



جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندى

كلية الدراسات العليا



القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

بالتطبيق على شركات التأمين بولاية الخرطوم

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف :

د. التجاني الطاهر عبدالقادر محمد

المشرف المعاون :

د. محمد محجوب سليمان فضيل

إعداد الطالب :

وضاح محمد آدم محمد سعيد

1446 هـ - 2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محمد بن عبد الله

الاستهلال

قال الله تعالى :

﴿وَأَخْرُونَ اعْتَرَفُوا بِذُنُوبِهِمْ خَلَطُوا عَمَلًا صَالِحًا وَآخَرَ
سَيِّئًا عَسَى اللَّهُ أَنْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية: 102

الإهداء

الى التومة بت زهراء بت ودالحسين

معلمتي الاولي وسبب إستمرارى فى المسيرة التعليمية

الى أمهاتى منارات دربى حفظكن الله

الى ابي أطل الله فى عمره

الى روح اخى /عمر محمد ادم رحمة الله عليه وغفرانه

الى رفيقة دربى زوجتى العزيزة الدكتورة /هاجر محمد ابراهيم

الى ابنائى

الى اخوانى واخواتى

الى أهلى الى أصدقائى الى كل من علمنى

الى روح شهداء وطننا الجريح وجنودنا البواسل

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

الشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل على نعمه التي لا تحصى ولا تعد ، والذي بنعمته تتم الصالحات، الشكر كل الشكر لجامعة شندي منارة العلم الشاخنة كما أتقدم بجزيل شكري وتقديري الى كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي فرصة الدراسة، والشكر الجزيل **للدكتور/ التجاني الطاهر عبدالقادر محمد** الذي كان نعم المشرف وخير معين، وكانت لتوجيهاته السديدة ومعاوته العلمية الصادقة أبلغ الأثر في إتمام هذه الدراسة والمشرف المعاون **د. محمد محبوب سليمان فضيل** جزاه الله عني أفضل ما يجازي به عباده الصالحين ونفعنا الله وكل الباحثين بعلمه الغزير . والشكر أيضاً موصول الى **د/موسي ادريس ود/ ابو عبدة الأمين** خلف الله، اسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا واسرة مكتبة جامعة وادي النيل ومكتبة جامعة القران الكريم والشكر للعاملين بشركات التأمين (الإسلامية وشيكان والتعاونيه) وهيئة الرقابة علي التأمين واسرة فرع عطبرة بشركة التأمين الإسلامية كما يمتد شكري للأساتذة الذين حكموا استمارة الاستبيان وأهدى عاطر الشكر والامتنان لكل من مد لي يد العون والمساعدة في هذه الدراسة أكاديمياً أو معنوياً. وأسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز المؤسسي، ومعرفة أثر كفاءة القيادة و السمات الشخصية والمهارات القيادية والانماط القيادية علي التميز المؤسسي، وتمثلت مشكلة الدراسة في ماهو اثر القيادة الإدارية علي تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين وقامت الدراسة بإختيار عدة فروض منها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي. و هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للقائد وتحقيق التميز المؤسسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS حيث تم إستخدام النسب المئوية وإختبار كاي تربيع لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان القيادة الإدارية تضع استراتيجيات لتخطيط وتنظيم العمل، وان إجراءات تقديم خدمات التأمين تتم بسهولة ويسر، وبناء علي أوصت بضرورة إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وضرورة المزاوجة بين المعايير الدولية لضمان تحقيق التميز.

Abstract

The study aimed to clarify the relationship between administrative leadership and institutional excellence, and to understand the impact of leadership efficiency, personal traits, leadership skills, and leadership styles on institutional excellence. The problem of the study was centered around the question: What is the effect of administrative leadership on achieving institutional excellence in insurance companies? The study proposed several hypotheses, including: there is a statistically significant relationship between administrative leadership efficiency and achieving institutional excellence, and there is a statistically significant relationship between the personal traits of the leader and achieving institutional excellence. The study followed a descriptive analytical approach, case study methodology, and statistical methods using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), where percentages and Chi-square tests were employed for the study population.

The study reached several findings, the most important of which are: administrative leadership establishes strategies for planning and organizing work, and the procedures for providing insurance services are carried out easily and smoothly. Accordingly, it recommended the necessity of following an open-door policy in communications and the need to combine international standards to ensure the achievement of excellence.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
المقدمة	
1	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
6	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الاول: القيادة الإدارية	
29	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
35	المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية
45	المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية
الفصل الثاني: التميز المؤسسي	
51	المبحث الأول: مفاهيم التميز المؤسسي
60	المبحث الثاني: أهداف ومبادئ وأنواع ومعوقات التميز المؤسسي
65	المبحث الثالث: نماذج وجوائز التميز المؤسسي

الفصل الثالث: قطاع الدراسة	
75	المبحث الأول: نبذة عامة عن قطاع التأمين في السودان
85	المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية للشركات محور الدراسة
91	المبحث الثالث: القيادة والتميز في قطاع التأمين
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
98	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
103	المبحث الثاني: عرض وتحليل عبارات استبانة الدراسة الميدانية
120	المبحث الثالث: تحليل فرضيات الدراسة
الخاتمة	
130	النتائج
131	التوصيات
132	المصادر والمراجع
140	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	مدخل قيادة سلوك القادة	(1/3/ 1)
74	عناصر معايير التميز للنموذج السوداني	(1/3/2)
98	توزيع الاستبيان	(1/1/4)
99	قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة	(2/1/4)
100	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة	(3/1/4)
102	أوزان مقياس ليكارت الخماسي	(4/1/4)
102	المتوسط المرجح	(5/1/4)
103	تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	(1/2/4)
105	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول	(2/2/4)
108	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني	(3/2/4)
111	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث	(4/2/4)
114	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع	(5/2/4)
117	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الخامس	(6/2/4)
120	تحليل الفرضية الاولى	(1/3/4)
122	تحليل الفرضية الثانية	(2/3/4)
124	تحليل الفرضية الثالثة	(3/3/4)
126	تحليل الفرضية الرابعة	(4/3/4)
128	تحليل مربع كاي لمحور التميز المؤسسي	(5/3/4)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	القيادة الموقفية	(1/3/1)
69	منهجية الرادار	(1/3/2)
73	النموذج السوداني	(2/3/2)
85	الهيكل التنظيمي لشركة التأمين الإسلامية المحدودة	(1/2/3)
86	الهيكل التنظيمي لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة	(2/2/3)
89	الهيكل التنظيمي لشركة التعاونية للتأمين	(3/2/3)

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
140	الاستبيان
145	محكمو الاستبانة

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

المقدمة: -

بالرغم من تطور الوسائل والتقنيات الحديثة إلا أن للعنصر البشري دور فاعل في نجاح المنظمات أو فشلها والعبء الأكبر يقع على القيادة الإدارية، وادراكاً لأهمية الدور القيادي وتأثيره أنشئت الكثير من مراكز إعداد القادة، وصممت الجامعات ومراكز البحوث والدراسات العديد من البرامج لتنمية وتطوير القيادة الإدارية.

عملية القيادة الإدارية هي ذلك العنصر الانساني الذي يقود العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم وأن القيادة الإدارية ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد، والمجموعة، وظروف التنظيم والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته واقناعهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم الشخصية. لطالما كان للقائد دور هام في تحقيق أهداف المنظمة ونهضتها ودورها القوي في ظل المنافسة الصعبة جداً مع مثيلاتها من المنظمات ما يعني تحقيق التميز المؤسسي مرتبط ارتباطاً قوياً جداً بالقيادة الإدارية.

أن مفاهيم وأساليب وتقنيات وأدوات التميز المؤسسي لا غنى عنها لأي مؤسسة عصرية تريد أن تحقق نجاحاً مستداماً يمكنها من تحقيق أهدافها العليا وتحقيق نتائج ترضي جميع الجهات ذات الصلة بنشاطها وذلك من خلال سلسلة من الأنشطة المترابطة. انطلاقاً لما ذكر تآتى هذه الدراسة استعراض لمفاهيم القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي على مستوى شركات التأمين العام بولاية الخرطوم (الإسلامية وشيكان، التعاونية) ولا يخفى على أحد دور التأمين كقطاع حيوي وجاذب للاستثمار والأهمية الكبيرة له على مستوى القطاع الاقتصادي الكلي ويسعي الدارس للتوصل إلى نتائج واقعية ومفيدة تساعد في تعزيز الجهد المبذول في تطوير الإدارة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري من الركائز الأساسية في العمل الإداري، لذلك لا بد أن تسعى المؤسسات الى إيجاد العنصر القيادي الجيد والذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها.

ومن المشاكل التي تواجه كثير من المنظمات هو ضعف القيادة الإدارية وأحياناً عدم وجودها أصلاً وكل المؤسسات بها مديرين ولكن نادراً ما تجد قائد جيد وما يترتب على ذلك من مشاكل يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة بصفة عامة وتراجع مستواها بين منافسيها مما يفقدها ميزة التميز لعل ذلك يرجع الى غياب القيادة الإدارية القادرة على تحقيق التميز المؤسسي.

وبناء على ماسبق يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي الآتي: هل للقيادة الإدارية أثر في تحقيق التميز المؤسسي؟

من خلال السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة يمكن طرح التساؤلات الآتية:

1. هل لكفاءة القيادة أثر في تحقيق التميز المؤسسي؟
2. كيف تؤثر سمات القائد الشخصية في تحقيق التميز المؤسسي؟
3. ما مدى أثر المهارات القيادية في تحقيق التميز المؤسسي؟
4. إلى أي حد تؤثر أنماط القيادة في تحقيق التميز المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

1. معرفة أهم محددات القيادة الإدارية ومدى تأثير كل منها على التميز المؤسسي.
2. توضيح دور الاسلوب القيادي المتبع على التميز المؤسسي.
3. قياس أثر السمات الشخصية والمهارات للقائد على التميز المؤسسي.
4. البحث عن إشكالات عدم الكفاءة القيادية التي تؤثر على التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة كما يلي:

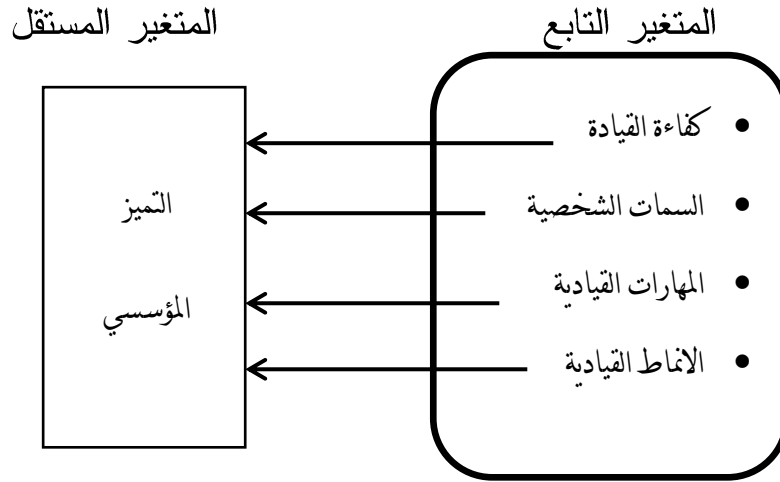
- 1-تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، في أن القيادة الإدارية ترتبط بالعديد من المتغيرات التي تساهم في تميز المؤسسة وهو ما يعني رفع كفاءتها.
- 2-إثراء المكتبات بالمزيد مكن المعلومات لمثل هذه الدراسات التي تساهم في فتح آفاق للدراسات المستقبلية ذات العلاقة بالموضوع.
- 3-المساهمة في معالجة إشكالات ضعف وغياب القيادة الإدارية والتميز المؤسسي ومعرفة مسبباتها.
- 4- تقديم مقترحات يمكن أن تساعد في تحقيق التميز للمنظمات قيد الدراسة.

فروض الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التأمين.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للقائد وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التأمين.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التي يمتلكها القائد وتحقيق التميز المؤسسي.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع وتحقيق التميز المؤسسي.

نموذج الدراسة:

شكل (1)



المصدر : اعداد الباحث 2024م

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي وذلك لصياغة فرضيات الدراسة، والمنهج الاستقرائي وذلك لصياغة مشكلة الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية: من 2015م إلى 2024.

الحدود البشرية: العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بشركات التأمين بولاية الخرطوم.

مصادر وأدوات جمع البيانات:

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة والمقابلة والملاحظة.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب المراجع والمجلات العلمية والدوريات والبحوث والانترنت والدراسات السابقة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإدارية: هي عملية تأثير شخص على مجموعة معينة في موقف معي باستخدام وسائل القيادة وتوجيه سلوكهم نحو انجاز هدف معين.

التميز المؤسسي: هو تفوق المنظمة في تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال إتباع اليات تضمن تحقيق النجاح بصورة مستمرة حتى تصل فيها المنافسة أن تنافس نفسها.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة:

1. دراسة أحمد (2005م)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة الى التعرف علي مفاهيم القيادة الإدارية واتجاهاتها في السلطة القضائية نحو المفاهيم التي يقوم عليها تطبيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، التعرف علي أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية وإغفال الكثير من المؤسسات لهذه المفاهيم باعتبارها المحور الأساسي والمؤثر في ترقية الأداء المؤسسي.

اختبرت الدراسة الفروض التالية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتحديث المستمر والأداء الإداري للسلطة القضائية، هنالك علاقة استدلالية بين مشاركة العاملين وتحقيق جودة الأداء وتمييزه في السلطة القضائية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدعم مساندة السلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، هنالك علاقة استدلالية بين أداء السلطة القضائية وجودة وتميز أعمالها، هنالك علاقة استدلالية بين متطلباتها، و هنالك علاقة استدلالية بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في السلطة القضائية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها، أثبتت الدراسة أن هنالك ضعفاً واضحاً في دعم ومساندة الإدارة العليا بادرة السلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، كشفت الدراسة عدم وجود معايير علمية واضحة لاختيار القيادات الإدارية للسلطة القضائية. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها في حالة اقتناع القيادات الإدارية واتخاذ قراراً بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز

(1) احمد سيد احمد عبد العزيز الكار وري، تطبيق مفاهيم والجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، 2005 م).

المؤسسي فإن ذلك سيساهم في ترقية الأداء، البدء بتدريب القيادات على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي واختيارهم وفقاً لمعايير علمية صحيحة.

2. دراسة عائشة (2006)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة تطبيقية علي جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو الأثر الذي تركته القيادات الإدارية في تحقيق أهداف الجامعة مما طرح السؤال التالي: هل هناك علاقة بين القيادة الإدارية وبين تحقيق أهداف المنظمة؟ واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي ونهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي ونهج المسح الاجتماعي.

وسعت الدراسة لاختبار الفروض التالية: هناك علاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة، هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المنظمة، هناك علاقة بين اسلوب القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة.

وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: عند الرجوع للمبحوثين وجد ان هناك علاقة بين بين القيادة الإدارية وأهداف المنظمة وأيضاً ان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المنظمة وكل ذلك يظهر من خلال اجابات المبحوثين والقيم الإحصائية. وخلصت الى عدة توصيات أهمها: الاهتمام بالقيادة الإدارية باعتبارها العمود الفقري للعملية الإدارية واختيار اكفا العناصر لتبليغ أهداف الجامعة الرسالية ووضع خطط واضحة طويلة ومرحلية لتحقيق أهداف الجامعة.

(1) عائشة محمد عبدالحليم، أثر القيادة الإدارية في تحقيق اهداف المنظمة دراسة تطبيقية علي جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية ، دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية ،كلية الدراسات العليا2006م).

3. دراسة ذياب (2008) (1):

تمثلت أهداف هذا البحث في تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في تنظيم وإدارة العمل. ثم بحث مدى مقدرة هذه القيادة على تطوير العمل بما يتفق ونظريات الإدارة الحديثة. ومن ثم تحديد الصفات والمهارات المطلوبة لبناء علاقات عمل متطورة لإحداث التغيير والتطوير المطلوب. تدور مشكلة هذا البحث حول دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل الداخلية بمؤسسة كهر وماء بدولة قطر في الفترة ما بين العام 2000م إلى العام 2005م، ومدى فاعلية هذه القيادة للدور المنوط بها في إدارة هذه المؤسسة وملائمتها لظروف العمل وتطويره على ضوء نظريات الإدارة الحديثة وصولاً لتحقيق نتائج أفضل. أما بخصوص المنهج فقد اعتمد الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي.

وكانت الفرضيات كالتالي: هناك علاقة ترابطية بين فاعلية القيادة و تزايد إسهامات المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة و تنحرف المنظمات عن أهدافها الأساسية نتيجة لغياب القيادة الإدارية أو فشلها وفرضت أيضاً انه كلما كانت علاقة المرؤوسين محددة تحديدا واضحا انخفضت مشاكل وتضارب العمليات وتزايد الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.

النتائج والتوصيات: حيث دلت النتائج إلى أن هناك فاعلية في القيادة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة رغم وجود انحراف حسب آراء المبحوثين في المؤسسة عن أهدافها الأساسية.

وقد خلصت الدراسة أيضاً إلى أهمية إلمام القائد بالمهارات التي تؤهلها لإحداث التغييرات في علاقات العمل بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وخلص البحث إلى أنه كلما كانت

(1) ذياب علي خميس السهلي ، القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2008)

علاقة المرؤوسين محددة تحديداً واضحاً كلما انخفضت مشاكل تضارب العمليات وتزايد الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج. وضرورة تدريب القادة الإداريين في مجالات الخدمة المدنية بالدول النامية.

4. دراسة محمود ومحمد (2016)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة الى التعرف إلى دور القيادة الإدارية في تطوير أداء الشركات الخدمية وتمثلت مشكلة الدراسة ما مدى فعالية وكفاءة اسلوب القيادة في قطاع صناع الأجهزة الكهربائية؟ وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفروض.

وتتمثل فرضيات الدراسة في الآتي: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق وفرضت أيضاً هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وكفاءة وفعالية أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى الأداء المتميز في المنظمات والأداء المتميز بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والزيادة ويذهب أغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك وحققوا درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة الإدارية مرتبة جيد جداً مما يشير إلى ادراك القيادة الإدارية العليا لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم على المرؤوسين من خلال ما يمتد كونه من مهارات.

وخرجت بعدة توصيات: اعتماد وتبني نتائج البحث في ميل الشركات وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الإدارية، الأداء المتميز) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين والعمل على تسميته وتدريب ورعاية الأفراد العاملين

(1) محمود شكر محمد ومحمد حنفي محمد نور ، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الاجهزة الكهربائية في العراق ورقة علمية منشورة، (الخرطوم : مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين 2016).

بوصفهم أهم موارد الشركة، كما أن الأفراد العمالية عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدرات لهم وتصميم العمل بشكل يشير ويحفز ويمتع ويساعد في بلوغ المستويات العليا من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير قدرات القيادة في المرؤوسين لأثارة دوافعهم نحو التنافس الإيجابي والتقليد الإبداعي.

5. دراسة معين عبد الكافي (2017)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة العليا وأثره على مستوى الأداء في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا وتكمن مشكلة الدراسة من خلال قياس مدى تأثير أداء مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بمعيار القيادة العليا ومعرفة ما إذا كان هناك فروق معنوية بين متغيرات معيار القيادة العليا تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والمنهج الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة. وافترضت الدراسة ثلاثة فرضيات: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل ($a = 0.05$) بين متغيرات القيادة العليا للتنظيم ومستوى الأداء في المستشفى والفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل ($a = 0.05$) بين متغيرات القيادة العليا للتنظيم ودرجة رضا الموظف والفرضية الثالثة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a = 0.05$) حول تأثير القيادة العليا على مستوى الأداء في المستشفى لدي أفراد العينة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

وتوصلت إلى عدة نتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي مما يدل على أن المؤهل العلمي له تأثير كبير علي آراء أفراد العينة حول تأثير القيادة العليا على مستوى الأداء ووصلت أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول

(1) معين عبد الكافي حسن الاديب أثر القيادة العليا علي أداء المستشفيات اليمنية، ورقة علمية منشورة، ، (الخرطوم: مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين 2017).

تأثير القيادة العليا على مستوى الأداء في المستشفى لدى أفراد العينة نعزي للمتغيرات (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة).

وأوصت الدراسة بالآتي: الاستفادة من نقاط القوة والضعف التي تم التوصل اليها ونقلها للآخرين. وبما أن المؤهل العلمي له دور كبير حول تأثير القيادة العليا في مستوى الأداء في المستشفى لدى أفراد العينة لذلك يعتمد كمتغير ديمغرافي مهم.

6. دراسة محمد (2017)⁽¹⁾:

تناولت الدراسة الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية ودورها في ترقية الموارد البشرية في القطاع المصرفي حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ممارسة قادة المنظمات لأنماط قيادية تقليدية غير فاعلة، تؤثر سلباً على أداء الموارد البشرية وتعيقهم في التطوير، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في تطوير أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي وتحليل نمط القيادة السائد واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت فرضيات الدراسة في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وأداء الموارد البشرية، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والممارسة الفعالة لوظائف الموارد البشرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ظهور العديد من الأنماط القيادية الممارسة في مجتمع الدراسة كالنمط الديمقراطي، ونمط المهتم بالعمل ونمط المهتم بالعالمين ونمط القائد الأوتوقراطي وهذه الأنماط تشير لتنوع أنماط القيادة بمجتمع الدراسة، ووجود بعض أساليب تطوير الأداء كأسلوب التناوب الوظيفي والذي يعمل علي إكساب العاملين مهارات وخبرات ومعارف جديدة. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: ضرورة تحلي القادة بالقيم والمثل والاخلاق القويمة والبناءة لانهم يمثلون العقل والقلب

(1) محمد سيد احمد التوم سيد احمد، الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية ودورها في ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم: جامعة امدرمان الإسلامية 2017)

الناضب للموارد البشرية وضورة اصطحاب جميع العاملين من ذوي الأداء المنخفض نحو ترقية وتطوير الأداء اعتماداً على الأساليب الفاعلة للتطوير.

7. دراسة عمر (2018)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على تطوير أداء العاملين في شركة بشائر للوقود كذلك تخطيط عمل القيادات الإدارية لتطوير أداء العاملين في المؤسسة. تمثلت مشكلة الدراسة السؤال الرئيسي التالي أثر ما هو أثر القيادة الإدارية على تطوير أداء العاملين؟ وتفرعت منه الأسئلة التالية: ما هو أثر القيادة الإدارية في زيادة الإنتاجية؟ ما هو أثر القيادة الإدارية تحسين العلاقة بين العاملين؟ ما هو أثر القيادة الإدارية على كسب اكتساب خبرة والمهارة المعرفية لدي العاملين؟ ما هو أثر القيادة الإدارية على كسب الرضاء والولاء للمؤسسة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

اختبرت الدراسة الفروض التالية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين صفات القائد و أداء العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين فروق العمل و أداء العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الموقف و أداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها يتمتع القائد بمستوى الذكاء اعلي من مستوى زملائه كذلك يعالج القائد الصراعات بالتوفيق بين الأطراف.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها لا بد من توفير خدمات إضافية مجاناً مما يزيد عدد عملاء الشركة كذلك ضرورة تحديد مواطن الفرص والمهددات بشركة بشائر للوقود.

(1) عمر إسحاق عبد الحميد عرجه، أثر القيادة الإدارية على تطوير أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم: جامعة امدرمان الإسلامية، معهد وبحوث العالم الإسلامي، 2018م).

8. دراسة سحر (2018)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة الى التعرف علي دور القيادة الإدارية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة وأثره علي أداء العاملين وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو دور القيادة علي أداء العاملين؟ وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والتاريخي والدراسة المسحية. ومن فروض الدراسة: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بي القيادة الإدارية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين وزيادة انتاج العاملين والفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين ومواظبة العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: أن القيادة بالشركة تؤثر إيجاباً بمحور الانتاج بحيث كانت نسبة الاستجابة مرتفعة جداً بلغت 81,7% مما يشير إلى علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والانتاج وأن القيادة بالشركة تؤثر إيجاباً بمحور المواظبة على العمل حيث أن نسبة الاستجابة كانت مرتفعة جداً 85,4% مما يشير إلى علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والمواظبة علي العمل.

وتوصلت إلى التوصيات الآتية: أهمية ان تتخذ القيادة الإدارية قراراتها بعد التشاور مع العاملين وان لابد للقيادة الإدارية من أن تشبع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين عن طريق استخدام نظام الحوافز.

(1) سحر احمد الحسن ، أثر القيادة الإدارية علي أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة ،(الخرطوم: جامعة امدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا 2018)

9. دراسة عوض (2019) (1):

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية علي تفعيل الشراكة المجتمعية، وكذلك الى أي مدى تأثير الحفز الإلهامي للقيادة التحويلية علي تفعيل الشراكة المجتمعية وكانت مشكلة البحث في ملاحظة الباحث لوجود قصور في ممارسة القيادة التحويلية بولاية شمال كردفان مما طرح السؤال كالاتي: ما دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية؟ واتبع البحث منهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة.

وقامت الفروض على أن الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية يساهم في تفعيل الشراكة المجتمعية وأيضاً علي التأثير القائم علي القدوة والمثال للقيادة التحويلية يساهم في تفعيل الشراكة المجتمعية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر ابعاد القيادة التحويلية والشراكة المجتمعية ، وأيضاً توفر الحفز والالهام والتأثير القائم علي القادة لدي القادة بشمال كردفان وأن هناك قصور في اتباع اسلوب النقد البناء. ووصت بعدة توصيات أبرزها: ضرورة انتهاج اسلوب القيادة التحويلية وتبني ابعادها وتفعيل الشراكة المجتمعية عبر احداث متغيرات معرفية للمجتمعات لجعلهم اكثر ادراكا لمشكلات مجتمعاتهم.

(1) عوض الله حمدان الصديق حمدان ، دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم :جامعة افريقيا العالمية ،كلية الدراسات العليا، 2019م).

10. دراسة عبدالرحيم (2019)⁽¹⁾:

تقوم القيادة الاستراتيجية بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها لذلك هدفت الدراسة لمعرفة دورها في تحقيق النضج المؤسسي، بالتالي تلخصت مشكلة الدراسة في تساؤلات ركزت على ما إذا كانت معايير ونظم اختيار القيادات المستخدمة في المنظمات العامة تتواءم مع المتغيرات التي تحدث اليوم، وهل هذه المواصفات والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات تعتبر مواصفات موضوعية وتسفر عن قائد مميز لقيادة المؤسسة؟ وهل تلعب القيادة الحالية في المنظمات العامة دوراً في تحقيق النضج المؤسسي؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت النتائج كالآتي: إتحاح أنه ليست هناك علاقة بين عمر المؤسسة أو عدد سنوات بقائها والنضج المؤسسي، فهناك مؤسسات صغيرة وحقت نضجاً مؤسسياً وهناك مؤسسات لها سنوات طويلة ولكنها لم تحقق ذلك وتبين أيضاً في النتائج ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تركز على بناء قيادات الصف الثاني وعدم وجود برامج تساعد القيادات على تحقيق النضج المؤسسي وعلى الرغم من الجهود التي تقوم بها المؤسسات العامة في وضع معايير لاختيار القيادات، إلا أن هذه المعايير ليست بالشكل المطلوب الذي يتناسب مع المتغيرات والتطورات التي تواجه المؤسسات في الفترة الحالية والفترات القادمة.

