥٦).

ولابد من مراعاة العوامل التالية:

- أ- **روح الجماعة:** نظراً لأن الفرد يمثل العنصر الأساسي في بناء المجتمع، لذا فإن قيامه بدوره الأكمل يعني تعاونه مع بقية أفراد المجتمع، فالمجتمع الذي يتعاون أفراده هو مجتمع الريادة، حيث يتعاون كل فرد من أجل أن يضيف إلى الآخر إضافة جديدة، ومن ثم تتوحد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق رسالة المجتمع.
- ب- **العلاقات الإنسانية:** وتعني مجموعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين في كل وحدة من وحداتها، وبين وحداتها وبعضها البعض شريطة أن يترتب على هذه العلاقة التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، والعلاقات الإنسانية الفاعلة تنطلق من هدف واضح، واتصال جيد وقيادة موجهة، ومصلحة عامة، وتقوم العلاقات الإنسانية الفاعلة على عدة مقومات، وهي:
 - **الكرامة الإنسانية:** وتركز على احترام كل فرد في المؤسسة لزميله بصرف النظر عن المركز المؤسسي الذي يشغله.
 - **الفروق الفردية:** وتعني مراعاة الفروق الفردية الموجودة بين العاملين ووضعها في عين الاعتبار عند التعامل معهم، وعند توجيههم وحل مشاكلهم.
 - **المصلحة المشتركة:** وتعني تلك المصلحة التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الآخرين من أجل مشاركتهم وتحقيق هذه المصلحة.

■ الحوافز: وتعني أن الفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم، لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة وهذا التعاون (خوالدة، ٢٠١٥، ص ٩٣-٩٤).

ج-الرضا المؤسسي: يعد رضا العاملين عن وظائفهم مؤشراً إيجابياً على السلوك الإداري الناجح من قبل إدارتها تجاه العاملين بها، وهذا يعني زيادة ولائهم لها، ولا شك أن رضا العامل عن عمله يتم عندما يجد توافقاً بين خصائص عمله ورغباته، كما أن الرضا المؤسسي يبين التناسب بين توقعات العامل من عمله وبين العائد الذي يمكن الحصول عليه من هذا العمل، ويمكن اعتبار الرضا المؤسسي برهاناً على قبول الفرد للوظيفة ويتأتى ذلك الرضا عن طريق، ارتفاع مستوى أداء العمل، ارتفاع جودة العمل، تعلم مهارات جديدة، العمل ضمن فريق، مساعدة الزملاء، زيادة القدرات الشخصية، تلقي الثناء، وتكمن أهمية الرضا المؤسسي في: الانطلاق بحماس نحو العمل، زيادة القدرة الإبداعية لدى الفرد، الشعور بالسعادة في العمل، إسعاد إدارتها، بناء علاقات أفضل مع الزملاء، بناء علاقات إيجابية مع إدارتها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تتحقق زيادة الولاء للمؤسسة (الجبالي، ٢٠١٦، ص ٧٥-٧٦).

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في رضا العاملين عن أعمالهم أو وظائفهم ومنها:

- الأهداف المتبادلة والمشاركة: وتعني زيادة رضا الموظف عن عمله عندما يكون تفاعله مع الزملاء يحقق منافع متبادلة.
- احتمالات النجاح: وتعني أنه كلما ازداد توقع الموظف بأهمية الجهد المشترك في تحقيق الأهداف كلما زاد رضاه عن العمل، وبرزت مؤشرات النجاح.
- عبء العمل ومضمونه: ويعني أنه إذا توافق مضمون العمل مع دوافع الموظف كلما كان ذلك سبباً في ارتفاع مستوى رضاه عن العمل.
- نوع الإشراف ونمط الإدارة: ويعني أنه إذا توافق نمط الإشراف إيجابياً مع الموظف كلما زاد رضاه عن العمل وشارك بفاعلية في مواجهة تحدياتها.
- المناخ المؤسسي: لاشك أن المناخ المؤسسي بما يشمل من إدارة وإشراف وأنشطة وعلاقات ونظم وسياسات تؤثر على رضا الموظف عن عمله.

■ المكانة الاجتماعية وتقدير الآخرين: كلما كان الموظف في موضع تقدير واحترام من جانب الآخرين في المجتمع كلما كان ذلك باعثاً على رضاه عن العمل.

■ العائد المادي والبدايات: ويعني أنه كلما كانت مدركات الموظف من الأجر الذي يحصل عليه من عمله متفقة مع توقعاته من هذا الأجر كلما تحقق له الرضا عن العمل، حيث أن الأجر وسيلة لإشباع الرغبات، ومن ثم يعطي الموظف الشعور بالأمن والمكانة الاجتماعية.

■ ساعات العمل وأوقات الراحة: وتعني أنه كلما حدث توافق بين ساعات عمل الموظف، وأوقات راحته كلما تحقق له الرضا عن العمل (القحطاني، ٢٠١٩، ص ١٦٣-١٦٥).

د- القيادة الرشيدة: وتعني مجموعة القدرات والسلوكيات التي تتوافر في المدير حتى يستطيع أن يحث المرؤوسين على العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف محدد، وتعتمد القيادة الرشيدة على أربعة أركان هي:

■ القائد: وهو ذلك الشخص الذي يوجه الإتياع نحو الهدف.

■ الإتياع: وهم مجموعة من البشر لها هدف مشترك.

■ الموقف: وهو نقطة الالتقاء التي يتجمع فيها القائد مع الإتياع، ومنه يبدأ التفاعل.

■ البيئة المحيطة: وهي تلك البيئة التي يحتضن القائد والإتياع والموقف. وتركز القيادة الرشيدة على الأمور التالية:

■ العمل على تحقيق رغبات العاملين وإشباع حاجاتهم.

■ الانتفاع من البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لنشاط كل فرد.

■ الاعتماد على سياسة المساواة بين العاملين.

■ تدعيم مبدأ الثواب والعقاب بما يكفل المحافظة على الانضباط والنظام.

■ تنسيق أدوار العاملين وحسن توزيعها مع مراعاة تجنب الصراع (السببتي، ٢٠١٨، ص ١٧٩-١٨٠).

وتعتبر الإدارة علم وفن وفلسفة، فهي علم على اعتبار أنها تمتلك المفاهيم والأساليب والنظريات العلمية، شأنها في ذلك كشأن بقية العلوم الأخرى، وهي فن على اعتبار أنها تركز على التعامل مع البشر، وهؤلاء البشر يحتاجون إلى فن عند التعامل معهم لأنهم مختلفين

في الطبائع والسلوك والفكر، وهي فلسفة لأنها تركز على الإطار العام للمؤسسة وكيفية الحركة داخله سواء كانت هذه الحركة فردية أو جماعية، فإذا كانت حركة الإدارة داخل المؤسسة تتسم بالفردية أو المركزية فهي إدارة تسلطية أو بيروقراطية مستبدة، أما إذا كانت حركة الإدارة داخل المؤسسة تتسم بالمشاركة الجماعية وروح الفريق وخاصة عند صنع واتخاذ القرار، وهنا تبرز أهمية الإدارة بالمشاركة على اعتبار أنها تحقق المزايا التالية:

- سرعة إيجاد حلول عملية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تدعيم روح الفريق والعمل الجماعي.
- تدعيم مبدأ تحمل المسؤولية لكل العاملين.
- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية لكل العاملين (الحريري، ٢٠١٦، ص ١٢٤-١٢٦).

