

أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في
شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

**The Impact of Supportive Leadership on Institutional
Excellence: A Field Study in Chemical Manufacturing
Companies in the Jordanian Capital, Amman**

إعداد

وسام أديب خالد عودات

إشراف الأستاذ الدكتور

عزام عزمي مسعود أبو مغلي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

التفويض

أنا وسام أديب خالد عودات، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والإلكترونيًا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: وسام أديب خالد عودات

التاريخ: 2024/01/7.



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في الحد من

التجاوزات المالية في وزارات المملكة الأردنية الهاشمية".

للباحث: جمال محمد محمود الغرابلي.

وأجيزت بتاريخ: 2024/01/17.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الايوسط	مشرفاً	د. أحمد يحيى بني أحمد
	جامعة الشرق الايوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ.د. أسماء إبراهيم العمارنة
	جامعة الشرق الايوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. أحمد زهير مرعي
	جامعة جرش	عضواً من خارج الجامعة	د. هاني علي الرواشدة

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، الحمد لله العلي العظيم أن كفاني مؤونة هذا البحث ويسر لي إنجاز هذه الرسالة إنه على كل شيء قدير. ويشرفني بأن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور عزام أبو مغلي بكل ما قدمه من إشراف على رسالتي من تقديم الدعم والتوجيه المتواصل في هذه المرحلة من دراستي حيث لطالما إرشاداته وتوصياته وتشجيعه سبباً للوصول إلى مرتبة النجاح والتفوق وهو مصدر فخر واعتزاز لدي وسيبقى منارة أهتدي بها في رحلة العلم. كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة في اعطائهم الوقت لقراءة رسالتي وتحسينها وتجويدها بملاحظاتهم البناءة وتوجيهاتهم الكريمة وخبرتهم النوعية.

والله ولي التوفيق

الباحث

الإهداء

إلى قدوتي في هذه الحياة إلى من كانت دعواته ونصائحه الحكيمة والسديدة سبب وصولي لهذه

المرحلة

{ والدي العزيز أطال الله عمره } .

إلى مصدر الإلهام ونبع الرؤية والنور والأمل والصدق والإرشاد إلى من كانت دائماً دعواتها

وكلماتها رفيقة تفوقني ونجاحي في هذه الحياة، وسراج الأمل الذي يشع بنفسه الثقة من وصولي

لهذه المرحلة ومزن الخير التي لا تتوقف والجبل الذي يسندني على الدوام { والدتي العزيزة } .

إلى رفيقة دربي وحجر الأساس والقلب الصادق إلى من تشاطرنني أفراحي والداعم المستمر و

مصدر التفاؤل زوجتي الغالية حنين بني دومي .

إلى زينة حياتي وملاذ سعادتني، فلذات كبدي فقد اخذتني منكم دراستي، إلى أولادي أغلى ما أملك

قرة عيني { أبناء محمد و شمس } .

إلى من كانوا العون والمؤثر الإيجابي لي إلى من كانت دعواتهم ونظراتهم بالفخر داعماً محفزاً

والذين يدفعوني لأكون في أعلى الدرجات إلى أجمل من في حياتي { أخوتي الاعزاء: ايات وحسام

وحذيفة وقتيبة } .

إلى كل من ساندني بمعلومة وبابتسامة وبكلمة طيبة محفزة وبنظرة فخر إلى كل قريب وصديق

وطالب ساندني ولكل من دعى لي بظهر الغيب {إليهم جميعاً كل الاحترام والتقدير وأهديهم ثمرة هذا

الجهد} .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ط.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة المحلقات.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ن.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومُشكلاتها

1-1 المقدمة.....	1.....
1-2 مُشكلة الدراسة وأسئلتها.....	3.....
1-3 أهداف الدراسة.....	5.....
1-4 أهمية الدراسة.....	5.....
5-1 أسئلة الدراسة.....	7.....
6-1 فرضيات الدراسة.....	8.....
7-1 أنموذج الدراسة.....	9.....
8-1 حدود الدراسة.....	10.....
9-1 محددات الدراسة.....	10.....
10-1 التعريفات الإجرائية.....	11.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 الأطار النظري.....	12.....
2-2 الدراسات السابقة.....	58.....
3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	66.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- 1-3 منهج البحث المستخدم.....66
- 2-3 مجتمع الدراسة66
- 3-3 عينة الدراسة66
- 3-4 طرق جمع البيانات67
- 3-5 أداة الدراسة.....68
- 3-6 صدق الأداة.....68
- 3-7 ثبات الأداة.....69
- 3-8 متغيرات الدراسة72
- 3-9 إجراءات الدراسة.....73
- 3-10 المعالجة الإحصائية73
- 3-11 معيار الحكم على أداة الدراسة.....74

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- نتائج متغيرات الدراسة75
- النتائج المتعلقة بالمتغير البعد الأول الدفع الإلهامي76
- النتائج المتعلقة بالمتغير البعد الثاني المشاركة الإيجابية77
- النتائج المتعلقة بالمتغير البعد الثالث الشجاعة الأخلاقية78
- النتائج المتعلقة بالمتغير البعد الرابع عدالة المعاملة79
- النتائج المتعلقة بالمتغير البعد الخامس التمكين الوظيفي80
- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع التميز المؤسسي81
- نتائج اختبار فرضيات الدراسة82

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- 5-1 المقدمة92
- 5-2 مناقشة النتائج والاستنتاجات92
- مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل وأبعاده92
- مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع98
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الدراسة102
- 5-3 التوصيات والمقترحات109

قائمة المراجع

111	المراجع باللغة العربية
115	المراجع الأجنبية
118	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	67
2-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا	69
3-3	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء	70
4-3	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	71
5-3	مصنوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل	72
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة الداعمة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	75
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالدفع الإلهامي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	76
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة الإيجابية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	77
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشجاعة الأخلاقية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	78
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعدالة المعاملة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	79
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتمكين الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	80
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتميز المؤسسي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	81
13-4	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان	83
14-4	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الدفع الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان	85
15-4	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان	87
16-4	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الشجاعة الأخلاقية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان	88
17-4	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر عدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان	89
18-4	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الوظيفي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان	91

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
9	أنموذج الدراسة	1-1
37	القيادة الداعمة	2-1
40	نتائج ممارسة القيادة الداعمة	3-1

قائمة المحلقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
118	قائمة بأسماء المحكمين أداة الدراسة (الاستبانة)	1
119	الاستبانة بشكلها النهائي	2
125	كتاب تسهيل مهمات من جامعة الشرق الأوسط إلى غرفة صناعة عمان	3
126	كتاب تسهيل مهمة موجه غرفة صناعة عمان إلى شركات قطاع الصناعات الكيماوية	4

أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان"

إعداد: وسام أديب عودات

إشراف: الأستاذ الدكتور عزام عزمي مسعود أبو مُغلي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي لدى شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها 743 شركة أما مجتمع العينة تكون من 16,933 موظف حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 380 موظف ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار التوزيع الطبيعي واختبار الارتباط الخطي و تحليل الانحدار الخطي وقد تم تحليل الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الاحصائية (SPSS) حيث توصلت الدراسة الى أن أثر القيادة الداعمة تعزز التميز المؤسسي، أشارت النتائج إلى أنّ أثر نمط القيادة الداعمة في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67).

فالنتائج المتعلقة بالمتغير المستقل وأبعاده وحيث جاءت أهمية الأبعاد بالترتيب كالتالي بُعد "الدفع الإلهامي" في المرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية بُعد "الشجاعة الأخلاقية وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد "المشاركة الإيجابية" وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الرابعة بُعد "عدالة المعاملة"، تلاه في المرتبة الخامسة بُعد "التمكين الوظيفي" وبدرجة متوسطة.

حيث جاءت النتائج المتعلقة بأبعاد القيادة الداعمة اقرب ما تكون إلى المستوى المرتفع، والذي يُعد مؤشراً إيجابياً على وجود مستوى جيد جداً من القيادة الداعمة. وقد يعزى ذلك إلى أن ادارات شركات الصناعات الكيماوية (عينة الدراسة) يدركون أهمية القيادة الداعمة بأبعادها، وبأنها كل متكامل، ينبغي الاخذ والالتزام بها، وبما يضمن تحقيق الشركات لاهدافها.

وفيما يتعلق بنتائج المتغير التابع التميز المؤسسي فقد أشارت النتائج إلى أنّ مستوى التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73). وتشير هذه النتيجة الايجابية الى حرص ادارات شركات الصناعات الكيماوية على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال التخطيط المستمر، والاهتمام بمتطلبات السلامة

العامّة، وتطوير اداء الموظفين لديهم من كادر اداري وكادر موظفين، وذلك من خلال التثقيف وتوعية الموظفين بأهمية التميز المؤسسي وإعداد البرامج التدريبية والاجتماعات الدورية.

فيما بتعلق أهم النتائج المتعلقة بمعايير التميز المؤسسي حيث أتت في المرتبة الاولى "سعي الإدارة للحفاظ على مركزها التنافسي" وبدرجة مرتفعة، تلاها في المرتبة الثانية "الألتزام بالسلامة العامة"

تلاها في المرتبة الثالثة "اهتمام الإدارة بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها" ومن ثم في المرتبة الرابعة "عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية".

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز دور القيادة الداعمة من خلال إشراك الموظفين في عملية صناعة القرار وقرارات التغيير لتحقيق التميز المؤسسي.

وأن تعمل شركات الصناعات الكيماوية الأردنية على توفير البيئة المؤسسية المناسبة، والتي تشجع القيادات على ممارسة القيادة الداعمة كما يجدر تعزيز ثقافة التميز المؤسسي لدى الموظفين في شركات الصناعات الكيماوية، وتحقيق التميز في جميع الأنشطة، وذلك بعقد الدورات التدريبية واللقاءات التثقيفية وورش العمل حول التميز المؤسسي ، والحرص على تدريب الإداريين في شركات الصناعات الجوائية على استراتيجيات الإدارة الحديثة والتميز التنظيمي ليتمكنوا من تطبيقها في شركاتهم كما يوصى بعقد اجتماعات للموظفين لمناقشة أهمية القيادة الداعمة وكيفية تعزيزها في الشركات ، والعمل على تحفيز الموظفين في شركات الصناعات الكيماوية ماديا ومعنويا لتحسين أداءهم والوصول الى التميز المؤسسي لشركاتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة، والدفع الألهامي، والمشاركة الإيجابية، والتمكين، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتميز المؤسسي، وشركات الصناعات الكيماوية .

**The Impact of Supportive Leadership on Institutional Excellence: A
Field Study in Chemical Manufacturing Companies in the Jordanian
Capital, Amman**

Prepared by: Wesam Adeeb Odat

Supervised by: Prof.Dr. Azam Abou-Moghli

Abstract

The study aimed to identify the good contribution to the local performance of chemical industrial companies in the Jordanian capital, Amman, whose number is very large, 743 companies, while the Al Ain community consists of 16,933 employees. The study was applied to the innovations of 380 people. To achieve the objectives of the study, researchers used the effective, effective, effective Internet. The wide distribution elastic deviations, linear exceptional variance, and linear variance analysis were analyzed and the hypotheses were measured using statistical packages (SPSS). The study concluded that dull movement and local excellence contribute. It indicated that the pattern of contribution to dull leadership in chemical industry companies in the Jordanian capital, Amman, Middle East. The average was (3.67).

The results relate to the variable and its dimensions, where the importance of the dimension depends on the Persian origin "Ptolemaic propulsion" in addition to the first and with a high degree, followed in the eyes of other goats by "bold animals" with a high degree, followed in addition to the third infantry, "positive participation" with a high degree, followed by in addition to the four. The rats chose "perfect justice", followed by "job empowerment" in the optimal choice, with a moderate degree.

The available ones related to the dimensions of supportive defense are closest to the fourth level, which quickly indicates positively a very good level of supportive leadership. This may be due to the fact that the managements of the chemical industrial companies (study sample) are certain of the importance of excess transportation in its dimensions, and that it is its components, which must be adhered to, including ensuring that the companies achieve their goals.

Regarding the results of the local excellence variable, it indicated that the level of local excellence in non-industrial chemical companies in the Jordanian capital, Amman,

was high, with an arithmetic average of (3.73). This result is positive due to the keenness of the managements of chemical industrial companies to achieve local excellence, through continuous planning, and the need for public safety requirements, and developing the performance of their employees, including administrative staff and staff, through education and awareness of employees about the importance of local excellence, and programs and periodic meetings must be provided.

Regarding the most important results related to national excellence standards, “the administration’s pursuit of its competitive position” came first, with a high degree, followed in the second contribution by “commitment to public safety.”

This was followed by the third option, “Management’s interest in multiple capacity-challenging issues,” and then in addition to the fourth, “Future Needs Process.”

The study recommended focusing on overwork through employee selection and change decisions to achieve national excellence.

Jordanian non-chemical companies should work to provide the intended local environment, which encourages leaders to exercise leadership and promote a culture of local excellence among employees in non-chemical companies, characterized by excellence in all activities, through holding specialized courses, educational meetings, and workshops on local excellence. And offering management training in Kuwaiti industrial companies to Vietnamese management and organizational excellence so that they can apply it in their companies as well as contract diversification. Therefore, it requires increased control and how to enhance it in companies, practical application to motivate employees in non-chemical companies financially and morally to improve their performance to institutional excellence to push them.

Keywords: supportive leadership, inspirational motivation, positive participation, empowerment, fair treatment, institutional Moral Courage, excellence, chemical industry companies.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومُشكلاتها

المقدمة	1-1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	1-2
أهداف الدراسة	1-3
أهمية الدراسة	1-4
فرضيات الدراسة	1-5
أنموذج الدراسة	1-6
حدود الدراسة	1-7
محددات الدراسة	1-8
التعريفات الإجرائية للدراسة	1-9

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومُشكلاتها

1-1 المقدمة

تتميز بيئة الأعمال بسرعة التطورات والتغيرات عالمياً بسبب التطور التقني والعلمي السريع وشدّة المنافسة وإرتفاع توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، وأن هذه الديناميكية في التغيير تشمل جميع القطاعات بما فيها الشركات على مختلف مستوياتها، ولعل من أهم هذه القطاعات نشاطاً هو القطاع الصناعي وبالأخص الصناعات الكيماوية والتي تأتت نتيجة لفاعلية وحيوية دورها في الحياة والطاقة، يجدر بالذكر أن القيادة تلعب دور فعال ومباشر لتحقيق التميز المؤسسي وتمثل حجر أساس تحقيق النجاح للمؤسسات، فأصبح لا بد من جميع الشركات الصناعية على إختلاف مجالاتها محلياً وإقليمياً وعالمياً الإهتمام بدور القيادة، ولا سيما الشركات الصناعية الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، والتركيز على القيادة، لما لها من تأثير على سلوك الموظفين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، ليقدموا أفضل ما لديهم، ولعل تأثير القيادة الدائمة بأبعادها مثل التمكين والدفع الإلهامي والمشاركة الإيجابية وعدالة المعاملة مع الموظفين والشجاعة الأخلاقية محور رئيسي يُعزز الإبداع والعمل بروح الفريق ولا بشكل شك بأن القيادة تلعب دور فعال وإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

عام، القيادة موضوع مُعقد ويمكن دراسته بطرق مختلفة وهناك تعريفات مختلفة، حيث لا يُعبر عن المدير والقائد بالتبادل إنما المدير هو الشخص الذي لديه لقب رسمي وسلطة في حين أن القائد يوصف بأنه هو الفرد القادر على التأثير في الآخرين، سواء كان يحتل منصباً إدارياً أم لا، وبالتالي إنه ليس من الضروري أن يكون لدى الشخص منصب رسمي ليكون قائداً ليدير مجموعة من

الناس(Oberer & Erkollar, 2018).

يمكن اعتبار القيادة عاملاً تنظيمياً قادراً على تحديد الاتجاه للتطوير والتميز. حيث أن القائد يكون مسؤولاً عن جميع جوانب المؤسسة ، بما في ذلك الموظفين.

فإذا كان القادة قادرين بالوفاء بجميع مسؤولياتهم، اذن فهؤلاء القادة سيكونون قادرين على تحفيز وتوجيه الموظفين (Dayanti et al., 2022).

ولتتمكن الشركات الصناعية المختلفة من مواكبة التميز لا بد ان تولى اهتمام كبير الى دور القيادة، ولأن القادة لهذه الشركات معنين ويقع على عاتقهم المسؤولية الكبرى في إنجاز عمل شركاتهم وتحقيق الأهداف المرجوة فلا بد لهم من أن يستخدموا أساليب قيادية حديثة تمكنهم من تحقيق التميز في أداء مؤسساتهم وضمان الإستدامة لتحقيق الربحية بطريقة تضمن النجاح والتفرد والتميز، وكما تُعرّف القيادة من خلال توافر خمسة عناصر أساسية وهي: القادة والأتباع، القدرة على التأثير، تحقيق الأهداف التنظيمية، التعامل مع الأشخاص، وإحداث التغيير (Oberer & Erkollar, 2018).

ويرى الباحث بأن هنالك أهمية ملحّة لإستخدام القيادة الداعمة كنمط من أنماط القيادة الحديثة والتي من خلالها يتم التركيز على الممارسات التي تُبنى على الإستماع والاهتمام بأفكار واقتراحات الموظفين، ومد جسور التواصل وبث الثقة فيهم، واستثمار الظروف التي تساعد على التطوير والإبداع وتهيئة الظروف المناسبة؛ لتحقيق التميز المؤسسي.

يُعد قادة المؤسسات مفتاح النجاح لمؤسساتهم، وهم الذين يحددون الرؤية و يرسمون خارطة الطريق لتحقيق الأهداف المنشودة، وهم المسؤولون عن نشر ثقافة التميز للموظفين، والقادة الناجحون هم من يسعون دوماً إلى التطوير في الموظفين، ورفع كفاياتهم، وحثهم على النمو، والتحسين المستمر مع تقديم الدعم المستمر لهم، ويهتمون ايضاً بتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل

مستمر، ومن جانب آخر فإن القادة الناجحين هم من يحاولون على الدوام بإيجاد بيئة عمل تتصف بالمرونة، حيث يشجعون الموظفين على أن يكونوا إيجابيين، سعيدين ومتحفزين (Derrick, 2019).

وكما تُشجع القيادة الداعمة على تقوية قدرات الأفراد وتحفيز مبادراتهم الشخصية. وبالتحديد أكثر، تعمل القيادة الداعمة على الاستقلالية من خلال تبني الممارسات التشاركية التي تعزز من المشاركة وتقدير المساهمات، بالإضافة إلى سلوكيات تعمل على فهم واحترام احتياجات كل فرد (Collie, 2021).

وأوضح مقابلة والمالكي (2021) أن عملية التميز تعد عملية متعددة الأبعاد، إذ تبدأ بتقييم الوضع الراهن للمؤسسة، وبعدها تقديم اقتراحات للتحسين بعد تحديد الفجوة بالكفاءة، وفي النهاية البدء بتطبيق الخطط، للوصول إلى تحقيق الأهداف المؤسسية الذي يعد عملية شاملة لا تتوقف عند سقف معين، وعليه جاءت الدراسة الحالية لتتحرى أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي في الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تم تشخيص مشكلة الدراسة من منظورين حسب الآتي:

المنظور الأول: المنظور النظري

إن المتغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجه الشركات الصناعية في ظروف بيئية متنوعة وطفرات تقنية حديثة مع تزايد أعداد الشركات الصناعية بمختلف مجالاتها جاءت من هنا حتمية التطوير والتغيير في الصناعات الكيماوية لكي تحقق التميز المؤسسي ولعل أهم ما يساهم في تحقيق التغيير والتطوير والتميز هو القيادة الداعمة وأكدت دراسة كل من دراسة (Kitana&Karam,2020) ان اختيار نمط القيادة الفعال يشكل تحدي كبير للمنظمات وكذلك مناهج القيادة تحظى بإهتمام كبير

لتحقيق التميز المؤسسي وتظهر مشكلة الدراسة بناءً على عدد من الدراسات السابقة كدراسة (Dayanti,2022) ودراسة منهل، حسين (2020) التي أشارت ان المنظمات تحتاج الى الدفع الالهامي والتمكين والشجاعة الأخلاقية للوصول الى حالة من الابداع والابتكار والتفوق.

بالاضافة إلى انه لدى مراجعة الأدب ذات الصلة تبين أن غالبية الدراسات أجريت في سياق غربي وأن هنالك قلة في الدراسات العربية بشكل عام وعدم وجود دراسة منتظمة في هذا الموضوع - حسب علم الباحث- وخاصة في قطاع الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان حيث أن هذا القطاع يعد قطاع حيوي استراتيجي ويساعد في الناتج المحلي القومي وعليه جاءت هذه الدراسة الحالية لتتحري أثر نمط القيادة الداعمة على التميز المؤسسي في الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

المنظور الثاني: المنظور العملي

للتأكد من وجود هذه الفجوة العلمية في قطاع الصناعات الكيماوية في الاردن قام الباحث بإجراء مقابلات استطلاعية مع عدة شركات صناعات كيماوية رائدة مثل شركة الباحة و الهندية للأسمدة ، البوتاس العربية والبرومين وجنة المواسم للأسمدة والكيماويات وتبين من نتائج المقابلات أن هذه الشركات تواجه تحديات كبيرة وضغوط متزايدة في بيئة شديدة المنافسة محلياً ودولياً وقسم من هذه التحديات تُعنى بنمط القيادة وأثرها المباشر على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان وكما أن الباحث من خلال ملاحظاته كمهندس يعمل في أحد أهم المصانع الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان يرى أن هنالك أثر فاعل وهام لدور القيادة وبالأخص للقيادة الداعمة في تحقيق التميز المؤسسي.

3-1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية الى التعرف على الأهداف الاتية:

- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي والمشاركة الايجابية والشجاعة الأخلاقية وعدالة المعاملة والتمكين) في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.
- التعرف على مستوى التميز المؤسسي لدى شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.
- التعرف على أثر نمط القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي والمشاركة الايجابية والشجاعة الاخلاقية وعدالة المعاملة والتمكين) على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.
- محاولة الباحث لتوفير دليل عملي واضح لدور القيادة الداعمة في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

4-1 أهمية الدراسة

جاءت أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، أثر القيادة الداعمة على التميز في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان والتي تعد من مقدرات الوطن ، ومن النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تُعبر عن علاقة القيادة الدّاعمة للقادة في شركات الصناعات الكيماوية بالتميز المؤسسي، وعليه تحظى هذه الدراسة بأهمية لهذه الجهات كما يأتي:

الأهمية النظرية

إن قلة الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي دفع الباحث لدراسة هذين المتغيرين خصوصا مع تعاظم الإهتمام بالقيادة وأنماطها فجاءت هذه الدراسة لفتح المجال لمزيد من الدراسات والتعمق والتحليل وإن من أهم ما يميز هذه الدراسة هو بحث هذين المتغيرين في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان بما يخدم الناتج المحلي الإجمالي حيث تشكل الصناعات الكيماوية أحد أهم مرتكزات القطاع الصناعي وأكثرهم حساسية وعليه يعنى التركيز على أهمية تحقيق التميز المؤسسي والذي يتأتى بعدة عوامل وحيث أن القيادة الداعمة أحد أهم أركانها، وهذا ما يميز المؤسسة عن غيرها، وتقاس بدرجة الاستجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على أداة التميز المؤسسي (الاستبانة) المعدة لقياس هذا الغرض.

الأهمية العملية

من المتوقع أن يكون المستفيدون من هذه الدراسة:

- الموظفون في شركات الصناعات الكيماوية في الأردن من خلال اختبار أثر نمط القيادة الداعمة على التميز المؤسسي.
- الموظفون في شركات الصناعات الكيماوية من خلال تحديد أثر نمط القيادة الداعمة على التميز المؤسسي على مستوى شركات الصناعة الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.
- القائمون على البرامج التدريبية المتعلقة بأثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية من خلال تعرف نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة، والتعرف نقاط القوة لتعزيزها.