وتوصي الدراسة بضرورة تطبيق التصور الذي جاء في هذه الدراسة والذي يركز على خطوات إعداد نموذج القيادات الاستراتيجية وأوصت الدراسة أيضاً بالاعتماد على المعايير الخاص باختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني من القادة، في اختيار الأشخاص للمناصب القيادية أو في البرامج التدريبية التي يتم طرحها لإعداد الصف الثاني

(1) عبد الرحيم محمد عبد الرحيم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة ، دراسة علمية منشورة (الرياض : المجلة العربية للإدارة، مج 39 ، 2019)

من القيادات وإنشاء مراكز متخصصة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات الكبيرة تختص بإعداد القيادات الاستراتيجية.

11. دراسة اجلال (2020) (1):

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر الإدارة الإلكترونية في القيادة الادرية وتطوير الأداء بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في القيادة الإدارية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة؟ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت الفرضيات كالتالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والقيادة الإدارية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة كما فرضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

وجاءت النتائج كالتالي: أثبتت الدراسة ضعف اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بالتخطيط إلكترونياً حيث جاءت نسبة الموافقة بلغت 60.5%، و بينت الدراسة ان الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بها وجود نظام ارشفة إلكترونية حيث جاءت نسبة موافقه 81%، وأن القيادة الإدارية بالشركة لتوزيع الكهرباء تقوم بتوزيع المهام دون مراعاة لقدرات العاملين ومن النتائج أيضاً عدم اهتمام القيادة الإدارية بمشاركة العاملين واختيارهم للأساليب التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

وخرجت بالتوصيات الآتية: التوجه نحو التخطيط إلكترونياً للأعمال الإدارية بالشركة السودانية للكهرباء وزيادة الاهتمام بأرشفة المعلومات إلكترونياً والرجوع اليها بسهولة

(1) جلال ياسر طلحة حمدنا الله ، أثر الادارة الالكترونية في القيادة الإدارية وتطوير الأداء ، الإسلامية رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية كلية الدراسات العليا ، 2020)

بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وإيجاد طرق علمية مدروسة وفعالة لتنشيط القيادة الإدارية وتأهيلها للتكيف مع المتغيرات المفاجئة، والوقوف ضد القيادة التقليدية التي تستند علي التطبيق الحرفي للتعليمات والإجراءات.

12. دراسة قمرالدولة (2021)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد في مجموعة جياذ الصناعية، وتسليط الضوء على القيادة الإدارية في شركة جياذ الصناعية وأداء العاملين، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك ضعف في أداء العاملين بشركة جياذ ما طرح السؤال كيف تساهم القيادة الإدارية في أداء العاملين بالشركة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واستخدمت الفروض الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في مجموعة شركات جياذ كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتدريب العاملين في مجموعة شركات جياذ وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والمشاركة في مجموعة شركات جياذ وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والفاعلية في مجموعة شركات جياذ. وتوصلت إلى النتائج الآتية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الإدارية وتدريب العاملين ، حيث انه كلما كانت هناك قيادة واعية تقوم ب اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم كلما زادت كفاءة أداء العمل لدي العاملين وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب واتخاذ القرارات حيث انه كلما كان هناك تدريب للعاملين ادي ذلك الى رفع كفاءتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة ومن النتائج أيضاً تقوم قيادة الشركة بالتعرف علي اتجاهات العاملين نحو بيئة العاملين.

(1) قمر الدولة بريكة النور دور القيادة الإدارية في أداء العاملين بالتطبيق علي مجموعة جياذ الصناعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم :جامعة النيلين ، 2021)

وتوصلت إلى التوصيات الآتية: زيادة عملية التدريب لرفع كفاءة العاملين ليكونوا قادرين على أداء العامل والمشاركة في اتخاذ القرار وضرورة اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط وضرورة تحسين بيئة العمل لجعل العاملين يعملون بكفاءة أكبر.

13. دراسة برهان (2021)⁽¹⁾:

تهدف الدراسة الى معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للشركة والتعرف علي ماهية ابعاد القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال والتعرف علي العلاقة بين القيادة الابداعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء واختبار الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.

تبرز مشكلة البحث من خلال الغموض والابهام الذي يحيط بالشركات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم ادراك المخاطر التي قد تصيب المجتمع، لذا فإن الشركات الخصة تسعى لاستعمال طرق حديثة في الإدارة ومنها ممارسة إدارة الموارد البشرية. وتبرز الأهمية لإدخال دور القيادة الابداعية كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.

وجاءت أسئلة البحث كالآتي: ماهي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز؟ هل القيادة الابداعية تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز؟ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكانت فرضيات الدراسة كالآتي: توجد علاقة ذات دلالة إيجابية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 005$ لممارسة إدارة الموارد الخضراء بأبعادها القيادة الابداعية بأبعادها تعدل العلاقة بين مما غرست إدارة الموارد الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.

(1) برهان حمد ادهام ، الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية دراسة في شركة غاز الشمال العراقية رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2021م).

وخلصت النتائج الى انه وجود علاقة بين لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي القدرات الجوهرية والقيادة الابداعية تعدل العلاقة بشكل جزئي، وأن العاملين ليس لهم دراية كاملة ببعد تحفيز الابداع وعملية التحفيز وأن الإدارة لم توضح مفهوم تحفيز الابداع لدي العاملين وعدم استخدام وسائل اتصال حديثة في عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين بين الاقسام المختلفة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تبني متخذي القرار في الادارات العليا بتبني فكر الإدارة الخضراء والعمل علي خلق بيئة مستدامة وضرورة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وضرورة تخويل الصلاحيات الى المستويات الدنيا وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بالعمل.

ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير التميز :

14. دراسة بدر (2010)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة الى تحديد مدى ملائمة معايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها، معرفة مدى اهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها و تناولت الدراسة بناء نموذج لتحقيق التميز أداء الأجهزة الأمنية.

تمثلت مشكلة الدراسة من خلال الدراسات السابقة توصل الباحث أن وجود صورة ذهنية سالبة لدي شريحة من الجمهور السعودي مستوى أداء الأجهزة الأمنية السعودية بالرغم من وجود وتوافر عدد من العوامل الداعمة لتحقيق التميز الى أن تحقيق التميز في أداء وخدمات الجهاز الأمني يتطلب تغييراً مخططاً لا عشوائياً شاملاً متوازياً لا جزئياً مرناً متزامن مع المتغيرات منافساً للتطورات العالمية مؤصلاً للحضارة والثقافة والقيم المحلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

اختبرت الدراسة الفروض التالية ملائمة معايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها، اهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها، توفر متطلبات التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها، هنالك عوامل معيقة لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية، يمكن التغلب علي العوامل المعيقة لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة

(1) بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، 2010م)

الأمنية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية قيادات الأجهزة الأمنية إزاء محاور الدراسة باختلاف خصائصهم الوظيفية ورتبهم العسكرية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز هي درجة متوسطة تقترب إلى الدرجة العالية، أظهرت الدراسة أن درجة توفر متطلبات تحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية هي درجة عالية.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها توصي الدراسة بتبني مجلس وزراء الداخلية العرب نموذج التميز المقترح لتعميمه علي الدول الأعضاء كصيغة لمعايير التميز الأمني، توصي الدراسة بتطبيق الأجهزة الأمنية نموذج التميز المقترح والتي من خلالها توجيه جهودها نحو تميز أدائها وخدماتها.

15. دراسة عبدالغفور (2013م)⁽¹⁾:

تناولت الدراسة التميز المؤسسي في ظل الاستراتيجية بناء علي تطوير مفاهيم التميز والتقنيات وأدوات الجودة الشاملة في ظل المنظمات الذكية بالتطبيق علي الشركة الوطنية للبتروول. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم اهتمام المنظمات السودانية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى قابلية الشركة لتطبيق معايير التميز و نماذج التميز المؤسسي وكذلك سلبيات وقيود القوانين واللوائح الحكومية والمؤسسية ذات الأثر الروتيني الذي ادي إلى مجموعة من العقبات التي تواجه استخدام نظم الأداء الاستراتيجية الحديثة. هدفت الدراسة إلى الآتي معرفة إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية الحديثة في منظمات الأعمال وفقا لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي كذلك التعريف بأهمية بناء العلاقات الاستراتيجية لخدمة رسالة المنظمة.

(1) عبدالغفور عبدخالق محمد علي، التميز المؤسسي في ظل الاستراتيجية بناء علي تطوير مفاهيم التميز والتقنيات وادوات الجودة الشاملة في ظل المنظمات الذكية، رسالة دكتوراه غير منشورة (بحري: جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، 2013م)

اختبرت الدراسة الفروض التالية تهتم شركات البترول في السودان بتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة والتميز المؤسسي وان تطبيق المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية تؤثر علي كفاءة وفعالية المنظمة كذلك يشارك العاملين قطاع البترول في وضع الأهداف الاستراتيجية في منظماتهم.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها اهتمام قيادة الشركة الوطنية للبترول لتطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة كذلك ضعف مستوى الامام بالأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة لدي العاملين بالشركة.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها تحديد مجموعة الأهداف الاستراتيجية لتعزيز التخطيط وفقا للإدارة الاستراتيجية الحديثة.

16. دراسة احمد (2018)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة الى التعرف أثر خصائص أمن المعلومات علي تحقيق التميز المؤسسي علي قدرات التعليم التنظيمية في الجامعات الاردنية كذلك مشاركة المعرفة في الجامعات الاردنية. تمثلت مشكلة الدراسة الى ان الجامعات الاردنية تعاني من اناية وسيطرت بعض الموظفين والإداريين بعدم مشاركة المعرفة في مكان العمل وعدم شعور بعض الموظفين بالانتماء للجامعات التي يعملون بها والشعور بعدم الرضاء عما يحققه العمل للعاملين. كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي.

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الأداة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة وتطوير الأداء بالجامعات ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امن المعلومات (السرية والتكاملية والاتاحة) علي قدرات التعليم التنظيمية

(1) احمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص امن المعلومات علي تحقيق التميز المؤسسي علي قدرات التعليم التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، 2018م).

كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات التعليم (مشاركة المعرفة والرضاء الوظيفي) علي التميز المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها قدرات التعليم التنظيمية تعتبر وسيطا للعلاقة بين خصائص امن المعلومات والتميز المؤسسي واطهرت الدراسة ان دور الوساطة لقدرات التعليم التنظيمية كان جزئيا بين خصائص امن المعلومات والتميز المؤسسي. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة المحافظة علي التميز المؤسسي كذلك المحافظة السرية التامة في العمل.

17. دراسة يوسف (2018)⁽¹⁾

هدفت الدراسة الى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في التميز المؤسسي في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن صنعاء.

وتمثلت مشكلة الدراسة في ان الارتقاء بمستوى التعليم العالي في اليمن اصبح من الاهتمامات علي المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لمواكبة التغير، ولهذا اصبح من الضروري تطبيق الجودة الشاملة لما يمكن فيها من تحقيق التميز المؤسسي وعلي ضوء ذلك جاء السؤال التالي: هل لإدارة الجودة الشاملة أثر في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة العلوم والتكنولوجيا؟ واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والاستقرائي والتحليلي. وكانت الفرضيات كالتالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لإجابات عينة الدراسة تعزي للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

(1) يوسف سعيد ثابت الزكري، أثر ادارة الجودة الشاملة تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في جامعة العلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية ، كلية الدراسات العليا، 2018م).

وتوصلت إلى النتائج الآتية: وجود وعي بين الموظفين بأثر إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وتوصلت إلى علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، وأن الجامعة لديها وحدات ضمان جودة في كل الكليات مما يتيح تطبيق أنظمة الجودة والاستفادة منها. ووصت بالعديد من التوصيات أهمها: يجب أن تدرك الجامعة بكل مستوياتها أهمية إدارة الجودة الشاملة والسعي لتطبيقها وتوفير الشروط اللازمة والسعي لتوفير معلومات وبيانات وذلك بالتنسيق بين الجامعات ذات العلاقة لتطوير جائزة علي مستوى اليمن للجودة الشاملة ومن التوصيات ضرورة تفعيل دور وزارة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي وتزويدها بكافة الموارد المختلفة، ومنحها صلاحيات كافية لإدارة الجودة الشاملة.

18. دراسة التومة (2018)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم وأهمية معايير الجودة الشاملة للمؤسسات الصحية، معرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة علي تحسين الخدمات الصحية المقدمة للعميل الخارجي. ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي بمستشفى الخرطوم التعليمي؟ واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم الفرضيات: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للجودة علي الأداء المؤسسي بمستشفى الخرطوم التعليمي كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر علي الأداء المؤسسي بمستشفى الخرطوم التعليمي.

وكانت أهم النتائج: يتم تحديد أهداف المستشفى من خلال التخطيط الاستراتيجي ، وان هناك اهتمام من إدارة المستشفى فيما يلي تطوير مناهج ونظم إدارة الجودة الشاملة، أيضاً هناك خطة واضحة من إدارة المستشفى لتأهيل العاملين في نظم إدارة الجودة الشاملة.

(1) التومة عزالدين ابراهيم عزالدين، أثر ادارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي مستشفى الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ،كلية الدراسات العليا، 2018م).

وأهم التوصيات: الحرص علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال خطط المستشفى الاستراتيجية وزيادة الاهتمام بتتقيف العاملين بإدارة الجودة الشاملة.

19. دراسة سهير (2019)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة الى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية بالتطبيق علي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تمثلت مشكلة الدراسة في هل إدارة الجودة الشاملة تؤثر علي تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي والتاريخي والوصفي التحليلي. وقامت الدراسة باختبار عدة فرضيات أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء إدارة الموارد البشرية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء إدارة الموارد البشرية.

وكانت النتائج كالآتي: أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ادخلت برامج التنمية في تقديم خدماتها وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم 70% وتبين أيضاً اهتمام الوزارة وسعيها الى بناء قيم إدارة الجودة الشاملة.

ووصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: يجب ان تهتم الوزارة بعملية التحسين المستمر في تقديم خدمات الجمهور وان تعمل بالارتقاء بأذواق الجمهور والعمل علي وضع خطط لترقية الموارد البشرية وتحديد احتياجات التدريبية لضمان فاعلية عمليات التدريب لضمان الجودة في الأداء.

(1) سهير عباس محمد الخليفة، أثر ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه غير منشورة (شندي: جامعة شندي، كلية الدراسات العليا ، 2019م).

20. دراسة صولح (2013م) (1):

تناولت الدراسة دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر.

تمثلت مشكلة الدراسة وجد الدارس أنهم بحاجة الى تسيير المعارف وتسيير الكفاءات التي تعتبر أهم العناصر والتي تفوق المكونات الأخرى التي يجدر دراستها في تسيير الرأسمال المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة.

هدفت الدراسة الى اختبار دور تسيير الرأسمال البشري وتسيير المعارف وتسيير الكفاءات في تحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر، تحديد مؤشرات تسيير الرأسمال وتسيير الكفاءات وتسيير العارف ذات التأثير في امتلاك مراكز البحث العلمي في الجزائر باعتبارها مؤسسات متعلقة بعوامل التميز.

اختبرت الدراسة الفروض التالية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تسيير الرأسمال وتسيير الكفاءات وتسيير العارف وتحقيق التميز المؤسسي (التميز في الإبداع، في تمكين الكفاءات التميز في أسلوب القيادة)، لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة، الخبرة والدخل).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها عدم وجود تكوين كافي للباحثين علي الرغم من الجهود المبذولة (التدريب، المؤتمرات، وعلاقات التعاون ... الخ)، عدم وجود مستوى متوسط لمتغيرات الدراسة تسيير الكفاءات وتميز في الإبداع في تمكين الكفاءات والتميز في أسلوب القيادة وتسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة.

(1) صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة (الجزائر : جامعة خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2013 م)

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها تسيير وتأهيل مواردها البشرية معارفها لان من نتائجها اكتساب كفاءات ونماذج عقلية مشتركة وهذا يعتبر تعلم مما يساهم في تحسين الأداء، التركيز أكثر علي مفهوم المؤسسة المتعلمة والتعليم المستمر.

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

تم اجراء المقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وكانت علي النحو التالي :

1. **من حيث بيئة الدراسة :** أجريت الدراسات السابقة خارجياً في مؤسسات بعض الدول العربية وداخلياً في بعض المؤسسات السودانية ، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في ثلاثة شركات تأمين وهي الإسلامية والتعاونية وشيكان كمجتمع للدراسة .
2. **من حيث هدف الدراسة :** تنوعت الإتجاهات البحثيه للدراسات السابقة ، والتي هدفت الى قياس التأثير والعلاقة وبناء النماذج ، في حين سعت الدراسة الحالية لمعرفة اثر القيادة علي التميز المؤسسي .
3. **من حيث منهجية الدراسة :** إعتمدت الدراسات السابقة علي المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج الإحصائي ومنهج المسح الإجتماعي ، أما الدراسة الحالية اعتمدت علي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة من خلال المقابلة والإستبانة والمنهج الإحصائي .
4. **من حيث المتغيرات والأبعاد :** بالنسبة للدراسات السابقة تعددت المتغيرات المعتمدة في القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في المنظمات ، أما الدراسة الحالية فمتغير القيادة الإدارية تضمن اربعة أبعاد وهي : (كفاءة القيادة والسمات الشخصية للقيادة والمهارات القيادية والأنماط القيادية) ، أما متغير التميز المؤسسي فقد تم تناول أبعاد التميز الثلاثة (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة والتميز البشري)

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من مقدمة وتشمل الاطار العام للبحث والدراسات السابقة وأربعة فصول، الفصل الأول بعنوان القيادة الإدارية ويشتمل علي ثلاثة مباحث، المبحث الأول تعريف القيادة الإدارية وأهميتها والمبحث الثاني أنماط القيادة الإدارية والمبحث الثالث نظريات القيادة الإدارية.

الفصل الثاني بعنوان التميز المؤسسي ويحتوي علي ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم التميز والمبحث الثاني أهداف ومبادئ وانواع ومعوقات التميز والمبحث الثالث نماذج وجوائز التميز المؤسسي، والفصل الثالث بعنوان قطاع الدراسة ويحتوي علي المبحث الأول نبذة عامة عن قطاع الدراسة، والمراحل التاريخية وعدد الشركات في القطاع، والمبحث الثاني الهياكل التنظيمية للشركات العاملة المبحث الثالث القيادة والتميز في قطاع الدراسة، أما الفصل الرابع فهو فصل الدراسة الميدانية ويتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة والمبحث الثالث اختبار صحة الفرضيات، ومن ثم يشتمل البحث على النتائج والتوصيات ومن ثم قائمة المراجع والمصادر.

الفصل الأول

القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

الفصل الأول

المبحث الأول مفهوم القيادة وأهميتها

1/ مفهوم القيادة:

القيادة في اللغة :

ورد في لسان العرب، القود نقيض السوق، يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من الامام والسوق من الخلف ، وقاد البعير اقتاده ،معناه جره خلفه ، وفي حديث الصلاة : اقتادوا رواحيلهم ، وفي حديث السقيفة ، فأطلق وابو بكر وعمر يتقاودان حتي اتوهم اي يذهبان مسرعين كأن كل واحد منهما يقود الاخر لسرعته (1).
ومن هذا التعريف اللغوي إشارات واضحات يمكن تلخيصها في الاتي (2) :

- مكان القائد المقدمة لكونه دليلاً.
- بمكانة يكون قدوة لقواعده.
- الوجود في المقدمة يستلزم التميز ، والتفرد عن جماعته والتي يقودها معرفة ونباهة وورعا وجراءة وتخطيطا وتنظيما واشرافا ومتابعة.
- وكل ما ذكر يستلزم الصفات الشخصية المتميزة والصفات المكتسبة التي تمنحه الجراءة في اتخاذ القرار اضافة الى الحكمة ، ووضع كل شيء في نصابه.

القيادة اصطلاحاً :

تعددت تعاريف القيادة اصطلاحاً ، وسعي العلماء لتعريفها وبيان فحواها خاصة بعد ان انتقل العمل الاداري من مرحلة الاعتماد علي التجربة والخطأ الى الاعتماد علي مجموعة من العلوم والمعارف المنظمة .

(1) ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، لسان العرب ، (بيروت : دار صادر ، 1994) ص 317
(2) محمد البشير محمد الهادي ، اهداف الادارة ومقومات القيادة الادارية في الاسلام ،(الخرطوم : المعهد العالي لعلوم الزكاة ، امانة البحوث والتوثيق والنشر 2004) ص 32

تعرف القيادة الناجحة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال يسعوا بحماس والتزام الى اداء مثمر يحقق اهدافا مخططة ويعني هذا التعريف (1)

1. ان شخصاً لا يمكنه ان يقود مالم يجد اناس تابعين كجماعة او فريق ليقودهم .
2. ان القيادة تتضمن ممارسة مهارات التأثير على سلوكيات التابعين وصولاً لأداء مثمر يحقق اهدافا معينة.

3. ان هذا النفوذ من خلال الإتصال، حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعة ويستطيع القائد الناجح ان يزرع الحماس من مرؤوسيه ويضيف لمعارفهم ومهارتهم وينمي قدراتهم ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم وبالتالي حماسهم وولائهم.

والقيادة لدي البروفسير كينيث كلارك (Kenneth clark) هي نشاط او مجموعة من الانشطة يلاحظها الآخرون، وتحدث في جماعة او منظمة او مؤسسة تضم قائدا او مجموعة من الاتباع تجمعهم اهداف مشتركة، يعملون معا لتحقيق هذه الأهداف .

ويقول جون جاردنر (john gardner) ، بأنها عملية الاقناع او تقديم القدرة التي يستخدمها فرد (او فريق قيادي) لحث مجموعة من الافراد علي السعي لتحقيق اهداف يريدونها القائد او تحقيق اهداف مشتركة بين القائد وأتباعه ، وذهب جيمس ماك جريجور (james mc gregor) الى أن القيادة هي عملية تبادلية يقوم فيها اشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها ، في اطار المنافسة والصراع لتحقيق اهداف يريدونها القادة اهداف مشتركة بين القادة والاتباع. (2)

وعرفها جاري يوك (gary yoke) :انها تتضمن القيادة التأثير علي عملية وضع الاهداف والاستراتيجيات، التأكيد علي مدي الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الافراد لتحقيق هذه الاهداف ، والتأثير علي مدي تمسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير علي ثقافة

(1) مني احمد عيسي ، المدير الفعال (القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات 2010) ص 185.

(2) فيليب سادلر ، القيادة ، ترجمة هدي فؤاد ، (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2008) ص 17.

المنظمة ، وفي جانب اخر نجد هاري اس ترومان (harry s.truman) عرف القيادة بأنها القدرة علي دفع الرجال الي القيام بأشياء لا يحبون القيام بها وجعلهم يحبونها ، وتخصيص الرجال في هذ التعريف رمزي بحيث لا يقتصر علي عنصر الرجال فحسب وانما ايضا عنصر النساء .

بفرد وبرستس في كتابهما (الادارة العامة) يعرفاها بأنها فن التنسيق بين الافراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة (1) .

ويعرفها ميشيل ارمسترونج بأنها:عملية إلهام الأفراد ليقدموا افضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة .

ويعرفها (والتر ف أولمر، الابن walter f ulmer) انها نشاط - او عملية تأثير يتمكن فيه شخص من كسب ثقة الاخرين والتزامهم ويستطيع ان يدفع الجماعة الي تحقيق مهمة او مجموعة من المهام دون يعتمد في ذلك على منصب او سلطة رسمية(2).

وهذا يعني ان القيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بأخر وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس فهي وسيلة للتوجيه وتعكس قدرة المدير علي اغراء تابعة للعمل بثقة وحماس حيث ان الثقة تعكس الخبرة والقدرة علي تحقيق الهدف والحماس يعكس الاخلاص والتركيز في اداء العمل وهذا يؤكد قول ايرويك (urwick) في تعريف القيادة بأنها نشاط انساني ومسألة تتعلق بالشخصية وضرب المثل ويدعم ذلك تعريف (Harold and heinz) ان القيادة هي عملية التأثير علي الافراد حتي يتمكنوا من المساهمة في تحقيق اهداف التنظيم والجماعة(3) ، وهو ما يعضد قول ديموك (Dimock)الذي يعرف القيادة بأنها فن التأثير في الافراد اكثر منها في السلطة عليهم

(1) احمد ابراهيم ابو سن الإدارة في الإسلام ، ط 5(الخرطوم :الدار السودانية للكتب، 2013) ص 97
(2) ميشيل ارمسترونج ، اذا كنت مديرا ناجحا، كيف تكون اكثر نجاحا، (الرياض: مكتبة جرير ، 2001 م) ص 195.

(3) سليمان عمر محمد مطرف ، القائد الاداري ، (الخرطوم: مطابع العملة 2009) ص 26.

وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية (1).

ويري الفريد وبيترى Alfred and beatty ان القيادة هي القدرة على ضمان الانشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه (2).

وعرف احمد سيد مصطفى القيادة بأنها القدرة على التأثير في اخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام الى اداء مثمر يحقق اهدافا مخططة (3).

نلاحظ من التعريفات السابقة بأنها تركز قدرة القيادة علي التأثير في الاخرين ومع ذلك هناك تباين كبير في مجال هذا التأثير فالبعض يوسع تعريف القيادة ليغطي المجتمع كلة تأكيدا علي الدور المتزايد لرأس المال الاجتماعي الايجابي الذي يميز بعض المجتمعات ويمنحها ميزة المعايير والشبكات والعلاقات والثقة بالمقارنة مع مجتمعات اخري لا تتميز بذلك ، ووفق هذا التوجه تعرف القيادة بأنها : عملية التأثير الاجتماعي ، وهذا التعريف يعني ان القيادة لا تقتصر علي الشركات ومجالات العمل الاداري وانما هي قد توجد في المدرسة ، المسجد ، الاسرة وغيرها وان هذا التأثير يحمله الافراد الى ما هو ابعد من العمل ، وانهم اين ما وجدوا قد توجد القدرة علي التأثير الاجتماعي بهم (4).

ويري الباحث أن التعاريف المتعددة تعطي المفهوم قوة ومعني اكبر ولولا الاهمية لما تعددت وجهات النظر والتعاريف .

إن كثرة الدراسات والكتابات التي تمت حول موضوع القيادة ، هي التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنيس) يقول :إن الصعوبة في تحديد معني القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها ، بل أن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها التي

(1) فيليب سادلر مرجع سبق ذكره ص17.

(2) نجم عبود نجم ، القيادة والادارة والابتكار ، ط 1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2012) ص 21.

(3) احمد سيد مصطفى ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة (القاهرة: دار الإجابة للنشر 2000) ص 262.

(4) نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ص21.

أدت الى تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية علي آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر (1).
ومن خلال ما سبق يري الباحث ان القيادة الإدارية: هي قيام شخص بالتأثير علي الاخرين بحيث تجمعهم اهداف مشتركة يسعون لتحقيقها ويقوم من خلال منصبة بالتأثير فيهم بتوجيههم نحو الهدف مما يحقق النجاح لكل الاطراف .