وإذا استطاعت المؤسسة أن تفهم السلوك الإنساني، وتحاول توظيفه، وحسن استغلاله آنذاك يزداد طموح الإنسان، وتزداد يقظته، ويتحقق إبداعه وإذا حدث العكس بمعنى أن المؤسسة تجاهلت محددات السلوك الإنساني وخصائصه فإن الفرد آنذاك يشعر بالإحباط ويقل ولائه لها على عكس الحالة الأولى والتي يزداد فيها ولاء الفرد لها، وخلاصة القول فإن الشخصية الإنسانية تمتلك ثلاثة جوانب هي:

- الجانب المادي: ويتعلق بخصائص الإنسان الجسمية وتركيبه البيولوجي.
- الجانب الاجتماعي: ويتعلق بدور الإنسان وعلاقته مع الآخرين داخل المؤسسة.
- الجانب الحضاري: ويتعلق بمجموعة القيم والمعاني والأعراف والمفاهيم الموجودة عند الإنسان، وعلى المؤسسة العصرية أن تدرس هذه الجوانب بعناية فائقة وتحاول أن تغرس في الإنسان الطموح، وتخلصه من التوتر والإحباط عن طريق إشباع هذه الجوانب، ومن ثم ينطلق الفرد نحو إنجاز الهدف بإتباع سلوك سوى وهنا يكون الأداء جيد ويزداد الولاء للمؤسسة والعكس صحيح، وعلى هذا فإن الشفافية تعد وسيلة هامة يتم عن طريقها محاسبة المسؤولين ومكافحة الانحراف الإداري والفساد، وتتمثل مظاهر الشفافية في الاجتماعات المفتوحة، ووجود فرصة لمراجعة الميزانية، ووجود فرصة لمراجعة جدول الأعمال، ووجود فرصة للحوار والنقاش، ووجود مشاركة يومية في الحياة المجتمعية (هيجان، ٢٠١٧، ص ١٥٩-١٦١).

ومن الضروري مشاركة الجماهير في العملية السياسية، وتدعيم الديمقراطية التشاركية، بالإضافة إلى رفض القرارات المصنوعة خلف الأبواب المغلقة، وحرية تناول المعلومات، معنى ذلك أن الشفافية تدعم الولاء المؤسسي وترتقي بالأداء ومن ثم يتحقق الهدف المنشود للمؤسسة والمجتمع، وتتمثل عناصر الشفافية في العلنية وتعني إتاحة الفرصة أمام المواطن حتى يعرف ما يجري من أعمال في مختلف مؤسسات الدولة، والقانونية وتعني وجود الأنظمة المرنة والتعليمات الكافية التي تضمن مراعاة الصالح العام مع القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات، أما عن عوامل نجاح الشفافية فتتمثل في توافر إرادة قوية تحارب الفساد الإداري، والحث على تقديم أفضل خدمة للمواطن، وتحجيم ممارسات الفساد الإداري، والتعاون المشترك بين المؤسسة والعاملين، والانفتاح على الآخرين، بالإضافة إلى تداول السلطة ضمن الآليات الديمقراطية (عوض، ٢٠١٥، ص ١٣٣-١٣٤).

٧. النظريات المفسرة للأداء المؤسسي داخل المنظمات :

تتمثل النظريات المفسرة للأداء المؤسسي داخل المنظمات، فيما يلي :

أ-نظرية دوافع الإنجاز لديفيد ماكلياند David McClelland

إن ديفيد ماكلياند توصل من خلال تجاربه إلى أن هناك أفراد ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين، ولقد أطلق على هؤلاء مسمى ذوو الإنجاز العالي. وذكر أن دافع الإنجاز يشير إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة، ويمكن أن نلاحظ أن هناك أناساً حولنا متحمسين بدرجة عالية لإتمام وإنهاء وإنجاز أعمالهم بصورة جيدة. وأن دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه، وترجع إلى تربيته السابقة، ويمكن أن نقول أن ذلك الطفل الذي أعطاه والده فرصة أن يجرب في لعبه، وأن يكتشف الأمور بنفسه. وأنه يجب منح الفرد مدعماً معنوية من خلال الحنان والقبول والأحضان من جراء إنجازاته وهو صغير السن، كلها تؤدي إلى تكوين دوافع الإنجاز والحكمة تقول: "من شب على شيء شاب عليه". ولقد وجد "ماكلياند" من دراسته أن تلك الشعوب التي تحتوي أساطيرها، وقصص الصغار فيها على قيم إنجاز عالية، وجد أن الأطفال فيها ذوو إنجاز عال. وأن تلك الشعوب التي تحوي الأساطير والقصص على مقدار عال من القدرية والتواكل وأن أطفالها ذوو دافع إنجاز منخفض (عبد الحميد، ٢٠١٥، ص ١٣٧-١٣٩).

إن ذوي الإنجاز العالي يتميزون بخصائص تختلف تماما عن ذوي الإنجاز المنخفض، حيث يميل ذوو الإنجاز العالي إلى تحمل المخاطرة المتوسطة، والتوسط في المخاطرة، أي أن هناك إمكانية لحساب احتمالات هذه المخاطرة، ودرجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم ونوعية قدرات الفرد، ولهذا يمكن أن نقول أن هؤلاء الذين يتميزون بدافع إنجاز عالي يضعون نصب أعينهم أعمال ذات مخاطرة متوسطة يستطيعون من خلالها أن يثبتوا كفاءتهم وقدراتهم، وأن يعملوا بالشكل الذي يستطيعون أن يحققوا به أهدافهم. كما أن ذوي دافع الإنجاز العالي يميلون إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم، ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف. كما يميل ذوو دافع الإنجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح. وفور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهداف، يصبح هذا العمل مسيطرا على مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد، بالقدر الذي لا يمكن أن نرى فردا يترك العمل في المنتصف، بل إنه لا يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماما، حتى لو أن هناك مشاكل نشأت من جراء التنفيذ، فإنها تصبح مسيطرة على وجدان الفرد، ويكون دءوبا على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشاكله (الفاضل، ٢٠١٦، ص ٥٣-٥٥). ويمكن توظيف تلك النظرية في الدراسة الحالية في توفير ظروف عمل تشابه تلك الخصائص المميزة للنظرية مثل درجة متوسطة من المخاطرة، علم كامل بالتقدم في الإنجاز، تمكن من مساعدة ذوي دافع الإنجاز العالي من إبراز طاقاتهم واستغلال خبراتهم، بالشكل الذي يفيد العمل ويفيدهم شخصيا.