5-1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى نمط القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي والمشاركة الايجابية والشجاعة الاخلاقية وعدالة المعاملة والتمكين) في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان؟
- ما مستوى التميز المؤسسي لدى شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان؟
- هل يوجد أثر لنمط القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي المشاركة الايجابية والشجاعة الاخلاقية وعدالة المعاملة، التمكين) على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان؟

6-1 فرضيات الدراسة

من أجل تحري الأثر لمتغيرات الدراسة يمكن إقتراح الفرضيات التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الداعمة بأبعادها (الدفع

الإلهامي والمشاركة الايجابية والشجاعة الاخلاقية وعدالة المعاملة والتمكين) مجتمعة على

التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

وينبثق من الفرضية الرئيسية **الفرضيات الفرعية** الآتية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للدفع الإلهامي على التميز

المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمشاركة الايجابية على

التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للشجاعة الاخلاقية على

التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعادلة المعاملة على التميز

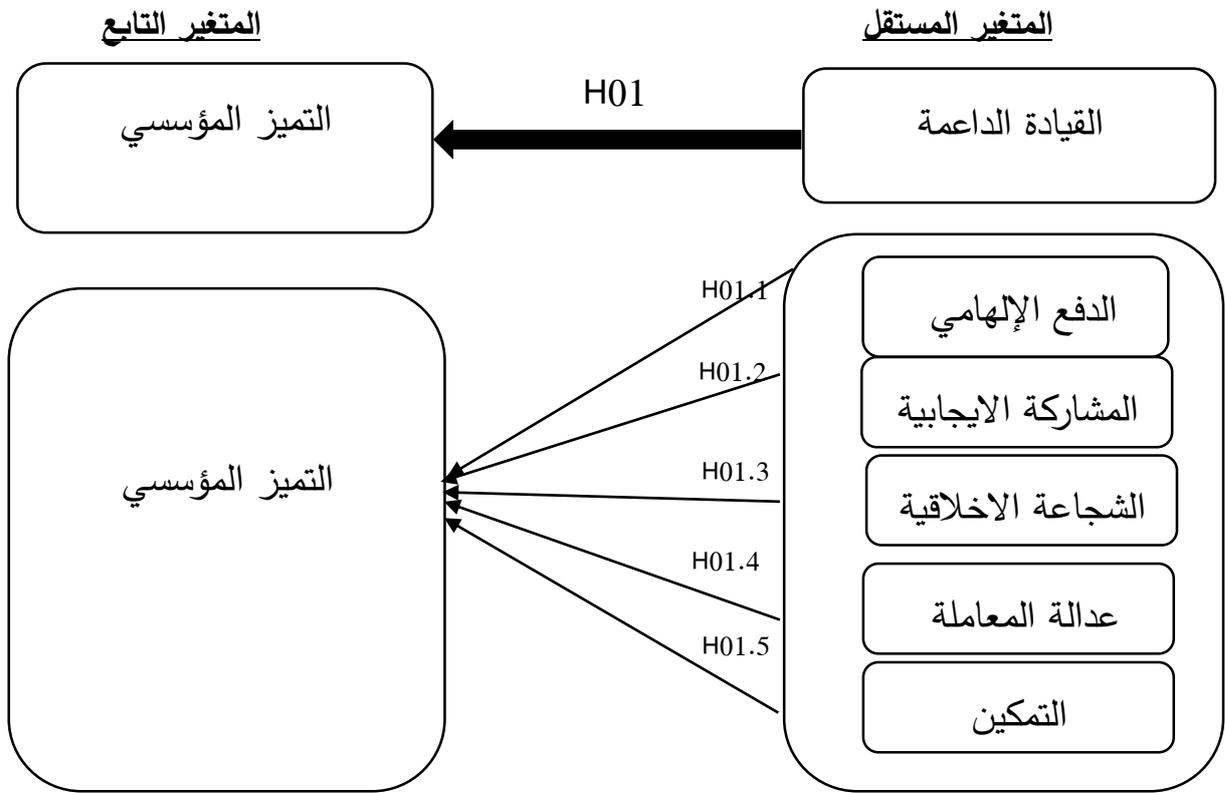
المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتمكين على التميز

المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

7-1 أنموذج الدراسة

يمثل مخطط الدراسة الفرضي المتغيرات الرئيسية وأبعادها فالمتغير المستقل هو القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي والمشاركة الايجابية والشجاعة الأخلاقية وعدالة المعاملة والتمكين) لشركات الصناعات الكيماوية، والمتغير التابع وهو التميز المؤسسي حيث حاولت الدراسة الحالية إختبار أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.



تم تطوير هذا الأنموذج بالإستناد إلى المصادر الآتية:

المتغير المستقل: (منهل، وحسين،2020)،(Wang, Hou, & Li, 2022)

(Faulks, Song, Waiganjo, Obrenovic and Godinic,2021).

المتغير التابع: (الحارثي،2023)،(Valasek,2018)

8-1 حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان وبالتالي يصعب تعميم الدراسة على القطاعات الأخرى وتوسيع نطاق التحليل ليشمل الصناعات والبلدان الأخرى وهذا يمثل فرصة للبحوث المستقبلية وكما تشير القيود المفروضة في الوصول إلى البيانات إلى حقيقة جمع البيانات من الاستبيانات والتقارير السنوية.

- **الحد المكاني:** شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.
- **الحد الزمني:** تطبق الدراسة في الفترة الزمنية في السنة 2023/2024.
- **الحد البشري:** الموظفون في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

9-1 محددات الدراسة

1. تم تطبيق هذه الدراسة في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، لذلك سيكون من الصعب تعميم النتائج على القطاعات والبلدان الأخرى.
2. تقتصر عملية تعميم نتائج هذه الدراسة على دقة وصدق وموضوعية المستجيبين على فقرات أداة الدراسة وعلى درجة تشابه المجتمعات الأخرى مع ظروف ومواصفات مجتمع الدراسة الحالي.

10-1 التعريفات الإجرائية

تم تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

القيادة الداعمة (supportive leadership): تُعرف بأنها نمط من الأنماط القيادية التي يقوم

بها القادة والتي تهدف إلى تنمية الموظفون بالمؤسسات، وتشجيعهم على الإبداع والتميز في

عملهم، وتقاس من خلال الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المبحوثين من خلال إجاباتهم

على فقرات الاستبانة المستخدمة لهذا الغرض.

الدفع الإلهامي (Inspirational Motivation): قدرة القادة على تحفيز المرؤوسين أو الموظفين

للوصول إلى أقصى مستوى من الأداء والتميز.

المشاركة الايجابية (positive participation): التعاون والمساهمة مع الآخرين بشكل مباشر

أو غير مباشر؛ لتحقيق أهداف خيرة وتحقيق الصالح العام.

الشجاعة الأخلاقية (Moral Courage): القدرة على اتخاذ أعمال أخلاقية رغم خطورة ومخاوف

النتائج والعواقب السلبية المترتبة.

عدالة المعاملة (Fair Treatment): المساواة والإنصاف للموظفين جميعاً أمام القانون في

الحقوق والواجبات مع تكافؤ الفرص، لجميع الموظفين بدون تمييز بسبب الانتماء أو الدين

أو الجنس أو أي سبب آخر ودون محاباة أو وساطة.

التمكين (Empowerment): إتاحة الفرصة للموظفين لزيادة قدراتهم والتعبير عن مواهبهم

وإبداعاتهم، من خلال توسيع نطاق تفويض الصالحيات، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات

والاهتمام بالتحفيز الذاتي لديهم .

التميز المؤسسي (Institutional Excellence): حالة من الإبداع الإداري والابتكار في جميع

مستويات المؤسسة، ويرتكز على التفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء،

التي تؤثر على النتائج والانجازات التي تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه

المستفيدون وأصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 الأدب النظري

2-2 القيادة الداعمة

3-2 التميز المؤسسي

4-2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل على الأدب النظري المرتبط بموضوعات الدراسة: القيادة الداعمة، التميز المؤسسي، لإعداد خلفية نظرية حول مضمين متغيرات موضوع الدراسة، كما يشمل عرضاً للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية، ومقارنة نتائجها بتلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال التعقيب عليها وتمييز الدراسة الحالية عنها.

1-2 الأطار النظري

المتغير المستقل: القيادة الداعمة (Supportive Leadership)

تعد نظريات القيادة بمثابة إطارات توضيحية لفهم جوانب معينة من القيادة. هذه النظريات مفيدة لأنها توفر الفهم لكيفية القيادة الفعالة، وتقدير مدى نجاحها، وكيفية التحكم في عملية القيادة على جميع المستويات. فعلى مستوى الفرد، يتم التركيز على العلاقة بين القائد والموظفين المباشرين. بينما يتناول مستوى المجموعة الرابط بين القائد ومجموعة من الأتباع. أما المستوى التنظيمي، فيناقش العمليات التي يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة نظريات القيادة وكما تتنوع نظريات القيادة، فمنها نظريات السمات، التي تتناول الخصائص الشخصية التي تؤثر على فعالية القيادة. ونظريات السلوك، التي تبحث في الأنماط التي يعتمدها القادة الناجحون. بالإضافة إلى نظريات القيادة المتقدمة، التي تركز على تحديد أفضل أسلوب قيادة استناداً إلى القائد، الأتباع، والظروف الحالية. وتُعرف السمات بأنها الخصائص المميزة للفرد، في حين تُعبر الشخصية عن مجموعة من هذه السمات التي تحدد سلوك الشخص. وتُظهر شخصية الفرد أقوى وأضعف جوانبه. وأما أسلوب القيادة، فيتألف من مزيج من الخصائص، المهارات، والسلوكيات التي يتبناها القائدون في تعاملهم مع أتباعهم (Oberer &

(Erkollar, 2018)، وتفترض نظرية المسار والهدف للقيادة أربعة أنماط أساسية من القيادة: التوجيه، والداعمة، والمشاركة، والموجهة نحو الإنجاز (Li, Liu, & Luo, 2018).

وكما تعد القيادة أمر بالغ الأهمية للأداء الفعال لأي منظمة أو شركة، حيث تشكل القيادة موضوعًا محوريًا ومتكررًا في دراسات التنظيم. تمتد أبحاث هذا الموضوع عبر ثلاثة محاور: السمة، والسلوك، والتحفيز. تتناول الأبحاث المرتكزة على السمة بحث الخصائص المميزة للقادة الناجحين، بينما تركز الدراسات السلوكية على التصرفات والأفعال التي يتبناها القادة. أما النهج المتعلق بالتحفيز، فينظر في القائد كشخص يؤثر في أتباعه من خلال كلامه وأقواله (Gemedá & Lee, 2020).

إن للقيادة تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال التميز في المهارات القيادية، وفعالية الأعمال والعلاقات وتنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والتميز حيث أن هناك مجموعة من الأنشطة التي يجب أن يقوم بها القادة لتحقيق التميز في الشركات (Al – Rawashdeh, 2019).

يلعب أسلوب القيادة دورًا مهمًا في الشركات اليوم، فأسلوب القيادة هو الطريقة والنمط التي يختارها القائد تجاه موظفيه أو مرؤوسيه ولقد درس العديد من المؤلفين القيادة، وقد جادل البعض بوجودها، ولا يوجد نموذج مهيم لدراستها، ولا يوجد اتفاق يذكر بشأن أفضل الاستراتيجيات لتطويرها وممارستها و ينظر إلى القيادة على أنها شكل من أشكال التوجيه الذي يقدمه القائد لمجموعة من الأشخاص، حيث يوجه شؤونهم ومسائلهم بطريقة تؤثر على سلوك الفرد أو الجماعة (Akpapere, J. 2019). (Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. 2019).

قدم الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم "القيادة"، عرفت القيادة بأنها: "العملية السلوكية للتأثير على الأفراد أو الجماعات نحو مجموعة من الأهداف، كما عرفت القيادة باعتبارها "قدرة الإدارة على إنشاء وممارسة وقيادة رؤية طويلة المدى للمؤسسة، تعمل بناء على متطلبات العملاء المتغيرة، بدلاً

من الإدارة الداخلية كدور تحكم (Teoman&Ulengin, 2018) ، حيث يكمن دور القائد مقابل المدير بأن لديه مشاركة فعالة فيما يتعلق بمصالح أعضاء الفريق ليتسنى ذلك تنمية إمكاناتهم الكاملة (Faulks, Song, Waiganjo, Obrenovic and Godinic,2021).

حيث تُشكل القيادة إحدى القوى الدافعة الرئيسية لرفع أداء الشركات. وبالتالي أن نوع أسلوب القيادة المستخدم في المنظمة له تأثير على أدائها العام (Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre,) (A. A.2019).

ويرى الباحث أن القيادة الداعمة عنصرًا حيويًا يتجاوز فكرة مجرد إدارة الموظفين؛ إنما تؤدي دورًا رئيسيًا في تحفيز وتشجيع الابتكار والإبداع.

تسعى القيادة الداعمة إلى إقامة علاقات مستدامة وإيجابية مع الموظفين، مما يعزز من روح الانتماء للمؤسسة ويدعم سلوك الابتكار والمشاركة الإيجابية من خلال التركيز على الاهتمام بمسائل وحاجات ورفاهية الموظفين وتوفير بيئة عمل مشجعة وداعمة. توفر القيادة الداعمة الأرضية المثلى للتطوير والابتكار المستمر (Wang, Chin, Caputo, & Liu, 2022).

ومن هنا نُسلط الضوء على أن القيادة الداعمة نمط قيادي يركز على دعم وتطوير الأفراد وتمكينهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، حيث يعتبر القائد الداعم مستمعًا جيدًا ومتفهمًا، ويسعى لتلبية احتياجات الأفراد وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق النجاح، وتتضمن صفات وأساليب القيادة الداعمة الشعور باللمسة الإنسانية وإظهار الرغبة في الإهتمام بالفرد وتطويره، وتقديم المشورة والتوجيه الفعال، وتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، والقائد الداعم يشجع العمل الجماعي، ويعزز التعاون بين الأعضاء في فريق العمل، وحيث يتميز القادة الداعمون بالود والاهتمام، مع التركيز على رفاهية الأتباع دون السعي إلى التحكم أو التوجه التقييمي.

يشير الباحث بأن القيادة الداعمة تعتمد على إثبات الثقة وإيجاد بيئة عمل مشجعة وداعمة، حيث يشعر الأفراد بأنهم محور اهتمام القائد وأنه يدعمهم في تحقيق النجاح. يتم توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر وإعطاء الثناء والتقدير عن الجهود المبذولة، وبوجودها يشعر الأفراد بالثقة والراحة في بيئة العمل، مما يزيد من تحفيزهم وإنتاجيتهم. كما أنها تسهم في بناء علاقات جيدة ومستدامة بين القائد والفريق، وتعزز رضا الأفراد والالتزام بالمؤسسة، وباختصار، يعتبر القائد الداعم شخصاً يهتم بالأفراد ويدعمهم في تحقيق نجاحهم الشخصي والمهني، ويعزز التعاون والتطور في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.

مفهوم القيادة الداعمة (The concept of supportive leadership)

حيث حظي مفهوم القيادة على نطاقٍ واسعٍ باهتمامِ الباحثين حيثُ يُعد من المفاهيم التي تُعد مُحركًا لِتَطَوُّر الشركة واستمراريتها من خلال التَّركيز على السُّلوك الإيجابي للقائد وتأثيره في سُلوكِ الموظفين ونظرًا لاعتبار العنصر البشري عُنصرًا فَعَالًا في جميع المجالات، وجوهر العمليَّة الإبداعية، وهنا تبرز أهمية القيادة والقيادة الداعمة، بحلول التسعينيات، أصبحت القيادة الداعمة منتشرة على نطاق واسع. فالقيادة الداعمة تُعتبر أسلوبًا طبيعيًا يتميز بالحساسية العاطفية، حيث تُعد القيادة الداعمة مفيدًا بشكل خاص في بيئة الأعمال التي تكون فيها المهام مرهقة أو مملة أو خطيرة.

تُشير القيادة الداعمة إلى أن القادة يقدمون الدعم الكامل لهم عمل الموظفين، واحترام الموظفين، وإظهار الاهتمام بمشاعر الموظفين واحتياجاتهم، تتميز القيادة الداعمة بالاهتمام والرعاية بالتابعين وخلق سياق عمل داعم يعزز علاقات العمل المتناغمة في المجموعات. تؤدي القيادة الداعمة إلى نتائج عمل فنية أكثر مما يزيد من تماسك المجموعة. وكما يمثل القادة الداعمون أيضًا موردًا أكثر

استقرارًا فالقادة الداعمون يقدمون الدعم للموظفين باستمرار في شكل الإجابة على الأسئلة، توجيه التطوير الوظيفي، وتقديم الاقتراحات، والاستماع إلى الشكاوى والمخاوف (Lin & Ling, 2021).

"من خلال هذه الفقرة سيُبين الباحث مفهوم القيادة والقيادة الداعمة من خلال وجهات نظر مختلفة تطرق لها مجموعة من الباحثين، كما هو مبين على النحو الآتي:

القيادة في اللغة: مأخوذة من الفعل قَادَ وَيَعْنِي بِالْعَرَبِيَّةِ مَشَى فِي الْأَمَامِ، وَهِيَ بِخِلَافِ السُّوقِ، وَالتّي تَعْنِي السَّيْرَ فِي الْخَلْفِ فَنَقُولُ قَادَ الْفَرَسَ أَي مَشَى أَمَامَهَا (ابن منظور، 2010).

وتُعرف القيادة: "بأنها فنُّ التأثير في الآخرين ليبدلوا أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة، أو هدف، أو مشروع" (المغربي، 2019:18). كما عرفها الزهراني (2020:13) بأنها: "عملية تأثير وتأثر بين القائد والتابعين بالمؤسسة، حيث يقوم القائد بتحفيز التابعين بالمؤسسة وتوجيه قدراتهم والرفع من روحهم المعنوية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة". عرفها بأنها: "عملية التأثير التفاعلي الذي يحدث عندما يقبل بعض الناس في سياق معين شخصًا ما كقائد لهم لتحقيق الأهداف المشتركة"، (الغامدي، والغامدي، والغامدي، وعطية، 2019:11).

كما عرفت لبوازدة (2018) القيادة: بأنها عملية يقوم بها شخص يمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك الموظفين نحو هدف محدد مسبقًا، وتُشير لها بأنها ممارسة القوة والنفوذ في التيارات الاجتماعية، مثل الجماعات والتنظيمات والمجتمعات المحلية والأمم، كما اهتمت علوم منها: علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم بمشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات.

كما تُعد القيادة: مهمة من مهمات القائد التي تكمن في دعم تابعيه على تحقيق أهدافهم، وتحديد توجهاتهم، وإمدادهم بالدعم، وضمان عدم تعارض أهدافهم الشخصية مع الأهداف التنظيمية.

وقد صنفت سلوكيات القادة إلى أربعة سلوكيات رئيسية، تتمثل في: الموجه، المشارك، موجه بالإنجاز، والداعم (الشملان، 2021).

من وجهة نظر الباحث، وإطلاعه على الدراسات السابقة هناك تعدد وتنوع لتعريف القيادة، ووجهات نظر مختلفة إلا أن هناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على أن القيادة تشتمل على مجموعة من العناصر، حيث أن كل قائد لديه أكثر من قوة للتأثير في الآخرين، ومنها يتضح أن القيادة هي عملية تأثير للوصول إلى المطلوب وتحقيق الأهداف.

فالقيادة بالمفهوم العام من وجهة نظر الباحث: تعني العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم لتحقيق أهداف محددة كما وأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة سواء أكان إدارياً أم سياسياً أم عسكرياً أم إقتصادياً. فإن مفهوم القيادة واحد، ولكن أسلوبها هو الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لنوع النشاط، وطبيعة الهدف المراد تحقيقه.

ومن هنا يتطرق الباحث إلى مفهوم القيادة الداعمة بعد عرض تعريف القيادة بشكل عام:

وتُعرف القيادة الداعمة بأنها: محرك رئيس لتطوير الشركات وتمكينها من الاستمرارية، والتميز والإبداع، فهي تُركز على الممارسات الإيجابية للقادة، وتأثيرهم في سلوكيات الموظفين، وتوجيههم نحو الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وهي عملية إلهامية للأفراد، وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم، فهي تشمل مجموعة من الجوانب الأخلاقية، والإنسانية في تعامل القائد مع الموظفين، وتشجيع العمل التعاوني، وإقناعهم بأهمية تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وفي جو مناسب وكما تقوم القيادة الداعمة على تعزيز العلاقات داخل المؤسسة بين الموظفين والإدارة من خلال رفع مستوى التوقعات والدفع الإلهامي من خلال التأثير في الموظفين، وذلك من خلال تفعيل التمكين التنظيمي وإشراكهم في صنع القرارات، والتشجيع الابتكاري الإبداعي (البوازدة، 2018).

القيادة الداعمة: تُعتبر من الأنماط القيادية التي تركز على تقدير ودعم التعاون من خلال مراعاة الإحتياجات الفردية. وتعزيز الإلتزام والرضا في البيئة الوظيفية، و تُعتبر القيادة الداعمة واحدة من أكثر أنماط القيادة فعالية في تحسين معايير العمل وتحقيق التوقعات الوظيفية. حيث يتسهم في تحقيق مستوى أعلى من السعادة والرضا بين الموظفين (الغالبي، جاسم، 2023).

القيادة الداعمة: هي عملية تطوير الأفكار والرؤية والتعايش مع القيم، التي تدعم تلك الأفكار والتي تؤثر في الآخرين، وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات بين الموظفين والقيادة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في الموظفين وبث روح الحماس، والتمكين التنظيمي من خلال إشراك الموظفين في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداعي الابتكاري التطويري(فيروز، 2017).

ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة لاحظ بأن القائد يتحلى بشخصية إجتماعية تجعله يُقدم على خدمة أفراد المؤسسة وإشباع حاجاتهم المختلفة لكسب ثقتهم وولائهم وهو ما ينعكس على سلوكهم واعتقادهم بالمؤسسات، فكل قائد مدير وليس كل مدير قائد.

أصبحَ تميز المؤسسات يُقاس بشكل شمولي فعملية الإنتاج وما تمتلكه المؤسسة من موارد يعتبر جزئية، ففي عالمٍ يحكّمه التّطور العِلْمِي، والاقتصادي، والتّطور التّقني، من أسس تميز الشركات، ومن هنا يكمن دور القيادة بتحديد الرؤية الاستراتيجية لشركات الصناعات الكيماوية وتحديدًا بالعصمة الأردنية عمان بأن تسعى للوصول إلى التّميز، والتقدم على جميع المستويات، وذلك من خلال تدريب الإداريين على القيادة الدّاعمة، وتوفير الوسائل المناسبة التي تُساعد على إيجاد طرق جديدة وحلولٍ إدارية، ولتوضيح ذلك سننظر للباحث للموضوعات الآتية :

أهمية القيادة (The Importance of Leadership)

من وجهة نظر الباحث تعتبر القيادة محوراً رئيسياً في اهتمامات الباحثين، نظراً لدور القادة كثروة قيمة في جميع المستويات والقطاعات فينبغي استغلالها وتقويمها لصالح المجتمعات. هناك حاجة لفحص العوامل التي تُؤثر في القيادة وتُحافظ عليها، وكذلك استكشاف الأبعاد والجوانب المتعددة المرتبطة بها. يشمل ذلك التعمق في خصائصها المميزة، والتعرف على مؤشراتها الرئيسية، واستغلال هذه المعرفة في تطوير القادة وزيادة فعاليتهم. وتشمل النقاط الرئيسية التي تبرز أهمية القيادة (البشرى، 2020):

1. تُعتبر القيادة عنصراً أساسياً لتنظيم وترتيب الحياة الاجتماعية والمهنية.
 2. تسعى القيادة إلى توجيه الطاقات بشكل متجانس ومتناسق.
 3. تعزز القيادة من السلوكيات الإيجابية وتقلل من التأثيرات السلبية.
 4. تحرص القيادة على متابعة التغيرات الحالية واستغلالها لصالح تعزيز أداء الفريق.
- في عالم الأعمال المعاصر، تأخذ أهمية القيادة مكانة مركزية في تطوير وتقديم المؤسسات. فالقيادة ليست مجرد إدارة أو توجيه، بل هي القدرة على إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة، وكما ذكرت Agboola و Benmira (2021) أن هناك أربعة عصور رئيسية في نظريات القيادة الرئيسية على مر التاريخ وقسمت الى التالي:

نظريات القيادة: نظرية السمة والنظرية القيادة السلوكية والنظرية الظرفية والنظرية الحديثة:

اقترح الباحثون العديد من التعريفات والنظريات المختلفة للقيادة، فعرّفها ستوق ديل أنها عملية التأثير ترمي الى تحقيق الهدف المنشود، فالقيادة عملية موجهة في التأثير على مجموعة معينة من

الأشخاص لتحقيق الأهداف المرجوة. يُنظر إلى القادة عمومًا على أنهم أصحاب رؤية واستراتيجيون بينما ينظر إلى المدراء بأنهم أشخاص يقومون بمراقبة الأداء والحفاظ على النظام و الاستقرار في المؤسسة.