2/ اهمية القيادة :

عملية القيادة ووجود القائد الجيد علي رأس عملة امر غاية في الاهمية فبالقيادة تترتب الحياة ، ويقام العدل ، ويحال دون ان يأكل القوي الضعيف ، والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتتصب في اطار خطط المنظمة بما يحقق الاهداف المستقبلية لها وتضمن نجاحها كما يعمل القائد بشكل دائم علي تدعيم السلوك الايجابي للأفراد والمجتمعات وانه يبذل قصاري جهده لتقليل السلوك السلبي ، موحدًا بذلك مناخا افضل للعمل والانتاج الهادف (2).
وتتبع اهميتها من كونها (3):

1. ضرورة لنجاح المشروعات أيا كان نوعها ، سواء ان كانت مشروعات انتاجية او تجارية او خدمية ، وسواء كانت تتبع للدولة او القطاع الخاص فكلها مشروعات تهدف لتحقيق وتكاتف الجهود .
2. توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الاهداف الموضوعية .

(1) نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية ، ط 1 (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاصدار الثامن 2009م) ص 108.

(2) عبدالغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2002 م) ص 42.

(3) محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الاردن: دار وائل للنشر 2010) ، ص 259.

3. كما انها تؤدي الى تنسيق وتوازن اهداف المجموعات المختلفة بالتنظيم وربطها بالهدف التنظيمي المطلوب ، ولا بد ان تتوازن وتتكامل الاهداف المتوقعة سواء ان كانت للمنظمة او للأفراد ولعل عملية التوازن هذه هي التي تحدثها القيادة .
4. تحقيق اهداف المشروعات يقتضي ان يكون الاداء باعلي كفاءة وذلك يقتضي قيادة فعالة وبدونها يستحيل تحقيق هذه الاهداف .
- ولأهمية القيادة ، علي القائد الا يشغل نفسه كثيرا بالتعامل مع الامور اليومية والروتينية ، بل ان اهم عمل له هو استشراق المستقبل ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها ، وحل اي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها (1).

(1) المرجع السابق ص 259

المبحث الثاني : انماط القيادة الادارية

تختلف انماط القيادة من وجهة نظر علماء الادارة واهم هذه الاتجاهات:

1-انماط القيادة وفقا لأسلوب ممارستها

2-القيادة حسب الهيكل التنظيمي

3-القيادة حسب الموقف او الشخصية

1/ انماط القيادة وفقا لأسلوب ممارستها:

لا تخرج عن ثلاث انماط (1):

- القيادة الاستبدادية والتي يطلق عليها صفة (الأوتوقراطية).
- القيادة الديموقراطية.
- القيادة الفوضوية.

وسنتناولها بالتفصيل:

أ/القيادة الاستبدادية:

غالبا ما تطلق الرئيس علي القائد الاستبدادي عوضا عن صفة (القائد) ، وذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعة ويتلاعب بمصائرهم بغير ارادتهم ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع اليهم بل يملئ عليهم اوامره ويطالبهم بتنفيذ الاوامر الاستبدادية دون نقاش ، بل انه يفرض عليهم هذه الاوامر بأساليب تحكمية ، مسيطرة وتطلق علي القائد المستبد لفظ أوتوقراطي لأنه يعتقد ان من حقه التحكم في اتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (كأن، يكون مديرا عاما له خبرة عريقة ، او قوة شخصية او سطوة وهو يعرف بالضبط ما يريد و يفعل في ذلك سبيل ما يشاء ويتجه مباشرة الى هدفة وكلمته هو القانون الذي لا يعلي عليه، ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات الاتية :

(1) بشير العلق ،اصول الادارة الحديثة ، (عمان :دار مجدي لاوي للنشر ،1998 م) ص 271

- 1- الاعتداء بالنفس.
- 2- الثقة المطلقة بالنفس.
- 3- الكبرياء.
- 4- عدم الاعتراف بأخطائه.
- 5- التفاخر بإنجازاته وبنفسه.
- 6- القسوة ، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الانسانية ، حتي بالنسبة للمحيطين به.
- 7- البحث عن القوة والجاه بأي ثمن.
- 8- الاحتفاظ بأسراره واسرار العمل لذاته.
- 9- يلقي اللوم علي معاونيه متي ما فشل ولكنة يحصل علي التقدير لشخصه في حالة النجاح.

مآخذ القيادة الاستبدادية:

للسلوب الأوتوقراطي مآخذ يمكن اجمالها في الآتي (1):

1. ان استخدام هذا الاسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء الى الاعتماد الدائم علي القائد وانه هو الذي يجب ان يتصرف في جميع لأمر والاحوال مما يجعل موقفهم ضعيفا في التغلب علي المشكلات التي يوجهونها.
2. ان استخدام هذا الاسلوب يؤدي الى قتل روح المبادأة والابداع لدي المرؤوسين، فإصدار التعليمات والاورام بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا تتيح الفرصة امام المرؤوسين، فإصدار التعليمات والاورام بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا تتيح الفرصة امام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات ابتكارية وابداعية، حيث ان القيام بالأعمال علي وتيرة واحدة وبصورة متكررة من شأنه خلق نوع من التبلد في قدرات الفرد ، وان فقدان الفرد لفرصة اظهار مواهبه سيؤدي له مردود عكسي علي ادائه.

(1) سعود محمد النمر ، السلوك الاداري، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود ، 1991 م) ص 301.

3. هذا النمط يركز علي الإنتاج فقط ويتمسك بحرفية اللوائح والقوانين وأنظمة العمل⁽¹⁾.
4. النمط الأوتوقراطي وعلى وجه التحديد يصعب تحقيقه في الواقع العملي، فلا يتصور ان يكون القائد الاداري على درجة من المعرفة والخبرة والكفاءة تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي تطلبها الادارة الحديثة في واقعا المعاصر والتي اصبحت تعتمد علي تفويض وديموقراطية القرار، وحماية القيادة، وينعكس هذا بدوره علي التابعين في خلق روح المبادرة والابتكار لديهم ورفع معنوياتهم وبعدهم عن القلق والاضطراب النفسي.⁽²⁾
5. في ظل القيادة التسلطية تنعدم الاتصالات من الصاعدة وتسمى (التغذية العكسية) وتعني بها الاتصالات من القاعدة الى القمة.
6. النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي الى خلق التنظيمات غير الشرعية التي قد يجد فيها التابعون ملاذا للتخفيف عنهم من مظاهر القلق النفسي والاحباط والصراع بين القمه والقاعدة وهذا بدوره يؤدي الى الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الشرعي مما يؤثر في نهاية الامر⁽³⁾.
7. القائد الأوتوقراطي قد يكون قادراً على وضع رؤية طويلة المدى وتنفيذها بشكل متنسق، بعيداً عن التقلبات السياسية قصيرة المدى أو ضغوط الرأي العام.⁽⁴⁾

ب/ القيادة الديموقراطية :

او ما يطلق عليها المشاركة او المستشارية وهي كلها كلمات مرادفة لمعني المشاركة بمعني واحد وهو النموذج القيادي الرائع والواقع علي الطرف النقيض من القيادة التحكيمية او التسلطية فالقائد وفق هذا المفهوم الديموقراطي هو ذلك النوع من القادة

(1) علي محمد ابراهيم كردي ، الادارة والقيادة ، (القاهرة : مطبعة وادي النيل، 2011) ص 103

(2) المرجع السابق، ص 127.

(3) سعود بن محمد النمر، مرجع سبق ذكره ، ص 301.

(4) طاهر محمود الكلالدة ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (عمان: الدار داراليازوري للنشر والتوزيع

(2019) ص 204.

الذي يعطي أكبر نوع من الأهمية لمروسيه والذي يشعرهم بأهميتهم والذي يقودهم نحو أسلوب الإقناع وتأثير الشخصية بعيداً عن الإرهاب واستخدام النفوذ والسلطة فهو بمعنى آخر يعتمد علي ما يملكه من قدرات اهليته للقيادة فهو ينظر الى السلطة علي انها اداء شرعية ولكن وفق مضمون سلطة الثقة وسلطة القيادة ليس الا (1).

يري كارهيل ان القائد الاداري الديموقراطي يتميز بالصفات التالية (2):

- 1- ينظر الى مروسيه باعتباره منسقا للعاملين وليس رئيسا لهم .
- 2- يعطي مروسيه فرصه اوفي في تسيير شؤون الوحدة التي يرأسها .
- 3- يجيد الاستماع الى مقترحات وافكار العاملين معه .
- 4- يحرص على تقديم التوضيحات الملائمة لمروسيه حتى يمكنهم فهم ما يطرأ من تغيرات.
- 5- لديه الاستعداد لقبول رأي مروسيه في حالة الخلاف بينه وبينهم حول كيفية اداء عمل معين .

مزايا القيادة الديموقراطية :

لقد اثبتت التجارب المتعددة ان الجو الديموقراطي الذي تخلقه القيادة الديموقراطية من خلال تفهمها لمشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها واشباع حاجاتهم الانسانية علي اختلافها ينتج عنة جماعة عاملة متعاونة ويؤدي بالتالي الى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة ورفع كفاءتها الانتاجية ، كما ان العلاقات الانسانية الطيبة بين القائد ومروسيه تزيد من احساس المرؤوسين بأن اهدافهم واهداف التنظيم تكاد تكون واحدة فيقوي تأييدهم لأهداف التنظيم فيزيد التماسك بين جماعة المرؤوسين ويجعلهم اكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة ويسود الجماعة جو من الرضا عن

(1) المرجع السابق، ص174 - ص 175 .

(2) احمد ابو اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ص 126

العمل والشعور بالارتياح والتعاون وروح الفريق ، وكل ذلك يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من انتاجهم (1).

مآخذ القيادة الديمقراطية:

ان القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي لا يعني التسليم بأن هذا الاسلوب القيادي يجب ان يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات والمواقف ، وذلك ان الاسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات واماني وخبرات مجموعة معينة من العاملين في الادارة ومع اهدافها وهو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد علي تطويع الاسلوب القيادي ليلائم متطلبات وظروف معينة وايضا مع هذا ظهرت عدم واقعية القيادة الديمقراطية وان مبالغتها في التركيز علي الموظفين يكون في الغالب علي حساب ممارسة القائد لسلطاته الرسمية ويؤكد القائلون لهذا الاتجاه ان القيادة الديمقراطية الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع (2) .

ج/ القيادة الحرة :

على العكس من اسلوب القيادة المتسلطة بصورها المختلفة يترك في اطار القيادة الحرة للعاملين حرية المبادرة والتصرف مع احتفاظه بأدني حد من الاشراف والتوجيه في الحالات التي يرجعون اليه بشأنها فهو لا يشارك في المناقشات ولا يحاول تنظيم العمل او تنسيقه ومن اهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة المنطلقة ما يلي (3):

1. اتجاه القائد إلى منح العاملين بالمنظمة قدر اكبر من الحرية لممارسة الانشطة المسندة اليهم بما في ذلك سلطتهم في إصدار القرارات التي يرون أنها ملائمة لإنجاز العمل ، فالقائد في ظل هذا الأسلوب يري أن تنمية العاملين بالتنظيم وزيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة والاستقلال في

(1) نواف كنعان القيادة الادارية ، ط 2 (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر 2003 م) ص 236.

(2) سعود بن محمد النمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 305.

(3) مصطفى ابو زيد ومحمد عثمان ، الادارة العامة (القاهرة: دار النهضة 2001) ص 522 .

إنجاز المهام الموكلة اليهم ،مما يتطلب منه أن يقصر نشاطه على التوجيه العام من خلال تعليمات عامة غير محددة والإدلاء بملاحظات عامة ، فالقائد في هذا النموذج من القيادة يلعب في الواقع دوراً أقرب ما يكون الى السلبية منه الى النشاط الإيجابي فهو يعتمد في قيادته علي ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمنظمة ويحلون مشاكلهم ويخلقون الحوافز من ذاتهم دون الاعتماد عليه ،أي أن مجموعة العاملين في المنظمة يبدو وكأنها يتجاهل وجود القائد ، وذلك بنفس الطريقة يتجاهل فيها القائد المتسلط - تقريباً وجود الجماعة من حوله.

2. اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيهم علي أوسع نطاق، وميله الى إسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة ، فتفويض السلطة يتم علي أوسع نطاق ،لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم ، ومن جهة أخرى يعتمد القائد علي التعليمات العامة ، فيتترك لمرؤوسيهم حرية إصدار القرارات أتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل وحل مشكلة ويعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد علي نفسه كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدني الى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت أتخاذ القرار وفي الرأي الذي انتهى اليه (1).

3. إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، حتى يسهل على المرؤوسين سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها ، فليس القصد من هذه السياسة أن يقوم القائد بشرح أمور العمل للمرؤوسين بشكل تفصيلي ، لأنه لو حصل ذلك لإعفائهم من وجود اتخاذ القرارات لمعرفتهم وضيع بالتالي الفائدة من اسلوب الحرية المتبع في القيادة ، فسياسة الباب المفتوح في الاتصالات لا تعني

(1) نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص246

استعداد القائد في ظل أسلوب القيادة الحرة للاستماع الى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها إنما تهدف - فقط - الى إعطائهم التعليمات والتوجيهات العامة بشأنها، على أن يترك لهم حرية التصرف إزاءها على ضوء التجربة في العمل (1) .

مأخذ القيادة الحرة:

إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي يربتها، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين فقد كشفت نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال من الآثار السلبية التي يربتها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظلها فثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله وإن الحرية الزائدة تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل، فانتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاً في أدائه العمل بعيداً عن إشراف وتوجيه فائد قد يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها كما كشفت نتائج الدراسة عن أن المجموعة العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وأن أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملاً، ولا يكون هنالك ضبط في العمل سواء كان القائد موجود أو غير موجود، ويرى بعض الباحثين أن المجموعة العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط والتنظيم، وبزيادة مدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وحتى إذا ما حاولت ذلك، ستواجه فيها ضعف قدره مثل هذه المجموعة على توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الإنتاج (2).

إلا أننا نرى أنه من الصعب التسليم بالمأخذ الثابتة على إطلاقها، لأن مدى نجاح هذا الأسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه وتحدد

(1) مصطفى أبوزيد وحسين عثمان ، مرجع سابق ذكره ص 526

(2) نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 248

مدى تطبيقه للنتائج المطلوبة. وإن مثل هذا الأسلوب يمكن يؤدي إلى نتائج حملة إذا كانت الظروف ملائمة تطبيقه، وتوفر لدي القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه.

مزايا القيادة الحرة:

بالرغم من كل المآخذ على أسلوب القيادة الحرة فقد ثبت أيضاً أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي وأنه يترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه ومن أهم هذه العوامل ما يلي (1) :

1. عندما لا ينظر القائد الذي يمارس القيادة الحرة، نظرة متزمتة إلى تفويض السلطة

أو إلى الإشراف على مرؤوسيه، ولديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع المرؤوسين العاملين في ظلّه، ويجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل، فمثل هذا القائد يجعل الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدراتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم.

2. عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عالي من التعليم وذلك لأن تفويض القائد سلطاته على نطاق واسع وإصدار التعليمات العامة، يحتاج إلى كفاية عالية قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.

3. عندما يحسن القائد الذي ينجح أسلوب القيادة الحرة ويحسن مرؤوسيه استخدام التفويض، فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه، ويكون ذلك بالتأكد من قدرتهم وخبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلاً لاستعمال السلطة المفوضة اليهم، وأن يراعي عدم تفويض المزيد الموظف الجديد، بل يحاول إعطائه قدرًا محددًا من السلطة في بداية تعيده ويترتب على ذلك تمكين القائد بصغار موظفيه الجدد منهم من اكتساب

(1) المرجع السابق، ص 251.

الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها وبذلك يؤدي إلى التفويض الغرض منه.

4. عندما يكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، فمثل هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون له صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث غالباً ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب ولقد لخص سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه نمط القيادة في قوله: (إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين من غير ضعف والقوة من غير عنف) أن القيادة في الإسلام قيادة وسطية لا هي متسلطة ولا هي متراخية غير موجهة (1)

2/ القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

إذا نظرت إلى الهيكل التنظيمي فإنه يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين هما: قادة رسميون وقادة غير رسميين.

1. القادة الرسميون هم الذين يوضعون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة ويهدف القائد إلى حفر إتباعه وتوجيههم وتفتهم وتفهم مشاكلهم وتقوية الثقة بينهم.
2. القادة غير الرسميين فهم يعملون داخل جماعات متفاوت دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر وقد يكون اختيارهم مبنياً على أساس تعقلي، فالقائد غير الرسمي يتمتع بمركز قيادي فإذا تغيرت الظروف فشل وبدأ البحث عن قائد جديد.

3/ القيادة حسب المواقف أو الشخصية:

وتشير إلى أن أساليب القيادة يجب أن تتغير بناءً على الموقف أو الظروف التي يواجهها القائد، بالإضافة إلى نوع الشخصية التي يمتلكها القائد وأفراد الفريق. وهذا النوع من أنواع القيادة يعتبر أن ليس هناك أسلوب قيادة واحد صحيح، بل يجب على القائد أن يتكيف مع متطلبات الوضع والفريق والشخصية لتحقيق أفضل نتائج ممكنة.

(1) احمد ابو اسماعيل ، مرجع سبق ذكره، ص 104

القيادة حسب الشخصية تتطلب أن يمتلك القائد صفات شخصية قوية تجعله ملهمًا وموهوبًا في التأثير على الآخرين.

القيادة حسب الموقف تتطلب أن يكون القائد مرناً وقادراً على تقييم المواقف واختيار الأسلوب الأنسب.

في الواقع، العديد من القادة الناجحين يميلون إلى الجمع بين كلا النمطين، حيث يستخدمون أسلوب القيادة الذي يتناسب مع شخصياتهم وفي نفس الوقت يتأقلمون مع الظروف المتغيرة (1)

(1) هدي سيد لطيف ، الأسس العلمية للإدارة(القاهرة : الدار العربية للنشر والتوزيع 2000م) ص 153

المبحث الثالث

نظريات القيادة الإدارية

نظريات القيادة :

هناك العديد من النظريات التي درست القيادة الإدارية واختلفت باختلاف المدخل الذي نظرت من خلاله للقيادة الإدارية وفيما يلي عرض لأهم النظريات :

1 - نظرية الرجل : الانسان العظيم : Great Man Theory

تفترض هذه النظرية بأن القائد هو إنسان وأن هذه العظمة هي موهبة، وهذه النظرية هي من أولى وأقدم النظريات لتفسير القيادة وتركز على القيادات العسكرية وقيادات الدول.

فقد اعتبر المفكرين الأوائل القائد هو شخص يملك تأثيراً قوياً وإيجابياً على الآخرين، و استخدموا، كمثال القادة العسكريين والسياسيين الذين حظوا بحب وولاء أعداد كبيرة من الناس، وحققوا أعمال عظيمة ، وبرزوا كأشخاص عظام .

وعندما حاول المفكرون تحديد كيف وصل هؤلاء القادة إلى هذه المكانة ، افترضوا بأن ذلك حصل نتيجة موهبة نادرة منحها الله لهؤلاء القادة ، أي أنهم افترضوا بان " القيادة " هي سمة وموهبة أما أن يملكها الفرد أو لا يملكها ، فكما قد يملك البعض موهبة الصوت الرخم أو الجمال الباهر ..الخ يملك آخرون هذه الموهبة المهمة .

هذه النظرية لا تصلح كثيراً للإدارة كعلم لأنها تعني بأننا نحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين ونعطيهم المسؤوليات الإدارية ، وتعني بأننا لن نستطيع أن نهيب قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذي تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة هي نادرة (1).

(1) سعاد نائف برنوطي ، الإدارة أساسيات ادارة الأعمال ، ط 4 (الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003) ص

2/ نظرية سمات القائد : Trait Theory

تفترض هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين ، ويركز مدخل السمات على الرجل أو المرأة في العمل وليس على العمل نفسه وأن الاهتمام يجب أن يركز على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على العمل .

وقد أجريت دراسات متعددة عن السمات المشتركة في السلوك القيادي ولم تتفق تماماً على هيكل موحد للسمات القيادية ومع ذلك أمكن تحديد سمات شخصية مشتركة جسمية وعقلية لقادة ناجحين كما يلي :

أ- سمات جسمية : مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية.

ب- سمات الخلفية الاجتماعية : مثل التعليم والطبقة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي والخلفية الوظيفية والخبرة.

ج- الذكاء : وهو محصلة قدرات عقلية مثل القدرات اللفظية والحسابية والتحليلية والتخيلية وقوة الذاكرة وسرعة رد الفعل .

د - سمات شخصية : مثل الحماس و الاستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدي وحب الإنجاز وحب التأثير والسيطرة والأمانة والمصادقية والإحساس بمشاعر وحاجات الناس ، وروح الدعابة .

هـ - خصائص مرتبطة بالأداء : مثل الدافعية للإنجاز والمسئولية و المبادأة والمثابرة .

و- خصائص اجتماعية : مثل القدرة الإشرافية والتعاون والشعبية واللباقة والكياسة .

وقد توصلت دراسات حديثة إلى علاقة بين القيادة وبعض السمات الشخصية فمثلا وجدت علاقة معنوية بين فاعلية القيادة وكل من سمات الذكاء والقدرة علي الأشراف والمبادأة والثقة بالنفس ، وقد اكتشف ستوجل stogdill ان الشخص المتوسط أو العادي الذي

يشغل مركزاً قيادياً يفوق العضو المتوسط بمجموعة عمل في خصائص مثل الذكاء والمعرفة والاعتماد على النفس وممارسة المسؤولية والابتكار والإسهام الاجتماعي والمرتبة الاجتماعية و ربما يكون من الممكن - في ضوء ذلك - تحديد سمات عامة لقدرة القيادة مثل الثقة بالنفس، المبادأة، والاحساس بالآخرين (حاجاتهم، اتجاهاتهم ومشكلاتهم ..) لم تستمر هذه النظرية لعدة أسباب أهمها ظهور تأثير المدرسة السلوكية في علم النفس والتي كانت تنادي بأن سمات الشخصية لا تولد مع الفرد، فالجزء الأكبر فيها قد يكتسب من تجارب الفرد في الحياة ومن تفاعله مع حركة البيئة المحيطة وخصائصها، وكذلك وجود سمات الشخصية القيادية توصلت إليها دراسات هذه النظرية في غير القادة، وعدم وجود سمات هذه الشخصية في كل من القادة، ولم تنجح النظرية أيضاً في تحديد القدرة من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد، كما أنها فشلت في تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد، كما أنها فشلت في تحديد علي الأقل سمة واحدة يمكن استخدامها كأساس للتمييز بين القادة وغير القادة مع مواقف قيادية مميزة دون غيرها⁽¹⁾.

3/ نظرية سلوك القائد : Behavioral Leadership Theory⁽²⁾:

أتجه العلماء بعد أن خف حماسهم إلى نظرية السمات، إلى التركيز على سلوك القائد أي ما الذي يفعله القائد الفاعل ولا يفعله غير الفاعل؟ فمثلاً هل القائد الفاعل الديمقراطي الذي يشاور تابعيه أم هو الأوتوقراطي المستبد وهل هو المتسامح المتساهل أم مصدر التعليمات والقواعد المحددة؟ عموماً هل يهتم بالعمل أكثر (تصميم العمل، تقسيم المهام، تحديد المعايير، وتقييم الأداء) أم يهتم بالفرد أكثر (حاجات المرؤوسين

(1) سعيد محمد المصري، التنظيم الإداري، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2011 م) ص 205

(2) احمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد (القاهرة: دار الإجابة، 2001 م) ص

والعلاقات الإنسانية معهم) ؟ وهل يجمع ويوازن القائد الفاعل بين الاهتمام بالعمل وبالأفراد العاملين؟ وكلها استفسارات كانت موضع دراسات متعددة.

أن الأبحاث التي أجريت في هذا المجال أخذت تنظم باتجاهين وأضحى أولها يدور حول تبين الكيفية التي يتصرف بها وعلها القادة وكيف يصرفون أوقاتهم، وما نوع الأنشطة التي يزاولونها، ومسؤولياتهم نحوها، ووظائفهم في الأعمال الإدارية أما ثاني اتجاهات الأبحاث فيدور حول تحديد السلوك القيادي الفعال (1).

وهناك ثلاثة مداخل فرعية استخدمت لقياس السلوك الحقيقي للقادة هي:

1. المدخل الذي استخدمه كلا من بيلز وسلاتر Bales And Slater في دراسات جامعة هارفارد.

2. المدخل الذي استخدمه ستوجديل وزملاؤه في دراسات جامعة أوهايو.

3. المدخل الذي استخدمه كاتز وكان وليكرت في دراسات جامعة متشيجان .

ويوضح الجدول التالي المقارنة بين هذه المداخل الثلاثة من حيث طبيعة التصميم وأسلوب جمع البيانات

جدول (1/3/1) مدخل قيادة سلوك القادة

المدخل	التصميم	اسلوب جمع المعلومات
الأول (جامعة هارفرد)	معملي	قياسات يقوم بها ملاحظين أو مراقبين للسلوك
الثاني (جامعة أوهايو)	ميداني	قائمة أسئلة للتابعين
الثالث (جامعة ميتشغان)	ميداني	قائمة أسئلة للقادة

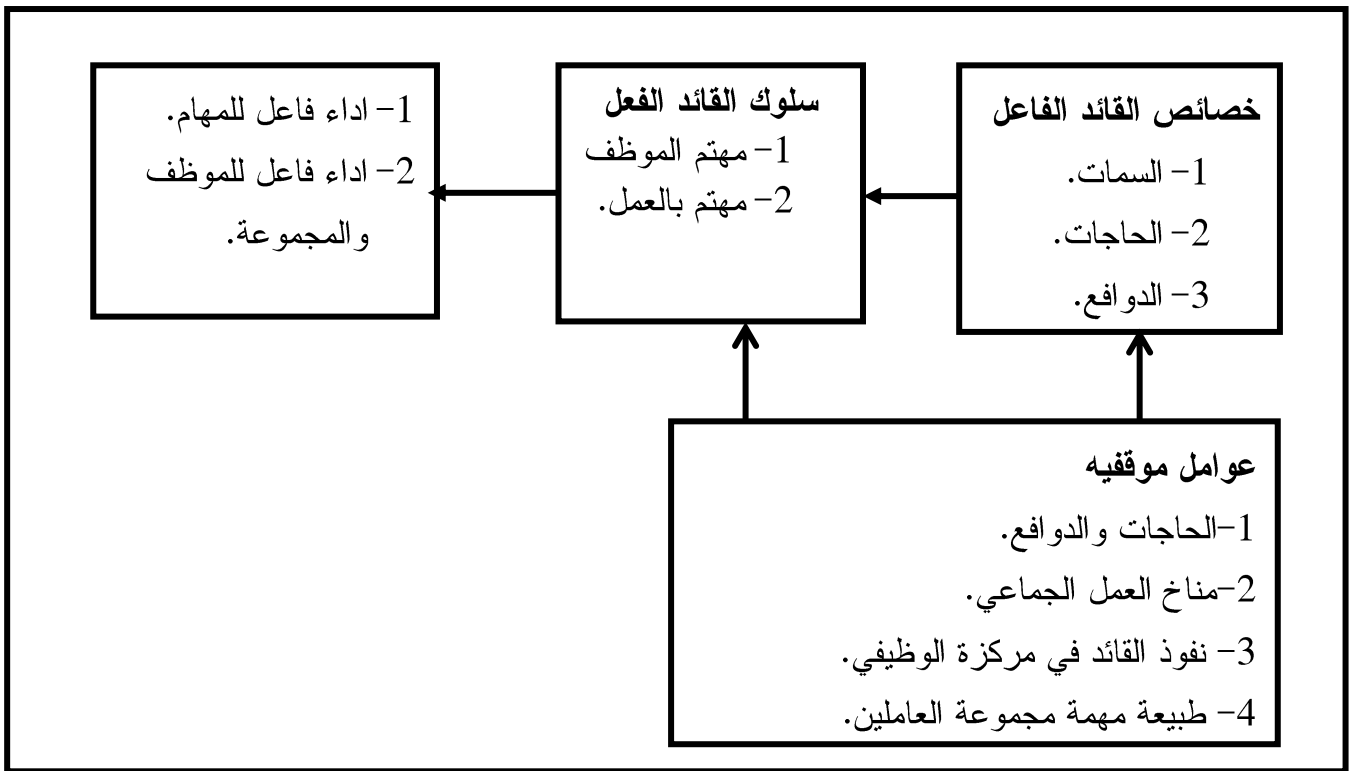
المصدر: سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، (إسكندرية: الدار الجامعية، 2002م) ص258

(1) محمود المساد، الإدارة الفعالة، (لبنان: مكتبة لبنان ، 2002) ص70

4/ نظرية القيادة الموقفية situational leadership:

يتزايد عدد المديرين الذين يعتقدون بأن القيادة عملية معقدة بحيث لا يمكن ممارستها من خلال سمات أو سلوكيات محددة متميزة بل ان السلوك القيادي الفاعل هو رهن بالموقف الذي يعايشه القائد وأن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة مواقف متنوعة ويوضح النموذج ان القيادة الفاعلة تعتمد علي تفاعل الخصائص الشخصية للقائد

الشكل (1/3/1) القيادة الموقفية



المصدر: أحمد سيد مصطفى المدير العربي في عالم متغير (القاهرة: الناشر المؤلف 2004م) ص 205
والقائد الفاعل في هذه النظرية يجب أن يكون مرنا بمعنى أنه يغير نمط قيادته كلما تطلب الموقف ذلك ، ويعتمد الأمر علي عوامل مرتبطة بالموقف أو المشكلة وعوامل مرتبطة بالمرؤوسين أما العوامل المرتبطة بالموقف أو المشكلة فهي مدي احتمال أن يكون بديلا معيناً لمعالجة الموقف أو المشكلة أفعال من غيره ، ومدي كفاية معلومات القائد لصنع قرار عالي الجودة ، ومدي توافر بدائل للمعالجة يمكن من فاعليتها .