ب-نظرية ماسلو لتدرج الحاجات:

إن سبب شيوع هذه النظرية هو تفسيرها جزء كبير من السلوك الإنساني. ولقد نشر "أبراهام ماسلو" سنة ١٩٤٣ نظرية عن دافعية الإنسانية أسماها بنظرية تدرج الحاجات، قامت على أساس من الملاحظة الواعية والمنطقية، وقد لاقت قبولا كبيرا من قبل المديرين في منظمات الأعمال آنذاك، ولعبت دورا أساسيا في تطوير نظرية ذات أفاق مقبولة في هذا المجال، ومازالت هذه النظرية تدرس حتى الآن في الكليات والمعاهد المتخصصة لأنها تعد حجر أساس في فهم دافعية الإنسان وفي العمل، وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة. كما أن ماسلو صنف الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات، اعتبر كل فئة منها بمثابة درجة،

ومجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية. حيث تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ مرتبة الأولوية لدى الإنسان في عملية سعيه لإشباع حاجاته، وبمعنى أوضح أنه يسعى في البداية إلى إشباعها وبعد أن تتم عملية الإشباع يبدأ السعي من أجل إشباع الحاجات التي تشملها الفئة أو الدرجة الثانية وهكذا. وتتمثل تلك الحاجات فيما يلي : الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن والسلامة ، الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير الذات ، وحاجات تحقيق الذات. كما أن ماسلو ذكر في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وأولوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول، حيث افترض وجودها لدى أي فرد، كما أوضح أن عدم إشباع الحاجة يلعب دوراً في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد. فكلما كان إشباع الحاجة ضعيفاً أو غير موجود ازدادت درجة إلحاحها وبالتالي قوتها وأهميتها وسيطرتها على الحاجات، وعندما تشبع الحاجة ويصل الإنسان إلى إنجاز ما أراد فإنه يتطلع إلى مزيد من الإنجاز (المهدي، ٢٠١٦، ص١٤٢-١٤٤).

ويمكن توظيف تلك النظرية في الدراسة الحالية في التأكيد على أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل، وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- نظرية العزو السبي

يطلق الباحثون مفهوم التفكير العزوي على الأسباب التي يفسر الأفراد من خلالها نتائج أعمالهم (النجاح- الفشل). وقد لاقى هذا المفهوم اهتماماً متزايداً من الباحثين خاصة في الحقل التربوي، نظراً لارتباطه بالتحصيل الأكاديمي للطلاب في المراحل الدراسية المختلفة ولقد كان "واينر" من أوائل الباحثين الذين حاولوا تحليل الإدراك السبي للنجاح والفشل التحصيلي، اعتقاداً بأهمية نظرية العزو في مجال التربية بشكل عام، ومجال التحصيل بشكل خاص. وافترض "واينر" أن الطلبة يعززون نجاحهم وفشلهم الأكاديمي إلى أسباب أو عوامل رئيسية، هي القدرة، والجهد، وصعوبة المهمة، والحظ، وأنهم عند إحرازهم لأية

نتيجة يدركون مسؤولية أحد هذه العوامل أو اثنين منها عن هذه النتيجة (المهدي، ٢٠١٦، ص ٣٨-٤٠).

وبالرغم من اختلافات أوجه النظريات السابقة إلا أنها جميعاً اتفقت على أن نمو دافع الإنجاز ذو أهمية بالنسبة للفرد، فهو يساعده على التقدم في الحياة، وتنمية نظريته لنفسه وقيمه الأساسية، وحينما يتعرف الفرد على دافع الإنجاز ويكتسب خبراته المختلفة يكون أكثر حرصاً على تنمية هذا الدافع. ويرى "ماكلياند" أن دافعية الإنجاز ترتبط بكافة الأنشطة البشرية وتتباين من فرد إلى آخر، فهو يؤكد أن الأفراد الذين لديهم دافعية إنجاز عالية هم الذين يمتازون بمصدر ضبط داخلي (تعزيز داخلي)، حيث يمتازون بالسيطرة الذاتية والانجذاب نحو المهمة والمثابرة من أجل إنجازها بصرف النظر عن المكافآت أو المعززات الخارجية. ويمكن القول بأن تصور "ماكلياند" في الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لسببين:

١ - أنه قدم أساساً نظرياً يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر.

١ - يتمثل في استخدام "ماكلياند" لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ارتفاع وانخفاض دافعية الإنجاز لدى الأفراد.

ويمثل الدافع للإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، وقد برز كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك بل يمكن اعتباره أحد منجزات الفكر النفسي المعاصر ولدافع الإنجاز أهمية لدى الفرد: لأنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار بطريقة منظمة وموضوعية وباستقلالية، كما يعكس قدرته في التغلب على ما يواجهه من عقبات، وبلوغه مستوى عالٍ في مجال الحياة، مع ازدياد تقدير الفرد لذاته ومنافسته للآخرين والتفوق عليهم (هيجان، ٢٠١٧، ص ١٥٤-١٥٦).

٨. علاقة الأداء المؤسسي بضغط العمل

لقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي، لما تركه تلك الضغوط من آثار وانعكاسات سلبية تؤثر على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، حيث تؤثر تلك الضغوط على مستوى الرضا المؤسسي للأفراد الأمر الذي يعيق المؤسسات من تحقيق

أهدافها التنظيمية بفاعلية عالية. وتشكل بيئة العمل عاملاً مؤثراً على أداء المؤسسات الأمر الذي يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين سواء على الصعيد المادي أو النفسي أو الاجتماعي وبالتالي يصبح الفرد أكثر التزاماً وأكثر إنتاجية من الموظفين الذين يؤدون أعمالهم في بيئات عمل ضاغطة بشكل كبير (القحطاني، ٢٠١٩، ص ١٩-٢٠).

وقد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء كما يلي:

الاتجاه الأول: بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الإنساني وينعكس سلباً على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

الاتجاه الثاني: يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة ايجابية ويمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط ايجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل. ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية.

الاتجاه الثالث: يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء وأصحاب هذا الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتياً بعقد مع المنطقة التي يعمل بها، فيبقى نفسه جسدياً ونفسياً للعمل في هذه المنظمة وإنجاز واجباته، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط ويفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد، يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة. أما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة، وبالتالي لن تحدث آثار نفسية أو عقلية على الفرد، وبالتالي عدم وجود أي تأثير على الأداء.

الاتجاه الرابع: يرى أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين الضغوط والأداء. وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عالٍ من الضغوط سوف يؤدي لامتناع قدرات

الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل. لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عملة ومكافحة هذه الضغوط (الحريري، ٢٠١٦، ص ١٠٥-١٠٨).

ولما كان العنصر البشري، هو الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والفنية، فإنه يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير، وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وتنميتها، لتحقيق أهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين فيها، ورفع روحهم المعنوية. إلا أن عدم وجود بيئة عمل مناسبة يخلق حالة من عدم التوازن داخل الفرد ويؤدي إلى إحداث ضغوط العمل والإحساس بها، وبالتالي التعامل معها بأساليب وأشكال مختلفة تؤدي في النهاية إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الدوران المؤسسي بين العاملين. وتتمثل أبرز العوامل التي تسهم في تحسين أداء الفرد داخل المنظمات ، فيما يلي :

١-العوامل التنظيمية: ويندرج تحت هذا عامل الحوافز ومستوى اللامركزية وتفويض الصلاحيات وبيئة العمل المادية والتدوير المؤسسي.