- **نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory) (1840s):** تركز أن القادة يولدون أي أن القيادة تكتسب بالفطرة وأن القادة لا يتم صنعهم.
- **نظريات السمات (Trait Theories) (1930s–1940s):** أن القادة تولد أو تصنع حيث أن الغاية تهدف إلى تحديد المزيج الصحيح من الخصائص التي تجعل القائد فعالاً وكان التركيز عليه في دراسة السمات العقلية والاجتماعية والجسدية للقادة، ففي القرن التاسع عشر، بدأت الأبحاث حول القيادة تركز على الخصائص الفطرية للقائد وعلى التعرف على السمات الشخصية.
- **نظرية السلوك (Behavioral Theory) (1940s–1950s):** تطورت النظرية السلوكية من نظريات السمات و يؤكد أن القادة يُصنعون إلى حد كبير، وليس بالولادة.
- **النظرية الظرفية (Contingency Theory) (1960s):** يتم التركيز على القيادة في مواقف معينة، وليس على سمات أو سلوكيات القادة وهذا يعني أن يجب أن يكون القادة قادرين على تقييم السياق الذي إنهم يعملون ثم يتخذون النمط المناسب.

نظريات القيادة الحديثة (1990s–2000s)

- **القيادة التبادلية (Transactional Leadership):** هذا النوع من القيادة يركز على العمليات والمكافآت والعقوبات لتحفيز الأعضاء على أداء معين

- القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هذا النوع من القيادة يركز على الألهام تحفيز وتشجيع الأعضاء لتحقيق أفضل ما لديهم والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء من خلال تحفيزهم وربطهم برؤية مشتركة.
- القيادة التشاركية (Participative Leadership): هذا النوع من القيادة تركز على الإنجازات و يعبر عن بأنه يتم توزيع المسؤوليات القيادية وصلاحيات القرار بين أعضاء مجموعة أو الفريق بدلاً من تركيزها على قائد واحد.
- القيادة التعاونية (Collaborative Leadership): هذا النوع من القيادة يركز على التعاون والمشاركة بين الأعضاء والمعنيين في اتخاذ القرارات.
- القيادة الجماعية (Collective Leadership): هذا النوع من القيادة يشير إلى مفهوم حيث يتم توزيع المسؤوليات والقيادة بين مجموعة من الأشخاص بدلاً من استنادها إلى قائد فردي واحد.
- القيادة الخادمة (servant leadership): في هذا النوع من القيادة، الهدف الأساسي للقائد هو خدمة الآخرين، سواء كانوا موظفين أو أعضاء في الفريق أو المجتمع. يشارك القائد الخادم السلطة، ويضع احتياجات الموظفين في المقام الأول، ويساعد الناس على التطوير وتحقيق أقصى أداء ممكن.
- القيادة الشاملة (Inclusive Leadership): هذا النوع من القيادة يركز على تقدير التنوع والاحتضان الكامل لجميع الأعضاء بغض النظر عن خلفياتهم أو هوياتهم. تعتبر القيادة الشاملة أساسية في بيئات العمل المتنوعة والعالمية، حيث تسعى لإنشاء بيئة تعاونية ومرحبة للجميع.

• القيادة المعقدة (complex Leadership): هذا النوع من القيادة يركز على التعامل مع التحديات والتغيرات المستمرة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة باستمرار، ويسعى لتحقيق التوازن بين التحدي والتكيف.

ومن بين مناهج القيادة المتعددة التي تم استكشافها ودراستها، تبرز القيادة الداعمة كأحد أبرز هذه الأنماط. حيث تُقدم القيادة الداعمة نمطاً فريداً يركز على الدعم والتشجيع وتقدير الموظفين، وتؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين في المؤسسة.

يتم فهم القيادة الداعمة بأنها تهتم برفاهية المرؤوسين وتوفير بيئة عمل داعمة نفسياً، حيث تعمل على التأكيد على تفاعل القادة مع الموظفين، وكما تسعى القيادة الداعمة على تشجيع الموظفين على التوافق مع الاتجاهات المتنوعة والمدعومة بالمعرفة، وكما تُسهم القيادة الداعمة في تقييم القيمة الشخصية للموظفين وتطوير حريتهم المهنية وتعزيز القيادة الداعمة من دافع الابتكار لدى الموظفين وتسهم في تحسين سلوكهم المبتكر، ويجدر الذكر بأن القيادة الداعمة تقدم مجموعة من الفوائد الحاسمة في المؤسسات، حيث تتجاوز ببساطتها دور إدارة الموظفين لتصبح عنصراً محورياً ومركزياً في تعزيز الابتكار والإبداع وكما أن التفاعل المستدام والإيجابي الذي توفره هذه القيادة للموظفين والذي يمنحهم شعوراً عميقاً بالإنتماء والتقدير من خلال التركيز على الإهتمام برفاهيتهم وخلق بيئة عمل مُنسجمة، وكما تتيح القيادة الداعمة للموظفين الإزدهار والمشاركة بفعالية في الأنشطة الإبداعية والابتكارية، ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز وترسيخ ثقافة الابتكار وإيجاد الحلول في المؤسسات (Wang, Chin, Caputo, & Liu, 2022).

فوائد القيادة الداعمة الفاعلة (Benefits of Effective Supportive Leadership)

إن استخدام القيادة الداعمة من قبل القادة قد يقلل من الصراعات وعدم الرضا والتوتر بين الموظفين وكما يمكن لهذا النمط الداعم أيضًا أن يزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم في إكمال المهمات، وكما أشارت النتائج إلى أن القيادة الداعمة لها تأثير كبير على جهود الموظفين، في حين أن علاقة إيجابية بين الجهد و الأداء الوظيفي (Olowoselu et al., 2019).

تُعد القيادة الداعمة عملية أساسية تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين الموظفين والإدارة من خلال توجيه إلهامي والتأثير الإيجابي على الموظفين. من خلال هذا النمط يمكن تحقيق مجموعة من الفوائد المتعددة، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي (بوعلام، 2017):

فوائد للموظفين

1. زيادة الانتماء للمؤسسة: يشعر العاملون بمزيد من الالتزام تجاه المؤسسة ورؤيتها.
2. رفع أداء الأعمال بدقة ومهارة: تحفز القيادة الداعمة الفعالة الموظفين على تقديم أعمالهم بأعلى جودة ودقة.
3. تنمية المهارات والمعرفة: يتاح للموظفين فرصة التعلم وتطوير مهاراتهم من خلال التشجيع والتدريب.
4. الحفاظ على الموظفين: تقليل نسبة التسرب والهجرة للمؤسسة بفضل الرضا الوظيفي والولاء.
5. شعور بالانتماء والولاء والرضا الوظيفي: يشعر الموظفون بالانتماء الحقيقي للمؤسسة والرضا تجاه العمل.

فوائد للشركة

زيادة فرص الإبداع والابتكار والقيم المضافة: تُشجع القيادة الداعمة الفعّالة للموظفين على المشاركة الفعّالة يمكن أن يسهم في زيادة الإبداع والقيمة المضافة للشركة.

1. زيادة الولاء التنظيمي: يُعزز هذا النمط ولاء الموظفين للشركة وتقليل معدلات الإنتقال إلى منافسين.

2. تحسين مستويات الإنتاج الكمية والنوعية: تساعد القيادة الداعمة إلى تحسين كفاءة العمل والجودة.

3. تطوير وتجديد البرامج والعمليات: تُسهم في تحسين البرامج والعمليات المستخدمة في الشركة.

4. تحسين العلاقات: يعمل هذا النمط على تعزيز التواصل والعلاقات الإيجابية بين الموظفين.

5. تشجيع روح الجماعة: يُسهم اعتماد نمط القيادة الداعمة في تشجيع العمل كفريق واحد يسعى نحو أهداف مشتركة.

خصائص سلوكيات القادة الداعمين

(Characteristics of The Behaviors of Supportive Leaders)

للنجاح والوصول إلى ما يسمى بالقائد الداعم هناك صفات، وخصائص يجب أن تتوافر بهذا

القائد، ومنها ما يأتي (لبوازدة، 2018):

• **المبادأة والابتكار والطموح:** تنتظر جماعات العمل دائماً من القائد أن يكون أكثر الأعضاء

بدءاً بالعمل، والأكثر قدرة على الابتكار لما يمتلك من قدرات ومهارات، حيث يكون أول من

يبدأ بالسلوكيات والتصرفات المناسبة، وهذا ما تتوقعه منه جماعة العمل.

- **التكامل:** يعمل القائد من خلال التكامل الاجتماعي مع أفراد جماعته، من خلال احترام مبدأ القيادة الجماعية، والعمل على دعمها في جميع أوقات العمل، للتخفيف من حدة التوتر التي يمكن أن تسيطر على ميدان العمل بسبب الضغوطات.
- **السيطرة:** تكون من خلال رغبة القائد أكثر من غيره في إعطاء الأوامر، والسيطرة على مجريات العمل، والتركيز على القوة، والصلاحية، والسيطرة عليها من خلال موقعه، ومكانته الوظيفية.
- **التفاعل الاجتماعي:** يكون القائد هو الأكثر مساهمة من بين الأعضاء، حيث تنتظر منه جماعة العمل أن يكون أكثر ودًا وأسرع استجابة.
- **التمثيل الخارجي للجماعة:** من خلال عمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية، والعامية بين أعضاء جماعة العمل.
- **التخطيط والنظام والتنظيم:** حيث من خلالها يقوم القائد بالاشتراك مع الأفراد الذين يقومون بمهمة التخطيط، وذلك لتخطيط السلوك الجماعي، وتنظيمه، وتنسيقه، وتوجيهه ومن خلاله يتم توجيه تركيز الموظفين على الأهداف المراد تحقيقها.
- **الإعلام:** للقائد دور هام من خلال تجسيده لدور الإعلامي في الجماعة التي يقوم بقيادتها، وذلك ليطلعهم على الحقائق، ويقوم بتوضيحها لهم بطريقة تجنبهم الوقوع بمتاهة عدم فهم الحقائق.
- **التوافق النفسي الاجتماعي:** يُعد التوافق من أهم الأمور المطلوبة في السلوكيات القيادية والتي تتطلب علاقات اجتماعية متوازنة بين القائد والتابعين.

كما أضاف عليه (2011)، مجموعة سمات الشخصية والقيادية التي تميز القادة الناجحين

،وتتضمن ما يأتي:

- **كفاءة وقدرة على التكيف:** يجب أن يمتلك القائد الداعم القدرة على إستيعاب التطورات والحاجات المستمرة التي تدعم تحقيق أهدافه، مع التركيز على الأسس التربوية والسعي نحو التطوير المستمر.
- **الوضوح والشجاعة:** القائد الداعم هو من يتميز بوضوح في تواصله، وعلاقاته، معبراً بصدق عن قيمه وإنسانيته.
- **إيمان بقدسية العمل:** القائد الداعم يتميز بإيمانه الراسخ بالعمل الذي يقوم به، معتبراً أن العمل المجرد من الإيمان والحماس يكون جامداً وخالياً من الروح والحيوية.
- **القدرة على إتخاذ القرارات:** يجب أن يكون القائد نموذجاً في الحزم وسرعة اتخاذ القرارات.
- **دقة وصدق في التعامل:** يجب على القائد الداعم تقديم تقارير دقيقة وصادقة للإدارة العليا، مع التعاون المستمر.
- **تعزيز الولاء الوطني:** يجب أن يسعى القائد الداعم إلى تعميق حب الوطن والولاء له من خلال أنشطته.
- **الوضوح والأمانة:** القائد الداعم هو من يتصف بالصراحة والأمانة، معتبراً الحقائق ومستعداً لقبولها.
- **القدرة على التصرف في المواقف الصعبة:** يتميز القائد بالقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة بكفاءة.
- **التركيز على التحقيق:** يسعى القائد الداعم لإختيار الوسائل الفعالة التي تضمن نجاح الأهداف.

يرى الباحث بأن التصوير الذي قدمه عليه للقائد بأن يُشدد على أهمية القيم الأخلاقية والكفاءات العملية في تحقيق التميز في القيادة.

المهارات والقدرات والمواصفات القيادية (Leadership Skills, Abilities and Specifications)

هناك مجموعة من القدرات والمهارات التي تعد من المواصفات القيادية التي يجب توفرها في

القائد وتقسّم إلى ما يأتي (الناصر، 2019):

• **القدرات والمهارات الاجتماعية:** يكون القائد من خلالها على قدر من الوعي، والفهم لتقاليد

مجتمعه واتجاهاته السياسية، والأهداف الاقتصادية التي تسود المجتمع، وتأثيرها في بيئة

المؤسسة.

• **القدرات والمهارات الذاتية:** هي الاتجاهات الذهنية والسلوكية اثناء العمل، والتفكير المنطقي

والعقلاني، والقدرة على التمييز السريع بين البدائل المفروضة، ويمتاز بعمق التفكير، ونفاد

البصيرة، وحيث يجب أن يتمتع القائد بمهارات الصبر والتحمل التي تتمثل في القدرات الذاتية

للقائد الفعال.

القائد الناجح هو الشخص الذي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة بذكاء وفعالية. يكون لديه

مجموعة من الصفات البارزة التي تساهم في تحقيق هذا النجاح. وفي دراسة أجراها السيد

حجام في عام 2020، تم التركيز على بعض هذه الصفات والمواصفات الأساسية:

• **العقيدة السوية:** يلتزم القائد بالقيم النبيلة ويعتبرها مبدأً أساسياً في حياته المهنية. هذه العقيدة

تشجع على الخير والنزاهة.

• **العقلية المتفتحة:** يؤمن القائد بأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ويحترم وجهات

نظرهم. يعتمد على الوقائع والمعلومات الموضوعية في اتخاذ القرارات.

- **الحذر الشديد:** يمنح القائد الإهتمام الكبير لتقادي الأخطاء ويتميز باليقظة والانتباه والحذر.
 - **الحكمة وبعد النظر:** يتخذ القرارات بحذر ويسعى لتطوير أفكاره وخطته بحيث تكون أكثر نضجاً.
 - **الحزم والشجاعة:** يتمتع بالقوة النفسية للوقوف صامداً في وجه التحديات ويتخذ القرارات الصعبة بثقة.
 - **القدرة على تحمل المسؤولية:** يفهم أهمية دوره كقائد ويتحمل المسؤولية بكفاءة، مما يزيد من هيئته.
 - **الوقار والإحترام:** يتعامل مع المرؤوسين بأسلوب راقى ومحترم، مما يزيد من طاعتهم والالتزام بتوجيهاته.
 - **الإلمام بالمبادئ وأصول علم الإدارة:** يستند إلى المعرفة النظرية والمفاهيم الإدارية لاتخاذ قرارات سليمة.
 - **العقلية الراشدة:** يكون قائداً مؤهلاً لممارسة جميع الوظائف الإدارية بكفاءة وفاعلية.
 - **المعاملة الراقية للموظفين:** يضمن القائد أن الموظفين يتلقون معاملة لائقة ومحترمة، مما يشجع على الطاعة والالتزام.
 - **الشخصية القوية:** يمتلك قوة التأثير الإيجابي على الآخرين ويجعلهم ينظرون إليه بإعجاب وإحترام.
- هذه المواصفات تجمع بين القيم والصفات الشخصية والمهارات الإدارية التي تمكن القائد الناجح من تحقيق أهداف المؤسسة وبناء مناخ تنظيمي إيجابي يسعد به الموظفين.

سلوكيات القائد الداعم (Force control skills)

في عصر الأعمال المعاصر، تسعى الشركات إلى تطوير وتعزيز القيمة الحقيقية للقيادة، و بعض السلوكيات التي يجب أن يتبناها القياديون لضمان بيئة عمل إيجابية وفعالة: وفي هذا السياق بين السلوكيات كما يأتي، رنا (Rana,2019):

- **الدعم العاطفي:** يظهر القائد الداعم اهتمامًا خاصًا برفاهية الموظفين ويتعامل معهم بمرونة واحترام، ويسعى لتقديم الدعم العاطفي للموظفين.

- **الثقة والاحترام:** القائد الداعم يثق في قدرات الموظفين ويحترم طريقتهم في العمل، مما يشجع الموظفين على تحقيق أفضل نتائج.

- **التقدير والتقدير:** يعترف القائد بالجهود التي يبذلها الموظفون ويظهر تقديره لهم، مما يشجعهم على البقاء ملتزمين ومتحفزين.

- **الصدق والصراحة:** يجب على القائد أن يكون صادقًا في تقديره واهتمامه بالموظفين، فالموظفون يتعاملون بشكل أفضل مع القادة الذين يرونهم صادقين وليسوا متصنعين.

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يشجع القائد الداعم الموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من الشعور بالانتماء والتقدير.

وحسب رأي الباحث هذه السلوكيات للقيادة الداعمة تُحسن أداء الموظفين وتحفزهم نحو تحقيق أهداف الشركة و يتميز القائد الداعم بأنه ودود وسهل الوصول، ويهتم برفاهية المرؤوسين ويعمل على جعل العمل ممتعًا، كما ينظر إلى الموظفين على أنهم على قدم المساواة ويظهر لهم الاحترام. ويتضمن الأسلوب الداعم الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين والاهتمام برفاهيتهم وخلق جو ودود في مكان العمل .

إستراتيجيات القيادة المتميزة (Outstanding Leadership Strategies)

للوصول للتميز المؤسسي لا بد من توافر مجموعة من الاستراتيجيات والأفكار القيادية الحديثة لدى القائد، والتي يتم تطويرها من خلال الخبرات العملية في ميادين العمل، وذلك من خلال التعلم والممارسة والتدريب، ومن هذه الاستراتيجيات القيادية المتميزة ما يأتي،(Cherniss Roche,2020):

التمركز حول المستفيد: تُعد المستفيد قلب أي استراتيجية، حيث يمثل المصدر الأساسي للدخل وإرضاء المستفيد وتحقيق توقعاته وبالتالي يُعزز المكانة التنافسية للمؤسسة.

إعتماد عوامل النجاح: تبني استراتيجيات مبتكرة وتقديم خدمات جديدة ومتميزة هو جوهر النجاح حيث يتطلب ذلك إدارة زمنية فعالة، الالتزام بجودة عالية مستندة إلى المعايير المطلوبة وتقييم الأداء باستمرار.

إدارة البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية

(Management of the Internal and External Institutional Environment)

البيئة الداخلية: البيئة الداخلية للمؤسسة تتضمن جميع العوامل والظروف التي تقع ضمن حدود المنظمة والتي يمكن للقيادة التحكم فيها بشكل مباشر. هذه العوامل تؤثر على قدرة المؤسسة على التعامل مع متطلباتها وتشمل الاهتمام بالموارد البشرية، المادية والتقنية والهيكل التنظيمي والموارد المالية والإجراءات والسياسات.

البيئة الخارجية: يجب تحليل العوامل ابيئة الخارجية بشكل استراتيجي والاستعداد للتطوير والتحسين المستمر بشكل يشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية.

وفي هذا السياق، المنافسون يُعتبرون جزءاً من البيئة التنافسية أو البيئة الصناعية مع المجتمع المحلي والمنافسين بشكل من خلال مقارنة الأداء مع المنافسين يعد مؤشراً للقيادة المتميزة.

أبعاد القيادة الداعمة (Dimensions of supportive leadership)

• التمكين (Empowerment)

يبرز الهدف الأساسي من التمكين هو تشكيل بيئة تعلم تنظيمية تهدف إلى الابتكار وتحقيق تحول جذري في قيادة الصناعة، حيث أن تمكين القادة يصنع النهج يحتذى بها بحيث يحفز الأتباع على تفسير هوياتهم لتحقيق النجاح المتوقع. (Faulks, Song, Waiganjo, Obrenovic and Godinic, 2021).

وكما عرفه أبو زيد (2016) بأن التمكين يشمل مدخلين حيث أن الأول يعنى بوجهة النظر القيادية والتي تشمل ممارسات القادة وتهدف الى تمكين المرؤوسين، أما المدخل الثاني يتبنى وجهة النظر التمكين النفسي للعاملين.

وكما عرفتھا الحارثي (2023) التمكين بأنه عملية تحويل السلطات الكافية للمرؤوسين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، بالإضافة الى دعم امكانياتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد التي تفي بالغرض وبناء مناخ ملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة بهم.

ويجدر ذكر بأن القائد الماهر يقوم بتمكين أتباعه من خلال وصف الخطر على أنه تحدي وفرصة للتعلم وتطوير الذات، وبالتالي كفيل للتخلص من التوتر و إنتاجية أكثر، و يبدو أنه يتوجب توجيه الموظفين للمشاركة في التعلم التنظيمي وعدم الامتناع عن المشاركة بسبب الخوف من المستقبل

وعدم اليقين إذا التغيير لم يحدث أو يطبق (Faulks, Song, Waiganjo, Obrenovic and Godinic, 2021).

• **الدفع الإلهامي (Motivational inspration):** عرفه القرواني (2017) بأنه التحفيز المتميز الذى يركز على تصرفات القائد وسلوكياته التى تثير فى المرؤوسين حب التحدى، وتستثير فيهم روح العمل الفريق.

عرفتها الحارثي (2023) بأنه بالنوع من السلوك للقادة يركز على ضرورة وضع القادة لتوقعات مرتفعة للموظفين، تبث فيهم الالهام والتحفيز من خلال قدح زناد التحدي للموظفين حتى يتسنى لهم من تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة.

• **المشاركة الايجابية (Positive Participation):** عرفها الغامدي (2020) بأنها عملية تفاعل الفرد فكرياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تُمكنه من تجميع الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية.

فالمشاركة الايجابية تكون عن طريق تشجيع ودعم القائد للموظفين في عملية صنع القرار في الشركات، وقد حظي هذا البعد باهتمام متزايد من الناحية النظرية والتطبيقية، وتسعى المشاركة الإيجابية إلى تعزيز السلوكيات التي تدعم مشاركة الموظفين في صناعة القرارات وكما تهدف إلى تعزيز شعور الموظفين بالملكية بشكل فعال ودمج أهدافهم الشخصية في الأهداف التنظيمية بشكل ديناميكي في عملية القيادة اليومية حيث يقوم القادة بإشراك مرؤوسيهم، مثل نقل القيم ذات المغزى وتنفيذ استراتيجيات مرنة، وتنظيم التقارير بشكل بطريقة حيوية وفعالة.

وتكون المشاركة الايجابية بحيث أن يكون القادة والمرؤوسون على قدم المساواة ويتقون ببعضهم

البعض بشكل كامل، ويتم حل القضايا من خلال التشاور والنقاش (Wang, Hou, & Li, 2022).

وتكون المشاركة من خلال تحديد الأهداف وفهم توجه الهدف وبذل الجهود لتحسين أداء الخدمة

بين أعضاء الفريق (Ahn & Bessiere, 2022).