أما العوامل المرتبطة بالمرؤوسين فهي مدي احتمال قبول المرؤوسين للقرار كشرط لفاعلية تنفيذه ، ومدي إدراك المرؤوسين وقبولهم للأهداف التنظيمية التي يمكن تحقيقها من خلال القرار ، وأخيرا مدي احتمال ظهور صراع بين المرؤوسين عند اختيار البديل الأنسب إن مزج هذه العناصر - الوقع - سيفرز مواقف مختلفة .

وقد ظهرت عدة نظريات للقيادة الموقفيه وهي :

1- نموذج هيرسي و بلانشارد Hersey & Blanshard للقيادة الموقفيه .

2- نموذج فيدلر Fiesler للقيادة التفاعلية .

3- نموذج هاوس (Ropert House) الذي يجسد نظرية المسار والهدف The path .goal Model

4- نموذج فروم ويتون Victor Varoom & Philip yetton لصنع القرار .

وقد ذكر المساد أن منحنى الموقف يشتمل علي اتجاهين فرعيين :

إتجاه من الدراسات يهتم ويتصدى للكشف عن نطاق عمليات القيادة ذات أوجه التشابه العالية أو الخصائص المتفردة عبر الأنواع المختلفة من التنظيمات ، ومستويات الإدارة ، والثقافات و إن أساليب البحث الأولية المتبعة به هي الدراسات المقارنة بين موقفين أو أكثر ، وقد تكون وجهات نظر الإداريين و اتجاهاتهم ، وأنشطتهم ، وسلوكهم ، وعمليات تأثيرهم وخططها ،متغيرات تابعة في هذه الدراسات . بينما الإتجاه الثاني من الدراسات فيحاول الاهتمام والتصدي لتحديد المجالات والمظاهر التي تتوسط بين علاقات القائد المرتبطة بصفات مثل سماته ومهاراته وسلوكه وبين فاعلية القيادة . وهذا يقوم علي افتراض أن الاختلافات في السمات والمهارات والسلوك يؤثر في المواقف المختلفة وأن السمات والسلوك المتشابه لن يكون الأفضل في كل المواقف⁽¹⁾.

(1) محمود المساد ، المرجع السابق ص 60

الفصل الثاني

التميز المؤسسي

المبحث الأول: مفاهيم التميز المؤسسي

المبحث الثاني: أهداف ومبادئ وأنواع ومعوقات التميز المؤسسي

المبحث الثالث: نماذج وجوائز التميز المؤسسي

الفصل الثاني

المبحث الأول: مفاهيم التميز

1/ مفهوم التميز:

التميز كمفهوم بدأ الاهتمام به في مطلع الثمانينيات عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت ووترمان Waterman Jr Tom Peters and Robert H كتابهما المشهور – البحث عن التميز In Search of Excellence 1982 والكتاب جاء كردة فعل لتمييز الشركات اليابانية منذ الستينيات والسبعينيات، وقد درس الباحثان بيترز وزميله مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة⁽¹⁾. مفهوم التميز مرادف للابتكار الذي هو الآتيان بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، وينتج عنه تحقيق ميزة تنافسية في واحد أو أكثر من عناصر الأداء الاستراتيجي⁽²⁾.

التميز المؤسسي هو قدرة المنظمات علي المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة عبر التفوق في ادائها وحل مشكلاتها، ويميزها عن باقي المؤسسات⁽³⁾.

التميز المؤسسي هي فلسفة حديثة يعود الفضل فيها ظهورها الى التنظيمات التي اخذت علي عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بمستوي أداء المنظمة ، وجعلت ذلك بمثابة هدفاً رئيساً لها، وعرفت إدارة التميز بأنها مجموعة من القواعد

(1) ناصر محمد العديلي ، مقال تحديات تحقيق نموذج التميز في اداء الأعمال والخدمات (الرياض: جريدة الاقتصادية 2009) العدد 5733.

(2) يوسف احمد ابوفارة الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، ط 1 (عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2009)

(3) موسي احمد السعودي ، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن ، (الاردن :المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 العدد 3 2008 م) ص 257

والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقرارات والممارسات في المنظمة وتعود الى تحقيق أفضل الإنجازات(1).

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن إن يحدث في منظمة قصيرة أو كبيرة حكومية تقدم خدمة أو تصنع سلعة فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد علي منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الاطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعليم والإبداع والتحسين المتصل(2).

التميز المؤسسي هو الاستخدام المنظومي لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن LEAN THINKING(3).

علي الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة وذلك علي النحو التالي(4):

1- تغيير التميز بناء علي ممارسات المنظمة:

أوضحت المنظمة للجودة إن مفهوم التميز الذي يشير الى المصادرة في أدره المنظمة وتحقيق النتائج بناء علي مجموعة ممارسات الأساسية التي تشتمل علي التركيز علي النتائج والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف والإدارة العمليات واشتراك الأفراد والتحسين المستمر والإبداع والمنفعة المتبادلة بين الشراكات والمسئولية الاجتماعية المشتركة وتحقيق المنافع لأصحاب المنظمة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

(1) عبدالرحمن توفيق احمد ،التميز الإداري والفعالية القيادية ، ط 4 (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة ،2009) ص 35

(2) مأمون الدرادكة ، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 (عمان : دار الصفا للنشر 2001) ص 54.

(3) فريد النجار ، التميز والتفوق المؤسسي ، (الاسكندرية : منشأة المعارف ، 2014) ص 27 .

(4) عبدالرحمن توفيق وآخرون ، التميز الإداري والفاعلية القيادية (القاهرة : مركز الخبرات المهنية 2008) ص 6.

2- تفسير التميز علي أساس تفوق المنظمة علي مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم الى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها الى التفرد والتفوق الايجابي على غيرها من المنظمات في الوصول الى أهداف.

هو حالة من انفراد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات.

3- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

ويشير هذا المفهوم الى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم حزمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به.

فالتميز يقدم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة.

2/ أهمية التميز المؤسسي:

أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، الأمر الذي يدفع العاملين الى بذل كافة طاقتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها⁽¹⁾.

(1) موسي احمد السعودي مرجع سبق ذكره ، ص264.

يعتبر التميز مهم في تميز المنظمات عن بعضها وهو ضروري لرفع إدارة المنظمة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حث عليها التميز المؤسسي وقد تبينت أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية⁽¹⁾:

- 1- العمل علي جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات.
- 2- العمل علي جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من اجل القدرة علي اتخاذ القرارات المناسبة.
- 3- العمل علي تطوير أداء الموظفين والمديرين للتمكن من رفع أداء المنظمة.
- 4- العمل علي توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة المؤسسة في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة.
- 5- العمل علي تفعيل روح الابتكار ومبدأ روح المنافسة.
- 6- إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من اجل رفع مستوي أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.

3/ خصائص التميز المؤسسي:

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي الى حدوث تحسن ملموس في مستوي أداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة والمنظمات التي تحقق تميزا لابد ان تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي⁽²⁾:

- ✓ وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة.
- ✓ توافر خطة إستراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية علي أسس علمية.
- ✓ وجود هيكله واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة.

(1) ياسين كاسب وآخرون، اثر عوامل التغيير علي التمييز التنظيمي، (القصيم : مجلة دراسات في العلوم الإدارية العدد الثاني -2013 م) ص 218.

(2) رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق (القاهرة: دار علا للكتب، 2012م) ص 18 .

- ✓ توافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.
- ✓ وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدميه، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية).
- ✓ وضوح وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
- ✓ توافر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات.
- ✓ وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات.
- ✓ ارتفاع ملحوظ لدافعية وإنتماء والتزام ومشاركة العاملين.
- ✓ وجود مستوي أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات.
- ✓ توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات.
- ✓ ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات والعمل بروح الفريق.
- ✓ وجود احترام وتقدير مرضي للمؤسسات محليا وعالمياً.
- ✓ امتلاك جميع العاملين المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ حل المشاكل باستمرار، وامتلاك العاملين المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
- ✓ إمكانية تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها العامة بشكل جيد.
- ✓ توافر نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- ✓ الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

ومن أبرز الخصائص التي يختص بها التميز المؤسسي: احترام تعدد الآراء، والتقويم الذي يترتب عليه نتائج وأن يكون تقويماً مستمراً واستخدام معطيات التقويم، ووجود قيادات ذات تروية قائمة علي المشاركة، ويعد أعلى العناصر أهمية بالإضافة الى دعم القادرة المتعاونين والمنفتحين الذين يبذلون الجهد الى التوصل الى قرارات جماعية،

واحترام الإختلاف، ومعرفة الذات، ويتضمن معرفة ما لديها من ثقافات وبيئات، والتفاعل المفتوح والمنتج، تشتمل على أساليب صحية لإدارة الصراع، والتركيز الخارجي علي البيئة والمتعاملين والنتائج، وتقويم آثار القرارات الجماعية بما يمكن من حصول تعلم الجماعة، ووجود نوع من الإلتزام التنظيمي والمهني، وتعزيز إلتزام الأفراد بصالح الجماعة ورفاهيتها والتركيز علي التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، ومحاولة تغيير السلوكيات بناء علي تفحص القيم ونتائج العمل وجمع المعلومات عن ثقافة المؤسسة وبيئتها والعمل عليها⁽¹⁾.

4/ أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي النحو التالي:

1- القيادة : فالقيادة العليا لها تأثير مباشر علي التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الإتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة علي مناقشتها، والوصول على اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص

(1) رضا ابراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره ص18 .

والقصور، ويحس بالمشكلات، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها فإذا قاموا بذلك فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز⁽¹⁾.

2- الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متعددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب علي الإدارات العليا أن تتبني أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لإتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند إتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وإتخاذها، والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود. فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم ، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة.

3- العمليات: إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول عل

سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأ إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه

(1) محمد عبدالعال النعيمي ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، (عمان: داراليازوري للنشر والتوزيع،

الأغراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر⁽¹⁾

4- المعرفة: يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة ، وتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد (Stronmgulst & Samoff) علي أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما. المدخل الأول يشير إلى التجارب النظامية وإختبار الفرضيات التي تشير الى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقات السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد إستقلاليتها. أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة علي الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز علي المدخل الأول⁽²⁾.

5- المالية: يمثل الجانب المالي تاريخياً محور اهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالكف وتراكمها بإعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً علي النجاح. فقد مثلت المحاسبة علي مر العصور نظاماً للقياس وترجمة للغة الأعمال، وقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة، لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها.

(1) محمد عبدالعال النعيمي ، المرجع السابق ص 56

(2) رولا علي عبدالله الضامن ، تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال (عمان : دار وائل للنشر ، 2006) ص 91

5/ أهداف إدارة التميز المؤسسي (1):

تحقق أهداف أداء التميز أهداف ومزايا كثيرة للمنظمة منها:

- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية وأيضاً المنافسة في التسوق العالمي.
- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفضيل مصادر القوة التنافسية بما يحقق الجودة والميزة النسبية عند المنافسين.
- تحقق عوائد ومنافع متوازية لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم و استثمارها وتوظيفها.
- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة.

(1) جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، (مصر: مطابع الدار الهندسية، 2013م)، ص116.

المبحث الثاني: مبادئ وأنواع ومعوقات التميز المؤسسي

1/ مبادئ التميز المؤسسي:

اتفق بعض الباحثين حول مجموعة من المبادئ الأساسية التي يركز عليها التميز المؤسسي، وتسهم بفاعلية في نجاح المؤسسات في تحقيقه واستمراره وتتضمن ما يلي⁽¹⁾:

1- الاستمرارية: ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه الى التميز، وهذا من منطلق أن ما تتميز به الآن سيكون إذا، ولذلك فأن عملية التميز المؤسسي يجب أن تكون عملية مستمرة، فلا يجوز الوصول الى مستوي معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتماً إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف العاديين.

2- الشمولية: حيث أن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معينة منها بصورة افضل منها بصورة افضل 100% ولكنة يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية ولاشك أن النظرة الشمولية في التميز المؤسسي مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة.

3- التركيز علي التوقعات المطلوبة: حيث إن التميز المؤسسي الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتي يتحقق عنصر السبق والإنفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد⁽²⁾.

4- توافر مقومات التميز: حيث يؤيد العالم دافيز في مقولته بأن التميز المؤسسي له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، أن من يريد التميز المؤسسي الحقيقي لابد أن يبدأ هذا التميز المؤسسي الحقيقي علي عدة مقومات أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية وتحقيق الأرباح والاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في

(1) رضا ابراهيم المليجي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق(القاهرة: دار علا للكتب 2012 م) 23

التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية وإجراءات عمل سهل ومتوازنة، والقناعة بأهمية الابتكار، والقناعة بأهمية البشر وقدرتهم الكامنة.

5- التركيز علي الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق: حيث أن التميز المؤسسي لكي يكون مجدياً وملحوظاً يتحتم أن يكون متمركزاً على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة، وألا نبعث جهودنا في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية.

6- تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع علي التفكير الابتكاري والمبادرة اليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين.

7- الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم: فلو افترضت المنظمة أنها وصلت إلى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها استراتيجيتها علي هذا الأساس فأن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو إلى التعلم والتميز عن الآخرين، وأن نبعد كل البعد عن التكلم بأمجاد الماضي ونتكلم عن أمجاد الحاضر والمستقبل.

8- المناخ الملائم للعمل: لاشك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد علي التميز الإداري، وأن سعي القيادات العليا في أي منظمة إلى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول الي التميز الاداري، وتتركز الأعمدة الرئيسية للمناخ الملائمة للعمل في توافر ثلاثة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة علي فكر القادة في المنظمة، وعادات العمل اليومية التي يتبعها المنسوبون في إدارة أعمالهم، والقوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنسوبين بالمنظمة⁽¹⁾.

(1) رضا ابراهيم المليجي ، مرجع سبق ذكره ص 25

2/ أنواع التميز المؤسسي:

1- التميز القيادي: القيادة لها تأثير مباشر علي التميز وذلك خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة والقدرة علي التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتماما بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل الي أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فان ذلك ينتج تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة القدرة علي منافستها والوصول الي اقتراحات وابتكار وحلول جديدة لمشاكلها وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن تقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار والابتكار بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية كذلك للقدرة الابتكارية لدي الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموفق الواحد فهو يعني الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحسم المشكلات ولاشك أن الأشخاص الذين ازدادت حساسيتهم لأدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة أو تزايد فرصهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها فإذا قاموا بذلك فان الاحتمال سيزداد إمامهم نحو التميز⁽¹⁾.

2- التميز بتقديم الخدمة: أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول علي سلعة لتلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فان هؤلاء يلتجئون الي المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز فان اللجوء الي هذه النتائج يعد مؤشراً علي إن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت الي إنتاج هذه الخدمة وهذه النتائج وهذه الأغراض تقضي الي خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولاشك أن استخدام المدخل الهيكلية لحل

(1) يحي إبراهيم ، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الإجتماعي، (القاهرة: دارالتوزيع والنشر الإسلامية، 2001 م) ص65.

المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر و أن هنالك مجموعة من القواعد التي تعمل علي تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء منها:

- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راضي بما قام بشرائه.
- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم والتعرف على إحتياجاتهم واليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
- العمل علي تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدي العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء⁽¹⁾.

3- التميز البشري: نجد المنظمة في ابسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ويقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة وبمعني أخر فان لفظ العمالة يشير الى القيادات التنظيمية و رؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية . من هذا المنطلق فأن البيئة الاساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلي مر العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان الذي يعتبر نقطة البداية والنهاية

(1) النعمي وآخرون، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008م)، ص43.

فهو المكون الأساسي للمنظمة وغايتها في النهاية لذلك فإن من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي وترجع أهمية العنصر البشري الى عدة أسباب منها أن الإنسان هو متخذ القرارات وهو المسئول عن التجديد والابتكار وسيط التعلم في المنظمة بالرغم من ان الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات.

3/ معوقات التميز المؤسسي:

فيما تسعى كافة المنظمات منذ بداية التسعينات تقريبا الا انه ثبت عدم قدرة العديدة من المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي ويرجع ذلك لعدة أسباب لعل من أبرزها:

- 1- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
- 2- التقليد والمحاكاة لتجارب للمنظمات الأخرى دائما السعي لتكيف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب لتتماشي مع طبيعة وبيئة المنظمات العربية.
- 3- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي وتطلبها.
- 4- عدم التقرير الكافي بأهمية المورد البشرية.
- 5- أتباع أنظمة وسياسيات وممارسات لتتوافق مع مدخل التميز.
- 6- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين يعتبر أيضا سببا كافيا لعدم نجاحها.
- 7- غياب الرؤية المشتركة.
- 8- القيادة التقليدية.
- 9- عدم اهتمام برضاء الزبون.
- 10- الإدارة البيروقراطية.
- 11- غياب الإبداع والجودة في الأداء، التمويل والنقص المالي⁽¹⁾.

(1) الرشيد صالح بن سليمان ، نحو بناء إطار منهجية الإبداع والتميز الأعمال في المنظمات العربية، (شرم الشيخ: ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الخامس في الإدارة دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 2004م)، ص12.

التميز هو عبارة عن أسلوب للحياة (Excellence is way of life) يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة فهو نمط تفكير أو فلسفة إدارية تعتمد علي منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر⁽¹⁾.

برزت في الآونة الأخيرة علي الساحة الدولية والاقليمية عدد من المنظمات ودفعها نحو تحقيق مستويات اعلي من الأداء للوصول الي التميز فمن خلال النماذج التي اعدتها هذه المنظمات لتكون بمثابة دليل عمل لجميع الشركات والمنظمات سواء كانت انتاجية او خدمية فضلا عن ما تتضمنه من معايير ودرجات يمكن من خلاله إجراء التقييم لتحديد مدى نجاح هذه المنظمات وفشلها في اعتماد مثل هذه المعايير وتتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي وفقاً لتميزها في منتجاتها أو خدماتها وارتقاء اساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين ويعتمد اسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد اما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمات منافسة أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي يمكن تحقيقه في كل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير⁽²⁾.

(2) Mona Ajaif , culture of excellence in some semi government organization in Dubai (Dubai: paper of Quality congress middle east responsibilities challenges and strategies 2008)

(2) شوقي قطبان، ادارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، (ورقة مقدمة في الملئقي الدولي الرابع في الدول العربية 2009 م).

نماذج التميز المؤسسي:

هي مجموعة من المعايير المحددة سلفا بحيث يكون لكل منها درجاتها الخاصة بها والتي تسمح للمنظمات بالاستفادة منها لا جراء التقييم والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء.

أهمية نماذج التميز المؤسسي :

- ✓ توفير بيئة ايجابية للتنافس الإيجابي والمقارنة المعيارية بين المؤسسات.
- ✓ تقييم خارجي موضوعي يشكل قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

✓ تقديم الجهة الفائزة كقدوة تحتذى في الاداء المتميز ويشجع تبادل الخبرات.

✓ التكريم والتقديم الإعلامي يشكل حافزا للمؤسسات على الانجاز المتميز (1).

وهناك اهداف استراتيجية لنماذج التميز (2):

- 1- تنمية وتطوير الاداء من خلال نشر وتبنى معايير التميز.
- 2- توفير خارطة علمية وعملية ذات طراز عالمي لقيادة التغيير في المؤسسة بصورة فعالة.
- 3- تحديد افضل الممارسات في الاداء والعمل على نشرها وتيسير سبل تبنيها من الجميع.
- 4- تشجيع التنافس والتعاون بين جميع ادارات المؤسسة.
- 5- الحصول على النتائج التي تحدد نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير.
- 6- نشر مفاهيم الابداع والجودة والتميز.

(1) برنامج جوائز دبي للتميز المؤسسي والوظيفي دورة تدريبية في جوائز التميز لقطاع الاعمال حكومة دبي الموقع الرسمي لحكومة دبي <https://www.dgep.gov.ae> // تاريخ الدخول 2024/11/25 الساعة الرابعة مساء

(2) جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي(القاهرة: مطابع الدار الهندسية 2013م) ص 123

7- الاحتراف وتكريم الادارات والافراد والمتميزين في تطبيق معايير الجائزة.

8- تحفيز الموظفين.

نبذة مختصرة عن نماذج التميز:

أولاً: النموذج الأوربي⁽¹⁾:

يشكل النموذج الأوربي لإدارة التميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات علي تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للأفراد العاملين داخل المؤسسات، ومدى تقدمه، ويقدم النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل فعالة وواقعية لأدارتها، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأوربية بالاعتماد علي فلسفة الجودة والتميز، ومن أجل توجيه المؤسسات لتحسين أدائها.

حيث أنشأ النموذج الأوربي للجودة والتميز وجائزته عام 1991م وذلك من قبل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة ويهتم هذا النموذج التميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الاوربية حيث تمنح الجائزة اربعة فئات مختلفة:

- المؤسسات الكبيرة.
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
- مؤسسات القطاع العام.
- المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

(1) رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، (مصر: دار علا للكتب، 2013م) ص 219.

استخدام نموذج التميز الاوربي :

تتمثل الاستخدامات في التالي :

1. يعد اطار عمل لتقييم المنظمات والتقييم الذاتي.
2. يهدف الى تنمية الوعي بالجودة واهميتها في السوق العالمي.
3. يدعم المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي.
4. يمكن المنظمات من تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.
5. يمثل طريقة لقياس الأداء مقارنة مع المنظمات الأخرى.
6. يعد دليل لتحديد المجالات القابلة للتحسين.
7. يساعد في وضع هيكل المنظمة لتمكين من الحصول على نتائج الأداء سواء الملموسة منها وغير الملموسة.

وتشمل معايير النموذج الاوربي (9) معايير (القيادة، السياسات الاستراتيجية، الأفراد، الشركات والموارد، إدارة العمليات، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) حيث تم تحديثه عام 2010م حيث تم التعديل في الامور التالية:-

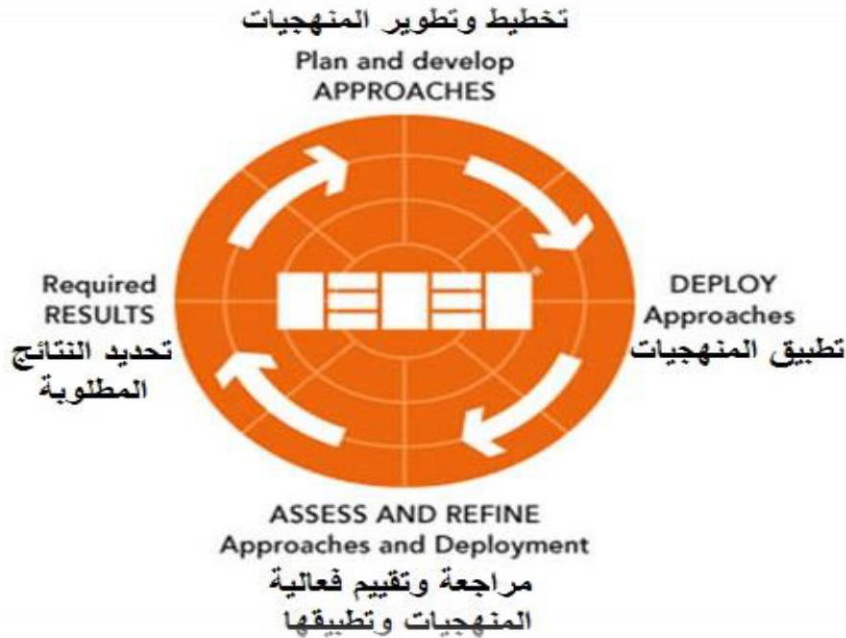
- معيار السياسات والاسراتيجية تم تغييره الى الاستراتيجية.
- معيار العمليات تم تغييره الى العمليات والمنتجات والخدمات.
- نتائج الأداء الرئيسية تم تغييره الى النتائج الرئيسية.
- وتم اضافة منهجية الرادار: (RADAR).

منهجية الرادار (RADAR)⁽¹⁾: يتم قياس معايير نموذج التميز وفق منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق التميز ويطلق عليها منهجية RADAR وهي الأولى من الكلمات الآتية:

(R) Results	النتائج
(A) Approach	المنهجيات
(D) Deployment	التطبيق
Assessment & Review (AR)	المراجعة والتقييم

ويتم من خلال منهجية الرادار تقييم مدي التزام المؤسسات بتطبيق معايير التميز وتحقيق النتائج بناء علي مؤشرات محددة حيث يتم إعطاء علامة لكل معيار وفق المنهجية التي يتم تنفيذها من قبل خبراء تميز مستقلين بحيث تحصل المؤسسة على (1000) إجمالية ضمن المدي العالمي لتعبر عن المستوي التميز الذي وصلت اليه المؤسسة: كما موضحة

في الشكل التالي: شكل (1/3/2): شكل منهجية الرادار



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة، 2013م) ص 201.

(1) خضير كاظم حمود إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة، ع، 2013م) ص 201.