٢-العوامل الذاتية لدى الفرد : وهي العوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بالاحترام والتقدير واتفاق القيم الشخصية مع قيم العمل والرفاه الاجتماعي (الفاضل، ٢٠١٦، ص ١٤٣-١٤٥).

ويرى البحث الحالي بأن الرضا المؤسسي يعد المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء الأعمال على أكمل وجه، فكلما كان رضا الأفراد عن الأعمال التي يؤديها في بيئات العمل المختلفة عالياً كان مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية عالياً.

الفصل الثالث

إجراءات البحث (المنهجية والإجراءات)

١-٣: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أثر ممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج يساعد الباحثين في جمع المعلومات والبيانات، مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها. ويمكن عن طريق المنهج الوصفي التحليلي أن يربط الباحث بين العلاقات؛ من خلال طرح أسئلة. ويستطيع الباحث من خلال المنهج الوصفي التحليلي استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعة.

٢-٣: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة في منسوبي المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف والبالغ عددهم (٤٨٥) موظف وموظفة (الهيئة العامة للإحصاء، ١٤٤٣، ص ٩٦).

وبلغت حجم عينة الدراسة (٨٩) مفحوص من منسوبي المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف. وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية عن طريق وضع الأسماء على جهاز الحاسب الآلي والاختيار من بينها، وقام الباحث بتصميم إستبانة إلكترونية لتحقيق أهداف الدراسة.

٣-٣: أداة البحث

قام الباحث بتصميم إستبانة من خلال النظر إلى الأدبيات والدراسات السابقة، ثم قام بتطويرها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتكونت أداة الدراسة من قسمين، نوضحها كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية، ويشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- عدد الدورات التدريبية

القسم الثاني: محاور الاستبانة، ويشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

المحور الأول: واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة

المحور الثاني: معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة

المحور الثالث: سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على إستجابات عينة الدراسة لفقرات الإستبانة، والجدول التالي يوضح بدائل الإستجابات:

جدول رقم (٣-١)

مقياس ليكرت الخماسي

المعيار	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	٥.٠٠-٤.٢٠	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00
درجة الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

٣-٤: صدق أداة البحث

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency).

الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من عدد من الخبراء والمتخصصين بلغ عددهم (ثلاثة) محكمين طلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث:

-مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه.

-مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية.

-ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدِّراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الادوات قد حققت ما يسعى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدِّراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٢-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	*0.528	1	*0.718	1	*0.966
2	*0.802	2	*0.877	2	*0.932
3	*0.808	3	*0.925	3	*0.940
4	*0.769	4	*0.957	4	*0.952
5	*0.626	5	*0.835	5	*0.952
6	*0.707	6	*0.960	6	*0.916
7	*0.766	7	*0.949	7	*0.973
8	*0.949	8	*0.960	8	*0.965
9	*0.964	9	*0.966	9	*0.938
10	*0.958	10	*0.955	10	*0.986

*** وجود دلالة عند مستوى (0.05)**

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدِّراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائياً عند

مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على توافر عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة). وقام الباحث باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣-٣) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	معامل الارتباط
المحور الأول : واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	*0.978
المحور الثاني : معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	*0.888
المحور الثالث : سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.	*0.900

* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.888 – 0.978)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

٣-٥: ثبات أداة البحث

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول رقم (٣-٤) معاملات ثبات أداة الدراسة.

البعد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
المحور الأول : واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	10	0.829
المحور الثاني : معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	10	0.966
المحور الثالث : سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.	10	0.982

0.984	30	الاستبانة ككل
-------	----	---------------

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.829-0.982) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.984).

٦-٣: الأساليب الإحصائية

١- استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS)، استخدمت الباحث الأساليب الإحصائية التالية لاستخراج النتائج:

١. التحليل الوصفي: ويشمل:

- النسب المئوية (Percentages) والتكرارات (Frequencies) والمتوسطات الحسابية لوصف عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الإستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتأكد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال استخراج معامل بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس.

٢- التحليل الاستدلالي: ويشمل اختبار T.

بالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة الدراسة مثل معامل الارتباط لـ "بيرسون" (Person Product-moment correlation)، ومعامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي: وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
- المتوسط الحسابي وذلك لحساب المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل بعد.
- الانحرافات المعيارية للتعرف على التباين للفقرات وللأبعاد.
- معادلة المدى لمقياس ليكارت الخماسي لتحديد الدرجة ، كما في الجدول التالي:

جدول (٣-٥) الوزن النسبي للدرجات.

الوزن	الدرجة
1	منخفضة جداً
2	منخفضة
3	متوسطة
4	عالية
5	عالية جداً

ثم يتم تحديد الاتجاه لمقياس ليكارت الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول (٣-٦) المتوسط المرجح للدرجات

الوزن	الدرجة
1	منخفضة جداً
2	منخفضة
3	متوسطة
4	عالية
5	عالية جداً

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

٤-١: مقدمة:

هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف، ولبحث تساؤلات البحث تم بناء استبانة شملت هذه المتغيرات، وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٨٩) مفحوص من منسوبي المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج.

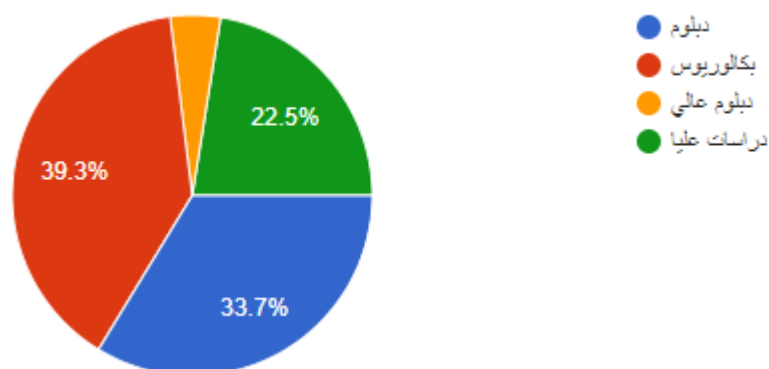
٤-٢: خصائص عينة الدراسة

١- حسب المؤهل العلمي

جدول (٤-١) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٣٣.٧٪	٣٠	دبلوم
٣٩.٣٪	٣٥	بكالوريوس
٤.٥٪	٤	دبلوم عالي
٢٢.٥٪	٢٠	دراسات عليا
١٠٠٪	٨٩	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، هي: بكالوريوس بنسبة ٣٩,٣٪، ثم دبلوم بنسبة ٣٣,٧٪، ثم دراسات عليا بنسبة ٢٢,٥٪، ثم دبلوم عالي بنسبة ٤,٥٪. كما يوضح الشكل التالي:



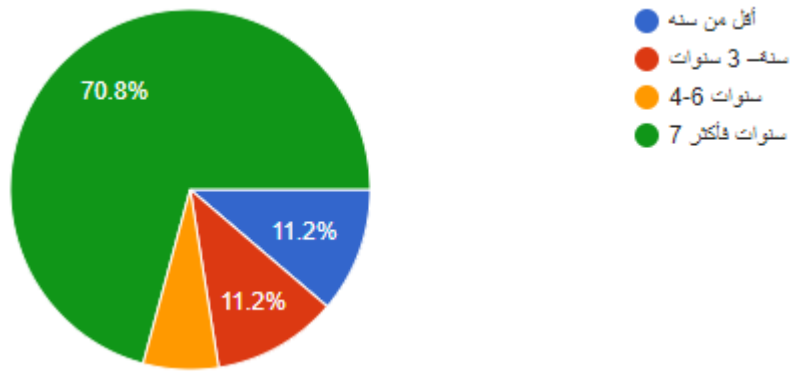
الشكل رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

٢- حسب سنوات الخبرة

جدول (٢-٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	١٠	١١.٢٪
١-٣	١٠	١١.٢٪
٤-٦	٦	٦.٧٪
٧ سنوات فأكثر	٦٣	٧٠.٨٪
المجموع	٨٩	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة هي : ٧ سنوات فأكثر بنسبة ٧٠,٨٪، ثم أقل من سنة ، و ١-٣ سنة بنسبة متساوية لكل منهما ١١,٢٪، ثم ٤-٦ بنسبة ٦,٧٪. ويتضح ذلك من الشكل التالي:



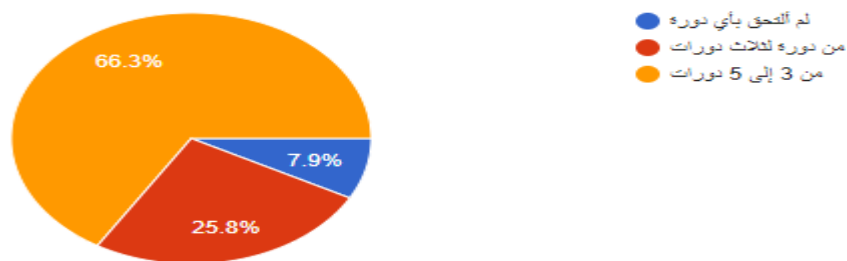
الشكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

٣- حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحقت بها:

جدول (٣-٤) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
لم التحق بأي دورة	٧	٧.٩%
١-٣	٢٣	٢٥.٨%
٣-٥	٥٩	٦٦.٣%
المجموع	٨٩	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية هي: ٣-٥ بنسبة ٦٦,٣٪، ثم ١-٣ بنسبة ٢٥,٨٪، ثم لم التحق بأي دورة بنسبة ٧,٩٪. ويتضح ذلك من الشكل التالي:



الشكل رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	الدرجة
1	المحور الأول : واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	3.55	%64	0.893	3	مرتفعة
2	المحور الثاني : معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	3.73	%68	0.771	1	مرتفعة
3	المحور الثالث : سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.	3.71	%68	0.819	2	مرتفعة
	أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف	3.66	%66	0.793		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3.66)، بانحراف معياري (0.793). نظرا لوجهة نظر عينة الدراسة للدور الذي تؤديه ممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي .

٣-٤: نتائج الدراسة الميدانية.

وتم تطبيق الاستبيان التالي بعد تحكيمه ، وتكون من ثلاث محاور ، وهي: المحور الأول : واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. المحور الثاني : معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة . المحور الثالث : سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. (أنظر ملحق ٢).

محاور الدراسة:

المحور الأول : واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة

قام الباحث بتخصيص (10) عبارات لتحديد واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
3	يحرص العاملون على التقيد بالقوانين	3.79	70%	0.976	مرتفعة	1
7	تهتم المؤسسة بقيمة الوقت، حيث يتم انجاز الأعمال في الوقت المخصص لها.	3.69	67%	1.047	مرتفعة	2
4	تشارك الإدارة والعاملين في صنع القرارات الإدارية .	3.64	66%	0.932	مرتفعة	3
8	يسود بيئة المؤسسة احترام عادات وتقاليد المجتمع.	3.62	65%	1.058	مرتفعة	4
1	تقوم العلاقة بين العاملين في المؤسسة على أساس الثقة	3.57	64%	1.039	مرتفعة	5
6	تتفق قيم وتصرفات الجهاز الإداري في المؤسسة مع القيم التي ينادون بها.	3.50	63%	1.042	مرتفعة	6

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
9	تتغير القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات في إدارة المؤسسة.	3.48	62%	1.042	مرتفعة	7
2	توزع التكاليفات على العاملين وفق أسس موضوعية	3.48	62%	1.087	مرتفعة	8
5	يسود بيئة العمل في المؤسسة مجموعة واضحة من القيم التي تقود سلوك العاملين في المؤسسة.	3.43	61%	0.991	مرتفعة	9
10	تراعي الإدارة الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.	3.41	60%	0.983	مرتفعة	10
	واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	3.55	64%	0.893	مرتفعة	

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح ان عبارات محور واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، جاءت بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.55 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41 إلى 3.79 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

كما يوضح الجدول السابق، ما يلي:

- جاءت العبارة (يحرص العاملون على التقيد بالقوانين) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.79) ونسبة مئوية بلغت (70%).
- جاءت العبارة (تراعي الإدارة الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية) بالمرتبة العاشرة بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.41) ونسبة مئوية بلغت (60%).

ويفسر الباحث حصول العبارة (يحرص العاملون على التقيد بالقوانين) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى مدى إدراك عينة الدراسة لأهمية العمل وضرورة إنجازه وفق خطة زمنية محددة.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة غالي (٢٠١٥) التي أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الابتكارية وبين الالتزام التنظيمي. كما تتفق تلك النتائج مع دراسة مازوش (Mazouch, 2017) التي أوضحت نتائجها أن القيادة الابتكارية تسهم في زيادة قدرة المعلم على استخدام المواد الجديدة، وكذلك تعويض النقص وعدم الكفاءة المهنية، مما يكون قد حدث أثناء فترة الإعداد، أو ما استجد بعد الالتحاق بالخدمة، وزيادة العائد من رأس المال البشري، وذلك عن طريق استثمار طاقات المعلمين.

المحور الثاني : معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

قام الباحث بتخصيص (10) عبارات لتحديد معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٦-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
8	ضعف المهارة في إدارة التغيير.	4.12	78%	0.861	مرتفعة	1
9	عدم إتقان مهارات الاتصال.	3.95	74%	0.909	مرتفعة	2
4	عدم اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.	3.86	71%	0.843	مرتفعة	3
5	قلة استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.	3.71	68%	1.066	مرتفعة	4
6	ضعف تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.	3.69	67%	0.975	مرتفعة	5
3	قلة إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.	3.64	66%	0.983	مرتفعة	6

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	قلة تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين بالمؤسسة.	3.62	65%	0.854	مرتفعة	7
7	ندرة استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.	3.60	65%	1.127	مرتفعة	8
10	عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة.	3.36	59%	0.906	متوسطة	9
2	عدم اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم.	3.32	57%	0.901	متوسطة	10
	معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	3.73	68%	0.771	مرتفعة	

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح ان عبارات محور معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.73 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32 إلى 4.12 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

كما يوضح الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة (ضعف المهارة في إدارة التغيير) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.12) ونسبة مئوية بلغت (78%).
- جاءت العبارة (عدم اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم) بالمرتبة العاشرة بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.32) ونسبة مئوية بلغت (57%).