• **الشجاعة الأخلاقية (Moral Courage):** عرفها الخزعلي والشرماني (2021) بأن الشجاعة

الأخلاقية هي قمة السلوك الأخلاقي، واذ انه يتطلب التزاماً راسخاً بالمبادئ الأخلاقية

الأساسية على الرغم من المخاطر الشخصية، مثل التهديد للسمعة والعار والقلق العاطفي

والعزلة عن رفقاء العمل كما الاستعداد لمواجهة الانتقام وفقدان العمل وأيضاً عرفت الشجاعة

الأخلاقية بأنها مجموعة من الكفايات الأخلاقية التي تمكن وتحفز الأفراد على الالتزام

بالمبادئ الأخلاقية ويفعلوا ما يؤمنون به أنه صحيح أخلاقياً في مواجهة العقبات والتهديدات،

ومن خلال العمل بشجاعة أخلاقية، مما يجلب فوائد طويلة الأجل للمؤسسة، وتعد الشجاعة

الأخلاقية الاستعداد الطوعي للدفاع عن المعتقدات الأخلاقية والعمل بها على الرغم من

العقبات التي قد تمنع المضي قدماً نحو العمل السليم.

• **عدالة المعاملة (Fair Treatment):** ﴿ ولا يجرمكم شئاً قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب

للتقوى ﴾ (المائدة: 8).

تلعب القيادة ولا سيما القيادة الداعمة دور حاسم في تشكيل مناخ العلاقات في المؤسسات بين

الموظفين من خلال السلوك الأخلاقي والمعاملة العادلة، حيث يقوم القائد بتشكيل تصور لدى

الموظفين تجاه الصناعة فيؤثر في بناء الجو المحيط وشكل العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة،

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقائد أيضاً التأثير على الإلتزام النقابي للموظفين وطبقاً لذلك يبدأ الموظفون

في الرد بالمثل الموظفين عند تلقيهم معاملة محترمة وعادلة من خلال السلوك البناء (Jha & Singh,)

ونتيجة لذلك، فإن المعاملة العادلة تشجع الكياسة واللطافة؛ حيث يشعر الموظفون برضا أعلى عن الحياة (الرفاهية الذاتية)، فإننا نؤكد على أن المعاملة العادلة للقادة مع الموظفين في بيئة العمل تولد شعورًا بالمعاملة بالمثل وذلك يتطلب من الموظفين المعاملة بالمثل في مؤسساتهم في شكل سلوك حضاري يؤدي في النهاية إلى تأثير بشكل إيجابي على الرفاهية الشخصية للموظفين. فالعدالة تعزز الإحترام، فعندما يتلقى الموظفون المزيد من الاحترام والكرامة فإنهم يميلون أكثر إلى إظهار رفاهية ذاتية أعلى فعليه فإن عدالة المعاملة تجعل الموظفين أفضل على صعيد الصحة الجسدية وأعلى على صعيد اللياقة النفسية وأقل عرضة للإحباط وبالتالي هذا بالطبع يجعلهم أكثر تحفزاً.

إن الصحة العقلية والجسدية الجيدة تمكن الموظفين لإجراء تقييم إيجابي لحياتهم، فالموظفون نجدهم أكثر رضا عن حياتهم في مناخ يسوده العدالة في التعامل، ومن مزايا عدالة المعاملة أن تجد هناك الدعم المتبادل بين الموظفين والقادة، ومن المتوقع أن تكون الدرجة التي يتم بها إعداد بيئة عمل إيجابية والتي من شأنها أن تؤثر بقوة على الحالة النفسية للموظفين.

كما تشجع المعاملة العادلة شعور الموظف بالحيوية والمزيد من الإلهام للتعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة نتيجة لذلك.

وبالتركيز على المعاملة العادلة نجد أنها تخلق الكثير من النتائج المفيدة والتي يمكن أن تلعب

دورًا حيويًا في تحقيق النجاح والاستدامة الاجتماعية والإنسانية. Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. دورًا حيويًا في تحقيق النجاح والاستدامة الاجتماعية والإنسانية. (2020) S., & Ilyas

معايير القيادة الداعمة (Supportive leadership standards)

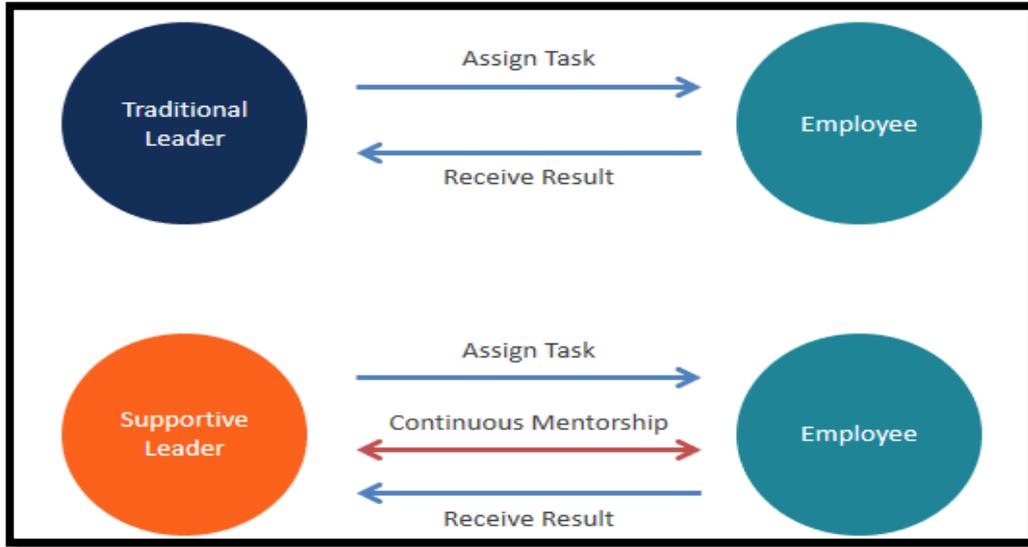
تنبؤ القيادة الداعمة بمكانة متميزة في مجال القيادة بفضل مجموعة من المعايير التي تميزها عن الأنماط القيادية الأخرى ويمكننا توضيح هذا الاختلاف الواضح من خلال تسليط الضوء على الأبعاد التي تميز القيادة الداعمة مقارنةً بأنماط القيادة الأخرى (منهل وحسين، 2020):

- **مهارات قيادية وإدارية:** القائد الداعم يجب أن تتوفر لديه مهارات إدارية بالإضافة إلى المهارات القيادية، حيث تعد الإدارة جزءاً رئيساً من القيادة، فبعض القادة لا تتوفر لديهم مهارات إدارية مما يتسبب في فشلهم، وبالتالي المهارات الإدارية، والمهارات القيادية هي التي ستولد انموذجاً ناجحاً للقائد الذي يقدم الرؤية بشكل واضح للتابعين، وهذا يتطلب تنفيذ مهارات إدارية يمكن قياس نتائجها، وفعاليتها من تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن الإدارة هي جزء من القيادة الفاعلة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يكون الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية التزاماً طوعياً يساعد في زيادة رضا الموظفين، والتي من خلالها يتم دمج النشاطات، والاعتماد على الحدثة في الممارسات البشرية، والأداء للنهوض بأهداف المؤسسة والمجتمع.
- **الإيثار:** هي الدوافع الداخلية، وتكون من خلال رعاية الآخرين، فهي سلوك ناتج من اقتراب القائد من الموظفين، وإزالة الحواجز بينه وبينهم، ومعرفة شعورهم، وحاجاتهم الإنسانية.
- **التعاون:** هو سلوك طبيعي للقائد الداعم حيث يتعاون القائد مع أتباعه بتحمل أعباء العمل، ومساعدتهم فهي ميزة تميزه عن غيره من المناهج، ومن خلالها تُخلق ثقافة العمل المشترك.
- **الشجاعة:** ما يميز القائد الداعم هو الشجاعة في مواجهة التحديات التي من الممكن أن تقف عائقاً بينه وبين تحقيق الأهداف، والشجاعة ترجع للإيمان الحقيقي بالعمل الذي يقوم به.

- **المشاركة الإيجابية:** تتجسد في مهارات العمل مع الآخرين بشكل جيد، من خلال التفاعل الإيجابي والتعاون، والعمل بروح الفريق، الذي يزيد من العلاقات الطيبة، حيث يسعى القائد المشارك لمقاسمة ثمار العمل مع العاملين، ويكون ذو أهداف إيجابية تؤثر في الآخرين.
- **التدريب والتطوير:** بسبب التطورات والتغيرات المستمرة يحتاج القائد لتطوير مهارات، وقدرات القيادات والعاملين معاً، ويكون التطوير أخلاقياً، ومهنياً ليؤدي إلى مستويات أرقى من التطوير على المستوى الداخلي والخارجي، وكما يسهم بتطوير سلوكيات القائد الداعم وفق معايير وقيم.
- **التعامل الأخلاقي:** مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم السلوك سواء أكان شخصاً أو مجموعة من الأشخاص ويكون فيما يتعامل معه من خلال معرفة ما هو الصواب والخطأ.

عناصر القيادة الداعمة (Supportive Leadership Elements)

- لكي تكون القيادة ناجحة لا بد من توافر عدد من العناصر وهي الآتي (لبوازدة، 2018):
- وجود قائد يتمتع بصفات قيادية يستطيع بها أن يقود مجموعة من الأفراد، وتوافر مجموعة من الأفراد عندها استعداد للانصياع والمساهمة في تطبيق المفاهيم القيادية، وتطوير نظام قيادي محدد يعمل على تحقيق أهداف المجموعة، ونوع الجماعة الرسمية أو غير الرسمية لكل أسلوبه ونهجه، وتوافر دوافع القيادة، دوافع اقتصادية، حسب السيطرة أو الرغبة في النجاح.



الشكل رقم (1-2)

CFI Team. (2023). Supportive Leadership

A leadership style that supports an employee until a task's completion. corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/supportive-leadership>.

الممارسات القيادية الداعمة للتميز في المؤسسات

(Supportive Leadership Practices in Institutions for Excellence)

للوصول إلى إبداع وتميز مؤسسي لا بد من تحديد ممارسات نمط القيادة الداعمة والتي تتخذها طريقة

للعمل لتحقيق أهدافها وهي كما يأتي (سليم، 2019):

- **تحديد ووضوح الأهداف:** هي الغايات المراد الوصول إليها من خلال تحديد الجهد الجماعي

والتخطيط له، ووضع أهداف كمية قابلة للقياس، وموضوعية تتسجم مع قدرات الشركة،

وتكون واضحة ومرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة الشركة.

- **تمكين القيادة:** من خلال عملية تنفيذ الشروط التي تمكن من تنفيذ السلطة مع العاملين عن

طريق تحديد مهمات ومسؤوليات العاملين وتدريبهم لاتخاذ القرار ومشاركة وجهات نظرهم

دون خوف وقيود، حيث يتم من خلالها تدعيم صناعة القرار، وتزويد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين والانتماء المؤسسي وتزويد العقبات.

- **الاتصال الفعال:** هو نقل فعال للمعارف التي يؤثر بها القائد في شخص أو مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات أو المجتمع، يستخدم القادة مجموعة كاملة وكبيرة من مهارات الاتصال الفعال والموارد، للتغلب على أي تداخل، وتشويش أثناء عملية إنشاء، وتوصيل الرسائل التي تكون مباشرة، ومحفزة وملهمة للموظفين، وتكون بالنسبة لهم تشير للعمل وتوضح المهمات، وتتكون اتصالات " القادة من عدة طبقات تستخدم فيها قواعد المعرفة، والاستراتيجيات الفعالة للتحدث والكتابة، وتستخدم أيضًا في المواقف التنظيمية المعقدة.
- **الحوافز:** وجود نظام للحوافز المالية يُعد من الأدبيات التي تولد منطقتًا يُسمى الأجر مقابل الأداء، حيث تنص عليها عقود العمل ضمناً أو ظاهرياً، ويتم ربط الأجر مقابل الأداء، وذلك لتحفيز الموظفين على بذل الجهود، حيث يكون لها تأثير كبير في تحمل المخاطر، وزيادة نسبة الإنتاج، فربط الأجر مقابل الأداء يساعد على تحفيز الموظفين، وإخراج أفضل ما لديهم.
- **التدريب:** نهج يُركز على دور القائد من خلال توفير القيادة الفاعلة والدعم وذلك لطبيعة المتغيرات العالمية السريعة والتقنية، وذلك للعمل على إعداد خبرات علمية متنوعة في مختلف مجالات العمل، والحصول على موظفين يتمتعون بخبرات، وكفايات وفاعلية، يمكنهم من أن يكونوا داعمين للقيادة، ولديهم معارفٌ ضمنيةٌ وصريحةٌ.

مصادر قوة القيادة الداعمة (Sources of Supportive Leadership Strength)

تُعدّ مصادر القيادة الداعمة من أسس تنمّية الموارد البشرية، ويستخدمها القائد الناجح في قيادته،

تم تلخيصها بمجموعة من النقاط المهمة هي (لبوادة، 2018):

• مصادر الخبرة والمهارة في الأداء: حيث أن القائد الذي يتمتع بقدر عال من المهارات المختلفة،

مثل: "مهارات الاتصال - التواصل - حل المشكلات - اتخاذ القرارات - رسم الخطط -

وضع سياسات العمل" وغيرها، ويكون لديه خبرة واسعة في مجاله، ولديه اطلاع على

المجالات الأخرى، ذلك من شأنه أن يعطي ثقة كبيرة للموظفين بقائدهم.

• مصادر منح التقدير المالي: حيث يكون لدى القائد الناجح قدرة على صنع القرار المالي من

خلال تفعيل نظام الحوافز الذي من خلاله يكافئ القائد الموظف الذي يستحق، ، وهذا من

شأنه أن يزيد الولاء والعطاء.

• مصادر التأثير الشخصي: حيث يعتمد هذا المصدر على الصفات الشخصية للقائد، فكلما كان

القائد ذو مهارات شخصية مؤثرة، ولديه القدرة على الإقناع، وال جذب من خلال أسلوب الحوار

والتعامل، فبالتالي سيتبعه الموظفون، ويتبنون نهجه المستخدم في التعامل، ويزيد من تفوق

إدارته.

• السلطة النظامية: هي أن يستخدم القائد السلطة الممنوحة له للتأثير في الموظفين.

• مصادر التأثير النابعة من الاحترام: وذلك من خلال قواعد النزاهة الشخصية التي يتبعها القائد

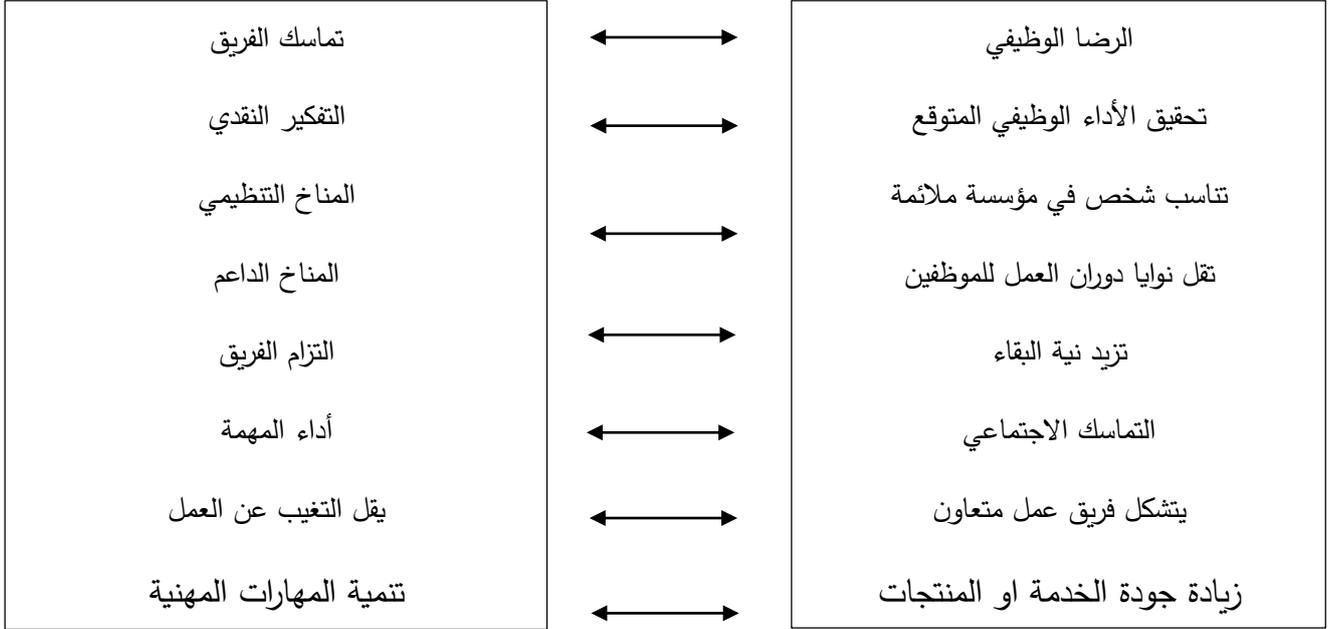
من خلال تعامله مع الموظفين عن طريق احترام العمر، والأقدمية والخبرات والمهارات.

نتائج ممارسة القيادة الداعمة (Outcomes of Supportive Leadership Practice)

يرى الباحث أن للقيادة الداعمة وممارستها علاقة ترابطية وإيجابية بين القائد والموظفين والتي

تتعرض على المؤسسة ومخرجاتها من خلال توضيح داينتي (Dayanti,2022) في الشكل (3-1)

الذي يبين نتائج القيادة الداعمة كالآتي: الشكل (3-1)



Dayanti, P.R. (2022). Putri Rahma Dayanti, Anis Eliyana, Alvin Permana Emur, Andika Setia Pratama" Supportive Leadership: A Literature Review. International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 5, I2.

التميز المؤسسي (Institutional Excellence)

يُعد التميز المؤسسي بأنه مفهوم شامل يشير إلى جودة الأداء والكفاءة في جميع مستويات وجوانب العمل المؤسسي، سواء كانت على مستوى الأفراد أو الأقسام أو العمليات.

التميز المؤسسي هو اتجاه وليس وجهة لأنها عملية متتابعة ومستمرة ومتكررة. فالتميز المؤسسي تشكل قلب القيادة.

فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية اهتم بحاجات الإجتماعية للموظفين (الهاشمي، 2019).

ويشير التميز إلى السعي الدائم للشركات للتفوق على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، ويتم تحقيق التميز عن طريق تطبيق استراتيجيات وعمليات إبتكارية تساعد المؤسسة على تحقيق التميز، حيث يعتبر التميز المؤسسي عملية مستمرة تشمل جميع جوانب المؤسسة، بدءاً من رؤيتها ورسالتها وقيمها الأساسية، وصولاً إلى هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية وعملياتها اليومية، ويعتبر التميز المؤسسي أساساً للنجاح المستدام، حيث يمنح الشركة القدرة على جذب المستفيدين بمختلف تطلباتهم، وذلك لتحقيق أرباح أعلى وميزة تنافسية وقيم مضافة، وتتضمن استراتيجيات التميز المؤسسي تركيز المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وفريدة، وتفهم إحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وابتكار حلول جديدة وإدخال تحسينات مستمرة في العمليات والعمليات التشغيلية، وكما يشمل التميز المؤسسي توظيف وتطوير الكفاءات البشرية المهارة وتعزيز التعلم والابتكار داخل المؤسسة، وعندما تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز المؤسسي، فإنها تبني سمعة قوية وموثوقية في السوق، وتصبح اختياراً مفضلاً لأصحاب المصلحة والمستهلكين، وكما يمنحها التميز المؤسسي قدرة على التكيف مع التحولات في السوق والبقاء متقدمة عن المنافسين.

والتميز المؤسسي يعتبر من المفاهيم الإدارية الأساسية، وسبب لجوء المؤسسات إلى هذا النوع من الأداء يكمن في بيئة العمل التي تستدعي من المنظمات ضرورة التفكير بالسبل التي تجعل منتجاتهم وخدماتهم تقدم بشكل إبتكاري وإبداعي مختلف حتى يتمكنوا من المنافسة، ولقد تناول الباحثون مفهوم التميز المؤسسي ولم يصلوا الى مفهوم موحد، وذلك لأن كل باحث تناول المفهوم من مدخل يختلف عن الآخرين فمدخل الادارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس لتميز الأداء المؤسسي، في حين أضاف مدخل العلاقات الانسانية البعد البشري كعامل التميز المؤسسي وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للموظفين، فيما اشارت للتميز، وأن هذا المدخل من المداخل الإدارية المعاصرة وأن مفهوم الفاعلية يعد اساسا يركز على تحقيق الأهداف الكلية في ظل التغيرات المعقدة في البيئة (محمد، 2022).

وكما أن السعي نحو التميز المؤسسي ليس فقط هدفًا يُطمح إليه، بل هو أيضًا استراتيجية البقاء تُمكن المؤسسات من المحافظة على تنافسيتها وبقائها في سوق دائم التطور والتغير.

مفهوم التميز المؤسسي (The Concept of Institutional Excellence)

حظي مفهوم التميز باهتمام الباحثين والكتّاب على نطاق واسع، تم عرض وجهات نظر عدد

منهم، كما هو مبين على النحو الآتي:

التمييز: "يعرف بأنه من ماز الشيء وتعني الفرز، وامتاز الشيء أي بدأ فضله على مثله، وتميز

الشيء امتاز عن غيره (مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، 2008: 29). التميز هو اسم

من المصدر: (تَمَيَّرَ) أي امتاز عن غيره وانفرد بالصفات واشتهر (قاموس المعاني، 2002).

والتمييز: بأنه هو التفرد، أو النادر والبارز والمتفوق والاستثنائي" (Dictionary English

.(Macmillan, 2007,508).

كما يُعرف التميز : بأنه أحد معايير النتائج التي حققتها المؤسسة من مدى إدراك الموظفين وتفهمهم لمؤسستهم والعمل على تحسين اداء الموظفين وتحقيق رضاهم (أبو عودة، 2018).

التميز المؤسسي: عبارة عن مفهوم كلي شمولي، بمعنى أنه لا يمكن وصف الشركة بأنها متميزة في مجال معين واغفال الاداء في المجالات الاخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز المؤسسي في مختلف القطاعات ومجالات الشركات، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة الأول أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والبعد الآخر أن كل ما يصدر عن القيادة من أعمال وقرارات ما تعتمد من نظم فعاليات تتصف بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، وبينت الدراسات ان هنالك علاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتمكين الموظفين، والتعرف على طبيعة العالقة بين تمكين الموظفين والتميز في الأداء(اسماعيل، والمطيري، وفيحان، 2022).

يعرف التميز المؤسسي بأنه: العملية التي تعكس رغبة وإرادة القيادة في الحصول على قيمة سوقية لمخرجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة، وأيضا من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي، وعُرف بأنه يتمثل في مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء كذلك تم تعريفه بأنه: تقديم المؤسسات لمخرجات أو خدمات ذات مزايا وخصائص مختلفة تفوق خصائص المخرجات المقدمة من قبل المنافسين مما يساعد في تحقيق رضا العملاء أكثر مما يستطيع أن يقوم به المنافسون والتميز يعني الابتكار وهو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين أو غير المنافسين والميزة تنافسية تعرف بمعنى أن تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من ميزة من حيث الأداء الاستراتيجي المتميز والجودة المقدمة التي تعكسها مخرجات الشركة (محمد، 2022).

(Al – Rawashdeh, 2019) وكما عرفه الرواشدة: بأنه قدرة الشركات على المشاركة والمنافسة الإستراتيجية وحل المعضلات وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة بطريقة مميزة تجعلهم مختلفين عن الشركات الأخرى وكما عرفها بأنها حالة الابتكار الإداري والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات عالية واستثنائية من الأداء والتنفيذ الإنتاجي والتسويقي والمالي وغيرها من العمليات في المنظمة، وبالتالي تحقيق إنجازات تتفوق على المنافسين، وترضي العملاء وجميع أصحاب المصلحة في الشركة.

ويعرفه فالاسيك (Valasek,2018): بأن التميز نشاط يعتمد بشكل أساسي على الابتكار في كل أوجه الشركة، سواء كان ذلك في القيادة، الاستراتيجيات المستخدمة، العمليات، أو الموارد البشرية، مع التركيز على تحقيق التفوق في كل المجالات داخل الشركة.