ثانياً: النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز⁽¹⁾:

انشأت الولايات المتحدة الأمريكية هذه النموذج في عام 1978م ويعرف بأنه جائزة مرموقة تمنح سنويا للمنظمات و الأعمال الأمريكية التي تحقق قفزة استثنائية في الجودة التي تركز علي الزبون ويهدف هذا النموذج الى التعرف علي مكونات الاساسية للتميز التنظيمي وتعزيزه وتقاسم المعلومات من قبل المنظمات المثالية ويتألف النموذج من المعايير الآتية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز علي المتعاملين، التركيز الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال).

ثالثاً: نموذج ديمينج للتميز⁽²⁾:

يعد نموذج ديمينج الاساس الذي انطلقت منه النماذج وانشاته اليا بان في عام 1951م وذلك تخليدا لدور وجهود الدكتور ويليام ادوارد ديمينج والذي ارتبط اسمه للمنظمات التي تحقق انجازات مهمة في مجال التميز المؤسسي وذلك على وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات ويقوم على المعايير الآتية (سياسات الجودة ومراقبتها، إدارة التنظيم، التعلم والنشر، جمع واستخدام معلومات الجودة، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، التخطيط للمستقبل) وتمنح الجائز للثلاثة فئات مختلفة وهم:

- المؤسسات اليابانية.
- الأفراد اليابانيون.
- والمؤسسات الأخرى من مختلف العالم.

(1) عبير شرف الدين إدارة الجودة في المنظمات ، (الاسكندرية : مكتبة الاقتصاد ، جامعة الاسكندرية 2019) ص181.

(2) بلية حبيب ،إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأساسيات والتطبيق ، (الجزائر : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي 2019) ص73.

رابعاً: نموذج الملك عبدالله الثاني للتميز بالملكة الاردنية الهاشمية :

تهدف إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التوصل والشراكة مع المواطنين بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، والأسرة المتكاملة وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة وتوليد ثقافة التميز التي تركز علي أسس عالمية للممارسة المثلي. إن الجائزة تمنح للجهة الحائزة عليها، تذكراً يمثل جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني، وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي: جائزة أفضل دائرة، وجائزة أفضل منظمة، وجائزة أفضل موظف، حيث تتألف جائزة أفضل موظف من ثلاث فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري وفني وأفضل موظف مساند. إن برنامج الجائزة جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائماً للتطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحسين والتحديث، ولقد أثبت نجاعته وقابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة.

وقد تأسس مركز الملك عبدالله الثاني للتميز عام (2006) في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك لنشر ثقافة التميز عن طريق الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والأبداع، بما يتفق والنماذج العالمية للتميز (1) .

(1) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

خامساً: نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز:

قدم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية انطلاقته عام 1997م نموذجاً وجائزة التميز الحكومي على مستوى إمارة دبي ويهدف النموذج إلى تطوير الأداء المؤسسي ونشر مفاهيم الجودة والتميز والابداع بين الجهات الحكومية في دبي وتحقيق أداء متميز وتحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية ويتكون النموذج من (القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجية، المصادر والشراكة، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي)⁽¹⁾.

سادساً: نموذج الملك عبدالعزيز للجودة:

صدر الأمر الملكي لجائزة الملك عبد العزيز للجود عام 2000م وكانت الدورة الاولى للجائزة عام 2007م تستند معايير الجائزة على معايير ونموذج التميز الاوربي وأضافت الجائزة معيار المعلومات والتحليل ويمكن وصف معايير الجائزة بانها نموذج لفظي يصف المعايير اللازمة للتميز في صدر كلمات مكتوبة كما أنه نموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية للمعايير.

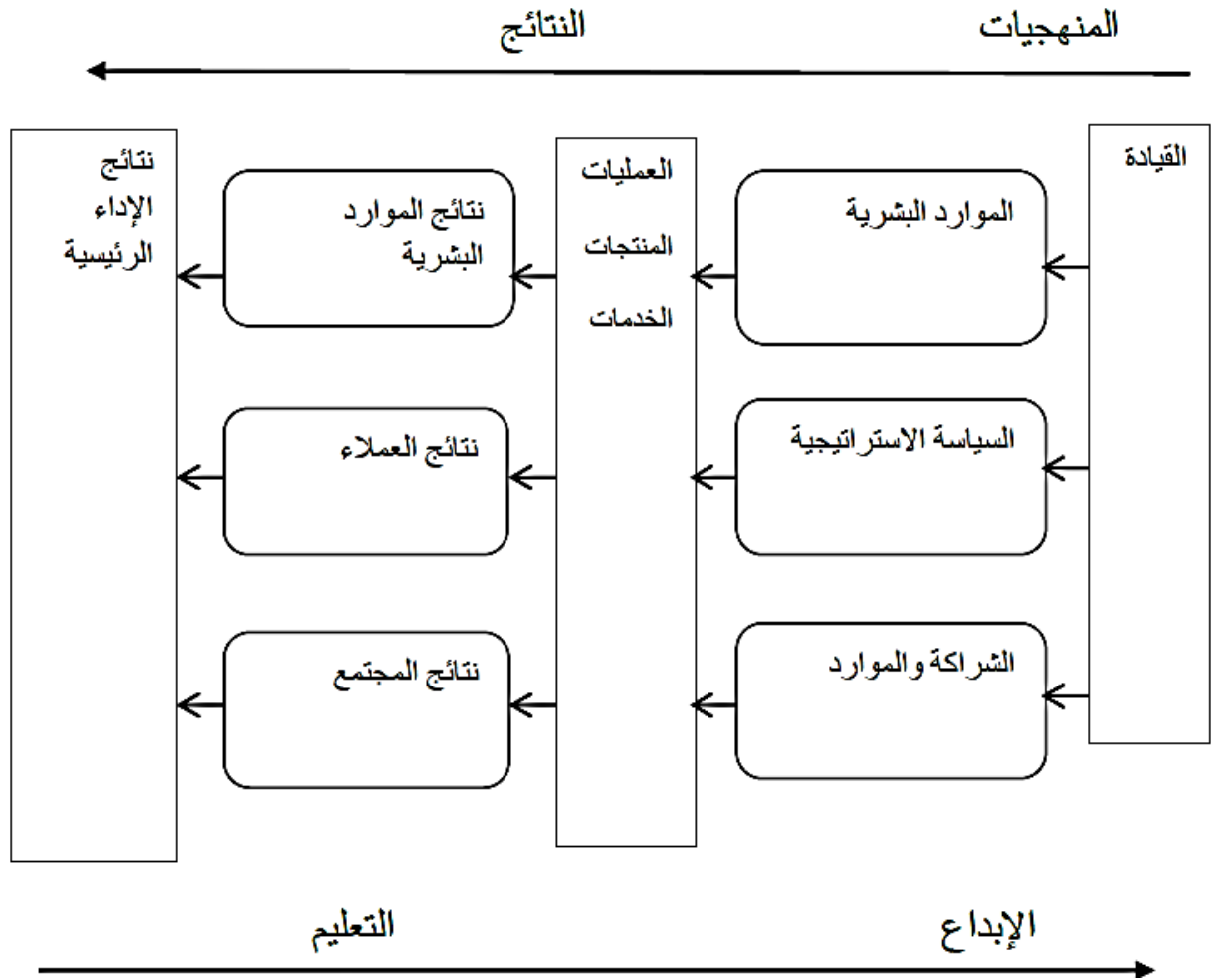
سابعاً: النموذج السوداني للجودة والامتياز:

اول محاولة لتطبيق مبادي الجودة والتميز كانت علي يد الدكتور ياسين عابدين في عام 1993م وكان مديرا للخطوط الجوية السودانية آنذاك وقد تمت المحاولة تطبيق الجودة علي إدارة واحدة وهي الإدارة الهندسية ثم أصبح مديرا لهيئة القومية للكهرباء. في عام 1995م وحمل معه هم الجودة والتميز حيث أطلق في اواخر عام 2006 برنامج لتطبيق الجودة الشاملة في الهيئة بمساعدة الدكتور الهادي التجاني وخلال هذه الفترة تأسس المجلس الأعلى للجودة الشاملة والامتياز يتبع لرئاسة الجمهورية.

(1) المرجع السابق، ص 75

وكان الهدف من انشاء المجلس قيادة المجتمع نحو افاق الجودة والتميز وجاء إطلاق جائزة رئاسة الجمهورية للجودة والتميز لتكون الحراك الحقيقي من اجل اداء حكومي اكثر كفاءة وفعالية وابداع وتطور وابتكار لتحقيق غايات التميز المنشودة (1).

شكل (2/3/2) (النموذج السوداني)



المصدر: هادي محمد التجاني، الطريق الى الامتياز، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة 2010م)

ص23.

(1) هادي محمد التجاني، الطريق الى الامتياز، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة 2010م) ص23

يتكون النموذج من 9 معايير تمثل 5 معايير الاولي منها الوسائل التي تشرح الطرق والاساليب التي بها المؤسسة أعمالها وهي:

- 1 - قيادة العاملين وإدارة العمل.
- 2 - إدارة الموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل.
- 3- صياغة السياسات والاستراتيجيات.
- 4- رعاية وتنمية وتطوير العاملين.
- 5- العمليات وصياغة النظم والاجراءات.

كما يشير الشكل اعلاه الى النتائج المعمول بها تحقيقها من الوسائل اعلاه وتتمثل في نتائج الزبائن ونتائج رضا العاملين ونتائج الاثر الايجابي في المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية. يلاحظ ان النموذج السوداني قد اعتمد كل اجزاء مكوناته من النموذج الأوربي للتميز ويمكن تبيان تميز النموذج السوداني علي الجدول ادناه.

الجدول(1/3/2) عناصر معايير التميز للنموذج السوداني

معايير الوسائل	النقاط	النقاط الكلية
القيادة	10	
الإستراتيجية	10	
العاملون	10	
الشركات والموارد	10	
العمليات	10	
إجمالي معايير الوسائل		50
معايير النتائج	50	
نتائج المتعاملين	15	
نتائج العاملين	10	
نتائج المجتمع	10	
النتائج الرئيسية	15	
إجمالي معايير النتائج		50
إجمالي نتائج النموذج	50	100

المصدر: مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتيازات الأعمال،(السودان: شركة السودان للطباعة، 2011م، ص264.

الفصل الثالث

قطاع الدراسة

المبحث الأول: نبذة عامة عن قطاع التأمين في السودان

المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية للشركات محور الدراسة

المبحث الثالث: القيادة والتميز في قطاع التأمين

الفصل الثالث

المبحث الأول: نبذة عامة عن الشركات محور الدراسة

أولاً: تطور قطاع التأمين في السودان:

السودان من أوائل دول العالم الثالث التي مارست التأمين، فلقد بدأت شركات التأمين مزاوله عملها في فترة الاستعمار البريطاني، كشرركات خاصة تعمل معظمها كوكالات لشركات تأمين أجنبية سويسرية وفرنسية وإيطالية ومصرية وتديرها في الغالب المؤسسات التي تعمل في التجارة الخارجية آنذاك مثل منشل كونس، فباتس وهانكس ولذا كان التأمين منحصراً في وثائق التأمين البحري للصادرات والواردات ثم امتد بعد ذلك ليشمل أنواع التأمينات الأخرى كالحريق والحوادث ثم أخيراً تأمينات الحياة⁽¹⁾.

ولقد هيمنت الوكالات الأجنبية على سوق التأمين السوداني في الفترة من العام 1898م وحتى العام 1959م بسبب زيادة حجم التجارة الخارجية، وسجلت الشركات الوطنية غياباً تاماً حتى بداية الخمسينات والتي شهدت ميلاد أول شركة تأمين برأس مال سوداني وهي الشركة السودانية لتأمين العربات التي تأسست في عام 1952م وكانت تعمل في تأمينات السيارات فقط ثم توسع نشاطها وتحول اسمها لشركة الخرطوم للتأمين وبعدها توالى تأسيس شركات التأمين حتى بلغ عددها ست عشرة شركة تأمين مباشر تعمل أربعة منها في مجال التأمين العام وتأمينات الحياة⁽²⁾.

أما الفترة من العام 1961م وحتى العام 1970م فلقد اتسمت بالوجود المشترك للشركات الأجنبية بجانب الشركات الوطنية، كما شهدت نشاطاً واضحاً وواسعاً في مجال التأمين حيث دخل رأس المال السوداني حقل التأمين بصورة مباشرة عام 1961م بعد

(1) عثمان الهادي إبراهيم، التجربة العملية للتأمين التعاوني في السودان، ندوة التأمين التكافلي (الخرطوم : فبراير 2004) ص2

(2) الشركة السودانية للتأمين وإعادة التأمين ، التقرير السنوي لعام 1995 م

صدور قانون الرقابة على المؤمنين والذي جعل الإشراف على النشاط التأميني من مهام وزارة المالية. وقد جاء في مذكرته التفسيرية عدد من الأهداف تمثلت في حماية الجمهور المؤمن منهم من الشركات الوهمية التي لا تستطيع منح الضمان الكافي، خدمة الإقتصاد لتوظيف أموال التأمين في التنمية وتشجيع قيام سوق وطني قوى، فكان إنشاء خمس شركات تأمين وطنية (3) منها برأس مال سوداني هي شركة التأمينات العامة، الشركة الأفريقية للتأمين شركة التأمينات المتحدة وشركتان برأس مال مشترك شركة النيل الأزرق للتأمين، والشركة السودانية للتأمين وإعادة التأمين⁽¹⁾.

ولقد عانت شركات التأمين في بداية إنشائها من عدة صعوبات نتيجة لصغر حجم رأس مالها الأمر الذي أدى إلى لجوء هذه الشركات لإعادة التأمين خارج السودان وعدم احتفاظ الشركات السودانية إلا بقدر بسيط من الأقساط لحسابها الخاص، وترتب على ذلك عدم استفادة الشركات السودانية والاقتصاد السوداني من أقساط التأمين واستثمارها داخل السودان، كذلك عانت شركات التأمين أيضاً من قلة الخبرات الفنية السودانية في مجال التأمين، ولقد شهدت الفترة من العام 1970م وحتى العام 1978م تصفية الشركات الأجنبية وسودنة القطاع التأميني، وفي عام 1970م تم تعديل قانون الإشراف والرقابة على المؤمنين لعام 1960م لقانون الرقابة لسنة 1970م والذي بموجبه تم إيقاف الشركات الأجنبية وتصفية رأس المال الأجنبي وسودنة القطاع التأميني بتحويل كل الشركات العاملة في السودان إلى شركات سودانية برأس مال سوداني بهدف حماية شركات التأمين الوطنية من منافسة شركات التأمين الأجنبية وقد نتج عن هذا التعديل زيادة عدد الشركات الوطنية. وفي عام 1974م تأسست أول شركة إعادة تأمين وطنية سودانية (شركة إعادة التأمين الوطنية). وفي أواخر عام 1978م برزت الحاجة إلى التأمين الإسلامي في السودان وحينها أفتت هيئة الرقابة الشرعية لبنك فيصل الإسلامي السوداني بعدم جواز

(1) محمد الحاج عبدالله، مبادئ التأمين تجربة السودان، (الخرطوم: دار جامعة أفريقيا للطباعة والنشر، 2000)ص

تأمين ممتلكات البنك لدى شركات التأمين التجارية لوجود غرر في عقد التأمين التجاري وألزمت البنك بالتعامل مع شركة تأمين إسلامية مما حدا بالبنك إلى تأسيس شركة التأمين الإسلامية وهي أول شركة تأمين إسلامية في العالم تمارس التأمين الإسلامي بجميع فروعها بما فيها التكافل البديل الإسلامي للتأمين على الحياة، وبعدها أنشئت شركة البركة للتأمين، وقد طبقت كلاهما نموذجاً إسلامياً يختلف عن طرق التأمين التجاري الذي كان سائداً آنذاك⁽¹⁾.

ولقد شهدت الفترة من العام 1978م حتى العام 1992م ازدهار صناعة التأمين في السودان حيث تم تأسيس شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في عام 1983م، والشركة الوطنية للتأمين التعاوني (حالياً التعاونية للتأمين) وفي نفس العام صدر قانون الحركة والمرور والذي يختص بتأمين السيارات طرف ثالث وقد ساعد كثيراً في تنظيم هذا النوع من التأمين، كما شهدت هذه الفترة صدور قانون المعاملات المدنية لسنة 1984م، وازدهرت صناعة التأمين في الأعوام الأخيرة حتى بلغ عدد الشركات العاملة في السودان حوالي (21) شركة في عام 1992م، أما الفترة من العام 1992م وحتى العام 2003م فعرفت بمرحلة الأسلمة والتأصيل لقطاع التأمين، من خلال اهتمام الدولة المتزايد بشأن أسلمة قطاع التأمين بالإشارة إليه في الإستراتيجية القومية الشاملة التي أفرزت له حيزاً كبيراً لبيان كيفية تحديثه وأسلمته، وفي عام 1992م تم إصدار قانون الإشراف والرقابة على التأمين والذي بموجبه الغي قانون الرقابة على التأمين لعام 1960م بهدف مواكبة الإتجاه السائد لأسلمة كافة مناحي الحياة الإقتصادية وإلزام كافة شركات التأمين العاملة في السوق السوداني بممارسة نشاطها في إطار التأمين التعاوني الإسلامي وبموجب هذا القانون تأسست هيئة الرقابة والإشراف على أعمال التأمين (هيئة الرقابة على التأمين

(1) عثمان الهادي إبراهيم ، التطبيق العلمي للتأمين الإسلامي في السودان ،سلسلة المعرفة التأمينية،(الخرطوم: دار

حالياً) وهي هيئة اعتبارية تتبع لوزارة المالية والإقتصاد الوطني وهذه الهيئة تعمل على تقويم ممارسة التأمين في البلاد (1).

ولقد تم إلغاء قانون الإشراف والرقابة على التأمين بصدور قانون الرقابة على التأمين لسنة 2001م، والذي أعطى هيئة الرقابة على أعمال التأمين سلطات وصلاحيات حيث يمكنها التوصية لوزير المالية لتحديد عدد شركات التأمين العاملة في البلاد، الترخيص للشركات وفقاً للشروط الواردة في هذا القانون رفع كفاءة العاملين عن طريق التأهيل والتدريب داخل البلاد وخارجها، تعيين مصفى أو الموافقة على تعيينه من داخل الهيئة أو خارجها للقيام بتصفية إي شركة تقدر الهيئة تصفيتها أو الموافقة على ذلك وإلزام الشركات بالإسهام في نشر الوعي التأميني بين المواطنين والعمل على تطوير مشاريع تقليل الخسائر. وفي يوليو 2003 صدر قانون التأمين والتكافل لسنة 2003م والذي وضع تعريف عقد التأمين وعقد التكافل والأضرار التي يجوز التأمين ضدها أو التكافل فيها، ولقد شهدت بداية العام 2004م إدخال التقنية في القطاع التأميني في بداية عام 2004م عندما قامت الإدارة العامة للمرور بتطبيق نظام التأمين الإلكتروني مستخدمه أحدث ما توصلت اليه التكنولوجيا وذلك لتوفير وسيلة آمنة وذات كفاءة عالية لضمان سلامة البيانات، ودقة تطبيق العمليات التابعة للتأمين، وذلك عن طريق ربط جميع الأطراف المعنية بقطاع التأمين عبر شبكة الإنترنت للإطلاع على المعلومات المتوافرة وتبادلها، وإتمام جميع الخدمات التي يطلبها قطاع التأمين بأقل تكلفة إدارة معلومات للأطراف المستخدمة للنظام. للنظام (2).

(1) عثمان بابكر احمد، تقييم تجربة التحول من نظام التأمين التقليدي على التأمين الإسلامي ، (جدة : المعهد الإسلامي للبحوث ، 1997م) ص 59

(2) التقرير السنوي لسوق التأمين ، اتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين السودانية ، 2019 م

هيكل قطاع التأمين في السودان:

يتكون سوق التأمين السوداني حتى نهاية العام 2021م، من (16) شركة تأمين مباشر واحدة تابعة للحكومة وعدد 15 شركة تأمين مباشر تابعة للقطاع الخاص، كما توجد شركة سودانية واحدة لإعادة تأمين وعدد (2) مكتب إقليمي لإعادة التأمين وعدد (3) شركات متخصصة في التأمين الطبي. أما عدد الوكلاء الرئيسيين فلقد بلغ عددهم 283 وكيل رئيسي، أما وكلاء التأمين الفرعيين فقد بلغ عددهم 180 وكيلاً، بينما بلغ عدد المنتجين 2845 منتجاً، وعدد وسطاء التأمين المباشر 4 وعدد واحد وسيط إعادة تأمين، وبلغ عدد خبراء المعاينة والتسوية الخسائر 245 خبيراً⁽¹⁾.

وهناك عدة جهات أخرى ذات صلة بهيكل سوق التأمين السوداني تتمثل في كل من⁽²⁾:

(أ) إتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين السودانية:

تأسس في عام 1976م ويضم في عضويته جميع شركات التأمين وإعادة التأمين السودانية من أهم أهدافه؛ العمل على تنمية وتطوير صناعة التأمين في السودان وذلك بنشر الوعي التأميني؛ وزيادة حصيلة إجمالي أقساط التأمين؛ مخاطبة السلطات والجهات الرسمية فيما يختص بالعمل التأميني كمرفق إقتصادي؛ تمثيل الأعضاء في المشاورات والمباحثات والمراسلات مع السلطات المختصة وحماية مصالح الأعضاء وخلق الصلات مع إتحادات التأمين في العالم بغرض تبادل الخبرات والمنفعة.

(ب) إتحاد شركات التأمين الإسلامية والتكافل: مقره بالسودان يضم في عضويته كل شركات التأمين العاملة وفقاً لنظام التأمين التعاوني الإسلامي في كل دول العالم وقد أُختيرت الخرطوم لتكون المقر الدائم لهذا الإتحاد.

(1) التقرير السنوي، الجهاز القومي للرقابة علي التأمين ، 2021

(2) مبارك عبدالقادر الهلالي، صناعة التأمين في السودان الحاضر وفاق المستقبل (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية

التجارة مجلة كلية التجارة، العدد 2، 2016، ص 189)

(ج) هيئة الرقابة على التأمين : أنشئت الهيئة العامة للإشراف والرقابة على التأمين وفقاً لقانون الإشراف والرقابة على أعمال التأمين لسنة 1992م والمناطق بها أن تشرف على أعمال شركات التأمين وإعادة التأمين السودانية، وتقوم بمراقبة أدائها وتوجيه النصح والمشورة لها، وفيما بعد تم تعديل قانون الإشراف والرقابة وتحول اسم الهيئة العامة للإشراف والرقابة على التأمين إلى هيئة الرقابة على التأمين.

(د) الهيئة العليا للرقابة الشرعية على التأمين: تم إنشاؤها بموجب القرار الوزاري رقم (215) لسنة 1992م تمشياً مع القرارات الخاصة بإلغاء نظام التأمين التجاري وتطبيق نظام التأمين الإسلامي. وتهدف إلى إصدار الفتاوى الشرعية في كل الأمور توحيد الرؤية الفقهية لهيئات الرقابة الشرعية لشركات التأمين فيما يختص بالمعاملات التأمينية والمالية الإقتصادية، وتوجد في كل شركة تأمين هيئة رقابة شرعية تقوم بنفس الأهداف والمهام التي تقوم بها الهيئة العليا.

ثانياً: شركة التأمين الإسلامية:

أسست شركة التأمين الإسلامية المحدودة (سودان) عام 1979 م كأول شركة فكرة للتأمين التكافلي الإسلامي كتجربة رائدة وأصيلة استقت من نبع الشريعة الإسلامية الغراء وعلوم العصر وأدواته، فجمعت بين الفكر والعمل والأصالة المعاصرة، فكانت الفكرة الوليدة لنظام التأمين التكافلي (البديل الإسلامي للتأمين علي الحياة) فأصبحت شركة التأمين الإسلامية أول شركة تأمين إسلامية في العالم، ومنها نقلت صيغة التأمين التعاوني الإسلامي من الإطار النظري الى الواقع العملي، وقدمت بذلك نموذجاً فريداً كم ساهمت بفاعلية في أسلمة الاقتصاد الإسلامي عموماً وقطاع التأمين علي وجه الخصوص⁽¹⁾.

(1) التقرير السنوي ، شركة التأمين الإسلامية المحدودة ، 2021 م

أنواع التأمين التي تقدمها الشركة:

تقدم الشركة خدمات تأمينية متنوعة وشاملة في كل المجالات:

1: التأمين العام:

- تأمين نقل البضائع (بري، جوي، بحري): هو عقد تأمين يتعهد بموجبه المؤمن بتعويض المؤمن له بالكيفية والمدي المتفق عليه عن اي خسائر (برية - جوية - بحرية) ويشمل عن ذلك اي مخاطر تخص (البر والجو والبحر) عدا الإستثناءات.
- تأمين الحريقه والسرقه: هو نوع من من أنواع التأمين يهدف الى حماية الممتلكات ضد خسائر ناتجة عن الحرائق أو عمليات السرقة، يشمل هذا التأمين تغطية الأضرار المالية التي قد تحدث نتيجة لحريق يصيب الممتلكات المؤمن عليها أو سرقة الممتلكات بقسوة او دونها.
- تأمين السيارات (تكميلي، ضد الغير): هو عقد بين مالك السيارة وشركة التأمين يهدف الى حماية مالك السيارة من التكاليف المالية الناتجة عن حوادث السيارات 'الأضرار، السرقة ، وهو نوعين تكميلي ويغطي السيارة ومابها من افراد ، اما ضد الغير فيغطي الاضرار التي سببتها عربة المؤمن له للغير ، ويسمي في السودان بالإجباري نسبة لألزام الدولة كل المركبات بتوفيره .
- تأمين هندسي ويشمل: أخطار المقاولين، أخطار التركيب، إنفجار الغلايات، الكسر الالى، المعدات الإلكترونية.
- تأمين الحوادث المتنوعة ويشمل: إصابات العمل، إصابات شخصية، خيانة الأمانة.
- تأمين الثروة الحيوانية ، ويغطي (الابقار والضان والماعز والابل).
- تأمين أجسام السفن والطائرات ويكون لاجسام السفن والطائرات وتأمين المسؤوليات للبضائع المحموله وفقدان الرخصة وتأمين الحرب .

- تأمين السفر: هو عقد تأميني يهدف الى توفير الحماية المالية للمسافرين خلال رحلاتهم والاضرار التي حدثت لهم اثناء السفر ومن هذه التغطيات (التغطية الطبيه الطرئه ،الغاء او تأخير الرحلة، الوفاة ... الخ)
- التأمين الطبي
- تأمين التمويل الأصغر.

2: تأمين التكافل:

- وثيقة التكافل الجماعية: يوفر التكافل الجماعي الحماية من مخاطر فقد الدخل للإسرة بسبب وفاة العائل أو عجزه أو إصابته بالأمراض المستعصية وذلك بدفع مبلغ التأمين المتفق عليه في حالة حدوث الحدث المؤمن على.
- تأمين تكافل الحج والعمرة: هي وثيقة توفر الحماية للحاج او المعتمر اثناء تأدية الحج او العمر، للنظام الصحي والوفاة وفقدان الامتعة⁽¹⁾.

ثالثاً : شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة :

هي إحدى شركات الهيئة الإقتصادية الوطنية التابعة لوزارة الدفاع الوطني، تم تأسيسها في العام 1983م، تم تأسيسها في العام 1983م وتعتبر أكبر شركة تأمين في السودان، وتزاول نشاطها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ويشرف على رقابة أعمالها من النواحي الشرعية نفر كريم من علماء الشريعة والقانون والإقتصاد.

تقوم الشركة بالتأمين على ممتلكات القطاع العام وتتعدى بخدماتها هذا القطاع لتشمل كذلك شركات القطاع الخاص والأفراد حيث تحتل المرتبة الأولى في تأمينها بالسودان.