ويفسر الباحث حصول العبارة (ضعف المهارة في إدارة التغيير) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى خبرة عينة الدراسة وما لمسوه خلال واقع عملهم.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة العمير (٢٠١٨) التي أوضحت نتائجها أن درجة مساهمة التمكين والإيثار لتحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية عالية، بينما درجة مساهمة بعد التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في حوطة بني تميم والحريق جاءت عالية جدا. كما تتفق تلك النتائج مع دراسة إبداع (٢٠١٩) التي أوضحت نتائجها أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة الابتكارية تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية).

المحور الثالث : سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

قام الباحث بتخصيص (10) عبارات لتحديد سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
4	معالجة مخاوف الموظفين وتظلماتهم بسرعة وفعالية ، مما يساعد على بناء الثقة والاحترام.	3.86	71%	0.872	مرتفعة	1
1	توفير فرص التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على النمو وتطوير مهاراتهم ، مما يعزز التزامهم تجاه المنظمة.	3.79	70%	1.001	مرتفعة	2
2	بناء ثقافة داعمة تشجع الموظفين على طلب المساعدة عند الحاجة ، مما يقلل من التوتر ويحسن الرضا الوظيفي.	3.79	70%	0.871	مرتفعة	3

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
6	تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الشعور بالفخر والملكية.	3.74	%68	0.912	مرتفعة	4
7	تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق والتوصل إلى أفكار جديدة تعمل على تحسين عمليات المنظمة.	3.71	%68	0.918	مرتفعة	5
5	صياغة رؤية واضحة تلهم وتحفز الموظفين نحو هدف مشترك.	3.69	%67	0.869	مرتفعة	6
3	الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة ، مما يقلل من التوتر ويحسن رفايتهم بشكل عام.	3.67	%67	0.928	مرتفعة	7
10	تزويد الموظفين بتعليقات منتظمة وتقدير لإنجازاتهم ، مما يعزز الروح المعنوية والتحفيز.	3.65	%66	0.926	مرتفعة	8
9	تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين ، مما يؤدي إلى تحسين التواصل واتخاذ القرار.	3.62	%65	1.035	مرتفعة	9
8	تهيئة مناخ من الثقة والاحترام ، مما يوفر بيئة عمل إيجابية ويقوي العلاقة بين القادة والموظفين.	3.52	%63	0.994	مرتفعة	10
	سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	3.71	%68	0.819	مرتفعة	

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتضح ان عبارات محور سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، جاءت بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.71 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52 إلى 3.86 من 5) وهي

متوسّطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (مرتفعة).

كما يوضح الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة (معالجة مخاوف الموظفين وتظلماتهم بسرعة وفعالية ، مما يساعد على بناء الثقة والاحترام) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.86) ونسبة مئوية بلغت (71%).

- جاءت العبارة (تهيئة مناخ من الثقة والاحترام ، مما يوفر بيئة عمل إيجابية ويقوي العلاقة بين القادة والموظفين) بالمرتبة العاشرة بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.52) ونسبة مئوية بلغت (63%).

ويفسر الباحث حصول العبارة (معالجة مخاوف الموظفين وتظلماتهم بسرعة وفعالية ، مما يساعد على بناء الثقة والاحترام) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى إدراك عينة الدراسة أهمية معالجة مخاوف الموظفين وتظلماتهم بسرعة وفعالية .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة الجريري (٢٠١٩) التي أوضحت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الابتكارية تعزي لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المؤهل العلمي، أما بالنسبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. كما تتفق تلك النتائج مع دراسة الشمري وعبد المجيد (٢٠١٧) التي أوضحت نتائجها أن البرامج التدريبية التي شارك بها أعضاء هيئة التدريس ساهمت بدرجة عالية في تطوير الجانب الإداري من خلال الدورات الخاصة بالجوانب الإدارية مثل (الاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية – المهارات القيادية – إدارة الأزمات – إدارة الوقت والاجتماعات).

٤-٤: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية ، وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٨-٤) : اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	معامل الارتباط	Sig.* مستوى الدلالة
الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية	3.82	0.447	34.18	0.814	0.000
	3.83	0.423			

يوضح الجدول السابق الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية ، إذ بلغ معامل الارتباط (٨١,٤٪). كما بلغت قيمة T المحسوبة (٣٤,١٨) وهي دالة عند مستوى (0.05 ≤ α) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (١,٩٨٠). ولذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) بين دور القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الحياصات (٢٠٢٠) التي أوضحت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، والمدربون، وتقييم البرامج التدريبية) على الأداء المؤسسي لدى العاملين بالبنوك التجارية في محافظة البلقاء. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها على الأداء المؤسسي لدى العاملين بالبنوك التجارية في محافظة البلقاء.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور القيادة الابتكارية والتغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في التغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية. وكما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (٩-٤) الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في التغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	معامل الارتباط	Sig. * مستوى الدلالة
الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في التغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.	3.97	0.450	13.081	0.731	0.000
معوقات تحقيق الأداء المؤسسي	3.83	0.423			

يوضح الجدول السابق الدور المحتمل للقيادة الابتكارية في التغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في التغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية. إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٣١). كما بلغت قيمة T المحسوبة (١٣,٠٨١) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (١,٩٨٠). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور القيادة الابتكارية والتغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفعيل دور القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من الدور المحتمل لتفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية، وكما هو موضح في الجدول التالي

جدول (١٠-٤)

الدور المحتمل لتفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	معامل الارتباط	Sig. * مستوى الدلالة
الدور المحتمل لتفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية	3.58	0.560	23.103	79.501	0.000
تحقيق الأداء المؤسسي	3.83	0.423			

يوضح الجدول السابق الدور المحتمل لتفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذي دلالة إحصائية لتفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية ، إذ بلغ معامل الارتباط (٧٩,٥٠١). كما بلغت قيمة T المحسوبة (٢٣,١٠٣) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (١,٩٨٠). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفعيل دور القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية

السعودية. وتتفق تلك النتائج مع دراسة كراي Kraay (٢٠٢١) التي أوضحت نتائجها أهمية تحديد الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها القيام بإدخال بعض التحسينات لتطوير منظومة التدريب المعلوماتي ، ومساعدة الموظفين على استخدام وتوظيف التقنية الحديثة في العمل بشكل فعال.