ويعرف شحاته (2021): التميز المؤسسي بأنها القدرة على توفيق، وتنسيق عناصر المؤسسة، وتشغيلها، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، وتحسين مستوى المخرجات، لتحقيق رغبات، ومنافع وتوقعات كافة أصحاب المصلحة.

نظريات التميز (Theories of Excellence)

نظرية التميز لجرونج

بدأ هذا البرنامج تحت اسم نظرية التميز في ستينيات القرن العشرين من خلال بحثه عن المجتمع الذي شمل المزارعين في كولومبيا، بعده قام بعمل بحث آخر عن دور العلاقات العامة في صنع القرار التنظيمي، والنموذج المتماثل للعلاقات العامة وقياسها، وكيف أن سلوك العلاقات العامة يشكل جزءا مهماً من هيكل وبيئة المؤسسة وتقوم هذه النظرية على مبادئ عامة أصيلة يمكن تطبيقها في مختلف الثقافات والنظم الاقتصادية والسياسية، ونظم وسائل الإعلام، ومستويات التنمية المختلفة، ودرجة الحراك هي: اشراك العلاقات العامة في الإدارة الإستراتيجية، وأن يكون ممارسو العلاقات

العامّة جزءاً من التحالف المسيطر في المؤسسة، أو تكون لهم علاقة ارتباط وظيفي مباشر بالإدارة العليا، ودمج التخصصات الوظيفية الاحترافية للعلاقات العامّة بحيث تكون وظيفة العلاقات العامّة وظيفة متكاملة، وأن تكون العلاقات العامّة إدارة مستقلة تماماً عن الوظائف والإدارات الأخرى، وأن يرأس إدارة العلاقات العامّة شخصية قيادية إدارية أن تستخدم العلاقات العامّة نموذج الاتصال الحوارية المتماثل المتوازن ثنائي الاتجاه مع الجمهور (وهو أرقى نماذج قرونين الأربعة)، ويكون نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة متوازناً أن يكون لممارسي العلاقات العامّة معرفة وكفاءة تؤهلهم للدور الإداري ولممارسة العلاقات العامّة المتوازنة السّماح بالتنوع والكفاءة الوظيفية دون تحيز لجنس أو عرق وخلافه، والالتزام بأخلاقيات المهنة، والعلاقات العامّة الراقية، والشعور بالمسؤولية الاجتماعية (Kriyantono, 2019).

وتتميز نظرية التميز بالحقيقة أنه ينظر إلى الجمهور كشركاء، والتواصل كأداة لبناء العلاقات وليس غاية، و يعتقد بوتان وتاييلور أن وجهة نظر الشركة حول الجمهور كمشاركين يجعل من الممكن الاتفاق عليها تفسيرات المعاني والأهداف المشتركة (Makanai, Murad & Aleessawi, 2022).

نظرية توم بيترو ووترمان

يُعد توم بيترو وترمان عالمان قاما بتحقيق نقلة نوعية في علم الإدارة، ونشر بحثاً عن التميز عام (1982)، وقام بدراسة (43) شركة تمثل التميز، وتعتمد هذه النظرية على صفات القيادة، ويركز على أن القائد الناجح يهتم بالعمل، والقيم، ويهتم بزيادة الإنتاج، الموظفين بالمؤسسة، كما عمل على تنفيذ الأفكار القديمة حول الإدارة والاستراتيجية، كما يركز على أن النجاح مرتبط بالأنظمة التي تهتم بالقيم المشتركة أي بثقافة الموظفين " في الشركة، كما ركز على تمكين الكادر الوظيفي، وتشجيع تميز الموظفين، وتطويرهم، كما كشف أن العديد من المؤسسات الحكومية لا تهتم بتدريب الموظفين،

وتتردد في عمل تدريب للكوادر الوظيفية بسبب ثقافة الخجل، كما وضح أن هناك بعض المسؤولين يخلون من الإقرار بحاجتهم للتدريب، والتطوير المستمر، ويتمسكون بما هو قديم فاستخدموا هذه "المتغيرات" السبعة لإنشاء نطاق، والذي أصبح يعرف باسم إطار عمل ماكينزي (7S) ثم استخدموا إطار عمل (S7) الخاص بهم كعدسة يمكن من خلالها تقييم التميز المؤسسي (Kriyantono, 2019).

صفات القائد المتميز (Traits of an outstanding leader)

يعتبر التميز المؤسسي هدفاً يسعى إليه العديد من المؤسسات والشركات حول العالم. ولكن لتحقيق هذا التميز، يتطلب وجود قائد قوي يمتلك الصفات الشخصية والمهارات الإدارية التي تجعله يبرز ويتميز عن غيره من القادة. فكما هو معروف، ليس كل مدير قائد، لكن من دون شك، كل قائد هو مدير بامتياز.

وفي هذا السياق، أشار السالم (2021) إلى مجموعة من الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد المتميز:

الرؤية: تتجسد هذه الصفة في قدرة القائد على تصور الأهداف المستقبلية للمؤسسة وتحديد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه. القائد ذو الرؤية الواضحة يمكنه تحديد الفرص والتحديات المستقبلية واستخدامها لتحقيق التفوق المؤسسي.

الكفاءة: يتعلق الأمر بمعرفة القائد وخبرته في مجال عمل المؤسسة. فالقائد الكفؤ يمكنه إتخاذ قرارات أكثر دقة وتوجيه فريقه بفعالية أكبر.

الاتصال الفعال: القدرة على نقل الأفكار والرؤى بوضوح وفهم آراء الآخرين. الاتصال الجيد يسهم في تقليل التوتر والسوء الفهم ويزيد من الإنتاجية.

النزاهة والأمانة: الالتزام بالمبادئ الأخلاقية وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة وحقوق الأفراد فالقائد النزيه يكسب ثقة فريقه.

التحفيز: تمثل في قدرة القائد على إلهام فريقه وتشجيعهم لتقديم أفضل ما لديهم، من خلال مكافآت أو تقدير أو حتى بالكلمات المحفزة.

القدرة على اتخاذ القرارات: في بعض الأحيان، يتعين على القائد اتخاذ قرارات صعبة وسريعة.

هذه القدرة تتطلب حس تحليلي قوي وشجاعة لتحمل مسؤولية القرار.

المرونة: في عالم متغير باستمرار، يجب على القائد أن يكون مرناً وقادراً على التكيف مع

مختلف التغييرات، سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية وغيرها.

القيادة بالمثال: عندما يظهر القائد الالتزام والتفرغ للعمل ويتصرف بطريقة تُحتذى بها، وينخرط

بميدان العمل ويشارك الموظفين واقعهم يصبح نموذجاً يقتدي به الآخرون.

التفكير التحليلي: القدرة على استقاء المعلومات ومراجعتها وتحليلها والفهم الدقيق ومن ثم

استخدامها لاتخاذ قرارات سليمة.

التواضع: يتميز القائد بعدم التفاخر أو الظهور بالغرور وتقدير الآخرين وفهم أن النجاح هو

نتاج جهود الجميع واحترام مساهمات الآخرين والاعتراف بها. القادة المتواضعون يميلون إلى

خلق بيئة عمل تعاونية وإيجابية.

هذه الصفات والمهارات تمثل أساساً قوياً لأي قائد يسعى لتحقيق التميز المؤسسي وقيادة فريقه

نحو النجاح.

معايير تقييم التميز المؤسسي (Institutional Excellence Assessment Criteria)

التميز المؤسسي هو أحد أهم العناصر التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تطبيق مجموعة

من المعايير التي تضمن الجودة والفعالية. توفر هذه المعايير إطاراً لتقييم أداء المؤسسات وتطويرها.

تشير دراسة للحياني Al-Luhayani (2021) إلى الأهمية البالغة لهذه المعايير في توجيه المؤسسات

نحو التميز وهي:

1. القيادة: جوهر القيادة في تحقيق التميز يتجذر في قدرة القادة على التأثير الإيجابي في

العمليات التنظيمية، من تسهيل إلى تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة. من خلال تمكين القيم

التنظيمية وترجمتها إلى أفعال ملموسة عبر الأنظمة اللازمة، تضمن القيادة استدامة النجاح.

2. السياسة والاستراتيجية: تحتاج المؤسسات إلى إنشاء وتنظيم السياسات وخطط العمل

والأهداف والعمليات بطريقة منهجية تتوافق مع استراتيجيتها.

3. الأشخاص: تحقق المعايير الممتازة عندما تدير المؤسسات وتعزز وتدرك الإمكانيات الكاملة

لأشخاصها على مستويات متعددة.

4. الشراكات والموارد: من أجل الوصول للتميز، يجب على المؤسسات إدارة الموارد الداخلية

والشراكات الخارجية بشكل فعال لدعم استراتيجياتها وسياساتها والعمليات التشغيلية.

5. العمليات: تطلب التميز إدارة منهجية وتحسين العمليات التنظيمية.

6. نتائج العملاء والأشخاص والمجتمع: تقوم المؤسسات المتميزة بقياس وتفسير نتائج التقدم

بشكل شامل.

7. نتائج الأداء الرئيسية: خلال هذا التقييم، تقوم المؤسسات بتقييم أحداثها وأفعالها وإنجازاتها

الاستراتيجية بشكل شامل.

بالإضافة إلى المعايير، هناك أدوات وأساليب متعددة تساعد في تقييم التميز، منها استبيانات

التقييم الذاتي وورش العمل حيث تُظهر الدراسات أن هذه الأدوات توفر فوائد عديدة، مثل تحسين

الخطط التنظيمية وزيادة الوعي بين الأفراد، وفي الختام، يعتبر التميز المؤسسي هدفًا أساسيًا

للمؤسسات التي تسعى للنجاح والتقدم. ومن خلال اتباع المعايير المذكورة، يمكن للمؤسسات تحقيق

التطور المستمر والارتقاء نحو مستويات أعلى من الجودة والتميز.

سمات التميز المؤسسي (Characteristics of Institutional Excellence)

الشركات المتميزة تتمتع بعدد من السمات التي تجعلها مميزة، وهذا يستند إلى الدراسة المقدمة

من قبل (محمد، 2022)، ونستعرض بعض هذه الميزات فيما يلي:

1. تقديم القيمة للجمهور المستهدف: تسعى المؤسسات المتميزة لتحقيق فائدة مستدامة للأفراد

الذين يخدمونهم، وذلك بفهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

2. تعزيز الاستدامة المستقبل: المؤسسات المتميزة تلتزم بتحقيق تأثير إيجابي على الجميع من

خلال دعم النمو الاقتصادي والتوافق مع البيئة والمجتمع.

3. تعظيم الكفاءة المؤسسية: المؤسسات الرائدة تعمل على التحسين المستمر وتشجيع الابتكار،

بالاعتماد على مدخلات الأطراف المعنية.

4. التركيز على الإبداع والابتكار: بحث المؤسسات المتميزة عن تطوير طرق جديدة لتقديم

القيمة، من خلال تشجيع الفكر الإبداعي والمبادرات الابتكارية.

5. الرعاية للفرد: الاهتمام بتطوير ورفاهية الموظفين يعتبر محوريًا، حيث تقوم المؤسسة على

معرفة وكفاءات الأفراد، وتعزز ذلك من خلال تبني ثقافة مؤسسية تشجع على التعاون والثقة.

6. تعزيز الشراكات الاستراتيجية: المؤسسات الرائدة تعترف بأهمية بناء علاقات متينة ومربحة

مع شركاء خارجيين من أجل تحقيق النجاح المشترك.

7. التسيير بناءً على البيانات: لقرارات والعمليات تُبنى على أسس واقعية وحقائق ملموسة،

وذلك لضمان تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة.

8. التركيز على تحقيق النتائج المتوازنة: يُولى الاهتمام لتحقيق التوازن بين احتياجات جميع

الأطراف المعنية لضمان النجاح المستدام.

9. الإلتزام بالمسؤولية المجتمعية: المؤسسات المتميزة تعتبر السلوك الأخلاقي والتزام المجتمع

جزءًا أساسيًا من قيمها ورؤيتها الطويلة الأمد.

متطلبات فريق التميز المؤسسي (Institutional Excellence Team Requirements)

يُعد التميز المؤسسي من نتائج تعاون وتكاتف جهود كل الموظفين في الشركة، وذلك لأن نجاح الشركة ينتج عن شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية، وأداء الواجبات الموكلة لهم بأكمل وجه، والمشاركة الجماعية واللامركزية، وروح الفريق الواحد، حيث يعمل على زيادة ولاء الموظفين للشركة، والتزامهم بالثقافة التنظيمية، الذي من شأنه دعم فرق العمل للوصول للتميز.

وعليه فقد ذكر الزهراني (2021) المتطلبات التي تعزز العمل الجماعي، وتضبط مساره من خلال:

- وحدة الهدف، وإيمان فريق العمل بدور التميز.
- تكامل فريق العمل، وتعزيز المشاركة لديهم.
- توزيع المهام والمسؤوليات على فريق العمل بالتساوي، وحل الخلافات بين الأقسام، وتقبل وجهات النظر والنقد البناء، وتوجيهها لتحقيق مصلحة الشركة.
- تهيئة المناخ المناسب، والمحفز للإبداع، والعمل على إبراز نجاحات الموظفين، وإنجازاتهم والثناء عليها، وتعزيزها من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز.
- تأهيل وتنمية قدرات الموظفين، والعمل على تطويرهم من خلال إشراكهم وإحاقهم: بالدورات التدريبية، ومواكبة التقنيات الحديثة والتطور المستمر.

تأثير القيادة الداعمة على التميز المؤسسي

(The Impact of Supportive Leadership on institutional Excellence)

تتفق العديد من المؤسسات على أن القيادة مهمة جدًا عند تنفيذ التغيير التنظيمي. هناك العديد من أساليب القيادة التي لها علاقة قوية مع النمو الإيجابي الناجم عن التغيير وهذه النمط مثل أسلوب القيادة الداعمة، وأسلوب القيادة الملهم و أسلوب القيادة التحويلية والخدمية. فالقيادة تقيس على أساس الأداء، وتحقيق الهدف، وهؤلاء القادة لديهم فكرة جيدة عن كيفية تحقيق أهدافهم (Nging & Yazdanifard 2015).

فالموظفون الذين يتلقون من مديريهم الدعم والمراعاة والاهتمام هم أكثر رضا وحيث تؤكد الأدبيات أن الموظفين الأكثر رضا عن وظائفهم يقل احتمال تركهم لوظائفهم، ويزداد شعورهم بالأمان، والمشاركة في السلوك الإنتاجي عندما ينتهج مديروهم سلوك القيادة الداعمة، ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صفات القيادة الداعمة في بيئة العمل سيقبل من الرضا، ويزيد التوتر بين الموظفين وبالتالي يكون الموظفون أكثر عرضة لترك وظائفهم فالقيادة الداعمة ليست مرتبطة بالنتائج التحفيزية (Alatawi, 2019).

ومع ذلك، فقد أظهرت الأدبيات أن القيادة الداعمة تساهم بالتأثير الإيجابي في تحقيق منافع أخرى منظمة؛ من حيث تعزيز فعالية وإنتاجية وربحية المؤسسات والوصول إلى السمعة الاعتبارية والتميز المؤسسي. تعمل القيادة الداعمة كعامل داعم في بناء رضا الموظفين، والذي يعمل بدوره على تحقيق مستوى أعلى في رضا المستفيدين والجمهور، وكما تعزز الاستراتيجيات التي تطبق القيادة الداعمة المساهمة في الميزة التنافسية للمؤسسة والتي تتأتى بسبب الرضا الوظيفي والتي تزيد من إقتناع الموظفين بالمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء. حيث أن الموظفين الذين يتلقون

قيادة داعمة هم أقل احتمالاً بأن يتصفوا بسلوكيات الإهمال في مكان العمل، وعلى وجه التحديد لأنهم يهتمون بالعمل في مكان ما حيث يتم التعامل معهم بعناية. أخيراً، تقل احتمالية ترك الموظفين لوظائفهم في بيئة عمل ذات قيادة داعمة عن أولئك الذين يعملون في مؤسسة تقتصر إلى القيادة الداعمة، تفترض معظم نظريات القيادة أن القيادة الفعالة يجب أن تزود العاملين بالتوجيهات والمشاعر الطيبة (Lee & Liou, 2015).

أبعاد التميز المؤسسي (Dimensions of institutional excellence):

وطبقاً لدراسة (Khalaf & Hamed 2022) بأن الأبعاد التميز المؤسسي تختلف باختلاف النماذج والأطر المُعتمدة. ولكن، بصفة عامة، يمكن تصنيفها إلى: التميز الإداري، التميز البشري، التميز الهيكلي، التميز الاستراتيجي، وغيرها. حيث يسعى كل نوع من هذه الأبعاد إلى تقديم مكونات وأدوات خاصة لتحقيق أعلى مستويات الأداء في جميع المجالات وهذه الأبعاد:

- **التميز القيادي:** هو الوصول إلى أعلى مستويات الأداء في الممارسات الإدارية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية. يركز التميز الإداري على تطبيق أفضل الممارسات والاستراتيجيات والأدوات الحديثة لتحقيق الريادة والتفوق في مجال العمل.
- **التميز البشري:** يُعرف بالقدرات والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد والتي تميزهم عن الآخرين في مجالات معينة. يتضمن هذا التميز القدرة على الإبداع، التفكير النقدي، القيادة، التواصل الفعال وغيرها من المهارات البشرية التي تساهم في تحقيق نجاح فردي أو مؤسسي.
- **التميز الهيكلي:** يعرف بأنه الطريقة المتقدمة والمُحسنة التي يتم من خلالها تصميم وتنظيم وتطوير الأنظمة والهياكل داخل المؤسسات أو الشركات. يُركز على تحسين كفاءة وفعالية العمليات من خلال هياكل مُحددة بشكل جيد ومُتكامل.

• **التميز الإستراتيجي:** التميز الاستراتيجي يتعلق بالقدرة على تحديد وتنفيذ استراتيجيات فعّالة تُميز المنظمة أو الفرد المنافسين. هذا عن التميز يعتمد على القدرة على رؤية المستقبل، التحليل العميق للبيئة، وتحديد الفرص والتحديات بطريقة تضمن تحقيق أفضل النتائج.

أهمية التميز المؤسسي

وفقًا للهاشمي (2019)، يُعد التميز المؤسسي مفهومًا محوريًا في سياق استدامة الشركات وتحقيق نجاحها. يلعب هذا التميز دورًا حيويًا في تحقيق الأرباح، جذب العملاء وزيادة ولاءهم. وتتجلى أهمية التميز المؤسسي من خلال عدة نقاط، منها:

1. **التحديات والعقبات:** كل مؤسسة تواجه مجموعة متنوعة من التحديات والعقبات خلال مسيرتها

التجارية. ويُسهم التميز المؤسسي في توجيه الشركات نحو استراتيجيات تساعدها في التعامل مع تلك العقبات بشكل فعال وموجه.

2. **التحليل وجمع البيانات:** في عصر المعلومات، يصبح من الضروري جمع البيانات وتحليلها

لفهم الأسواق والمنافسين. وتقدم الشركات ذات التميز المؤسسي أدوات وتقنيات متقدمة لتحقيق هذه الغاية، مما يعزز من قدرتها على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستجابة لها

3. **تطوير مهارات صانع القرار:** صانع القرار بحاجة لتطوير مهاراته باستمرار لمواكبة التطورات

المتسارعة في العالم الأعمال. وتسعى الشركات التي تتبنى مبادئ التميز المؤسسي لتقديم التدريب المستمر وورش العمل لتطوير قدرات فريق القيادة

4. **تعزيز الابتكار:** الشركات في العصر الحديث بحاجة للابتكار المستمر للحفاظ على تنافسيتها.

إن التميز المؤسسي يشجع على تبني ثقافة الابتكار، حيث يتم تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وابتكار حلول جديدة للمشكلات الموجودة.

5. تعزيز العلاقات مع العملاء: العملاء من أهم أعمدة نجاح أي مؤسسة. الشركات ذات التميز

المؤسسي تعتبر العملاء شركاء استراتيجيين، وتسعى للتفاعل معهم وجمع آرائهم وتقييماتهم

باستمرار، وهذا يعزز من ولاء العملاء وتقديرهم.

6. الريادة والقيادة: التميز المؤسسي لا يقتصر على الأدوات والتقنيات، بل يشمل أيضًا وجود

قادة فعالين وملهمين يقودون المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها

7. التكامل المؤسسي: تسعى الشركات ذات التميز المؤسسي لضمان التكامل بين جميع أقسامها،

مما يضمن اتجاهًا واحدًا ورؤية مشتركة.

من خلال ما سبق، توصل الباحث إلى الإستنتاج بأن التميز المؤسسي هو ليس فقط استراتيجية،

ولكنه طريقة حياة للمؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو في الأسواق المتقلبة والمتغيرة باستمرار.

دوافع التميز المؤسسي (Motives for institutional excellence)

دوافع التميز المؤسسي تعد عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة أو منظمة.

وتُعرف على أنها القوى والعوامل التي تحفز الهيئة أو المنظمة على تحقيق الأداء الاستثنائي

وتفوق الآخرين في مجالها. تشمل هذه الدوافع الرغبة في تحقيق الجودة والكفاءة، وزيادة الإنتاجية،

وتقديم خدمات ممتازة للعملاء أو المجتمع، وزيادة الربحية والنمو المستدام. كما تشمل أيضًا رغبة في

بناء سمعة قوية وجذب المواهب والاحتفاظ بها.

تحفز دوافع التميز المؤسسي المؤسسات على تطوير استراتيجيات مبتكرة، واستخدام التكنولوجيا

بفعالية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستدام. يمكن أن تكون هذه الدوافع دافعًا قويًا لتحسين الأداء

وزيادة التنافسية، مما يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح ومن هنا تطرق الهاشمي

(2019) لمجموعة من دوافع التميز الآتية:

- استحداث وسائل للتعرف على العقبات التي من الممكن ان تواجه الشركة.
- الحاجة لوسائل جمع المعلومات التي تقيد الشركة وتحتاجها لتطوير الاداء والتي تمكنها من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية وغب ظل التغير السريع والمنافسة العالمية والتطور التكنولوجي للمحافظة على مكانة الشركة وسمعتها.
- العمل على تطوير العاملين بشكل مستمر سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل الشركة أكثر تميزاً وتفرداً في الأداء مقارنةً مع المنافسين في سوق العمل.
- التوجه نحو تنمية الشعور بالجودة والتميز داخل البيئة العامة للشركة وداخل الموظفين أنفسهم للوصول لتمييز بلا حدود.
- السيطرة على تكاليف التميز المباشرة المتعلقة بتكاليف الوقاية والتقييم والفشل، والتكاليف غير المباشرة المتعلقة بالموقف التنافسي للشركة مثل التكاليف الكلية المتعلقة بالعملاء والخدمات وتكاليف تقليل الحصة السوقية وتكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة.
- الوصول إلى القيادة الداعمة، الملتزمة الواثقة بفريق العمل، التي تعمل بناءً على التخطيط الإستراتيجي وجودة العمليات.

أهداف التميز المؤسسي

يهتم التميز المؤسسي بتحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات من أهمها منها كما ذكر

الرواشدة (Al Rawashdeh, 2019):

- ربط استراتيجيات المنظمة على مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة من خلال المبادرات المتميزة لرفع مستوى المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية.

- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، ونقل المنظمات من مكانتها إلى وضع أفضل وتنافسي يتسم بالإبداع والابتكار والتميز.
- تحقيق أهداف المنظمات ووضع الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بها الحد الأدنى من التكاليف والجهود.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير بالشركات.
- نشر أفضل الممارسات وغرس الشعور بالمسؤولية في متطلبات الشراكة تجاه المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.
- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كافة المستويات والعناصر تحقيق التوافق الهيكلي والمساهمة في تحسين الأداء.
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية. مثل معالجة المشاكل التقنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تواجه المنظمة.
- خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع لدى العاملين وتحسين الجودة العمل والحياة المجتمعية التي تعمل على تفعيل دور الشركات في رفع أداء الأفراد.