وظلت الشركة تقوم بدورها في دعم النشاط الإقتصادي بالبلاد من خلال حصولها علي إتفاقيات إعادة التأمين ذات طاقات استيعابية عالية وكلفة مالية معقولة مما قلل

(1) الموقع الرسمي لشركة التأمين الإسلامية المحدودة ، <https://www.islamicinsurance.sd/ar> تاريخ

من صادر العملات الصعبة للخارج، وإضافة الى ذلك فقد قامت الشركة بدورها في تقديم التعويضات للوحدات الإنتاجية المختلفة والأفراد الذين تعرضوا لخسائر مادية نتيجة لحوادث الأخطار المؤمن ضدها، مما جعل تلك الجهات تعاود نشاطها الاقتصادي في أسرع وقت ممكن ويمثل هذا الدور التعويضي مهمتها الأساسية⁽¹⁾.

أنواع التأمين التي تقدمها:

- تأمين ضد الحريق.
- التأمين ضد خطر السطو.
- تأمين السيارات.
- التأمين الهندسي.
- التأمين البحري.
- تأمين الحوادث المتنوعة (إصابات العمل، الحوادث الشخصية، تأمين المسؤولية المدنية، النقدية، خيانة الأمانة، الزجاج، السطو).
- التأمين الزراعي.
- تأمين البترول.
- تأمين الطيران.
- التكافل⁽²⁾.

رابعاً : شركة التعاونية للتأمين المحدودة:

هي شركة مساهمة عامة مسجلة بالسودان منذ العام 1989، بدأت ممارسة التأمين في العام 1991 على النهج الإسلامي التعاوني. منذ تأسيسها اضطلعت الشركة بدور رائد في قطاع التأمين في السوق السوداني واكتسبت الشركة خبرات واسعة في المجال من خلال خدمتها لعدد كبير من العملاء على مدار سنوات خدمتها. نركز في الشركة التعاونية

(1) التقرير السنوي ، شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة ، 2021 م، ص 7

(2) المرجع السابق

للتأمين على إرث كبير من القيم الرئيسية التي ساهمت بشكل كبير في بناء سمعتنا في
أوساط عملائنا. يتكون مجلس إدارة الشركة من عدد من البنوك التجارية السودانية مثل
بنك المزارع، بنك النيل، بنك الخرطوم، بنك الادخار وبنك الجزيرة السوداني الأردني،
بالإضافة الى صندوق التأمين الإجتماعي لقوات الشرطة⁽¹⁾.

المنتجات التي تقدمها الشركة:

- وثيقة تأمين المسافرين.
- وثيقة تأمين جميع أخطار الطاقة.
- وثيقة التأمين الطبي.
- وثيقة تأمين السيارات.
- التأمين البحري.
- التأمين الزراعي.
- تأمين الثروة الحيوانية.
- وثيقة تأمين الحوادث المتنوعة.
- وثيقة حماية التمويل الأصغر.
- تأمين التكافل.
- خطابات الضمان.
- وثيقة تأمين الحريق والسرققة.
- وثيقة تأمين جميع أخطار التعدين.
- وثيقة التأمين الهندسي.
- تأمين الطيران.
- وثيقة حماية التمويل⁽²⁾.

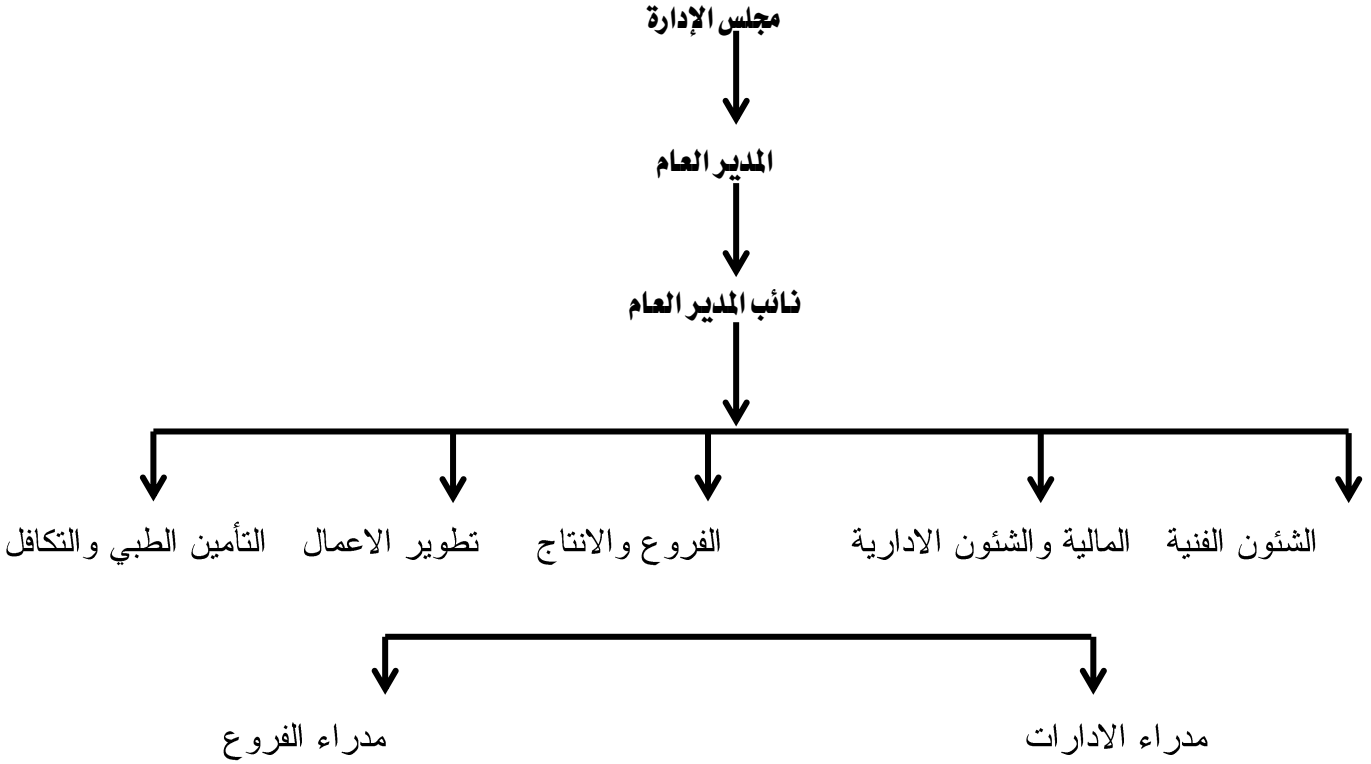
(1) التقرير السنوي شركة التعاونية للتأمين ، للعام 2021 م ، ص 14

(2) المرجع السابق ، ص 8

المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية للشركات محور الدراسة

1/ الهيكل التنظيمي لشركة التأمين الإسلامية المحدودة

شكل (1/2/3) الهيكل التنظيمي لشركة التأمين الإسلامية المحدودة



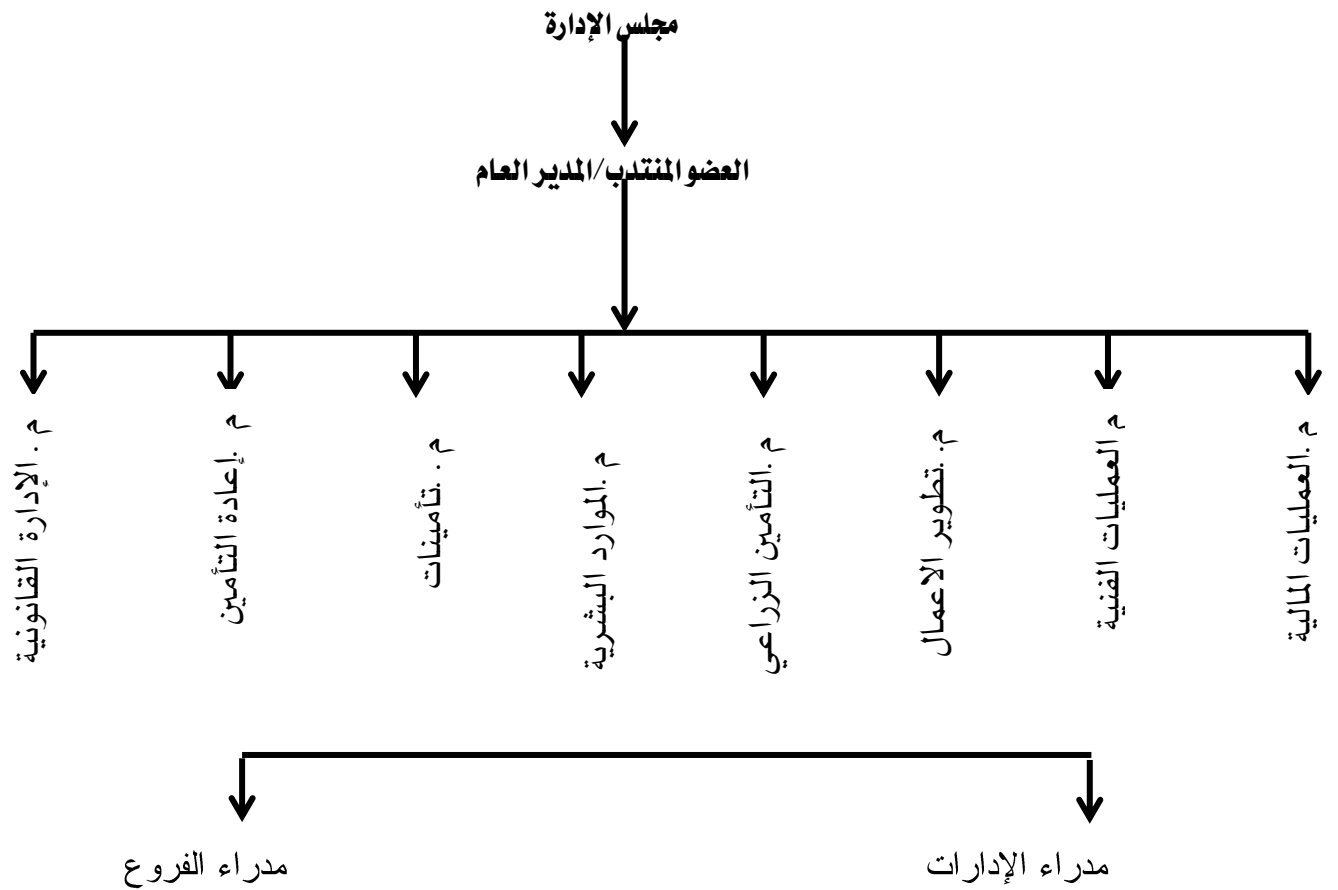
المصدر: الموقع <https://www.islamicinsurance.sd/ar> تاريخ الدخول 2024/6/24 الساعة العاشرة صباحاً

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من مدير عام يتم تعيينه بواسطة مجلس الإدارة لشركة التأمين الإسلامية وينوب عنه نائبه ويساعده (5) مساعدين ، مساعد للشؤون الفنية مهمته متابعة سير المطالبات وسير اداء العمل الفني بكل اقسام الشركة ومساعد للشؤون المالية والإدارية مهمته متابعة الامور المالية والإدارية وتدريب الموظفين وترقيتهم ومساعد للفروع والإنتاج مهمته متابعة سير الاداء بالفروع وسير عملية الإكتتاب ومتابعة حقوق

المنتجين وإعادة التأمين ومساعد لتطوير الاعمال متابعة سير الاعمال بالتقنية والشبكات والتسويق والبحوث بكل الإدارات والفروع ومساعداً للتأمين الطبي والتكافل مهمته متابعة سير التأمين الطبي وإدارة التكافل وتأكيد شمل كل الموظفين تحت التأمين الصحي وكل هؤلاء المساعدين يتم التنسيق فيما بينهم ومابين الفروع والإدارات لتسيير مصلحة الشركة⁽¹⁾.

2/ الهيكل التنظيمي لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة:

شكل (2/2/3) الهيكل التنظيمي لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة



المصدر: الموقع الرسمي لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، <https://shiekanins.com.sd> تاريخ الدخول

2024/8/25 الساعة الخامسة مساءً.

(1) مقابلة شخصية : جادالله احمد جادالله ، مدير الشؤون الإدارية بشركة التأمين الإسلامية ،مقابلة بتاريخ

2024/7/14 الساعة الثانية ظهراً

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة من مدير عام ويسمى ب(العضو المنتدب) يتم تعيينه بواسطة مجلس الإدارة لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة ، ويرأس مدراء القطاعات والإدارات المختلفة المكونه من عدد (8 إدارات)

1/ مدير قطاع العمليات المالية والإدارية : هو المسؤول الأول عن الأمور المالية والحسابات والتنسيق مابين الإدارة العليا ومجلس الإدارة فيما يخص الأمور المالية والسيولة لتسيير اعمال الشركة والتزامتها ضد الغير .

2/ مدير قطاع العمليات الفنية : هو المرجع الأول لكل العمل الفني في الشركة من إصدار للوثائق ومعينات الإصدار كلها والتواصل مع مهندسي التقييم ومراجعة الورش لصيانة العربات التالفه والتواصل مع الشركات الأخرى فيما يخص النزاعات القضائيه والمقاصة والإسترداد والتنسيق مابين الفروع فنياً.

3/ مدير دائرة تطوير الأعمال: هو المسؤول الأول عن التسويق والإعلان وتطوير العمل المؤسسي للشركة من خلال تطوير الإستراتيجيات التي تهدق منافسة الشركة في قطاع التأمين وتحليل السوق والعلاقات العامة وتحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية .

4/ مدير التأمين الزراعي : مهامه تتضمن مجموعة من الانشطة والواجبات التي تهدف الى دعم وتنفيذ سياسات التأمين الزراعي وضمان تقديم خدمات فعالة للعملاء والمزارعين وتطوير إستراتيجيات التأمين الزراعي علي مستوي الشركة وتحليل المخاطر الزراعية والحفاظ علي العملاء والتواصل مع الجهات الحكومية والخاصة فيما يخص التأمين الزراعي ، خاصة مع إهتمام الدولة بجانب تأمين القطاع الزراعي كقطاع حي وإستراتيجي .

5/ مدير الموارد البشرية : هو المسؤول الأول عن إدارة وتنمية القوي العاملة في الشركة بكفاءة وفاعلية والتخطيط الإستراتيجي والنظرة المستقبلية للموظفين وكيفية

المحافظة عليهم والتوظيف والتعيين ومعرفة إحتياجات الفروع والإدارات المختلفة وتطوير القوي العاملة وتدريبهم وتطوير الهيكل الراتبى والهيكل التنظيمى للشركة ، وتوفير وسائل للتواصل مابين الإدارة العليا والموظفين ، وكل ما يصب في مصلحة تنمية الموارد البشرية لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة .

6/ مدير تأمين السيارات : انشأت شركة شيكان هذا القسم ووضعت علي رأسه مدير نسبة لاهمية قطاع تأمين السيارات وتعقيد ملفاته وتداخله مع جهات أخرى مما يتطلب وظيفة متخصصه تقوم ب إدارة كل ما يخص السيارات وإصدار وثائقها من تأمين تكميلي وتأمين طرف ثالث أو ضد الغير ومراجعة تجديد الوثائق وتقديم عروض تأمين للعملاء و متابعة كل مطالبات السيارات وتوفير المهندس المختص لمعاينة الأضرار .

7/ مدير إعادة التأمين : يعتبر إعادة التأمين من الوسائل المتبعة لتفتيت الخطر ويتم تصميمها لحماية الشركة ضد تقلبات الخسائر والمخاطر الإقتصادية ، ومن أهم الاشياء التي يجب مراعتها في التأمين إدارة الخطر وهي من صميم عمل مدير اعادة التأمين وايضا من مهامه مراجعة الإتفاقيات وتجديدها ومطابقتها للغرض الذي من أجله انشئت ، والتواصل مع شركات الإعادة وتحصيل المبالغ منها والىها وكل ما يخص جانب إعادة التأمين .

8/ مدير الإدارة القانونية : من الإدارات المهمه جدا علي مستوي الشركة ويهتم بضمان الإمتثال القانوني وحماية مصالح الشركة وتقديم الاستشارات القانوني للإدارة العليا والأقسام الأخرى بشأن القضايا القانونية والسياسات والإجراءات ومراجعة العقود وإدارة النزاعات القانونية والقضايا القائية والإمتثال للتشريعات وإيجارات الفروع وإدارة المخاطر القانونية وحماية حقوق الشركة في كل الإدارات ومصالحها في كل الفروع (1) .

(1) مقابلة شخصية :احمد علي مختار عبدالباقي، مدير الموارد البشرية بشركة الشيكان للتأمين،مقابلة عبر جوجل ميت (google.com/meet) بتاريخ 2024/7/29 الساعة الواحدة ظهراً.

3/ الهيكل التنظيمي لشركة التعاونية للتأمين:

شكل (3/2/3) الهيكل التنظيمي لشركة التعاونية للتأمين

مجلس الإدارة



المدير العام



م . المدير للشؤون المالية والإدارية م . المدير للفروع والإنتاج والتخطيط م . المدير للتأمين الطبي والتكافل م . المدير للشؤون الفنية



مدراء الفروع

مدراء الإدارات

المصدر: <http://www.taawuniya.com.sd> تاريخ الدخول 2024/8/24 الساعة السادسة مساء

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة التعاونية للتأمين من مجلس إدارة يتم إنتخابه وفقاً للمساهمين في الشركة ويتم تمثيلهم بنسب تحترم حجمهم ومن امثلة المساهمين في الشركة (مصرف المزارع التجاري ،الصندوق الإجتماعي للشرطة ،بنك الخرطوم وبنك النيل ، واخرون) وهذا للمجلس يشرف علي إستراتيجيات وسياسات الشركة العامة ، وعلية يقوم هذا المجلس بتعيين المدير العام الذي بدوره يقوم بمهام الشركة وإدارتها .

ويرأس هذا المدير اربعة إدارات مختلفة على رأس كل إدارة مساعد مدير عام، تعمل مع بعضها في تناغم من أجل تسيير العمل بالصورة التي تحقق أهداف الشركة ولكل إداره

مهمه:

1/ **مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية** : هي الإدارة المرتبطة بالأمور المالية والإدارية لشركة التعاونية للتأمين وتدخل في مهامها كل ما يخص اعداد الميزانية ومتابعة التزام الشركة بالقواعد المالية في السياسة الموضوعة من قبل المدير العام ، وتوفير السيولة اللازمة لسداد المطالبات وتحقيق الربط السنوي للشركة من الإكتتاب ، كما تضاف لها الموارد البشرية بكل إختصاصاتها من تعيين الموظفين وتدريبهم وتميئهم .

2/ **مساعد المدير العام للفروع والإنتاج والتخطيط** : من الأدوار الإدارية الهامة في شركة التأمين التعاونية ، ويعمل بشكل وثيق مع المدير العام لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و مسؤولية الإشراف على جميع الفروع التابعة لشركة التعاونية للتأمين ، بما ذلك تنسيق الأنشطة بين الفروع، ضمان التوافق مع السياسات العامة، وتحقيق الأهداف المالية والتشغيلية للفروع ، كما يشمل التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الإكتتاب وتحصيل الأقساط .

3/ **مساعد المدير العام للتأمين الطبي والتكافل**: هو المسؤول الأول عن تسيير مهام إدارة التأمين الطبي من إصدار اللوائح ودفع مستحقات مقدمي الخدمة وتقديم العروض للمؤسسات ، ودفع المطالبات وكذلك تقع تحت إدارته إدارة التكافل من إصدار ومطالبات وتقديم أشكال جديدة في التكافل حتي تواكب الشريعة الإسلامية ، ومتابعة إضافة كل موظفي الشركة في التأمين الطبي والتكافل .

4/ **مساعد المدير العام للشؤون الفنية**: تختص إدارة الشؤون الفنية بشركة التعاونية للتأمين بكل ما يخص الأمور الفنية للتأمين من إصدار وثائق التأمين ودفع عمولات المنتجين ودفع أقساط إعادة التأمين والتنسيق بين مهندسين تسوية الأضرار والفروع المختلفة وتجديد رخص المنتجين ووثائق التأمين البحري وكل الأمور الفنية المتعلقة بالمكاتب والفروع⁽¹⁾.

(¹) مقابلة شخصية : ريم ابراهيم الطاهر ، مدير فرع الخرطوم 2 بالشركة التعاونية للتأمين ،مقابلة بتاريخ

المبحث الثالث: القيادة والتميز في قطاع التأمين

أولاً: القيادة:

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات، ومع إتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية، وإقتصادية وإجتماعية، أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غني عنه لتوجيه سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم، وتوجيههم التوجيه الصحيح نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة⁽¹⁾.

القيادة في قطاع التأمين لا تختلف من بقية القطاعات فهي تلعب دور كبير جداً في التأثير علي دور الموظفين من خلال تحفيزهم وإعطاءهم المهارات اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية، وتدريبهم وتوجيههم وأفكارهم، بشكل عام، يمكن القول إن القيادة الفعالة في قطاع التأمين تعمل كمحفز قوي للموظفين، وتساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وفي بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المستمر. هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الشركة ككل، بما في ذلك تحسين رضا العملاء وزيادة التنافسية في السوق⁽²⁾.

بالنظر لشركات التأمين في السودان، تتباين نماذج القيادة وفقاً للشركة والثقافة التنظيمية لكل منها، وفي الغالب تكون الشركات ذات طابع مزيج ما بين القيادة الديمقراطية والتحويلية والإستراتيجية والتحفيزية، إذ لا بد من أن يمتلك المدير أو القائد

(1) عبدالمعطي الخفاف ، مبادئ الإدارة الحديثة ،دراسة مهنية حديثة لتسمية الموارد البشرية، ط 1(عمان : داردجلة ،2009)ص 164

(2) مقابلة شخصية : طارق علي يوسف، مدير الإكتتاب بشركة التأمين الإسلامية القطاع الشمالي ،مقابلة بتاريخ 2024/6/5 الساعة الثانية ظهراً

مهارات قيادية مختلفة ليستطيع قيادة الشركة في ظل التشريعات المختلفة والأنظمة السياسية المتغيرة في وضع السودان (1) .

يري الباحث أن القيادة في قطاع التأمين ساهمت في نشر الوعي التأميني وزيادة إهتمام الافراد بتأمين ممتلكاتهم، وهذا ينعكس في إرتفاع حجم الإكتتاب السنوي، وتعدد أنواع وثائق التأمين وتنوعها مما جعل سوق التأمين السوداني جاذب للإستثمار.

ثانياً التميز:

يعتبر قطاع التأمين في السودان من القطاعات المتطورة جدا والمواكبة للتكنولوجيا والتقنية وتسعي كل الشركات في قطاع التأمين للحصول على مكانه مميزة ومتقدمة حجم سوق التأمين، وهذا يظهر من خلال سعي كل الشركات في قطاع التأمين لتطبيق مبادئ التميز بصورة واضحة وملموسة بالنظر لواقع شركات التأمين السودانية، تختلف شركات التأمين محور الدراسة من شركة لآخرى وسيتم تناول كل شركة ومعرفة مدي تطبيقها لمعايير ومبادي التميز:

1- شركة التأمين الإسلامية:

هي اول شركة تأمين إسلامي في العالم وهي من الشركات الرائدة في صناعة التأمين تأسست في العام 1979 م وفيما يخص معايير التميز نجد أن هناك التزام من جانب قيادتها بوضع خطط سنوية لمتابعة وتنسيق سير الأداء ، وهناك التزام من جانب قيادتها بقيم ومبادئ الشركة ، كما أن للشركة لوائح وقوانين تنظمها وقيم ويتم التفاعل إيجابيا مع أصحاب المصالح المشتركة من عملاء ووكلاء وشركات إعادة تأمين ، ويظهر مبداء وجود قيم للشركة من خلال وضعه رؤية للشركة تنص علي (التفرد في القيمة

(1) مقابلة شخصية : برعي عثمان الشريف ، مدير إدارة البحوث بهيئة الرقابة الشرعية ،مقابلة بتاريخ 2024/7/3 الساعة العاشرة صباحاً

بإمتياز في مجال التأمين التكافلي) ورسالة الشركة تنص: (تقديم أفضل الخدمات التأمينية وتلبية لحاجة العملاء والمجتمع من خلال إدارة ملهمة وكوادر مؤهلة ونظم مبتكرة)⁽¹⁾ .

أيضا في معيار القيادة تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والإداء المؤسسي، كما تتفاعل الإدارة مع المعنيين الخارجيين وأصحاب المصالح المشتركة من وكلاء تأمين وشركات إعادة تأمين وتضع شركة التأمين الإسلامية مقعد لحملة الوثائق ضمن مجلس إدارتها للمشاركة في صنع القرارات.

أيضا من معايير التميز المطبقة داخل الشركة الاهتمام بأفراد المنظمة من موظفين وعمال، فشركة التأمين لديها نظام موارد بشرية يدعم ويطور الموظفين ويتم إرسال مجموعة من الموظفين للتدريب الخارجي سنويا كما يتم تحفيز الموظفين.

أيضا للشركة علاقات واسعة مع كل الشركاء والشركات الأخرى ذات المصالح المشتركة من الورش وشركات إعادة التأمين، كما تستخدم أسلوب رشيد للإدارة المالية ولديها إدارة تقنية معلومات ممتازة وتستخدم نظام (oracle - aimes) وهو من الأنظمة المتطورة جدا، كما تقوم شركة التأمين بوضع إستراتيجيات تدعم التميز والتطوير وإتخاذ القرارات السريعة وتتيح للجمهور فرص لوضع المقترحات والشكاوى وهذا يتضح من خلال وجود نافذة داخل موقعها الإلكتروني. فشركة التأمين الإسلامية المحدودة بفضل تطبيق الخطوات اعلاها تحصلت علي نظام التميز committed to excelance 2 stars من المؤسسة الأوروبية للجودة (EFCEM) في العام 2016⁽²⁾ .

(1) شركة التأمين الإسلامية ، مجلة الوثيقة العدد السابع ، ابريل 2017

(2) مقابلة شخصية :باب الله الصديق احمد ، مدير الإعادة والتخطيط الإستراتيجي بشركة التأمين الإسلامية ، مقابلة

بتاريخ 2024/9/27 الساعة الحادية عشر صباحاً.

2- شركة التعاونية للتأمين:

هي أحدي الشركات الرائدة في مجال التأمين، حيث تقوم بتقديم خدمات التأمين وفقاً للشريعة، تم تأسيسها في العام 1989 م وتتبع سياسة ممتازة مما يجعل هدفها في تحقيق التميز سهل المنال، وهناك إهتمام كما من الشركة بمعايير الجودة والتميز، وقد وضعت الشركة رؤيتها ونصت علي:(التميز في تقديم خدمات التأمين التكافلي) وتضع شركة التعاونية رسالة تلبي كل طموحات الشركة وكل أصحاب المصالح المشتركة وتنص علي:(تقديم خدمات تأمينية متميزة تلبي إحتياجات المتعاملين في سوق التأمين السوداني والمجتمع) كما تدعم الشركة التميز بين الموظفين وتدعم سياسة الباب المفتوح.

أيضا في مجال الموظفين فالشركة تهتم بافرادها وتقوم بتدريبهم بصورة دورية لتوظيفها في أداء الشركة والإرتقاء بها، كما يتم التنسيق بين القطاعات المختلفة بالشركة لتنفيذ رؤيتها العامه والنهوض بها في أعلى الدرجات مع الألتزام التام بالإستراتيجيات الموضوعية بناء على فهم اداءها وأمكانياتها.