الفصل الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

١-٥: خلاصة الدراسة

تناولت الدراسة (٥) فصول اشتمل الفصل الأول على مقدمة البحث، وفيه تناول الباحث، ما يلي : مقدمة البحث، المفاهيم الرئيسية في البحث، مشكلة البحث، نموذج ومتغيرات البحث، فروض البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، و هيكل البحث. وتحددت أسئلة الدراسة، فيما يلي :

— ما واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

— ما معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ؟

— ما سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ؟

وتمثلت فروض الدراسة، فيما يلي :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور القيادة الابتكارية والتغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفعيل دور القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

بينما تحددت أهداف الدراسة، فيما يلي :

٤. التعرف على واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة .

٥. التعرف على معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

٦. التعرف على سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

واشتمل الفصل الثاني على الإطار النظري والدراسات السابقة ، أما الفصل الثالث فقد اشتمل على منهجية الدراسة إجراءاتها، وفيه تناول الباحث، ما يلي : منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وشملت صدق أداة الدراسة، وثبات أداة الدراسة، ثم أساسيات المعالجة الإحصائية. واشتمل الفصل الرابع على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وفيه تناول الباحث تساؤلات الدراسة، فروض الدراسة. وتناول الباحث في الفصل الخامس : خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها، واشتمل الفصل على ما يلي : خلاصة الدراسة، نتائج الدراسة، توصيات الدراسة، ومقترحات الدراسة.

٢-٥: نتائج الدراسة

— ان عبارات محور واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، جاءت بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.55 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).

— إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41 إلى 3.79 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

— ان عبارات محور معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.73 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).

- إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32 إلى 4.12 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.
- ان عبارات محور سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، جاءت بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.71 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).
- إن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52 إلى 3.86 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (مرتفعة).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور القيادة الابتكارية والتغلب على معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفعيل دور القيادة الابتكارية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

٣-٥: توصيات الدراسة

يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالتوصيات التالية:

- ١- تحفيز الإبداع والابتكار وتشجيع التفكير الإبداعي عن طريق التدريب وورش العمل.

- ٢- تعزيز ثقافة الابتكار والتفكير المبتكر في جميع أنحاء المنظمة، وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.
 - ٣- تطوير نظام دعم الابتكار والاستثمار في الأفكار الجديدة والمشاريع الواعدة.
 - ٤- تحديد مؤشرات الأداء واستخدامها بشكل دوري لتقييم أداء المنظمة وتحسينه.
 - ٥- تشجيع الموظفين على تحمل المخاطر والتجارب الجديدة وإدارة الشكوك والتحديات بشكل فعال.
 - ٦- تشجيع التعاون والشراكة فيما بين الموظفين والإدارة والشركاء والعملاء لتبادل الأفكار والخبرات.
 - ٧- تحسين عمليات التواصل داخل المنظمة وخارجها وتشجيع التواصل الفعال بين جميع الأطراف.
 - ٨- تحسين وتطوير العلاقات مع العملاء والشركاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.
 - ٩- تشجيع الابتكار في جميع جوانب العمل، من التسويق والتسويق إلى الإنتاج والتسليم والخدمات اللوجستية.
 - ١٠- تحسين القدرة على التعامل مع التغييرات السريعة والمتغيرات الخارجية، مثل التكنولوجيا والتوجهات السوقية.
 - ١١- تعزيز التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للمنظمة.
 - ١٢- تحديد الفرص الجديدة وتحليل السوق وتقييم المخاطر المتعلقة بالاستثمار في الأفكار الجديدة.
 - ١٣- تطوير القدرات اللازمة للابتكار، مثل التعلم الذاتي والتفكير النقدي والتحليلي.
 - ١٤- تطوير مقدرة المنظمة على الاستجابة للتحويلات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، وتحسين القدرة على استخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات وتحسين تجربة العملاء.
 - ١٥- تحسين القدرة على التعلم والتكيف وتطوير الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق الابتكار والنمو المستدام في المنظمة.
- ٤-٥: مقترحات الدراسة
- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحث بعض التوصيات لدراسات مستقبلية وذلك على النحو التالي:

١. تحليل ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الإمارات العربية المتحدة
٢. دور القيادة الابتكارية في تحسين الأداء المؤسسي للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الحيوية
٣. تأثير ممارسات القيادة الابتكارية على النمو المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في الأسواق الناشئة
٤. دور الابتكار المفتوح في تعزيز ممارسات القيادة الابتكارية وتحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات الناشئة
٥. أثر القيادة الابتكارية على الإبداع التنظيمي وتحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الغير ربحية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- ابداح، باسم محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان.
- إدريس، هاني علي (٢٠١٨). الإدارة والحاجة إلى فلسفة أخلاق بديلة. عمان: مكتبة عمان.
- إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة. ط٢. الدار البيضاء: دار النشر المغربية.
- الترابي، محمد بشير. (٢٠١٩). التنمية القائمة على المؤسسة ودورها تحقيق متطلبات جودة الأداء بمدارس التعليم الثانوي العام -دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة الخرطوم، الخرطوم.
- الجري، معاذ عبد الهادي. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أبين وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة صنعاء، صنعاء.
- الجبالي، حمزة محمد. (٢٠١٦). تنمية الأداء المؤسسي والإداري. المنامة: أكاديمية الخليج العربي للدراسات.
- الحريري، محمد سرور. (٢٠١٦). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة المؤسسات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. بيروت: مكتبة دار الحكمة.
- الحياصات، وائل بشير. (٢٠٢٠). أثر البرامج التدريبية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*: عمان. ١٦(٢٤).
- خوالدة، ناصر. (٢٠١٥). الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسات. المنامة: أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية.

- رضوان ،محمود أحمد .(٢٠١٩). الإدارة و تطبيقاتها المؤسسية. بيروت : مكتبة بيروت الحرة .
- الزغول، عماد. (٢٠١٨). مستقبل النظام العالمي وتجارب تطوير التعليم. القاهرة: مكتبة الشروق.
- سمارة، فوزي. (٢٠١٧). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- السبيتي، حمد حسن. (٢٠١٨). ادارة التغيير في المؤسسات. الرياض: مكتبة دار القلم.
- الشمري، زيد مهمل و عبد المجيد، هيثم. (٢٠١٧). أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسها على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. *المجلة التربوية*. كلية التربية: جامعة حائل. ٥٠ (١١).
- عبد الحميد، جابر. (٢٠١٥). المهارات والتنمية المهنية. عمان: دار الكتاب العربي.
- عبد الله ، محمد منصور (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية (BPD-S) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. مجلة كلية إدارة الأعمال: جامعة سوهاج. ١٠ (٤٥)، ص ١١٦-١٨٣.
- عبد الحميد، جابر. (٢٠١٥). المهارات والتنمية المهنية. عمان: دار الكتاب العربي.
- العطار، عبد الرحمن حسن. (٢٠١٥). عوامل الرضا المؤسسي وتطوير فعالية أداء الأفراد بالمؤسسات التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة . (رسالة ماجستير) . كلية التجارة. غزة : الجامعة الإسلامية .
- عوض ، عباس محمود. (٢٠١٥). فن إدارة المنظمات. ط٢. الرياض: مكتبة دار القلم.
- أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٦). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة. ط٢. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.
- عبوي، زيد. (٢٠١٧). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. ط٢. الرياض: مكتبة المتنبي.