2-2 الدراسات السابقة (Previous Studies)

قام الباحث في هذا الجزء بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع

الدراسة وقد تم استعراضها من الأقدم للأحدث على النحو الآتي:

دراسة بوعلام (2017) بعنوان

القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسلية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي واستخدم

الاستبيان كأداة للدراسة وكان عدد عينة الدراسة 216 عامل، واستخدم المنهج الوصفي وأظهرت

النتائج بأن القيادة الداعمة تعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها

والقيادة الداعمة تعد من العوامل المساعدة في تنمية ذلك الشعور ونجاح المنظمة يتوقف أساسا على

مدى مهارة وكفاءة القائد ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع ولكن من ناحية القدرة

العالية في التفكير والابتكار دفع العاملين من أجل تقديم أفضل ما لديهم، ولهذا فإن المنظمة والبيئة

والموقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح الموظف.

دراسة لبوازدة، ساره (2018) بعنوان

القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

هدفت الدراسة للتعرف على محاولة الوقوف على واقع القيادة الداعمة وعلاقته بإبداع العاملين

داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة حيث استخدم المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة

الأستبانة حيث بلغ عدد أفراد العينة(678) موظف حيث أدلت النتائج على وجود ارتباط قوي بين

أسلوب القيادة الداعمة و إبداع العاملين.

دراسة (Bourini, Jahmani, Mumtaz, & Al-Bourini, 2018) بعنوان

التحقيق في تأثير الممارسات الإدارية على جودة الخدمة كما يراها الموظفون مع دور القيادة الداعمة كعامل معدل.

هدفت الدراسة للتعرف على الممارسات الإدارية على جودة الخدمة كما يراها الموظف، مع التركيز على الدور المعتدل للقيادة الداعمة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لفحص العلاقات بين المتغيرات، شملت الدراسة عينة مكونة من (208) موظف، تم استخدام استبيان لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً لتمكين الموظف وبيئة العمل على جودة الخدمة كما يراها الموظف. وكذلك، أظهرت النتائج أن الرضا عن العمل له دور وسيط في هذه العلاقة. ومع ذلك، كانت هناك بعض النتائج المفاجئة، حيث لم يتم العثور على علاقة مباشرة بين القيادة الداعمة وجودة الخدمة كما يراها الموظف.

دراسة هاشمي، ايناس (2019) بعنوان

دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي : دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء في دعم التميز المؤسسي في مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات تم الإعتماد على المنهج الوصفي واستخدم الأستبيان كأداة للدراسة وتكون عدد أفراد العينة (40) إداري توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على التميز المؤسسي.

دراسة سليم، أسماء (2019) بعنوان

دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بور سعيد.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور توافر الممارسات القيادية الداعمة للإبداع المودة لدى القيادات في جامعة بورسعيد واستخدمت الاستقصاء كأداة للدراسة حيث كان عدد أفراد العينة 120 عضواً وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات وتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة منهل، حسين (2020) بعنوان

التعرف إلى أثر القيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات من خلال بناء مخطط فرضي وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي على ضوءها صيغته الفرضيات الدراسة ويتكون مجتمع البحث من مدرء الأقسام والشعب كافة العاملين في مديريه العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الأطراف الصناعية وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع عدد أفراد العينة والبالغ عددهم (95) فرد وكما اعتمد منهج البحث على المنهج الوصفي، وقد أشارت نتائج إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية الذي تم قياسه من خلال استخدام بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات.

دراسة الشمالان ومرسي (2021) بعنوان

استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين، عبر الانسجام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، وذلك من خلال التعرف على العلاقة المباشرة بين مدركات

مفردات العينة للقيادة الداعمة، ومستوى ممارستهم للسلوكيات الصوتية. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (287) موظفًا حيث استخدمت الإستبانة كأداة الدراسة واعتمدت منهجية الدراسة على مرحلتين : مرحلة البحث الوصفي ومرحلة البحث التفسيري بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية؛ وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين، وأن القيادة الداعمة تؤثر إيجابيا ومعنويا في الانسجام التنظيمي، واتساقا مع هذه النتائج.

دراسة (Wang, &Chin &Caputo & Liu, 2022)

أثر القيادة الداعمة على الابتكار لدى الموظفين تحت الظروف المحيطة بالشك: أدلة من صناعة التجارة الإلكترونية الصينية.

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل تأثيرات القيادة الداعمة على السلوك المبتكر ودور الاستمرارية المهنية.

كما هدفت الدراسة إلى إستكشاف الدور الوسيط لاستدامة المهنة المحسوسة من قبل الموظف، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في صناعة التجارة الإلكترونية الصينية من خلال استخدام الاستبانة ونموذج المعادلة الهيكلية لجمع المعلومات ،حيث تكونت عينة الدراسة من (308) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي حيث تم تحليل تأثير القيادة الداعمة على السلوك المبتكر ودور الاستمرارية المهنية في السلوك المبتكر باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وأظهرت النتائج أن القيادة الداعمة تعزز السلوك المبتكر لدى الموظفين من خلال استدامة المهنة.

دراسة أبوجربوع يوسف (2022) بعنوان

أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة غزة، والكشف عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (177) عامل، أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في جامعة غزة مرتفعة جداً، وأن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت الدراسة أن نسبة التميز المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية ومستوى تميز العاملين المؤسسي.

دراسة (Karam&kitana,2022) بعنوان

تحديد تأثير أساليب القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام: الإمارات العربية المتحدة.

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير أساليب القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام: الإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال اتباع أساليب القيادة المتنوعة في القطاع العام لتحقيق تميز مؤسسي أفضل، حيث استخدمت الدراسة نهجاً كمياً، وتم جمع البيانات من خلال استبيان، حيث كان عدد العينة (329) عامل، وأشارت نتائج الدراسة إلى إيجابية واستقرار استخدام أساليب القيادة المتنوعة لتعظيم مستوى التميز المؤسسي.

دراسة اسماعيل، عمار، والمطيري، علي، وفيحان، علي (2022) بعنوان

دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة البحث الحالي بتوصيف أبعاد الاستخبارات التسويقية والتميز المؤسسي في الجمارك الكويتية بالأعتماد على الأستقصاء لجمع البيانات حيث كانت عينة الدراسة 360 موظف من موظفي الجمارك الكويتية، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع الإستخبارات التسويقية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطا على المستوى الإجمالي، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية بين أبعاد الإستخبارات التسويقية و أبعاد التميز المؤسسي.

دراسة (Zaman& Zilong& Rasool& Zaman& Razad,2022) بعنوان

تأثير عوامل النجاح الحاسمة والقيادة الداعمة على النجاح المستدام لمشاريع الطاقة المتجددة: أدلة تجريبية من باكستان.

تم التركيز على دور القيادة الداعمة وأهميتها في تحقيق النجاح المستدام لمشاريع الطاقة المتجددة، وذلك من خلال دراسة حالة محددة في باكستان. تسعى الدراسة إلى فحص العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة والنجاح مع التركيز الخاص على دور القيادة الداعمة كوسيط بين تلك العوامل، حيث استخدمت منهجية البحث الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان استهدف مديري المشاريع وقادة فرق المشاريع وموظفي مشاريع الطاقة المتجددة، وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية والتواصلية والتقنية ونجاح المشروع المستدام، وأوضحت النتائج أيضًا أن القيادة الداعمة لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع المستدام.

دراسة (Rana& K'aol& Kirubi, 2022) بعنوان

تأثير أساليب القيادة الداعمة والتشاركية للمسار والهدف والدور المعتدل لهيكل المهام على أداء الموظف.

تم البحث حول دور القيادة الداعمة في تأثير أداء الموظفين ضمن شركات تجارة القهوة في كينيا. تم اعتماد المنهج الوصفي الترابطي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان، مع الاستعانة بعينة مكونة من 139 فرد تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، أظهرت النتائج أن القيادة الداعمة كانت تلعب دورًا هامًا في تعزيز أثر القيادة الداعمة. تشير هذه النتائج إلى أهمية القيادة الداعمة ودورها في تحسين الأداء، خاصة في ظل وجود بيئة عمل مُنظمة. وتوصي الدراسة بأهمية تعزيز وتطبيق القيادة الداعمة في بيئات العمل المختلفة، مع التركيز على تحسين وتعزيز هيكلية المهام.

دراسة الغالبي وجاسم (2023) بعنوان

دور القيادة الداعمة في تطوير الهياكل التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركة موانئ العراق في البصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه القيادة الداعمة في تحسين هياكل التنظيم وأثرها على الأداء التنظيمي، تمت الدراسة على شركة موانئ العراق، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين، وبلغت عينة الدراسة (390) فردًا. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات، أظهرت نتائج الدراسة أن وجود قيادة داعمة يمكن أن يسهم بشكل إيجابي في تحسين هياكل التنظيم في الشركة. كما أظهرت البيانات أيضًا زيادة في الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة. تبين أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وقويًا للقيادة الداعمة على تطوير هياكل التنظيم وتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Yusuf& Haryono &Hafid & Salim& Efendi,2022) بعنوان

تأثير القيادة الداعمة، الكفاءة والتعويض على أداء الموظفين في مدينة باندونج.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير أسلوب القيادة الداعمة، التعويضات والكفاءة على أداء الموظفين بمدينة باندونج، تستخدم هذه الدراسة منهجًا كميًا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، تم جمع البيانات باستخدام استبيان ، أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الداعمة، جنبًا إلى جنب مع التعويضات والكفاءة، له تأثير ملحوظ على أداء الموظفين في مدينة باندونج.

دراسة الحارثي (2023) بعنوان

التعرف إلى دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الداعمة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بجدة، وكشف مستوى الثقة التنظيمية لديهم، واعتمدت منهجية هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة العشوائية البسيطة تبلغ (218) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500 عامل) وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وأظهرت أبرز النتائج لهذه الدراسة بوجود دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غيرالربحية بمحافظة جدة وحيث جاءت درجة ممارسة القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة مرتفعة جداً.

2-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

جمعت الدراسة الحالية بين متغيرين القيادة الداعمة والتميز المؤسسي وهذا لم تتطرق اليه الدراسات العربية السابقة بالتحديد وأجريت اغلبية الدراسات السابقة في سياق غربي وتبنت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة الداعمة وهذا لم يتم البحث فيه في الدراسات السابقة.

وكما تميزت هذه الدراسة بأخذ أكثر الأبعاد فاعلية للقيادة الداعمة وأثرها على التميز المؤسسي مما يوسع فهم هذا الموضوع.

وعلى رغم تنوع البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، لم يجد الباحث دراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في إختيار مجتمع الدراسة، ولا يوجد دراسة منتظمة في هذا الموضوع - في حدود علم الباحث- حيث يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسة تعد من الدراسات النادرة والمتفردة على مجتمع الدراسة وهذه الدراسة ستتناول أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان وهذا أيضاً مما يثري المكتبة العربية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-1 منهجية الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

4-3 أداة الدراسة

5-3 صدق أداة الدراسة

6-3 ثبات أداة الدراسة

7-3 متغيرات الدراسة

8-3 إجراءات الدراسة

9-3 التحليل الإحصائي

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتضمن هذا الفصل توضيحاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى استعراض أداة الدراسة التي تم استخدامها وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة، والإجراءات المتبعة عند إعداد الدراسة، على النحو الآتي "

1-3 منهج البحث المستخدم

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، والإجابة عنها حيث تم استخدام استبانة مخصصة لجمع بيانات الدراسة من عينة البحث.

2-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الشركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، والبالغ عددها 743 شركة أما مجتمع العينة تكون من 16,933 موظف وموظفة وفقاً لتقرير (غرفة صناعة عمان، 2023) على جميع الدرجات الوظيفية ومصنفي كالاتي (رئيس تنفيذي، مدير دائرة، رئيس قسم، مهندس، إداري، محاسب، موظف) لدى شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

3-3 عينة الدراسة

تم إختيار عينة ممثلة عددها (380) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة وهي عينة ممثلة إحصائياً لمثل هذا المجتمع وقد اعتمد الباحث التوزيع حسب ما ذكر (Sekaran&Bougie,2010)

(الخرابشة.2018: (147-148) باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الإستبانة إلكترونياً

لجمع البيانات، وتم إسترداد جميع الإستبانات بشكل صالح للتحليل وبنسبة استرداد 100 % .

الجدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
86.6	329	ذكر	النوع الاجتماعي
13.4	51	أنثى	
9.2	35	دبلوم	المؤهل العلمي
48.9	186	بكالوريوس	
41.8	159	دراسات عليا	
6.1	23	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
18.7	71	5 أقل من 10سنوات	
75.3	286	10 سنوات فأكثر	
15.5	59	رئيس قسم	
20.5	78	مشرف	المسمى الوظيفي
30.5	116	مدير	
33.4	127	موظف	
11.6	44	أصغر من 30 سنة	العمر
36.1	137	30 أصغر من 40 سنة	
22.1	84	40 سنة -أصغر من 50 سنة	
30.3	115	50 سنة فأكثر	
100.0	380	المجموع	

3- 4 طرق جمع البيانات

تم التوصل الى البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات

هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

• المصادر الثانوية

قام الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات التي تشمل الأبحاث ومقالات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى محركات البحث العالمية.

• المصادر الأولية

شملت نوعين من المصادر:

1. المقابلات الاستطلاعية التي أجريت مع بعض الموظفين في بعض شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.
2. الاستبانة: قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بمتغيرات الدراسة.

3- 5 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة ومن ثم الإجابة عن أسئلتها، تم تطوير استبانة تتكون من جزئين:

أولاً: لقياس مستوى تطبيق مديري شركات الصناعات الكيماوية للقيادة الداعمة.

ثانياً: لمعرفة مستوى التميز المؤسسي: وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدب

النظري المتعلق بالقيادة الداعمة والتميز المؤسسي، تتكون الأداة من مجموعة فقرات موزعة

على عدة أبعاد لتغطي أبعاد القيادة الداعمة، والتميز المؤسسي، كما تحتوي الإستبانة على

قسم للبيانات الديموغرافية لعينة البحث (الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

3- 6 صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة

الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (10) محكماً، والذين

ثبتت أرقامهم في الملحق (2) لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملائمتها ، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة ،واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة.

3- 7 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث

كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (2-3)

الجدول رقم (2-3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
الدفع الإلهامي	0.88
المشاركة الإيجابية	0.90
الشجاعة الأخلاقية	0.95
عدالة المعاملة	0.94
التمكين الوظيفي	0.92
القيادة الداعمة	0.98
التميز المؤسسي	0.95

يبين الجدول (2-3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة

(الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.88-0.98)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل

أقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie, 2010,184)، أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو

(0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في

الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد

عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما اذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول(3-3)

الجدول رقم (3-3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

معامل الالتواء	
-0.283	الدفع الإلهامي
-0.353	المشاركة الإيجابية
-0.407	الشجاعة الأخلاقية
-0.748	عدالة المعاملة
-0.725	التمكين الوظيفي
-0.331	القيادة الداعمة
-0.283	التميز المؤسسي

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء يلاحظ من خلال الجدول (3-3) بان قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة كانت اقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة

اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الدفع الإلهامي	.216	4.620
المشاركة الإيجابية	.152	6.569
الشجاعة الأخلاقية	.205	4.877
عدالة المعاملة	.223	4.477
التمكين الوظيفي	.269	3.713

يبين الجدول (3-4) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استناداً إلى (Gujarati,2004,352).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3-5)

الجدول رقم (3-5) مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

التمكين الوظيفي	عدالة المعاملة	الشجاعة الأخلاقية	المشاركة الإيجابية	الدفع الإلهامي	
				1	الدفع الإلهامي
			1	.774(**)	المشاركة الإيجابية
		1	.739(**)	.772(**)	الشجاعة الأخلاقية
	1	.744(**)	.713(**)	.792(**)	عدالة المعاملة
1	.790(**)	.708(**)	.715(**)	.740(**)	التمكين الوظيفي

يبين الجدول (3-5) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.792) بين المتغيرين (الدفع الإلهامي) و(عدالة المعاملة)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها أقل من (0.80) وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati,2004,352).

8-3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل

القيادة الداعمة

المتغير التابع

التميز المؤسسي

3- 9 إجراءات الدراسة

تحديد مجتمع الدراسة وعينتها والمتمثلة بالموظفين في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان. بالإطلاع على بعض الدراسات السابقة والأدب النظري ذو العلاقة بموضوع الدراسة.

تم إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، وتم عرضها على مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والقياس والتقويم، والتحقق من صدق أداة الدراسة، حيث تم إجراء التعديلات وفق اقتراحات المحكمين واعتماد نسبة الاتفاق (90%) فأكثر بذلك تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

تم توزيع أداة الدراسة على العينة الممثلة وتم إجراء تحليل للبيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وكما تم إعداد النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات اللازمة. حيث تم إعداد الرسالة بشكلها النهائي تمهيداً لمناقشتها.

3-10 المعالجة الإحصائية

- تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) لتحليل إستجابات أفراد العينة حيث تضمن التحليل:
- حساب معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - كما تم استخدام معامل الثبات بطريقة الإتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لمعرفة مستوى القيادة الداعمة، والتميز المؤسسي.
 - معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (القيادة الداعمة والتميز المؤسسي).
 - استخدام الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

3- 11 معيار الحكم على أداة الدراسة

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل مقطع نصي من المقاطع درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (4،5،3،2،1) على التوالي، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

• من 1.00 - 2.33 قليلة

• من 2.34 - 3.67 متوسطة

• من 3.68 - 5.00 كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$\frac{5-1}{3} = 1.33$$

3

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

1-4 نتائج البعد الأول

2-4 نتائج البعد الثاني

3-4 نتائج البعد الثالث

4-4 نتائج البعد الرابع

5-4 نتائج البعد الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج في ضوء الأسئلة المطروحة، والتي هدفت التعرف إلى أثر

القيادة الداعمة على التميز المؤسسي، على النحو الآتي :

نتائج متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القيادة الداعمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن القيادة الداعمة

وكانت على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة الداعمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الدفع الإلهامي	3.84	0.925	1	مرتفعة
3	الشجاعة الأخلاقية	3.80	1.006	2	مرتفعة
2	المشاركة الإيجابية	3.71	0.873	3	متوسطة
4	عدالة المعاملة	3.57	1.069	4	متوسطة
5	التمكين الوظيفي	3.39	1.014	5	متوسطة
	القيادة الداعمة	3.67	0.899		متوسطة

يتضح من الجدول (4-6) أن الأهمية النسبية للقيادة الداعمة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.899)، حيث جاء الدفع الإلهامي بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.925) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء

التمكين الوظيفي بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (1.014) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد القيادة الداعمة على حدة، والجدول (6) يبين ذلك.

البعد الأول: الدفع الإلهامي

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالدفع الإلهامي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.094	4.16	تمتلك الإدارة القدرة على زيادة حماس الموظفين.	2	1
مرتفعة	1.150	4.03	تُعد الإدارة مصدرًا للإلهام.	1	2
مرتفعة	1.102	3.87	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة.	4	3
متوسطة	1.108	3.62	تشارك الإدارة الموظفين في القرارات.	3	4
متوسطة	1.192	3.52	تصنف الإدارة المهام وفقاً لقدرات الموظفين.	5	5
مرتفعة	0.925	3.84	الدفع الإلهامي		

يتضح من الجدول (4-7) أن الأهمية النسبية للدفع الإلهامي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.925)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تمتلك الإدارة القدرة على زيادة حماس الموظفين" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.16) وبانحراف معياري قدره (1.094) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تصنف الإدارة المهام وفقاً لقدرات الموظفين" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.192) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثاني: المشاركة الإيجابية

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة الإيجابية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	6	تشجع الإدارة مبادرات تحسين العمل.	4.06	0.991	مرتفعة
2	9	توفر الإدارة التواصل الفعال مع الموظفين.	3.72	0.983	مرتفعة
3	7	تتقبل الإدارة اقتراحات الموظفين.	3.71	1.053	مرتفعة
4	10	تطور الإدارة القدرات الشخصية للموظفين.	3.63	1.054	متوسطة
5	8	تتبادل الإدارة المعلومات مع الموظفين بشكل فعال	3.44	1.082	متوسطة
		المشاركة الإيجابية	3.71	0.873	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-8) أن الأهمية النسبية للمشاركة الإيجابية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.873)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على

"تشجع الإدارة مبادرات تحسين العمل" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط عددي قدره (4.06)

وبانحراف معياري قدره (0.991) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تتبادل

الإدارة المعلومات مع الموظفين بشكل فعال" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات

بمعدل عددي (3.44) وبانحراف معياري (1.082) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثالث: الشجاعة الأخلاقية

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشجاعة الأخلاقية مرتبة

تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.072	3.93	تتبنى الإدارة استراتيجيات أخلاقية في العمل.	14	1
مرتفعة	1.095	3.91	تعزز الإدارة الممارسات الأخلاقية.	13	2
مرتفعة	1.123	3.82	تلتزم الإدارة بمجموعة من القيم في صناعة القرار الأخلاقي.	12	3
مرتفعة	1.110	3.75	تتصرف الإدارة بشكل إنساني تجاه الموظفين.	11	4
متوسطة	1.109	3.59	تكافئ الإدارة الالتزام الأخلاقي.	15	5
مرتفعة	1.006	3.80	الشجاعة الأخلاقية		

يتضح من الجدول (4-9) أن الأهمية النسبية للشجاعة الأخلاقية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.80) وبانحراف معياري قدره (1.006)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على

"تتبنى الإدارة استراتيجيات أخلاقية في العمل" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط العددي قدره

(3.93) وبانحراف معياري قدره (1.072) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص

على "تكافئ الإدارة الالتزام الأخلاقي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط العددي (3.59) وبانحراف

معياري (1.109) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الرابع: عدالة المعاملة

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعدالة المعاملة مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.083	3.88	تطبق الإدارة الأنظمة النافذة لضمان حقوق الموظفين.	16	1
متوسطة	1.163	3.61	توزع الإدارة المكافآت وفقا لنظام الحوافز المعتمد.	20	2
متوسطة	1.154	3.57	تسعى الإدارة على حل المشكلات في العمل بشكل عادل دون تحيز.	19	3
متوسطة	1.243	3.44	تلتزم الإدارة بتطبيق عدالة المعاملة.	18	4
متوسطة	1.265	3.35	تعامل الإدارة جميع موظفيها بعدالة بدون تمييز.	17	5
متوسطة	1.069	3.57	عدالة المعاملة		

يتضح من الجدول (4-10) أن الأهمية النسبية لعدالة المعاملة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ بمتوسط

العددي العام (3.57) وانحراف معياري قدره (1.069)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تطبق

الإدارة الأنظمة النافذة لضمان حقوق الموظفين" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط العددي قدره

(3.88) وانحراف معياري قدره (1.083) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص

على "تعامل الإدارة جميع موظفيها بعدالة بدون تمييز" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي

(3.35) وانحراف معياري (1.265) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الخامس: التمكين الوظيفي

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتمكين الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	21	تمكن الإدارة موظفيها من اتخاذ القرارات.	3.49	1.105	متوسطة
1	24	تحرص الإدارة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند التفويض لبعض صلاحيات.	3.49	1.112	متوسطة
3	23	تفوض الإدارة الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية.	3.41	1.157	متوسطة
4	22	تفوض الإدارة الصلاحيات للمستويات الأدنى.	3.17	1.160	متوسطة
		التمكين الوظيفي	3.39	1.014	متوسطة

يتضح من الجدول (4-11) أن الأهمية النسبية للتمكين الوظيفي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.39) وبانحراف معياري قدره (1.014)، وقد جاءت الفقرتان التي تتصان

على " تمكن الإدارة موظفيها من اتخاذ القرارات"، و"تحرص الإدارة على ضرورة تكافؤ السلطة مع

المسؤولية عند التفويض لبعض صلاحيات" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط العددي قدره

(3.49) وبانحراف معياري قدره (1.105، و1.112) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين جاءت الفقرة

التي تنص على "تفوض الإدارة الصلاحيات للمستويات الأدنى" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط

حسابي (3.17) وبانحراف معياري (1.160) وبأهمية نسبية متوسطة.