أيضا يوجد في الشركة قسم مراجعة متمكن وونظام محاسبي دقيق كما يوجد قسم للبحوث والدراسات الفنية مما يمكن الجهات الخارجية بالحصول على المعلومات والإطلاع عليها، كما تقوم أيضا بتوزيع إستبيانات دورية مما يجعلها تعرف اراء كتلفي الخدمة والعملاء

كل ماسبق جعل الشركة تحصل على نظام الأيزو ISO9001:2015 في العام

2015 م من المعهد البريطاني للمعايير (BSI)⁽¹⁾.

(1) مقابلة شخصية : كمال الناجي قسم السيد ، مدير إدارة التخطيط والتسويق بالشركة التعاونية مقابلة بتاريخ 2024/10/3 الساعة الرابعة مساء.

3- شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة:

من الشركات المتطورة في صناعة التأمين في السودان وتدعم وتطور من نفسها للإرتقاء في عالم التأمين، وهذا يظهر في رؤيتها التي تنص على: (الريادة والتميز في عالم التأمين في العالم) ورسالة تنص على: (تلبية كافة إحتياجات أصحاب العلاقة (STAKE HOLDER) بطريقة مبتكرة ومتميزة)⁽¹⁾.

تقوم إدارة الشركة بدور القدوة الحسنة من خلال الألتزام بكافة تفاصيل وقيم شركة شيكان للتأمين التي تنص على الولاء الدائم والاهتمام المتعاطف بحملة الوثائق بالشركة و. حفز العاملين والارتقاء بقدراتهم وتشجيعهم على التعلم والابتكار والاستخلاف والعمل بروح الفريق من اجل التميز والتحسين المستمر ولديها إستراتيجيات تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية حيث يتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية.

اما ما يخص جانب الأقراد فالشركة قد وضعت إدارة متخصصة (إدارة الموارد البشرية) مهمتها تطوير الكادر البشري وترقيته للإطلاع بالمهام الموضوعية بالإستراتيجيات، وبها يتم تحفيز ومراجعة أداء الأفراد بالشركة وتمكين العاملين وإشراكهم في القرار.

أيضا للشركة علاقات خارجية ممتازة وكذلك نظامها الداخلي متطور جدا ويواكب التطور من خلال إدارة مالية متطورة وتقنية معلومات متقدمة ولديها نظام معلومات ومعرفة يدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وتمكن الشركة من بناء قدراتها ومنافسة المنافسين.

أيضا للشركة نظام مراجعة ومحاسبة دقيق جدا يضمن الشفافية والمساءلة وتوفير البيانات المطلوبة بما يتواءم مع الموازنة والأنظمة المالية الحكومية ، ولديها نظام لإدارة

(1) الموقع الرسمي لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، <https://shiekanins.com.sd> تاريخ الدخول 2024/8/25 الساعة الثانية مساء.

كافة أصولها ، أيضا للشركة إدارة تخطيط إستراتيجي تقوم بعقد مقارنات خارجية ومرجعية للنهوض بالشركة ، كما لديها قسم للشكاوي والمقترحات للتطوير الذاتي والإستفادة من المقترحات ، وتقوم شركة شيكان بتسهيل إجراءات التأمين بسهولة وببسر من خلال توفير تطبيق الكتروني يتيح بواسطة إصدار وثائق للتأمين والتواصل مع الإدارات الفنية في حالة حدوث حادث ، ويتم توفير مهندي مسوي خسائر في اقل 24 ساعة مهما بعدت مسافة الضرر .

وكل ماسبق ادي لحصول الشركة على جائزة التميز في العام 2014 (Business Excellence Award. Awarded by Global Trade ‘Leaders Club – Madrid, 2014) ونالت الشركة جائزة أفضل شركة تأمين تكافلي (إسلامي) في افريقيا والمقدمة في قمة التكافل الدولية والتي عقدت في فبراير 2016 بمدينة لندن ، وحصول الشركة علي هذه الجوائز إنجاز مستحق يعزز من قدرتها ويؤكد جدارتها وريادتها لسوق التأمين.

تعمل كل شركات التأمين السودانية تحت إشراف الجهاز القومي للرقابة على التأمين الذي بدوره يسعى لتطبيق التميز المؤسسي في كل شركات التأمين، وقام بالتوصية بعدة خطوات لضمان جودة التأمين وتحقيق التميز المؤسسي بالقطاع ومن هذه التوصيات⁽¹⁾ :
تحسين الخدمة والجودة: تعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بما في ذلك تسريع معالجة المطالبات وتقديم استجابة سريعة للاستفسارات.

التكنولوجيا والابتكار: استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل التطبيقات الذكية والمواقع الإلكترونية لتسهيل عمليات التأمين وتحسين تجربة العملاء.

(1) رباح خالد ، ورشة التخطيط الإستراتيجي ، ورقة عمل مقدمه بعنوان التخطيط الاستراتيجي ،(الخرطوم : مجلة الوثيقة العدد الرابع 2019) ص 22

تنويع المنتجات: تطوير وتوسيع مجموعة المنتجات لتناسب احتياجات مختلفة العملاء، مثل التأمين على التكافلي بدلاً عن التأمين للحياة، التأمين الطبي، والتأمين على السيارات... الخ.

التدريب والتطوير: استثمار في تدريب وتطوير الموظفين لرفع كفاءتهم في التعامل مع العملاء وتطبيق ممارسات إدارة متميزة.

التسويق والعلاقات العامة: تعزيز حملات التسويق للوصول إلى فئات جديدة من العملاء وبناء علاقات قوية معهم من خلال التواصل الفعال.

التوسع والنمو: استكشاف فرص التوسع في الأسواق الجديدة داخل السودان أو عبر الحدود لزيادة الإيرادات وتعزيز التواجد في السوق.

الامتثال والتشريعات: الالتزام باللوائح والتشريعات المحلية والدولية المتعلقة بالتأمين لضمان سلامة العمليات وثقة العملاء.

الابتكار المستمر: تعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة للتكيف مع التحديات الجديدة وتقديم حلول مبتكرة للعملاء.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض وتحليل عبارات استبانة الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات التأمين.

ثانياً: عينة الدراسة :

عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد (110) استبانة على المستهدفين واستجابة (100) فرداً وتؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (1/1/4) توزيع الاستبيان

م	البيان	العدد	النسبة
1	الاستبيان الموزع	110	-
2	التالف	10	%9
3	الاستبيان المسترد	100	%91

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2024

يتضح من الجدول (1/1/4) أن الأستبيان الموزع 110 إستبيان ، والتالف 10 نسخ بنسبة %9 والمسترد 100 نسخة بنسبة %91 ويرى الباحث أن نسبة التالف كانت في عدم كتابة الإجابات بشكل صحيح.

ثالثاً: تصميم أداة الدراسة :

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (القيادة الإدارية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي) بالتطبيق على عينه من العاملين بشركات التأمين والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز

بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

رابعاً: تقييم أدوات القياس:

1. اختبارات صدق محتوى المقياس الظاهري:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما الى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة الى أخرى حيث قام الباحث بعرض الاستبيان علي عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدي التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبيان بشكله الحالي مستوفياً لشروط الدراسة.

2. الثبات والصدق الذاتي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدي الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-بروان.

ب. معادلة ألفا-كرونباخ.

ج. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

د. طريقة الصور المتكافئة.

هـ. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، وبحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وتم إيجاد معامل ألفا-كرونباخ. لكل المحاور التي يتضمنها هذا الاستبيان، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول (2/1/4) قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة

عدد عبارات الاستبانة	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
40	0.9575	0.9785

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م .

يتضح من الجدول (1/2/4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات هي (0.9575) وهي أكبر من (0.5) مما يعني أن عبارات الإستبانة تمتاز بدرجة ثبات عالية جداً، أي أن النتائج التي تم الحصول عليها تظل كما هي أو قريبة جداً إذا ما أعيد تطبيق الإستبانة على نفس أفراد العينة، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للصدق 0.9785 وهي عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات أيضاً هي أكبر من (0.5) مما يعني أن عبارات الاستبيان تمتاز بدرجة صدق عالية، أي أن عبارات الدراسة تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل

جدول (3/1/4) قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة

م	المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	محور كفاءة القيادة الإدارية	8	0.92	0.96
2	محور السمات الشخصية للقائد	8	0.91	0.95
3	محور المهارات القيادية	8	0.92	0.96
4	محور الانماط القيادية	8	0.91	0.95
5	محور التميز المؤسسي	8	0.88	0.93
	المجموع	40	0.95	0.97

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يلاحظ من الجدول (2/1/4) أن جميع قيم الثبات والصدق لمحاور الاستبانة تتميز بدرجة ثبات وصدق عالية جدا وأكبرها درجة المحورين (محور كفاءة القيادة الإدارية ومحور المهارات القيادية) حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات فيه (0.92) وقيمة ألفا كرونباخ للصدق (0.96).

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الأشكال البيانية.
2. التوزيع التكراري للإجابات.
3. النسب المئوية.
4. الوسيط .
5. اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات.
6. الانحراف المعياري (Standard Deviation) ، وفي العادة يتم اختصار اسمه علي النحو التالي (SD) :أو (S) ، كما يرمز له بالرمز التالي (σ) ، وهذا الرمز هو أحد الرموز أو الحروف المستخدمة في اللغة اليونانية أو الإغريقية، ويسمي هذا الحرف بـ (سيجما)، أو بالإنجليزية (Sigma). ويمكن تعريف الانحراف المعياري علي النحو التالي: الانحراف المعياري هو مقياس من مقاييس التشتت، يتم استخدامه لقياس مدي تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، ويتم حسابه عن طريق أخذ الجذر التربيعي من التباين المحسوب مسبقاً لتلك البيانات. للحصول علي نتائج دقيقة قدر الإمكان ، تم استخدام البرنامج SPSS، 2020م الإحصائي SPSS و الذي يشير اختصارا إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences.

سادساً: وصف الاستبانة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد اشتملت الإستبانة على البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة كالنوع، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المجال. كما اشتملت الدراسة على خمسة محاور رئيسية وفي هذه المحاور (40) عبارة. وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد— لا أوافق، لا أوافق بشدة).

جدول (4/1/4) أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأي
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

جدول (5/1/4) المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى/الاتجاه
من 1 - 1.79	لا أوافق بشدة
من 1.80 - 2.59	لا أوافق
من 2.60 - 3.39	محايد
من 3.40 - 4.19	أوافق
من 4.20 - 5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

المبحث الثاني : عرض وتحليل عبارات استبانة الدراسة الميدانية : -

أولاً: عرض ووصف البيانات الشخصية :

جدول (1/2/4) تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	خصائص العينة
81.0	81	ذكر	1 - النوع
19.0	19	أنثى	
14.0	14	20 وأقل من 30 سنة	2 / الفئة العمرية
47.0	47	من 30 وأقل من 40 سنة	
31.0	31	من 40 وأقل من 50 سنة	
8.0	8	50 سنة فأكثر	
65.0	65	متزوج	3 / الحالة الاجتماعية
30.0	30	غير متزوج	
3.0	3	أرمل	
2.0	2	مطلق	
5.0	5	ثانوي	4 / المؤهل العلمي
62.0	62	جامعي	
33.0	33	فوق الجامعي	
54.0	54	موظف	5 / المسمى الوظيفي
17.0	17	رئيس قسم	
22.0	22	مدير إدارة	
7.0	7	أخرى	

النسبة المئوية. %	التكرار	الفئات	خصائص العينة
18.0	18	أقل من 5 سنوات	4/سنوات الخبرة في المجال
45.0	45	من 5 سنوات وأقل من 15 سنة	
31.0	31	من 15 سنة وأقل من 25 سنة	
6.0	6	من 25 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (1/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 81.0% ، ويرى الباحث أن نسبة الذكور عالية نسبة لصعوبة العمل وإنتشار فروع الشركات بمناطق بعيدة وأن الإناث لاتحبد العمل خارج المدن وغالبا ماتتم المناوبة بين الفروع ، وأن النسبة العظمى للفئة العمرية (من 30 وأقل من 40 سنة) و (من 40 سنة وأقل من 50 سنة) بلغت نسبتهم 78.0% وهذا يعني أن الشركات محور الدراسة تميل لتعيين الشباب ، وأن النسبة العظمى منهم حالتهم الاجتماعية (متزوج) وبلغت نسبتهم 65.0%، وأن النسبة العظمى منهم من المؤهل العلمي جامعي وفوق الجامعي حيث بلغت نسبتهم 95.0% ، وهذا يعني أن الشركات تميل لتوظيف حملة الشهادات الجامعية وما فوقها كما أن غالبية العينة مساهم الوظيفي (موظف ومدير إدارة) حيث بلغت نسبتهم 76.0% ،بالإضافة إلى أن النسبة العظمى تتراوح سنوات خبرتهم في مجال العمل ما بين (5 سنوات وأقل من 15 سنة و 15 سنة وأقل من 25 سنة) بنسبة 76.0% وهذا يشير غلي أن الشركات تحافظ علي موظفيها وهذا أيضا دليل علي جاذبية قطاع التأمين .

ثانياً: عرض ووصف عبارات الاستبانة
المحور الاول: محور كفاءة القيادة الإدارية

جدول (2/2/4) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأولى

ترتيب العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%		
1	أوافق	0.895	4.08	100	1	8	6	52	33	تقوم القيادة الإدارية بتوضيح الأهداف للفريق بشكل واضح	1
				%100	1.0	8.0	6.0	52.0	33.0		
3	أوافق	1.043	3.89	100	1	13	15	38	33	القيادة قادرة علي إتخاذ قرارات صحيحة في الأوقات الحرجة .	2
				%100	1.0	13.0	15.0	38.0	33.0		
5	أوافق	1.177	3.78	100	5	15	7	43	30	القيادة الإدارية تقوم بتحفيز أعضاء الفريق .	3
				%100	5.0	15.0	7.0	43.0	30.0		
2	أوافق	0.980	4.01	100	1	11	8	46	34	تضع القيادة الإدارية استراتيجيات لتخطيط وتنظيم العمل	4
				%100	1.0	11.0	8.0	46.0	34.0		
8	أوافق	1.181	3.67	100	5	17	10	42	26	تترك القيادة الإدارية اثر طيب في نفوس الموظفين كقدوة لهم	5
				%100	5.0	17.0	10.0	42.0	26.0		
4	أوافق	1.055	3.83	100	3	12	11	47	28	يتم تنفيذ برامج العمل والانشطة بمشاركة كل المستويات الادارية.	6
				%100	3.0	12.0	11.0	47.0	28.0		
6	أوافق	1.237	3.69	100	8	13	9	42	28	تستخدم مؤشرات قياس الاداء للتأكد ان الاستراتيجيات تتجه نحو تحقيق الاهداف.	7
				%100	8.0	13.0	9.0	42.0	28.0		
7	أوافق	1.212	3.69	100	8	12	9	45	26	للشركة استراتيجيات تدعم الابداع والتطوير والتميز.	8
				%100	8.0	12.0	9.0	45.0	26.0		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

من الجدول (2/2/4) يتضح الآتي:

1. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى (4.08) بانحراف معياري (0.895) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تقوم القيادة الإدارية بتوضيح الأهداف للفريق بشكل واضح ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 52.0% وترتيبها العبارة الأولى من جملة عبارات المحور الأول.
2. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (3.89) بانحراف معياري (1.043) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة موافقون على انه يساعد تطبيق الحوكمة في رفع مستوى أداء البنك وتقدمه ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 38.0% وترتيبها العبارة الثالثة من جملة عبارات المحور الأول .
3. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (3.78) بانحراف معياري (1.177) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان القيادة الإدارية تقوم بتحفيز أعضاء الفريق ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 43.0% وترتيبها العبارة الخامسة من جملة عبارات المحور الأول .
4. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (4.03) بانحراف معياري (0.980) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تضع القيادة الإدارية استراتيجيات لتخطيط وتنظيم العمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 46.0% وترتيبها العبارة الثانية من جملة عبارات المحور الأول .
5. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (3.67) بانحراف معياري (1.181) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تترك القيادة الإدارية اثر طيب في نفوس الموظفين كقدوة لهم ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 42.0% وترتيبها العبارة الثامنة من جملة عبارات المحور الأول .

6. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة (3.83) بانحراف معياري (1.055) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على يتم تنفيذ برامج العمل والانشطة بمشاركة كل المستويات الادارية ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 47.0% وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات المحور الأول.

7. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة (3.69) بانحراف معياري (1.237) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه تستخدم مؤشرات قياس الاداء للتأكد ان الاستراتيجيات تتجه نحو تحقيق الاهداف ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 42.0% وترتيبها العبارة السادسة من جملة عبارات المحور الأول.

8. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة (3.69) بانحراف معياري (1.212) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للشركة استراتيجيات تدعم الابداع والتطوير والتميز ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 45.0% وترتيبها العبارة السابعة من جملة عبارات المحور الأول.

المحور الثاني: محور السمات الشخصية للقائد

جدول (3/2/4) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني

ترتيب العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%		
3	أوافق	0.950	3.84	100	1	11	15	49	24	القيادة الإدارية قادرة على صياغة الأهداف بصورة واضحة.	1
				%100	1.0	11.0	15.0	49.0	24.0		
2	أوافق	1.002	3.87	100	2	11	12	48	27	تمتلك القيادة الإدارية مهارات إتخاذ القرار.	2
				%100	2.0	11.0	12.0	48.0	27.0		
5	أوافق	1.038	3.79	100	2	11	18	41	27	تتواصل القيادة الإدارية بوضوح مع أعضاء الفريق .	3
				%100	2.0	11.0	18.0	41.0	27.0		
8	محايد	1.324	3.38	100	13	14	17	34	22	تحفز القيادة الإدارية أعضاء الفريق باستمرار.	4
				%100	13.0	14.0	17.0	34.0	22.0		
6	أوافق	1.041	3.74	100	5	7	19	47	22	القيادة الإدارية تعرف متى تفوض المهام بشكل فعال.	5
				%100	5.0	7.0	19.0	47.0	22.0		
7	أوافق	1.125	3.69	100	7	9	14	48	22	لدي القيادة الإدارية قدرة على تحليل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.	6
				%100	7.0	9.0	14.0	48.0	22.0		
4	أوافق	1.218	3.82	100	8	10	6	44	32	تلتزم القيادة الإدارية بأخلاقيات العمل	7
				%100	8.0	10.0	6.0	44.0	32.0		
1	أوافق	1.057	3.93	100	5	6	11	47	31	تقدم القيادة الإدارية النصح والمشورة لفرق العمل	8
				%100	5.0	6.0	11.0	47.0	31.0		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

من الجدول (3/2/4) يتضح الأتي:

1. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى (3.84) بانحراف معياري (0.950) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان القيادة الإدارية قادرة على صياغة الأهداف بصورة واضحة، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 49.0% وترتيبها العبارة الثالثة من جملة عبارات المحور الثاني.

2. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (3.87) بانحراف معياري (1.002) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تمتلك القيادة الإدارية مهارات إتخاذ القرار ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 48.0% وترتيبها العبارة الثانية من جملة عبارات المحور الثاني .

3. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (3.79) بانحراف معياري (1.002) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تتواصل القيادة الإدارية بوضوح مع أعضاء الفريق ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 41.0% وترتيبها العبارة الخامسة من جملة عبارات المحور الثاني .

4. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (3.38) بانحراف معياري (1.324) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة محايدون على أنه تحفز القيادة الإدارية أعضاء الفريق بإستمرار ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 34.0% وترتيبها العبارة الثامنة من جملة عبارات المحور الثاني.

5. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (3.74) بانحراف معياري (1.041) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان القيادة الإدارية تعرف متى تفوض المهام بشكل فعّال ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 47.0% وترتيبها العبارة السادسة من جملة عبارات المحور الثاني .

6. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة (3.69) بانحراف معياري (1.125) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه لدي القيادة الإدارية قدرة على تحليل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 48.0% وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات المحور الثاني.

7. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة (3.82) بانحراف معياري (1.218) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تلتزم القيادة الإدارية بأخلاقيات العمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 44.0% وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات المحور الثاني.

8. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة (3.93) بانحراف معياري (1.057) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تقدم القيادة الإدارية النصيح والمشورة لفرق العمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 47.0% وترتيبها العبارة الاولى من جملة عبارات المحور الثاني .

المحور الثالث: محور المهارات القيادية

جدول (4/2/4) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث

ترتيب العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%		
2	أوافق	1.021	3.74	100	3	13	11	53	20	تستطيع القيادة الإدارية التعبير عن الأفكار بوضوح.	1
				%100	3.0	13.0	11.0	53.0	20.0		
6	أوافق	1.051	3.63	100	4	15	11	54	16	تستمع القيادة الإدارية لأراء أعضاء الفريق .	2
				%100	4.0	15.0	11.0	54.0	16.0		
3	أوافق	1.088	3.74	100	3	14	15	42	26	تمتلك القيادة الإدارية القدرة علي تقديم الملاحظات البناءه لفريق العمل .	3
				%100	3.0	14.0	15.0	42.0	26.0		
1	أوافق	1.014	3.77	100	1	15	14	46	24	القيادة الإدارية قادرة علي إتخاذ قرارات فعالة .	4
				%100	1.0	15.0	14.0	46.0	24.0		
7	أوافق	1.080	3.62	100	1	23	9	47	20	تقوم القيادة الإدارية بإشراك الفريق في عملية اتخاذ القرارات.	5
				%100	1.0	23.0	9.0	47.0	20.0		
4	أوافق	0.952	3.73	100	0	15	17	48	20	تمتلك القيادة الإدارية قدرة علي التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.	6
				%100	0	15.0	17.0	48.0	20.0		
5	أوافق	1.075	3.66	100	1	19	17	39	24	تشجع الشركة المنافسة بين فرق العمل.	7
				%100	1.0	19.0	17.0	39.0	24.0		
8	أوافق	1.172	3.60	100	4	21	9	43	23	يتم تقدير السلوك الحسن بالنسبة للعاملين	8
				%100	4.0	21.0	9.0	43.0	23.0		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

من الجدول (4/2/4) يتضح الآتي:

1. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى (3.74) بانحراف معياري (1.021) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تستطيع القيادة الإدارية التعبير عن الأفكار بوضوح ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 53.0% وترتيبها العبارة الثانية من جملة عبارات المحور الثالث.
2. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (3.63) بانحراف معياري (1.051) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه تستمع القيادة الإدارية لآراء أعضاء الفريق ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 54.0% وترتيبها العبارة السادسة من جملة عبارات المحور الثالث .
3. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة بالنسبة (3.74) بانحراف معياري (1.088) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه تمتلك القيادة الإدارية القدرة علي تقديم الملاحظات البناءه لفريق العمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 3.74% وترتيبها العبارة الثالثة من جملة عبارات المحور الثالث.
4. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (3.77) بانحراف معياري (1.014) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان القيادة الإدارية قادرة علي إتخاذ قرارات فعالة ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 46.0% وترتيبها العبارة الاولى من جملة عبارات المحور الثالث .
5. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات افراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (3.62) بانحراف معياري (1.080) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تقوم القيادة الإدارية بإشراك

- الفريق في عملية اتخاذ القرارات ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 47.0% وترتيبها العبارة الثالثة من جملة عبارات المحور الثالث .
6. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة (3.73) بانحراف معياري (0.952) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه تمتلك القيادة الإدارية قدرة علي التكيف مع التغييرات في بيئة العمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 48.0% وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات المحور الثالث .
7. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة (3.66) بانحراف معياري (1.075) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه تشجع الشركة المنافسة بين فرق العمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 39.0% وترتيبها العبارة الخامسة من جملة عبارات المحور الثالث .
8. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة (3.60) بانحراف معياري (1.172) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على يتم تقدير السلوك الحسن بالنسبة للعاملين ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 43.0% وترتيبها العبارة الثامنة من جملة عبارات المحور الثالث .

المحور الرابع : محور الانماط القيادية

جدول (5/2/4) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع

ترتيب العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%		
8	أوافق	1.115	3.51	100	3	22	14	43	18	تشارك القيادة الديمقراطية اعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات .	1
				%100	3.0	22.0	14.0	43.0	18.0		
7	أوافق	1.148	3.57	100	3	24	6	47	20	القائد التحولي يعزز ويبنى رؤية مشتركة مع فريق العمل .	2
				%100	1.0	24.0	6.0	47.0	20.0		
5	أوافق	1.072	3.68	100	1	20	12	44	23	يحرص القائد التوجيهي على تقديم التوجيه والإشراف عند الحاجة	3
				%100	1.0	20.0	12.0	44.0	23.0		
6	أوافق	1.152	3.63	100	2	21	16	34	27	القائد الاوتوقراطي لايسمح بحرية التعبير عن الآراء المتعلقة بالعمل .	4
				%100	2.0	21.0	16.0	34.0	27.0		
1	أوافق	1.051	4.13	100	0	14	7	31	48	القيادة الديكتاتورية تقتل روح المبادرة	5
				%100	0	14.0	7.0	31.0	48.0		
2	أوافق	1.053	3.96	100	0	16	9	38	37	القائد التفاعلي يولي إهتمام كبير لبناء علاقات مع فريق العمل	6
				%100	0	16.0	9.0	38.0	37.0		
3	أوافق	1.127	3.73	100	3	18	8	45	26	تقدم القيادة الداعمة الدعم اللازم في مواجهة التحديات والصعوبات	7
				%100	3.0	18.0	8.0	45.0	26.0		
4	أوافق	1.066	3.71	100	1	18	15	41	25	اتباع أسلوب القيادة الحرة يظهر في اتباع سياسة الباب المفتوح	8
				%100	1.0	18.0	15.0	41.0	25.0		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

من الجدول (5/2/4) يتضح الآتي:

1. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى (3.51) بانحراف معياري (1.115) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تشارك القيادة الديمقراطية أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 43.0% وترتيبها العبارة الثامنة من جملة عبارات المحور الرابع.

2. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (3.57) بانحراف معياري (1.048) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان القائد التحولي يعزز ويبنى رؤية مشتركة مع فريق العمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 47.0% وترتيبها العبارة السابعة من جملة عبارات المحور الرابع.

3. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة بالنسبة (3.68) بانحراف معياري (1.072) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه يحرص القائد التوجيهي على تقديم التوجيه والإشراف عند الحاجة ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 44.0% وترتيبها العبارة الخامسة من جملة عبارات المحور الرابع.

4. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (3.63) بانحراف معياري (1.152) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان القائد الاوتوقراطي لايسمح بحرية التعبير عن الآراء المتعلقة بالعمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 34.0% وترتيبها العبارة السادسة من جملة عبارات المحور الرابع.

5. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (4.13) بانحراف معياري (1.051) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن القيادة الديكتاتورية تقتل روح المبادرة ، كما نجد أن نسبة الموافقة بشدة على هذه العبارة بلغت 48.0% وترتيبها العبارة الأولى من جملة عبارات المحور الرابع.

6. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة (3.96) بانحراف معياري (1.053) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن القائد التفاعلي يولي إهتمام كبير لبناء علاقات مع فريق العمل ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 38.0% وترتيبها العبارة الثانية من جملة عبارات المحور الرابع.

7. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة (3.73) بانحراف معياري (1.127) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تقدم القيادة الداعمة الدعم اللازم في مواجهة التحديات والصعوبات ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 45.0% وترتيبها العبارة الثالثة من جملة عبارات المحور الرابع.

8. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة (3.71) بانحراف معياري (1.066) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على اتباع أسلوب القيادة الحرة يظهر في اتباع سياسة الباب المفتوح ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 41.0% وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات المحور الرابع.