- عبد العظيم، محسن. (٢٠١٧). القيادة الابتكارية. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- العمير، سالم علي. (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الابتكارية في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية لمحافظة حوطة بني تميم والحريق (رسالة ماجستير). قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- غالي، علي عبد الله. (٢٠١٥). العلاقة بين ممارسة القيادة الابتكارية وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفاضل، محمد محمود. (٢٠١٦). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية. ط٢. بيروت: مكتبة دار الحكمة.
- القحطاني، ظافر بداح (٢٠١٩). أنماط القيادة وأثرها على الرضا المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القرني، عبد الله. (٢٠١٥). دراسات في تطوير المؤسسات على ضوء التحديات المعاصرة. الرياض: مكتبة المتنبي.
- المهدي، عبد القادر محمد. (٢٠١٦). مفهوم الذات وعلاقته بدافعية الانجاز. مكتبة المتنبي: الرياض.
- أبو لبدة، عبد الله علي. (٢٠٢١). مدارس الغد: أسس تصميم مدارس التنمية المهنية. الرياض: مكتبة دار القلم.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (٢٠١٧). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة دار القلم.

المراجع الأجنبية:

- Andria, G (2019). The Impact of Transformational Leadership in Changing Educational Practices in Primary Schools in Kosovo. Eric Digest. (129). <https://eric.ed.gov/> Ed:856932.
- Kraay, B. (2021). Evaluating the performance of workers for building information modeling at the Open University of London. Eric Digest. (273). <https://eric.ed.gov/> Ed:885963.

- Lipps, k (2016). Transformational Leadership. Eric Digest. (110). <https://eric.ed.gov> Ed:823493.
- Mark, G (2017). Paying attention to improving employee performance through the enterprise-based approach to development. An Electronic Journal of the U.S. Department of Educational Sciences. from <http://usinfo.state.gov/journals>.
- Mazouch, P (2017). The role of transformational leadership in improving teachers' perceptions of the Nigeria educational system. Eric Digest. (196). <https://eric.ed.gov> Ed:812987.
- Rafael, W (2020). Developing transformational leadership skills using knowledge journeys via the web, a new learning portal in the European Union. Eric Digest. (263). <https://eric.ed.gov> Ed:598680.

الملاحق

ملحق (١) استبانة التطبيق

سعادة الأستاذ /ة : تحية طيبة، وبعد،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث دراسة علمية بعنوان: (أثر ممارسات القيادة الابتكارية على تحقيق جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بمنطقة الجوف).
وتحدد أهداف الدراسة ، فيما يلي :

١. التعرف على واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة .
 ٢. التعرف على معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 ٣. التعرف على سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم تصميم هذا الاستبيان .
- أملين منكم الإجابة على فقرات الاستبانة التالية، وفق ما ينطبق على آرائكم. علماً أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لغايات البحث العلمي.
- شاكر ، ومقدر لحسن تعاونكم سلفاً، والله يحفظكم ويرعاكم.

الباحث

الجزء الأول : (البيانات الشخصية):

١- المؤهل العلمي :

- ☐ • دبلوم
- ☐ • بكالوريوس
- ☐ • دبلوم عالي
- ☐ • دراسات عليا

٢- سنوات الخبرة

- ☐ • أقل من سنة
- ☐ • سنة - ٣ سنوات
- ☐ • ٤- ٦ سنوات
- ☐ • ٧ سنوات فأكثر

٣- عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحقت بها:

- ☐ • لم ألتحق بأي دورة
- ☐ • من دورة لثلاث دورات
- ☐ • من ٣ إلى ٥ دورات

ثانيًا: محاور الدراسة :

المحور الأول : واقع القيادة الابتكارية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تقوم العلاقة بين العاملين في المؤسسة على أساس الثقة					
٢	توزع التكاليفات على العاملين وفق أسس موضوعية					
٣	يحرص العاملون على التقيد بالقوانين					
٤	تشارك الإدارة والعاملين في صنع القرارات الإدارية .					
٥	يسود بيئة العمل في المؤسسة مجموعة واضحة من القيم التي تقود سلوك العاملين في المؤسسة.					
٦	تتفق قيم وتصرفات الجهاز الإداري في المؤسسة مع القيم التي ينادون بها.					
٧	تهتم المؤسسة بقيمة الوقت، حيث يتم إنجاز الأعمال في الوقت المخصص لها.					
٨	يسود بيئة المؤسسة احترام عادات وتقاليد المجتمع.					
٩	تتغير القواعد والتعليمات وفقا للتغيرات في إدارة المؤسسة.					
١٠	تراعي الإدارة الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.					

المحور الثاني : معوقات دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق بشدة
١	قلة تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين بالمؤسسة.				
٢	عدم اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقييم.				
٣	قلة إتقان مهارات الحوار مع الآخرين.				
٤	عدم اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات.				
٥	قلة استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.				
٦	ضعف تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.				
٧	ندرة استخدام نماذج التقييم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.				
٨	ضعف المهارة في إدارة التغيير.				
٩	عدم إتقان مهارات الاتصال.				
١٠	عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة.				

المحور الثالث : سبل تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
١	توفير فرص التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على النمو وتطوير مهاراتهم ، مما يعزز التزامهم تجاه المنظمة.					
٢	بناء ثقافة داعمة تشجع الموظفين على طلب المساعدة عند الحاجة ، مما يقلل من التوتر ويحسن الرضا الوظيفي.					
٣	الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة ، مما يقلل من التوتر ويحسن رفاهيتهم بشكل عام.					
٤	معالجة مخاوف الموظفين وتظلماتهم بسرعة وفعالية ، مما يساعد على بناء الثقة والاحترام.					
٥	صياغة رؤية واضحة تلهم وتحفز الموظفين نحو هدف مشترك.					
٦	تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الشعور بالفخر والملكية.					
٧	تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق والتوصل إلى أفكار جديدة تعمل على تحسين عمليات المنظمة.					
٨	تهيئة مناخ من الثقة والاحترام ، مما يوفر بيئة عمل إيجابية ويقوي العلاقة بين القادة والموظفين.					

					٩ تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين ، مما يؤدي إلى تحسين التواصل واتخاذ القرار.
					١٠ تزويد الموظفين بتعليقات منتظمة وتقدير لإنجازاتهم ، مما يعزز الروح المعنوية والتحفيز.

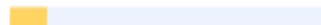
ملحق (٢)
فحص نسبة الاقتباس



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

8%



Overall Similarity

Matches: 2967 / 24884 words
Sources: 51

Remarks: Low similarity detected, check with your supervisor if changes are required.

Verify Report:
Scan this QR Code



Midocean University



College of Management

Department of Management

**The impact of innovative leadership practices on achieving quality
institutional performance - an applied study in medium and small enterprises
.in the Al-Jawf region**

Prepared by:

Jabr Aqla Alanazi - 222000660

Supervised by:

Dr. Walid Abduljawad Soliman Saddeq

Dr. Alfiasal Adbulhameed Mohammad Hassan

Year:2023