المتغير التابع: التميز المؤسسي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن التميز المؤسسي

على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتميز المؤسسي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	3	تسعى الإدارة للحفاظ على مركزها التنافسي	4.08	.913	مرتفعة
2	4	تلتزم الإدارة بتحسين مرافقها لضمان متطلبات السلامة العامة.	4.05	.938	مرتفعة
3	11	تهتم الإدارة بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها.	3.86	1.051	مرتفعة
4	8	تتولى الإدارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	3.82	1.010	مرتفعة
5	7	تتبنى الإدارة فلسفة التطوير بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.	3.79	.974	مرتفعة
6	1	تؤكد الإدارة على أهمية الالتزام بمعايير التميز المؤسسي.	3.71	1.040	مرتفعة
7	2	تطور الإدارة كفايات موظفيها من خلال برامج عمل تدريبية مستمرة.	3.69	1.036	مرتفعة
8	5	تهتم الإدارة بالتغذية الراجعة من قبل الموظفين.	3.67	1.072	متوسطة
9	10	تنظم الإدارة دورات للموظفين لتطبيق معايير إدارة الجودة.	3.63	1.115	متوسطة
10	6	تصمم الإدارة هيكلها التنظيمي بما يتوافق ومعايير التميز.	3.47	1.126	متوسطة
11	9	تقدم الإدارة حلقات نقاشية توعوية للتعريف بأهمية التميز المؤسسي.	3.22	1.177	متوسطة
		التميز المؤسسي	3.73	.851	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-12) أن الأهمية النسبية للتميز المؤسسي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.851)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تسعى الإدارة للحفاظ على مركزها التنافسي" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.08) وبانحراف معياري قدره (913.) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تقدم الإدارة حلقات نقاشية توعوية للتعريف بأهمية التميز المؤسسي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات و بمتوسط العددي (3.22) وبانحراف معياري (1.177) وبأهمية نسبية متوسطة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية والشجاعة الأخلاقية وعدالة المعاملة والتمكين) مجتمعاً على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	8.450		.097	.816	الثابت	.000	5	243.517	.765	.875	
.117	- 1.573	- .085	.050	- .078	الدفع الإلهامي						
.000	7.383	.474	.063	.462	المشاركة الإيجابية						التميز المؤسسي
.493	-.687	- .038	.047	- .032	الشجاعة الأخلاقية						
.000	8.285	.439	.042	.350	عدالة المعاملة						
.008	2.675	.129	.041	.108	التمكين الوظيفي						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.875$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.765$) مما يشير إلى أن القيادة الداعمة بأبعادها

(الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) فسرت ما نسبته 76.5% من التباين الحاصل في (التميز المؤسسي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغت قيمة ($F=243.517$) عند مستوى ثقة تساوي ($\alpha=0.05$) (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الدفع الإلهامي قد بلغت (-0.78) وان قيمة (t) كانت (-1.573) وبدلالة إحصائية بلغت (0.007) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد المشاركة الإيجابية قد بلغت (0.462) وان قيمة (t) كانت (7.383) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الشجاعة الأخلاقية قد بلغت (-0.32) وان قيمة (t) كانت (-0.687) وبدلالة إحصائية بلغت (0.493) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد عدالة المعاملة قد بلغت (0.350) وان قيمة (t) كانت (8.285) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد التمكين الوظيفي قد بلغت (108.) وان قيمة (t) كانت (2.675) وبدلالة إحصائية بلغت (0.008) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لنمط القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) مجتمعة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للدفع

الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاثـر الدفع

الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وكانت

النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-14) نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر الدفع الإلهامي على التميز المؤسسي في

شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد		R معامل الارتباط
.000	8.811		.125	1.099	الثابت	.000	1	469.036	.554	.744	التميز المؤسسي
.000	21.657	.744	.032	0.684	الدفع الإلهامي						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات

الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.744$) مما يشير

إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بُعد المتغير المستقل (الدفع الإلهامي)، والمتغير التابع

(التميز المؤسسي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.554$) مما يشير إلى أن (الدفع الإلهامي)

فسر ما نسبته 55.4% من التباين الحاصل في (التميز المؤسسي) في حين أن المتبقي يعود إلى

متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=469.036$) عند مستوى ثقة تساوي

($\text{sig}=000$) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد الدفع الإلهامي قد بلغت (0.684) وان قيمة (t) كانت (21.657) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للدفع الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام الإنحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-15) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري B	البيان B	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	6.790	.106	.722	الثابت	.000	1	843.132	.690	.831	التميز المؤسسي
.000	29.037	.831	.028	.810	المشاركة الإيجابية					

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.831$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بعد المتغير المستقل (المشاركة الايجابية)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.690$) مما يشير إلى أن (المشاركة الايجابية) فسّر ما نسبته 69% من التباين الحاصل في (التميز المؤسسي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=843.132$) عند مستوى ثقة تساوي ($\alpha=0.05$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد المشاركة الإيجابية قد بلغت (0.810) وان قيمة (t) كانت (29.037) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للشجاعة

الأخلاقية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام الإنحدار الخطي البسيط لأثر الشجاعة

الأخلاقية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وكانت

النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-16) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الشجاعة الأخلاقية على التميز المؤسسي في

شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	11.480		.109	1.253	الثابت	.000	1	549.376	.592	.770	التميز المؤسسي
.000	23.439	.770	.028	.651	الشجاعة الأخلاقية						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشجاعة الأخلاقية على التميز المؤسسي في

شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.770$) مما

يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل (الشجاعة الأخلاقية)،

والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.592$) مما يشير إلى أن

(الشجاعة الأخلاقية) فسّر ما نسبته 59.2% من التباين الحاصل في (التميز المؤسسي) في حين

أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة (F=549.376) عند مستوى ثقة تساوي (sig=000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الشجاعة الأخلاقية قد بلغت (0.651) وان قيمة (t) كانت (23.439) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للشجاعة الأخلاقية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان ."

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر عدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-17) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر عدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري ي	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد		R معامل الارتباط
.000	16.040		.086	1.373	الثابت	.000	1	822.920	.685	.828	التميز المؤسسي
.000	28.687	.828	.023	.659	عدالة المعاملة						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.828$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (عدالة المعاملة)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.685$) مما يشير إلى أن (عدالة المعاملة) فسّر ما نسبته 68.5% من التباين الحاصل في (التميز المؤسسي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=822.920$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد عدالة المعاملة قد بلغت (0.659) وان قيمة (t) كانت (28.687) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتمكين على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الوظيفي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (4-18) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الوظيفي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	15.756	.098	1.537	الثابت		.000	1	549.328	.592	.770	التميز المؤسسي
.000	23.438	.770	.028	.646	التمكين الوظيفي						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على التميز المؤسسي في

شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.770$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.592$) مما يشير إلى أن (التمكين الوظيفي) يفسر ما نسبته 59.2% من التباين الحاصل في (التميز المؤسسي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=549.328$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التمكين الوظيفي قد بلغت (0.646) وأن قيمة (t) كانت (23.438) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتمكين الوظيفي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 المقدمة

5-2 مناقشة النتائج والاستنتاجات

5-3 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 المقدمة

"يشمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي خرجت بها الدراسة في الفصل الرابع، التي توصل إليها الباحث، بعد استخدام البرنامج الاحصائي "SPSS"، في معالجة بيانات الدراسة الناتجة عن اختبار فرضيات أدوات الدراسة وهي مقياس القيادة الداعمة، ومقياس التميز المؤسسي، المعدة لأغراض الدراسة، بناءً على النتائج التي خرجت بها الدراسة، يُتّرح ما يلي في إطار التوصيات.

5-2 مناقشة النتائج والاستنتاجات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل وأبعاده: "أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

أشارت النتائج إلى أن أثر نمط القيادة الداعمة في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وهذا المتوسط اقرب ما يكون الى الدرجة المرتفعة، حيث جاء بُعد "الدفع الإلهامي" في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال "الشجاعة الأخلاقية" بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال "المشاركة الإيجابية" بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال "عدالة المعاملة" بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الخامسة مجال "التمكين الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وبدرجة متوسطة. وعلى الرغم من أن المتوسطات الحسابية لبعض المجالات جاءت متوسطة، إلا أنها اقرب ما تكون إلى المستوى المرتفع، والذي يُعد مؤشراً إيجابياً على وجود مستوى جيد جداً من القيادة

الداعمة. وقد يعزى ذلك إلى أن إدارات شركات الصناعات الكيماوية (عينة الدراسة) يدركون أهمية القيادة الداعمة بأبعادها، وبأنها كُمل متكامل، ينبغي الأخذ والالتزام بها، وبما يضمن تحقيق الشركات لأهدافها. إذ أن هناك ترابط قوي وتفاعل ايجابي بين هذه الأبعاد قد يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة لشركات الصناعات الكيماوية. فالقائد الداعم يدرك أهمية اثاره حماس وحافزية الموظفين، والعدالة، والتمكين الوظيفي، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية التي تقوم على الاحترام والتقدير والتواضع، والتي تساعد على تعاضد الجهود وتكاتفها من خلال العمل بروح الفريق لتحسين الأداء الوظيفي بشكل خاص والأداء المؤسسي بشكل عام، كما ان الممارسات الادارية القائمة على المصداقية والتمكين واشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تعزز من ثقة الموظفين بإداراتهم.

فيما يتعلق بـ"الدفع الإلهامي" والذي جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة مرتفعة، فقد حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الاولى وتنص على "تمتلك الإدارة القدرة على زيادة حماس الموظفين" وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة رقم (1) وتنص على "تعد الإدارة مصدراً للإلهام" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى سعي الادارات (عينة الدراسة) إلى توفير بيئة عمل إيجابية والتواصل الفعال مع الموظفين، وتوفير فرص للتعلم والنمو للموظفين، فعندما يشعر الموظفون أن لديهم الفرصة للتعلم والنمو في وظائفهم، فإنهم يكونون أكثر حماسة للعمل، ويمكن للإدارة تحقيق ذلك من خلال توفير برامج التدريب والتطوير، ودعم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية، وبهذا تصبح الادارة مصدراً للإلهام لموظفيها. أما فيما يتعلق بالفقرة (5) والتي تنص على "تصنف الإدارة المهام وفقاً لقدرات الموظفين" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة قريبة الى حد ما من الدرجة المرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة الى أنه في الشركات الصناعية، يكون هناك خطر كبير للإصابات والحوادث، فعندما يتم تعيين المهام المناسبة للموظفين المناسبين، فإن ذلك يساعد في

تقليل خطر الإصابات والحوادث، وعندما يكون لدى الموظف المهارات والخبرات اللازمة لأداء المهمة، فإنه يكون أقل عرضة لارتكاب الأخطاء التي قد تؤدي إلى إصابات أو حوادث. كما ان الشركات الصناعية تركز بشكل كبير على الجودة والذي يُعد أمرًا بالغ الأهمية، فعندما يتم تعيين المهام المناسبة للموظفين المناسبين، فإن ذلك يساعد في ضمان جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

أما فيما يتعلق بـ"الشجاعة الأخلاقية" والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة مرتفعة، فقد حصلت الفقرة رقم (14) على المرتبة الأولى وتنص على "تتبنى الإدارة استراتيجيات أخلاقية في العمل" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى اهتمام ادارات شركات الصناعات الكيماوية بتبني استراتيجيات اخلاقية في العمل، إذ يساعد تبني القيم الأخلاقية المرتبطة بالنزاهة والشفافية والمساءلة في ضبط أداء الموظفين وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مسؤولة تجاه أصحاب المصلحة. كما أن الالتزام بأخلاقيات العمل يعمل على زيادة الترابط بين الموظفين، وبالتالي زيادة تفاعلهم معاً لإنتاج الأفضل، كما أن الارتقاء بأخلاق الموظفين يعكس صورةً ايجابية عن المؤسسة ككل من خلال تعامل الموظفين مع العملاء والزبائن. تلاها الفقرة رقم (13) وتنص على "تعزز الإدارة الممارسات الأخلاقية" وبدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تشير إلى وعي الادارات (عينة الدراسة) بأهمية أخلاقيات العمل، حيث يتمتعون بأخلاق عالية تنعكس على تعاملاتهم مع موظفيهم، كما يعملون على تعزيز ودعم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل، والتأكيد على ضرورة أن يفعل الموظفون ما يؤمنون به أنه صحيح أخلاقياً في مواجهة العقوبات التي قد تواجههم في العمل، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على سير العمل في الشركة، ويزيد من فعاليته.

حيث يؤكد كل من الخزعلي والشرماني (2021) على ان الالتزام بالشجاعة الاخلاقية يجلب فوائد طويلة الأجل للمؤسسة، أما فيما يتعلق بالفقرة (15) والتي تنص على "تكافئ الإدارة الالتزام الأخلاقي" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة قريبة من الدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى وعي الادارات عينة الدراسة بأهمية المكافآت للموظفين سواء أكانت مادية او معنوية، فهي تساعد على التزام الموظفين بالمبادئ الاخلاقية أثناء أدائهم لأعمالهم.

أما فيما يتعلق بـبعد "المشاركة الإيجابية" والذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة مرتفعة، فقد حصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الاولى وتنص على "تشجع الإدارة مبادرات تحسين العمل" وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة رقم (9) وتنص على "توفر الإدارة التواصل الفعال مع الموظفين" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى الى طبيعة الثقافة التنظيمية التعاونية داخل شركات الصناعات الكيماوية، والتي تدعم مبدأ العمل بروح الفريق وسهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وتشجيع مبادرات تحسين العمل، بالاضافة الى وعي الادارات بأن التواصل الفعال مع الموظفين والاحذ بأرائهم من شأنه أن يحفز الموظفين على الأداء، ويزيد لديهم الشعور بالانتماء والمسئولية تجاه الشركة، وما لذلك من آثار إيجابية على العملية الإدارية، حيث يؤكد الغامدي (2020) على ان المشاركة الايجابية هي عملية تفاعل الفرد فكرياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تُمكنه من تجميع الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية.. أما فيما يتعلق بالفقرة (8) والتي تنص على "تتبادل الإدارة المعلومات مع الموظفين بشكل فعال" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى ان التواصل مع الموظفين لتبادل المعلومات له أهمية كبيرة في الشركة، من أجل منع حدوث أي فجوات تعطل من سير العمل داخل الشركة وتعيق إنتاجيتها.

أما فيما يتعلق بـ"عدالة المعاملة" والذي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة قريبة إلى حد ما من الدرجة المرتفعة، وهنا يرى الباحث انه يتم توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر وإعطاء الثناء والتقدير عن الجهود المبذولة، والتعامل بعدالة دون تمييز، وبوجودها يشعر الأفراد بالثقة والراحة في بيئة العمل، مما يزيد من تحفيزهم وإنتاجيتهم. كما أنها تسهم في بناء علاقات جيدة ومستدامة بين القائد والفريق، وتعزز رضا الأفراد والالتزام بالمؤسسة. فقد حصلت الفقرة رقم (16) على المرتبة الأولى وتنص على "تطبق الإدارة الأنظمة النافذة لضمان حقوق الموظفين" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى ادراك ادارات الشركات (عينة الدراسة) بأن تطبيق الأنظمة لضمان حقوق الموظفين ومنحهم كافة حقوقهم المادية والمعنوية تجعل الموظفين أكثر التزاماً بقواعد السلوك الوظيفي، تلاها الفقرة رقم (20) وتنص على "توزع الإدارة المكافآت وفقاً لنظام الحوافز المعتمد" وبدرجة متوسطة قريبة من المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى ادراك ادارات الشركات (عينة الدراسة) لاهمية توزيع المكافآت وفقاً لنظام الحوافز المعتمد وذلك لتحقيق العدالة حيث يضمن نظام الحوافز المعتمد أن يتم توزيع الحوافز بشكل عادل بين جميع العاملين في الشركة، بناءً على معايير محددة وواضحة، مثل الأداء الوظيفي، ومستوى المهارة والخبرة، وطول الخدمة، وغيرها. أما فيما يتعلق بالفقرة (17) والتي تنص على "تعامل الإدارة جميع موظفيها بعدالة بدون تمييز" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وهذه النتيجة على الرغم من انها متوسطة الا انها نتيجة ايجابية، وقد تُعزى هذه النتيجة الى جود نظام حوافز معتمد في الشركات يستند إلى معايير واضحة وعادلة، ووجود ثقافة مؤسسية تدعم المساواة والعدالة بين الموظفين، فعندما تؤمن الإدارة بأهمية المساواة والعدالة بين الموظفين، فإنها تسعى إلى تطبيق هذه القيم في جميع سياساتها وإجراءاتها، بما في ذلك نظام الحوافز، بالإضافة إلى وجود وعي

متزايد لدى الموظفين بحقوقهم وواجباتهم، ففي السنوات الأخيرة، زاد الوعي لدى الموظفين بحقوقهم وواجباتهم، وأصبحوا أكثر مطالبية بالمساواة والعدالة في مكان العمل.

أما فيما يتعلق بـ"التمكين الوظيفي" والذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (21) على المرتبة الأولى وتتص على "تمكن الإدارة موظفيها من اتخاذ القرارات" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن بيئة الأعمال اليوم أصبحت أكثر تنافسية وتغيراً، مما يتطلب من الشركات أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف، ويمكن أن يساعد تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات في تحقيق ذلك، حيث يسمح للشركات بالاستفادة من المعرفة والأفكار والخبرات من جميع أنحاء المؤسسة. تلاها الفقرة رقم (24) وتتص على "تحرص الإدارة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند التفويض لبعض صلاحيات" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي الإدارة إلى ضمان فاعلية التفويض، فعندما يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية، فإن ذلك يضمن فاعلية التفويض، حيث يشعر الموظف المسؤول عن المهمة أو الوظيفة المفوضة أنه يمتلك السلطة اللازمة لإنجازها بنجاح، كما أن الموظف المسؤول سيشعر أنه يتحمل مسؤولية نجاح المهمة أو الوظيفة المفوضة، ويسعى إلى تحقيقها بأفضل طريقة ممكنة. أما فيما يتعلق بالفقرة (22) والتي تتص على "تفوض الإدارة الصلاحيات للمستويات الأدنى" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى السبب في حصول هذه الفقرة على الترتيب الأخير إلى أن الموظفين في المستويات الأدنى في السلم الوظيفي هم على الأغلب من الموظفين الذين يقومون بمهام محددة، كما أن قادة شركات الصناعات الكيماوية هم من ذوي الخبرات الكبيرة في المجال الإداري وفي مجال عمل الشركة، كما أن لديهم نواب ومساعدين من ذوي الخبرات، لذلك فهم لا يحتاجون إلى تفويض الصلاحيات بشكل كبير للمستويات الأدنى.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بوعلام (2017)، والتي بينت ان القيادة الداعمة تعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها والقيادة الداعمة تعد من العوامل المساعدة في تنمية ذلك الشعور ونجاح المنظمة يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة القائد ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع ولكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار دفع العاملين من أجل تقديم أفضل ما لديهم، ولهذا فإن المنظمة والبيئة والموقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح الموظف.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي (2023)، والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة مرتفعة جداً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: "مستوى التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان".

أشارت النتائج إلى أن مستوى التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73). وتشير هذه النتيجة الايجابية الى حرص ادارات شركات الصناعات الكيماوية على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال التخطيط المستمر، والاهتمام بمتطلبات السلامة العامة، وتطوير اداء الموظفين لديهم من كادر اداري وكادر موظفين، وذلك من خلال التنقيف وتوعية الموظفين بأهمية التميز المؤسسي وإعداد البرامج التدريبية والاجتماعات الدورية لتطوير مهارات الموظفين واستثارة قدراتهم الابداعية، ومواكبة الادارات للتطور التكنولوجي، للوصول الى مستوى عالي من التميز المؤسسي .

أما فيما يتعلق بترتيب الفقرات، فقد جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الاولى وتنص على "تسعى الإدارة للحفاظ على مركزها التنافسي" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي شركات

الصناعات الكيماوية إلى تحقيق الميزة التنافسية بجميع الطرق والاستراتيجيات التي تسهم في تميز الشركة وتفردها، فهي القوة الدافعة التي تحدد مسار الشركة، واحد اهم عناصر نجاحها في نطاق المنافسة مع مثيلاتها. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) وتنص على "تلتزم الإدارة بتحسين مرافقها لضمان متطلبات السلامة العامة" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن سلامة الموظفين هي من أولويات إدارات شركات الصناعات الكيماوية، خاصةً أن الكثير من الموظفين يتعاملون مع مواد قد تتصف بالسُمِّيَّة، أو قد يؤدي سوء استخدام المواد الكيماوية الى تأثيرات سلبية على صحة الموظفين، لذلك يتم تحسين المرافق وتوفير جميع متطلبات السلامة والصحة العامة لموظفيها، بالإضافة الى التوعية المستمرة بأهمية الأخذ بالاحتياطات الضرورية للحفاظ على السلامة العامة.

تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) وتنص على "تهتم الإدارة بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قيام ادارات الشركات (عينة الدراسة) بعمل تحليل مستمر للمخاطر المحتملة والفرص المُتاحة في البيئة المحيطة، وذلك لمواجهة المخاطر التي قد تحصل وتؤثر على سير عملها، وتغتتم الفرص المتاحة بما يحقق لها مستوى أداء متميز.

تلاها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (8) وتنص على "تتولى الإدارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ان التخطيط للاحتياجات المستقبلية هو احد عناصر التخطيط الاستراتيجي، حيث يُمكن التخطيط هذه الشركات من الوقوف الدقيق على واقعها وما يشمله من مناحي للقوة والضعف، ويربط بين هذا الواقع وكيفية بلوغ مستوى أفضل وشمولي في المسار المستقبلي للشركة، ويضع أسس للتكيف مع المتغيرات، وتوزيع واستخدام أفضل للموارد المتاحة، مع تعظيم الاستفادة من القدرات والفرص التي تمكن من تحقيق التميز، وتوفير إطار عملي

للإدارة في اتخاذ القرارات. تلاها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (7) وتنص على "تتبنى الإدارة فلسفة التطوير بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ان احد اهداف ومهام ادارات الشركات (عينة الدراسة) هو تفعيل المصادر والموارد المتاحة لهذه الشركات بهدف تحقيق الأهداف الفنية والبشرية والمادية عبر التخطيط المُحکم، والتابعة الدقيقة والضبط المتوازن الذي يضمن التطوير ونجاح رؤية هذه الشركات ورسالتها.

تلاها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (1) وتنص على "تؤكد الإدارة على أهمية الالتزام بمعايير التميز المؤسسي" وبدرجة مرتفعة، تلاها في المرتبة السابعة الفقرة رقم (2) وتنص على "تطور الإدارة كفايات موظفيها من خلال برامج عمل تدريبية مستمرة" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ان الادارات في شركات الصناعات الكيماوية تنشر ثقافة التميز بين موظفيها بذكاء، وتروج لها من خلال العديد من الطرق والاساليب، من خلال تدريب واعداد الموظفين وتحفيزهم من خلال الطرق المادية والمعنوية، ووضع خطط استراتيجيية لتطبيقها، والاستعانة بالمستشارين للمتابعة والاشراف على تطبيق ثقافة التميز المؤسسي، مما انعكس على اداء هذه الشركات. تلاها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (5) وتنص على "تهتم الإدارة بالتغذية الراجعة من قبل الموظفين" وبدرجة متوسطة قريبة من الدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي الإدارات في شركات الصناعات الكيماوية بأهمية التغذية الراجعة من الموظفين من شتى المستويات الإدارية، حيث تحتاج الادارة الى معلومات دقيقة حول سير العمل، خاصة أن مجال عمل الصناعات الكيماوية موضوع حساس، ويجب التواصل مع جميع الموظفين والحصول على تغذية راجعة حول سير العمل وتقديمه، وحول وجود أي مشكلات تواجههم، لحلها قبل تفاقمها، وهذا من شأنه تحقيق مستويات أداء متميزة لهذه الشركات.