المحور الخامس : محور التميز المؤسسي

جدول (6/2/4) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الخامس

ترتيب العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
					%	%	%	%	%		
7	أوافق	0.946	3.88	100	1	11	12	51	25	تؤكد الإدارة العليا في الشركة علي الإلتزام بمضامين التميز القيادي	1
				%100	1.0	11.0	12.0	51.0	25.0		
4	أوافق	0.891	4.07	100	0	9	9	48	34	تتولي الإدارة العليا في الشركة عملية التخطيط للإحتياجات المستقبلية .	2
				%100	0	9.0	9.0	48.0	4.0		
2	أوافق بشدة	0.868	4.21	100	1	5	8	44	42	تسعي الشركة بإستمرار الى تحقيق مركز تنافسي متميز.	3
				%100	1.0	5.0	8.0	44.0	42.0		
8	أوافق	1.124	3.70	100	4	14	16	40	26	تهتم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء.	4
				%100	4.0	14.0	16.0	40.0	26.0		
3	أوافق	0.913	4.12	100	0	10	6	46	38	تخضع عمليات خدمات التأمين المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين .	5
				%100	0	10.0	6.0	46.0	38.0		
5	أوافق	1.004	4.04	100	2	10	6	46	36	تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر علي مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات.	6
				%100	2.0	10.0	6.0	46.0	36.0		
1	أوافق بشدة	0.820	4.29	100	1	3	8	42	46	تتسم إجراءات تقديم خدمات التأمين بسهولة ويسر .	7
				%100	1.0	3.0	8.0	42.0	46.0		
6	أوافق	1.133	3.90	100	3	13	12	35	37	توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم	8
				%100	3.0	13.0	12.0	35.0	37.0		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

من الجدول (6/2/4) يتضح الآتي:

1. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى (3.88) بانحراف معياري (0.946) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الإلتزام بمضامين التميز القيادي، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 51.0% وترتيبها العبارة السابعة من جملة عبارات المحور الرابع.

2. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (4.07) بانحراف معياري (0.891) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان تتولي الإدارة العليا في الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 48.0% وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات المحور الرابع.

3. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة بالنسبة (4.21) بانحراف معياري (0.869) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على تسعي الشركة بإستمرار الى تحقيق مركز تنافسي متميز، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 44.0% وترتيبها العبارة الثانية من جملة عبارات المحور الرابع.

4. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (3.70) بانحراف معياري (1.124) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه تهتم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 40.0% وترتيبها العبارة الثامنة من جملة عبارات المحور الرابع.

5. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (4.12) بانحراف معياري (0.913) وبناء على مقياس ليكارت

الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تخضع عمليات خدمات التأمين المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 46.0% وترتيبها العبارة الثالثة من جملة عبارات المحور الرابع.

6. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة (4.04) بانحراف معياري (1.004) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر علي مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 46.0% وترتيبها العبارة الخامسة من جملة عبارات المحور الرابع.

7. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة (4.29) بانحراف معياري (0.820) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على انه تتسم إجراءات تقديم خدمات التأمين بسهولة ويسر، كما نجد أن نسبة الموافقة بشدة على هذه العبارة بلغت 46.0% وترتيبها العبارة الاولى من جملة عبارات المحور الرابع.

8. بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة (3.90) بانحراف معياري (1.133) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم ، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت 37.0% وترتيبها العبارة السادسة من جملة عبارات المحور الرابع.

المبحث الثالث : اختبار الفروض

تحليل الفرضية الاولى :

تنص الفرضية الأولى على انه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة الإدارية وتحقيق

التميز المؤسسي بقطاع التأمين

جدول (1/3/4) تحليل الفرضية الاولى

م	العبارة	قيمة كاي ² المحسوبة	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير
1	تقوم القيادة الإدارية بتوضيح الأهداف للفريق بشكل واضح	94.700	0.001	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	القيادة قادرة علي إتخاذ قرارات صحيحة في الأوقات الحرجة .	46.400	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	القيادة الإدارية تقوم بتحفيز أعضاء الفريق	52.400	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	تضع القيادة الإدارية استراتيجيات لتخطيط وتنظيم العمل	72.900	0.005	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	تترك القيادة الإدارية اثر طيب في نفوس الموظفين كقدوة لهم .	42.700	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	يتم تنفيذ برامج العمل والانشطة بمشاركة كل المستويات الادارية.	60.600	0.002	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	تستخدم مؤشرات قياس الاداء للتأكد ان الاستراتيجيات تتجه نحو تحقيق الاهداف.	43.100	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	للشركة استراتيجيات تدعم الابداع والتطوير والتميز.	49.500	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (1/3/4) أن جميع عبارات الفرضية الأولى قيمتها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني بأنه توجد بها فروق معنوية بين إجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة أعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية أي أن الفرضية الأولى والتي تنص على أنه **(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التأمين)** متحققة ولصالح الموافقين.

تحليل الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على انه توجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للقائد

وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التأمين

جدول (2/3/4) تحليل الفرضية الثانية

م	العبرة	قيمة المحسوبة كاي ²	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير
1	القيادة الإدارية قادرة علي صياغة الأهداف بصورة واضحة .	66.200	0.005	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	تمتلك القيادة الإدارية مهارات إتخاذ القرار .	65.100	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	تتواصل القيادة الإدارية بوضوح مع أعضاء الفريق	44.100	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	تحفز القيادة الإدارية أعضاء الفريق بإستمرار.	14.700	0.005	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	القيادة الإدارية تعرف متى تفوض المهام بشكل فعّال.	56.400	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	لدي القيادة الإدارية قدرة على تحليل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.	55.700	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	تلتزم القيادة الإدارية بأخلاقيات العمل	58.000	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	تقدم القيادة الإدارية النصح والمشورة لفرق العمل	67.000	0.001	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (2/3/4) أن جميع عبارات الفرضية الثانية قيمتها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني بأنه توجد بها فروق معنوية بين إجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة أعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية أي أن الفرضية الثانية والتي تنص على انه **(توجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للقائد وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التأمين) متحققة ولصالح الموافقين.**

تحليل الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التي يمتلكها القائد

وتحقيق التميز المؤسسي

جدول (3/3/4) تحليل الفرضية الثالثة

م	العبرة	قيمة الحسوبة كاي ²	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير
1	تستطيع القيادة الإدارية التعبير عن الأفكار بوضوح.	75.400	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	تستمع القيادة الإدارية لآراء أعضاء الفريق	76.700	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	تمتلك القيادة الإدارية القدرة علي تقديم الملاحظات البناءه لفريق العمل .	43.500	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	القيادة الإدارية قادرة علي إتخاذ قرارات فعالة .	55.700	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	تقوم القيادة الإدارية بإشراك الفريق في عملية اتخاذ القرارات	61.000	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	تمتلك القيادة الإدارية قدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل	28.720	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	تشجع الشركة المنافسة بين فرق العمل	37.400	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	يتم تقدير السلوك الحسن بالنسبة للعاملين	45.800	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (3/3/4) أن جميع عبارات الفرضية الثالثة قيمتها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني بأنه توجد بها فروق معنوية بين إجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة أعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية أي أن الفرضية الثالثة والتي تنص على انه **(هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التي يمتلكها القائد وتحقيق التميز المؤسسي)** متحققة ولصالح الموافقين.

تحليل الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع وتحقيق التميز

المؤسسي

جدول (4/3/4) تحليل الفرضية الرابعة

م	العبرة	قيمة كاي ² المحسوبة	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير
1	تشارك القيادة الديمقراطية اعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات .	43.100	0.006	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	القائد التحولي يعزز ويبني رؤية مشتركة مع فريق العمل .	61.500	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	يحرص القائد التوجيهي على تقديم التوجيه والإشراف عند الحاجة	50.500	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	القائد الاوتوقراطي لايسمح بحرية التعبير عن الآراء المتعلقة بالعمل .	29.300	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	القيادة الديكتاتورية تقتل روح المبادرة	40.400	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	القائد التفاعلي يولي إهتمام كبير لبناء علاقات مع فريق العمل	26.000	0.002	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	تقدم القيادة الداعمة الدعم اللازم في مواجهة التحديات والصعوبات	54.900	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	اتباع أسلوب القيادة الحرة يظهر في اتباع سياسة الباب المفتوح	42.800	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (4/3/4) أن جميع عبارات الفرضية الرابعة قيمتها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني بأنه توجد بها فروق معنوية بين إجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة أعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية أي أن الفرضية الرابعة والتي تنص على انه **(هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع وتحقيق التميز المؤسسي)** متحققة ولصالح الموافقين.

المحور الخامس: محور التميز المؤسسي

جدول (5/3/4) قيمة مربع كاي لمحور التميز المؤسسي

م	العبارة	قيمة المحسوبة كاي ²	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير
1	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الإلتزام بمضامين التميز القيادي	74.600	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	تتولي الإدارة العليا في الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية .	44.880	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	تسعي الشركة بإستمرار الى تحقيق مركز تنافسي متميز .	89.500	0.001	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	تهتم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء.	37.200	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	تخضع عمليات خدمات التأمين المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين .	47.840	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات.	77.600	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	تتسم إجراءات تقديم خدمات التأمين بسهولة ويسر .	97.700	0.002	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم.	45.800	0.000	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الخاتمة

- ❖ أولاً: النتائج
- ❖ ثانياً: التوصيات
- ❖ ثالثاً: المصادر والمراجع

النتائج: -

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. قطعت شركة التأمين الإسلامية شوطاً كبيراً في التميز بتقديم الخدمة من خلال البرامج التقنية المستخدمة في عملياتها.
2. تقوم القيادة الإدارية بتوضيح الأهداف للفريق بشكل واضح في كل الشركات موضع الدراسة
3. شركة شيكان من الشركات الرائدة في التميز البشري من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها لكوادرها البشرية.
4. تقدم القيادة الإدارية في الشركة التعاونية النصح والمشورة لفرق العمل وهذا يدل على التميز القيادي بها .
5. القيادة الإدارية في كل شركات التأمين موضع الدراسة قادرة على إتخاذ قرارات فعالة .
6. تمتلك القيادة الإدارية قدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.
7. القيادة الديكتاتورية تقتل روح المبادرة.
8. القائد التفاعلي يولي اهتمام كبير لبناء علاقات مع فريق العمل
9. تتولي الإدارة العليا في الشركات موضع الدراسة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية .
10. تسعى الشركات موضع الدراسة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي متميز.
11. تخضع عمليات خدمات التأمين المختلفة في الشركات موضع الدراسة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين .
12. تقوم الشركات موضع الدراسة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات.
13. تتسم إجراءات تقديم خدمات التأمين بسهولة ويسر في كل الشركات موضع الدراسة .

التوصيات: -

بناءً على النتائج السابقة أوصت الدراسة بالاتي:-

1. يجب علي شركة التأمين الإسلامية إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، حتى يسهل على المرؤوسين الاتصال لتوضيح الآراء والأفكار .
2. من الضرورة على شركات التأمين موضع الدراسة إستخدام مؤشرات قياس الاداء للتأكد من ان الاستراتيجيات تتجه نحو تحقيق الاهداف.
3. يجب علي كل الشركات إعادة النظر في نظم المكافآت والتحفيز بما يتناسب مع الأداء المتميز ويشجع على الابتكار وتحقيق نتائج متميزة .
4. من الضروري المزوجة بين المعايير الدولية لضمان تحقيق التميز في كل الشركات موضع الدراسة والممارسات الناجحه بإعتبارها تجارب عملية تساعد علي تحسين الأداء وضمان تحقيق التميز المؤسسي .
5. لابد من مشاركة القيادة في شركة شيكان اعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات .
6. يجب تطبيق نمط القيادة التحويلية التي اثبتت انها تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من التميز والابتكار مقارنة بأنماط القيادة التقليدية.
7. يجب تشجيع القادة في شركات التأمين موضع الدراسة على تبني ممارسات إدارية مبتكرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي لشركات التأمين واستغلال الفرص المتاحة لتحسين العمليات الداخلية.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

1. ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، لسان العرب ، ط3 ، بيروت : دار صادر 1994 .
2. احمد ابراهيم ابو سن ، الإدارة في الإسلام ، ط 5 الخرطوم : دار الثقافة للطباعة والنشر ، 2005
3. احمد ابو اسماعيل، القيادة الادارية، القاهرة : دار المعارف، 2001 .
4. احمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد ، القاهرة : دار الإجابة، 2001 م
5. احمد سيد مصطفى ،ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، القاهرة :دار جودة ، 2000 .
6. أنعمي وآخرون، تحقيق ألدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008م
7. بشير العلاق، اصول الادارة الحديثة، عمان :دار مجدي لاوي للنشر ، 1998 م
8. بلية حبيب ، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأساسيات والتطبيق ، الجزائر : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي 2019
9. جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية، 2013م
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار المسيرة، ع، 2013م
11. رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق القاهرة: دار علا للكتب 2012 م

12. رولا علي عبد الله الضامن، تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال عمان دار وائل للنشر، 2006 م
13. سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات ادارة الأعمال الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع ط2، 2003 .
14. سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1991م .
15. سعيد محمد المصري ، التنظيم الإداري ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الاسكندرية :الدار الجامعية
16. سليمان عمر محمد مطرف ، القائد الاداري ،الخرطوم : مطابع العملة، 2009
17. عبدالرحمن توفيق احمد ،التميز الإداري والفاعلية القيادية ،ط4، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة ،2009 .
18. عبدالرحمن توفيق وآخرون ، التميز الإداري والفاعلية القيادية القاهرة :مركز الخبرات المهنية 2008
19. عبدالغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ،الاسكندرية : ، دار الجامعة الجديدة، 2002 م
20. عبدالمعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة، دراسة مهنية حديثة لتسمية الموارد البشرية،عمان : دار دجلة ،الطبعة الأولى 2009
21. عبير شرف الدين، إدارة الجودة في المنظمات ، الاسكندرية : مكتبة الاقتصاد ، جامعة الاسكندرية 2019
22. عثمان الهادي إبراهيم، التطبيق العلمي للتأمين الإسلامي في السودان ،سلسلة المعرفة التأمينية،الخرطوم: دار عزة للنشر 2004
23. عثمان الهادي إبراهيم، التجربة العملية للتأمين التعاوني في السودان، الخرطوم : ندوة التأمين التكافلي، فبراير 2004
24. عثمان بابكر احمد، تقييم تجربة التحول من نظام التأمين التقليدي على التأمين الإسلامي ، جدة : المعهد الإسلامي للبحوث ،1997م

25. علي السلمي ، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
26. فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي، الاسكندرية : منشأة المعارف، 2014
27. فيليب سادلر، القيادة ، ترجمة هدي فؤاد ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2008 .
28. محمد البشير محمد الهادي، اهداف الادارة ومقومات القيادة الادارية في الاسلام ،الخرطوم : المعهد العالى لعلوم الزكاة ، امانة البحوث والتوثيق والنشر 2004.
29. محمد الحاج عبدالله، مبادئ التأمين تجربة السودان،الخرطوم : دار جامعة أفريقيا للطباعة والنشر ،2000.
30. محمود المساد ، الادارة الفعالة ، ط 1 (لبنان: مكتبة لبنان ، م2002) محمد عبدالعال النعيمي ،تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات ، (عمان: داراليازوري للنشر والتوزيع، 2008م)
31. محمود المساد ، الادارة الفعالة ، ط 1 (لبنان: مكتبة لبنان ، م2002) .
32. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الاردن : دار وائل 2010) .
33. مدني عبدالقادر، علاقة الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الادارية، جدة: دار تهامة للنشر، 2009 م .
34. مصطفى ابو زيد ومحمد عثمان، الادارة العامة القاهرة: دار النهضة، 2001 .
35. منصور فهمي،مقدمة العلوم السلوكية،القاهرة :دار الاشعاع للطباعة، 2004 م
36. مني احمد عيسي ، المدير الفعال ، القاهرة : الشركة العربية للتسويق والتوريدات ،2010 .
37. ميشيل ارمسترونج ، اذا كنت مديرا ناجحا ،كيف تكون اكثر نجاحا ، ط 1 (الرياض : مكتبة جرير ، 2001 م .
38. نجم عبود نجم ، القيادة والادارة والابتكار ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2012 .

39. نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ،
الاصدار الثامن، 2009.

40. نواف كنعان، القيادة الإدارية ط3 الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر، 2003

م

41. هادي محمد التجاني، الطريق الى الامتياز، الخرطوم : مطابع السودان للعملة
المحدودة 2010م

42. يحي إبراهيم ، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الإجتماعي، القاهرة: دار
التوزيع والنشر الإسلامية، 2001م

43. يوسف احمد ابوفارة ، الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، عمان : مكتبة
المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2009

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Mona Ajaif , culture of excellence in some semi government organization in Dubai ,(Dubai: paper of Quality congress middle east responsibilities challenges and strategies 2008)

ثالثاً: الرسائل العلمية :

1. ابراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف الفلسطينية، (فلسطين :رسالة ماجستير غير منشورة 2011) .
2. احمد حسني صالح عوض الله، أثر خصائص امن المعلومات علي تحقيق التميز المؤسسي علي قدرات التعليم التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، 2018م).
3. احمد سيد احمد عبد العزيز الكاروري، تطبيق مفاهيم والجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، 2005 م).

4. امال عبد المجيد عبد القادر ، نموذج مقترح لمنظمات التعليم كمدخل للتميز المؤسسي (مصر: السويس، جامعة قناه، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2014م).
5. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع ، بناء نموذج لتحقيق التميز أداء الأجهزة الأمنية (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2010)
6. برهان حمد ادهام ، الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية ، دراسة في شركة غاز الشمال العراقية رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا،2021م).
7. التومة عزالدين ابراهيم عزالدين، أثر ادارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي مستشفى الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ،كلية الدراسات العليا، 2018م).
8. جلال ياسر طلحة حمدنا الله ، أثر الادارة الالكترونية في القيادة الإدارية وتطوير الأداء ، الإسلامية رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية كلية الدراسات العليا 2020)
9. نيا ب علي خميس السهلي ، القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2008)
10. سحر احمد الحسن ، أثر القيادة الإدارية علي أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة ،(الخرطوم: جامعة امدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا 2018)
11. سهير عباس محمد الخليفة ، أثر ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (شندي: جامعة شندي، كلية الدراسات العليا ، 2019م).
12. شوقي قطبان،ادارة التميز:الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة،(ورقة مقدمة في الملنقي الدولي الرابع في الدول العربية2009 م).

13. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة (الجزائر : جامعة خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2013 م)
14. عائشة محمد عبدالحليم، أثر القيادة الإدارية في تحقيق اهداف المنظمة دراسة تطبيقية علي جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية ، دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية،كلية الدراسات العليا،2006م).
15. عبدالغفور عبدالخالق محمد علي، التميز المؤسسي في ظل الاستراتيجية بناء علي تطوير مفاهيم التميز والتقنيات وادوات الجودة الشاملة في ظل المنظمات الذكية، رسالة دكتوراه غير منشورة (بحري: جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا ، 2013 م)
16. عمر إسحاق عبد الحميد عرجه، أثر القيادة الإدارية علي تطوير أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم: جامعة امدرمان الإسلامية، معهد وبحوث العالم الإسلامي، 2018م).
17. عوض الله حمدان الصديق حمدان ، دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم :جامعة افريقيا العالمية ،كلية الدراسات العليا، 2019م).
18. قمر الدولة بريكة النور دور القيادة الإدارية في أداء العاملين بالتطبيق علي مجموعة جياذ الصناعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم :جامعة النيلين ، 2021)
19. محمد سيد احمد التوم سيد احمد ،الانماط الحديثة للقيادة الإدارية ودورها في ترقية أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم :جامعة امدرمان الإسلامية 2017)
20. يوسف سعيد ثابت الزكري، أثر ادارة الجودة الشاملة تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في جامعة العلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية ، كلية الدراسات العليا، 2018م).

رابعاً : الأوراق العلمية :

1. رباح خالد ، ورشة التخطيط الإستراتيجي ، ورقة عمل مقدمه بعنوان التخطيط الاستراتيجي ،(الخرطوم : مجلة الوثيقة العدد الرابع 2019)
2. الرشيد صالح بن سليمان، نحو بناء إطار منهجية الإبداع والتميز الأعمال في المنظمات العربية، (شرم الشيخ: ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الخامس في الإدارة دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 2004م)
3. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة ، دراسة علمية منشورة (الرياض : المجلة العربية للإدارة، مج 39 ، 2019)
4. مبارك عبدالقادر الهلالي، صناعة التأمين في السودان الحاضر وفاق المستقبل (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية التجارة مجلة كلية التجارة، العدد 2، 2016 ،)
5. محمود شكر محمد ومحمد حنفي محمد نور ، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الاجهزة الكهربائية في العراق ،ورقة علمية منشورة، (الخرطوم : مجلة الدراسات العليا ،جامعة النيلين 2016).
6. معين عبد الكافي حسن الاديب ، أثر القيادة العليا علي أداء المستشفيات اليمنية، ورقة علمية منشورة، ، (الخرطوم: مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين 2017).
7. موسي احمد السعودي ، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن ، (الاردن :المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 العدد 3 2008 م) .
8. موسي احمد السعودي ، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن ، (الاردن :المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 العدد 3 2008 م) .
9. ياسين كاسب وآخرون ،اثر عوامل التغيير علي التميز التنظيمي ،(القصيم : مجلة دراسات في العلوم الإدارية العدد الثاني -2013 م)

خامساً : التقارير :

1. التقرير السنوي ، شركة التأمين الإسلامية المحدودة ، 2021 م
2. التقرير السنوي ،شركة التعاونية للتأمين ، للعام 2021 م
3. التقرير السنوي ، شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة ، 2021 م
4. التقرير السنوي لسوق التأمين ،اتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين السودانية ، 2019 م
5. التقرير السنوي، الجهاز القومي للرقابة علي التأمين ، 2021
6. الشركة السودانية للتأمين وإعادة التأمين ، التقرير السنوي لعام 1995 م

سادساً : المقابلات الشخصية :

1. برعي عثمان الشريف، مدير إدارة البحوث بهيئة الرقابة الشرعية ،(مقابلة بتاريخ 2024/7/3.
2. سليمان مصطفى محمد احمد، مدير التخطيط الإستراتيجي بالشركة السودانية مقابلة بتاريخ 2024/5/30 الساعة الثامنة صباحاً.
3. طارق علي يوسف ، مدير الإكتتاب بشركة التأمين الإسلامية القطاع الشمالى ،مقابلة بتاريخ 2024/6/5 الساعة الثانية ظهراً.

الملاحق

القسم الاول: المعلومات الشخصية: -

ضع علامة (✓) امام الخيار المناسب:

1 - النوع:

أ. ذكر ب. أنثى

2 - الفئة العمرية:

أ. 20 وأقل من 30 سنة ب. 30 وأقل من 40 سنة
ج. 40 وأقل من 50 سنة د. 50 سنة فأكثر

3 - الحالة الاجتماعية:

أ. متزوج ب. غير متزوج
ج. ارمل د. مطلق

4 - المؤهل العلمي:

أ. ثانوي ب. جامعي
ج. فوق الجامعي

5 - المسمى الوظيفي:

أ. موظف ب. رئيس قسم
ج. مدير إدارة د. أخرى أذكرها

6 - سنوات الخبرة:

أ. أقل من 5 سنوات ب. من 5 وأقل من 15 سنة
ج. 15 وأقل من 25 سنة د. 25 سنة فأكثر

القسم الثاني :. محاور الاستبانة :.

الرجاء وضع علامة (✓) امام الاختيار الذي توافقه

1 - محور كفاءة القيادة الإدارية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم القيادة الإدارية بتوضيح الأهداف للفريق بشكل واضح					
2	القيادة قادرة علي إتخاذ قرارات صحيحة في الأوقات الحرجة .					
3	القيادة الإدارية تقوم بتحفيز أعضاء الفريق .					
4	تضع القيادة الإدارية استراتيجيات لتخطيط وتنظيم العمل					
5	تترك القيادة الإدارية اثر طيب في نفوس الموظفين كقدوة لهم .					
6	يتم تنفيذ برامج العمل والانشطة بمشاركة كل المستويات الادارية.					
7	تستخدم مؤشرات قياس الاداء للتأكد ان الاستراتيجيات تتجه نحو تحقيق الاهداف.					
8	للشركة استراتيجيات تدعم الابداع والتطوير والتميز.					

2 - محور السمات الشخصية للقائد.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	القيادة الإدارية قادرة علي صياغة الأهداف بصورة واضحة .					
2	تمتلك القيادة الإدارية مهارات إتخاذ القرار .					
3	تتواصل القيادة الإدارية بوضوح مع أعضاء الفريق					
4	تحفز القيادة الإدارية أعضاء الفريق بإستمرار.					

					5 القيادة الإدارية تعرف متى تفوض المهام بشكل فعّال .
					6 لدي القيادة الإدارية قدرة على تحليل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.
					7 تلتزم القيادة الإدارية بأخلاقيات العمل .
					8 تقدم القيادة الإدارية النصح والمشورة لفرق العمل .

3. محور المهارات القيادية.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
1	تستطيع القيادة الإدارية التعبير عن الأفكار بوضوح.					
2	تستمع القيادة الإدارية لآراء أعضاء الفريق .					
3	تمتلك القيادة الإدارية القدرة علي تقديم الملاحظات البناءه لفريق العمل .					
4	القيادة الإدارية قادرة علي إتخاذ قرارات فعالة .					
5	تقوم القيادة الإدارية بإشراك الفريق في عملية اتخاذ القرارات.					
6	تمتلك القيادة الإدارية قدرة علي التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.					
7	تشجع الشركة المنافسة بين فرق العمل.					
8	يتم تقدير السلوك الحسن بالنسبة للعاملين.					

4 - محور الانماط القيادية .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
1	تشارك القيادة الديموقراطية اعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات .					
2	القائد التحولي يعزز ويبنى رؤية مشتركة مع فريق العمل					
3	يحرص القائد التوجيهي على تقديم التوجيه والإشراف عند الحاجة					

					4 القائد الاوتوقراطي لايسمح بحرية التعبير عن الآراء المتعلقة بالعمل .
					5 القيادة الديكتاتورية تقتل روح المبادرة
					6 القائد التفاعلي يولي إهتمام كبير لبناء علاقات مع فريق العمل
					7 تقدم القيادة الداعمه الدعم اللازم في مواجهة التحديات والصعوبات
					8 اتباع اسلوب القيادة الحره يظهر في اتباع سياسة الباب المفتوح .

5 - محور التميز المؤسسي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تؤكد الإدارة العليا في الشركة علي الإلتزام بمضامين التميز القيادي					
2	تتولي الإدارة العليا في الشركة عملية التخطيط للإحتياجات المستقبلية .					
3	تسعي الشركة بإستمرار الى تحقيق مركز تنافسي متميز.					
4	تهتم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء.					
5	تخضع عمليات خدمات التأمين المختلفة الي عمليات ضبط وتحسين مستمرين .					
6	تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر علي مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات.					
7	تتسم إجراءات تقديم خدمات التأمين بسهولة ويسر .					
8	توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم.					

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
د.الحارث عبد المنعم أحمد	أ.مشارك	جامعة شندي
د. هند محمد محمد السيد	أ.مشارك	جامعة شندي
د. ابوذر عمر آدم	أ.مشارك	جامعة شندي
د. رهام عبد القادر سليمان	أ.مساعد	جامعة شندي