تلاها في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (10) وتنص على "تنظم الإدارة دورات للموظفين لتطبيق معايير إدارة الجودة" وبدرجة متوسطة قريبة من الدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ان شعور الموظفين باهتمام الإدارة ودعمها والإجتماع الدوري معهم لتعريفهم بإدارة الجودة والتميز المؤسسي وأهميته وطرق تحقيقه، وتدريبهم لتحقيق هذه الغايات يزيد من درجة وعي الموظفين، ويساعدهم على تقديم افضل أداء لديهم، وبالتالي يتحقق التميز المؤسسي لشركاتهم. تلاها في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (6) وتنص على "تصمم الإدارة هيكلها التنظيمي بما يتوافق ومعايير التميز" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن إدارات شركات الصناعات الكيماوية تمتلك الخبرات والمهارات العالية التي تستخدمها للوصول بشركاتهم لدرجة عالية من التميز، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي وتصميم هيكل تنظيمي يتوافق ومعايير التميز، وتوزيع المهام على الموظفين، وتشجيعهم على التعاون والعمل ضمن فريق، والاهتمام بوضع التعليمات والإرشادات الخاصة بعملية تنفيذ الخطط، وذلك للوصول بشركاتهم الى أعلى درجات التميز المؤسسي.

أما المرتبة الأخيرة فقد احتلتها الفقرة رقم (9) والتي تنص على "تقدم الإدارة حلقات نقاشية توعوية للتعريف بأهمية التميز المؤسسي" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إهتمام الإدارات بتوعية الموظفين بأهمية التميز المؤسسي ودور الموظفين في تحقيقه، ولكن نظراً لانشغال كل موظف بوظيفته وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، وضيق الوقت المخصص للاجتماع بجميع الموظفين، فقد حصلت هذه الفقرة على مستوى متوسط، وعلى الترتيب الأخير.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو جربوع يوسف (2022)، والتي بينت أن نسبة التميز

المؤسسي في جامعة غزة جاءت بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة اسماعيل، عمار، والمطيري، علي، وفيحان، علي (2022)، والتي بينت أن مستوى التميز المؤسسي في الجمارك الكويتية كان متوسطاً.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) مجتمعاً على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان".

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لنمط القيادة الداعمة بأبعادها (الدفع الإلهامي، والمشاركة الايجابية، والشجاعة الأخلاقية، وعدالة المعاملة، والتمكين) مجتمعاً على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان".

وهذه النتيجة تشير الى ان مديري شركات الصناعات الكيماوية (عينة الدراسة) لديهم صفات القيادة الداعمة بدرجة جيدة، ويهتمون بدعم الموظفين في شركاتهم للوصول بها الى أعلى مستوى من التميز المؤسسي. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الممارسات التي تقوم بها الإدارات في الشركات (عينة الدراسة) تنعكس بشكل كبير على أداء الموظفين فيها، ومستوى تميزهم، فالمؤسسة التي تبحث عن التميز، تقوم بتطوير الكوادر العاملة بمختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بصورة مستمرة سواء المديرين، أو الموظفين فيها، ولأن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يحتاج إلى وجود قيادة مؤثرة، وداعمة،

وعادلة، وبيئة عمل يسودها روح الفريق، والتعاون والابتكار، والتشجيع، وتعزيز انتمائهم لمؤسستهم، وذلك حتى يتمكن الموظفون من مساعدة المؤسسة على تحقيق التميز وصولاً إلى الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع البيئة الخارجية، والوصول لمستوى المؤسسات المنافسة. كما ان القيادة الداعمة تعد محركاً رئيساً لتطوير المؤسسات، وتمكينها من الاستمرارية، والتميز والإبداع، فهي تركز على الممارسات الإيجابية للقادة، وتأثيرهم في سلوكيات الموظفين، وتوجيههم نحو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالقيادة الداعمة هي عملية إلهامية للأفراد، وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم، فهي مجموعة من الجوانب الأخلاقية، والإنسانية في تعامل القائد مع الموظفين، وتشجيع العمل التعاوني، وإقناعهم بأهمية تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وفي جو مناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة لبوازدة، ساره (2018)، والتي بينت وجود ارتباط قوي بين أسلوب القيادة الداعمة وإبداع الموظفين.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة سليم، أسماء (2019)، والتي بينت وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات وتحسين المؤسسي.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة منهل، حسين (2020)، والتي بينت أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية الذي تم قياسه من خلال استخدام بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمالان ومرسي (2021)، والتي بينت أن القيادة الداعمة تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الانسجام المؤسسي.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كرم وقطانة (Kitana,2020&Karam) والتي بينت إيجابية واستقرار استخدام أساليب القيادة المتنوعة لتعظيم مستوى التميز المؤسسي في القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Zaman& Zilong& Rasool& Zaman& Razad,2022)، والتي بينت أن القيادة الداعمة لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع المستدام.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغالبي وجاسم (2023)، والتي بينت أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وقويًا للقيادة الداعمة على تطوير هياكل التنظيم وتحسين الأداء التنظيمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للدفع الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للدفع الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان." وقد تعزى هذه النتيجة إلى الطبيعة المتغيرة والمتطورة للصناعات الكيماوية، حيث تتطلب من الشركات أن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في الأسواق والتقنيات، ويمكن للدفع الإلهامي أن يساعد الشركات على تحقيق ذلك من خلال تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق وابتكار أفكار جديدة. كما يرى الباحث ان الموظفين عندما يشعرون بالإلهام، فإنهم يكونون أكثر

عرضة لطرح أفكار جديدة ومختلفة، كما أنهم يكونون أكثر عرضة لاتخاذ مخاطر محسوبة، مما قد يؤدي إلى ابتكارات جديدة.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الصناعات الكيماوية تتطلب مستويات عالية من الجودة لضمان سلامة المنتجات والعمليات، ويمكن للدفع الإلهامي أن يساعد الشركات على تحقيق ذلك من خلال تحفيز الموظفين على السعي إلى التميز في كل ما يفعلونه. فعندما يشعر الموظفون بالإلهام، فإنهم يكونون أكثر قدرة على التركيز على التفاصيل وبذل قصارى جهدهم لأداء عملهم بأفضل طريقة ممكنة، كما أنهم يكونون أكثر قدرة على تحمل المسؤولية عن جودة عملهم، مما قد يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والعمليات .

وبشكل عام، فإن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان يشير إلى أن الدفع الإلهامي يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين أداء الشركات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمشاركة الإيجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الإيجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمشاركة الإيجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ان الصناعات الكيماوية تتطلب عملاً تعاونياً وتواصل فعال بين الموظفين من مختلف المستويات والوظائف، حيث يمكن للمشاركة الايجابية للموظفين أن تساعد الشركات على تحقيق ذلك من خلال تحفيز الموظفين على العمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة. فعندما يشعر الموظفون بالمشاركة الإيجابية، فإنهم يكونون أكثر قدرة على مساعدة بعضهم البعض والتعاون لتحقيق أهداف الشركة، كما ان المشاركة الايجابية تساعد الموظفين والادارة العليا على فهم احتياجات العملاء وكيفية تلبية هذه الاحتياجات بشكل أفضل، مما يؤدي الى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحسين التميز المؤسسي.

وبشكل عام، فإن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان يشير إلى أن الدفع الإلهامي يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين أداء الشركات وتميزها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للشجاعة الأخلاقية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشجاعة الأخلاقية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للشجاعة الأخلاقية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان".

ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن شركات الصناعات الكيماوية تتطلب التزامًا بالأخلاقيات العالية لضمان سلامة العمال والبيئة وحماية المستهلك، حيث يمكن للشجاعة الاخلاقية أن تساعد الشركات على تحقيق ذلك من خلال تحفيز الموظفين على التحدث ضد الممارسات غير الأخلاقية، مثل ممارسات العمل غير الآمنة أو ممارسات التصنيع غير المستدامة أو ممارسات التسويق المضللة. فعندما يشعر الموظفون بالشجاعة الاخلاقية، فإنهم يكونون أكثر قدرة على التعبير والمناقشة ضد الممارسات غير الأخلاقية، حتى لو كانت هذه الممارسات تحظى بدعم الإدارة. كما أنهم يكونون أكثر قدرة على رفض المشاركة في هذه الممارسات، مما يمكن أن يساعد في حماية الشركة والمجتمع. وبشكل عام، فإن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان يشير إلى أن الشجاعة الاخلاقية يمكن أن تكون أداة فعالة لتحسين أداء الشركات وتميزها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعدالة المعاملة على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان." ويمكن ان تعزى هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الكيماوية تهتم بإيجاد بيئة عمل عادلة والتي تُعتبر ايجابية وصحية لضمان التزام الموظفين ورضاهم، فعندما يشعر الموظفون أنهم يُعاملون

معاملة عادلة، فإنهم يكونون قادرين بشكل أكبر على الالتزام بأهداف الشركة والعمل بجد لتحقيقها، كما أنهم يكونون أكثر رضا عن عملهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الانتاج، وبالتالي زيادة التميز المؤسسي لهذه الشركات.

وبشكل عام، فإن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان يشير إلى أن عدالة المعاملة يمكن أن تكون أداة فعالة لتحسين أداء الشركات وتميزها .

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتمكين على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان."

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتمكين الوظيفي على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن التمكين يخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة وتحقيق التميز المؤسسي، كما يوفر التمكين للموظفين الموارد والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، أما على الصعيد الاستراتيجي، فإن التمكين يدعم الابتكار والنمو التنظيمي، مما يساعد الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مكانتها في السوق.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوريني (Bourini,2018)، والتي بينت وجود تأثير كبير لتمكين الموظف وبيئة العمل على جودة الخدمة كما يراها الموظف.

وبشكل عام، فإن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الايجابية على التميز المؤسسي في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان يشير إلى أن التمكين يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين أداء الشركات وتميزها.

3-5 التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. أن تعمل شركات الصناعات الكيماوية الاردنية على توفير البيئة المؤسسية المناسبة، والتي تشجع القيادات على ممارسة القيادة الداعمة.
2. تعزيز ثقافة التميز المؤسسي لدى الموظفين في شركات الصناعات الكيماوية، وتحقيق التميز في جميع الأنشطة، وذلك بعقد الدورات التدريبية واللقاءات التثقيفية وورش العمل حول التميز المؤسسي.
3. تدريب الإداريين في شركات الصناعات الجوائية على استراتيجيات الإدارة الحديثة والتميز التنظيمي ليتمكنوا من تطبيقها في شركاتهم.
4. عقد اجتماعات للموظفين لمناقشة أهمية القيادة الداعمة وكيفية تعزيزها في الشركات.
5. تحفيز الموظفين في شركات الصناعات الكيماوية ماديا ومعنويا لتحسين أداءهم والوصول الى التميز المؤسسي لشركاتهم.

6. العمل على تطوير العلاقة بين مديري شركات الصناعات الكيماوية والموظفين وتعزيز المشاركة بالقرارات الإدارية وذلك من خلال اشراكهم في اللقاءات والاجتماعات، وإعطائهم مجال للتعبير عن آرائهم ومناقشتها بموضوعية.

7. يجب على المديرين أن يمنحوا الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة، وذلك من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

8. اجراء المزيد من الدراسات حول أثر القيادة الداعمة في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان، وربطها بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم.

أبوجربوع، يوسف علي (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (76)، 76-92.

أبوعودة، محمود (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

ابن منظور، أبي الفضل، جمال الدين (2010). لسان العرب المجلد العاشر، بيروت: دار صادر.

اسماعيل، عمار، والمطيري، علي، وفيحان، علي (2022). دور الإستخبارات التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 3(1116-11420) (2)

البشرى، ضيف (2020). السمات القيادية وعلاقتها بالتكيف الاجتماعي لدى الطلبة الموهوبين في مدينة الرياض، جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، 36(3) 284-265.

بوعلام، سحوان (2017). القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

الحارثي، أميرة حاتم (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(52) 198-

227

حجام، ليلي (2020). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العرب بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

الحياصات، خالد محمد، والفاعوري، عبير حمود، والكساسبة، محمد مفضي (2012). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها- أطروحة دكتوراه.

الخرزلي والشرماني (2021). أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين "دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية (9)2، 0833-2709.

الزهراني، جمعان (2021). تصور مقترح لتحقيق المدرسة للتميز في ضوء معايير التميز المدرسي، ورقة عمل منشورة مقدمة الى المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات لتحقيق التميز المؤسسي، الرياض: الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي 390-403.

الزهراني، عبد الواحد (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، 3(29)1-17.

السالم، الاء (2021). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة (عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

سليم، أسماء (2019). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بور سعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، 1(2)299-213 .

شحاته، أحمد (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر.

الشملان، خالد، نعمان، مرفت محمد (2021). استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين، مجلة الادارة العامة معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 61(4)932-891.

صالح، صباح فوزي (2014)، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

عليوه، السيد (2011). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: دار السماح.

الغالبى، طاهروجاسم، عرفات (2023). دور القيادة الداعمة في تحسين الهياكل التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركة موانئ العراق في البصرة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة شط العرب، 18(68)، 309-328.

الغامدي، عمير، وعطية، محمد، والغامدي، عزلاء، والغامدي، فيصل (2019). بناء أداة لقياس درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030، مجلة كلية التربية بور سعيد، مصر، 5(26)1-47.

فيروز، شين (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات، عمان: دار أسامة للنشر.

قروانى، خالد نظمي (2017) دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد، 2، مجلد. 33.

الكبير، احمد (2016). القيادة الاخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، دار الملك فهد للطباعة: الكويت.

لبوازدة، ساره (2018). القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سوتلفاز)-بالمسلة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بوضياف بالمسلة الجزائر .

مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث (2008). المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية: مصر .

محمد، وصال خالد(2022). دور التدريب الإداري في تحقيق التميز المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم ،السودان.

المغربي، محمد (2019). السلوك التنظيمي، ط2، دار الجنان للنشر والتوزيع: الأردن.

مقابلة، منصور أحمد، والمالكي، عبد الهادي عبد الرحيم (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج -جمهورية مصر العربية، (9)، 609-663.

منهل، محمد حسين، و حسين، خالد علي(2020). القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية. مجلة دراسات إدارية، 13، (27) ، 66 – 87.

الناصر، غازي مكي (2019). القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية. 16(1) 513-559.

الهاشمي، إيناس(2019). دور النزاهة الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.

- Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 79-89.
- Alatawi, A.M (2019). The Role of Supportive Leadership in Building and Sustaining High Performing Organisations Times ,BAM 2019 Conference. *British Academy of Management*. Birmingham, UK.
- Ahn, Y-j., & Bessiere, J. (2022). The Role of Participative Leadership in Empowerment and Resident Participation. *Sustainability*, 14(18), 11223.
- Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8, 1-22.
- Al – Rawashdeh, E. T. (2019). Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers. *International Business Research*, 12(4).
- Al-Luhayani, S. (2021). Self-assessment of childhood institutions using the European Foundation for Quality Management (EFQM) model: A case study. *Journal of ALH*, 66, 247- 272.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, Volume (5),3–5.
- Bourini, I., Jahmani, A., Mumtaz, R., & Al-Bourini, F. A. (2018). Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *International Journal of Business and Social Science*, 8(5), 76-87.
- CFI Team (2023). Supportive leadership: a leadership style that supports an employee until a task's completion. **corporate Finance Institute**. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/supportive-leadership>.
- Cherniss, C., & Roche, C. W. (2020). How outstanding leaders use emotional intelligence. *Leader to Leader*, 2020(98), 45-50.
- Collie, R. J. (2021). COVID-19 and Teachers' Somatic Burden, Stress, and Emotional Exhaustion: Examining the Role of Principal Leadership and Workplace Buoyancy. *AERA Open*, 7.
- Dayanti, P. R. (2022). Putri Rahma Dayanti, Anis Eliyana, Alvin Permana Emur, Andika Setia Pratama" Supportive Leadership: A Literature Review. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 5, 12.
- Derrick, M. (2019). The essential qualities of an effective school leader. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 1(7), 2015

- Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of Empowering Leadership, Innovative Work, and Organizational Learning Readiness on Sustainable Economic Performance: An Empirical Study of Companies in Russia during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13, 12465.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4).
- Gujarati, D.N. (2004) Basic Econometrics. 4th Edition, *McGraw-Hill Companies*
- Jha, J. K., & Singh, M. (2019). Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review*, 31(4), 385-395.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, January-March, 1–15.
- Karam, A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-30.
- Khalaf, Z. A. A., & Hamed, S. A. (2022). The role of mindfulness in achieving organizational excellence, field study of the senior leadership sample at Karbala University. *World Economics and Finance Bulletin*, 9, 63-76.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, January-March, 1-16.
- Kriyantono, R. (2019). Public Relations Activities of State Universities Based on The Excellence Theory. *GARDE*, 07(02), 154-170.
- Lee, P. C., Chen, C. M., & Liou, K. T. (2015). Using citizens' leadership behaviors to enhance worker motivation: Reducing perceived social loafing in a co-productive tax service program. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 172-197.
- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. © 2018 The British Psychological Society.
- Lin, M., & Ling, Q. (2021). The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 104–113.
- Al-Luhayani, S. (2021). Self-assessment of childhood institutions using the European Foundation for Quality Management (EFQM) model: A case study. *Journal of ALH*, 66, 247- 272.
- Macmillan. (2007). Dictionary English. (p. 508).

- Makanai, S., Murad, K. K., & Aleessawi, N. A. K. (2022). The Excellence of Public Relations of Universities in Promoting the Social Responsibility. *Information Sciences Letters*, 11.
- Mohamed Farag Mohamed. (2019). Path-Goal Theory and the Application in Educational Management and Leadership. In: *Education Quarterly Reviews*, Vol.2, No.2, 448-455.
- Nging, T. K., & Yazdanifard, R. (2015). The general review of how different leadership styles cause the transformational change efforts to be successful. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1130-1140.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. AIMI Journals. Sakarya University, Business School; **Management Information Systems Department**, Sakarya, Turkey.
- Pritchett, L. (2020). Remembering the forgetting in schooling. History, *Historisan development*, 213.
- Rana, R., K'aol, G., & Kirubi, M. (2019). Influence of supportive and participative path-goal leadership styles and the moderating role of task structure on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 76-87.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- Teoman, S., & Ulengin, F. (2018). The impact of management leadership on quality performance throughout a supply chain: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1427-1451.
- Valasek, J. (2018). Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation. *Journal of Public Economics*, 168, 94-108.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: a literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357.
- Wang, Y., Chin, T., Caputo, F., & Liu, H. (2022). How Supportive Leadership Promotes Employee Innovation under Uncertainty: Evidence from Chinese E-Commerce Industry. *Sustainability*, 14(12), 7491.
- Yusuf, M., Haryono, A., Hafid, H., Salim, N. A., & Efendi, M. (2022). Analysis of competence, leadership style, and compensation in the Bandung city Pasar Bermartabat. *Journal Darma Agung*, 30(1), 54252-553.
- Zaman, S., Wang, Z., Rasool, S. F., Zaman, Q. uz, & Raza, H. (2022). Impact of critical success factors and supportive leadership on sustainable success of renewable energy projects: Empirical evidence from Pakistan. *Energy Policy*, 162.

الملحقات

الملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	اسم المحكم	الرقم
الشرق الأوسط	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	أحمد علي صالح	1
الأميرة سمية للتكنولوجيا	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	شفيق إبراهيم حداد	2
الشرق الأوسط	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	علي محمد العضايلة	3
جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	أستاذ مشارك	نظم معلومات حاسوبية	فادي طاهر قطيشات	4
اليرموك	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	لبنى عطاالله بقله	5
الزيتونة الأردنية	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	روعة عبد الرحمن الحجازي	6
البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	نظم معلومات حاسوبية	محمد عطوه المعاينة	7
مؤتة	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	محمد الغبابشة	8
الجامعة الأردنية	أستاذ دكتور	إدارة جودة وتحليل بيانات	محمد نعيمة	9
اليرموك	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	يحيى سليم بني ملحم	10

الملحق رقم (2) أداة الدراسة بصورتها النهائية



عزيزي/ عزيزتي: الموظف/ة

تحية عطرة وبعد...

أقدم بين أيديكم إستبانة لأغراض البحث العلمي تحت عنوان: أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

The Impact of Supportive Leadership on Institutional Excellence: A Field Study in Chemical Manufacturing Companies in the Jordanian Capital, Amman

يرجى التكرم بقراءة الإستبانة والإجابة عنها بتمعن، علماً بأنَّ إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولغايات البحث العلمي فقط، آملة منكم الإجابة بموضوعية ومصداقية، شاكرًا لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

إعداد الطالب: وسام أديب العودات إشراف أ.د: عزام أبو مغلي

MEU جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

الجزء الأول: المعلومات الأساسية لأفراد عينة الدراسة:

1. الجنس ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
3. سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر
4. المسمى الوظيفي موظف مشرف رئيس قسم مدير
5. الفئة العمرية أصغر من 30 سنة 30-40 سنة 40 سنة- أصغر من 50 سنة 50 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: الفقرات وتتكون من (35) فقرة:

رقم	السؤال	الاقتراحات والتعديلات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
<p>المتغير المستقل: القيادة الداعمة: هي مجموعة من الأساليب القيادية التي يقوم بها والتي تهدف إلى تنمية العاملين بالمؤسسات، وتشجيعهم على الإبداع، والتميز في عملهم، وتقاس من خلال الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحثين من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبانة المستخدمة لهذا الغرض.</p>						
<p>البعد الأول الدفع الإلهامي: قدرة القادة على تحفيز المرؤوسين أو العاملين للوصول الى أقصى مستوى من الاداء</p>						
	تُعد الإدارة مصدرًا للإلهام .					
	تمتلك الإدارة القدرة على زيادة حماس الموظفين.					
3.	تشارك الإدارة الموظفين في القرارات .					
4.	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة .					
5.	تصنف الإدارة المهام وفقًا لقدرات الموظفين.					
<p>البعد الثاني المشاركة الإيجابية: التعاون والمساهمة مع الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر؛ لتحقيق أهداف خيرة وتحقيق الصالح العام.</p>						
6.	تشجع الإدارة مبادرات تحسين العمل.					
7.	تتقبل الإدارة إقتراحات الموظفين .					
8.	تتبادل الإدارة المعلومات مع الموظفين بشكل فعال.					
9.	توفر الإدارة التواصل الفعال مع الموظفين.					
10.	تطور الإدارة القدرات الشخصية للموظفين.					
<p>البعد الثالث الشجاعة الأخلاقية: القدرة على اتخاذ أعمال أخلاقية رغم خطورة ومخاوف النتائج والعواقب السلبية المترتبة.</p>						
11	تتصرف الإدارة بشكل إنساني تجاه الموظفين.					

الاقتراحات والتعديلات	السؤال					رقم
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
						12
						تلتزم الإدارة بمجموعة من القيم في صناعة القرار الأخلاقي.
						13
						تعزز الإدارة الممارسات الأخلاقية.
						14
						تتبنى الإدارة استراتيجيات أخلاقية في العمل.
						15
						تكافئ الإدارة الإلتزام الأخلاقي.
<p>البعد الرابع عدالة المعاملة: المساواة والانصاف للعاملين جميعا أمام القانون في الحقوق والواجبات مع تكافؤ الفرص، لجميع العاملين بدون تمييز بسبب الانتماء أو الدين أو الجنس أو اي سبب آخر ودون محاباة أو وساطة.</p>						
						16
						تطبق الإدارة الأنظمة النافذة لضمان حقوق الموظفين.
						17
						تعامل الإدارة جميع موظفيها بعدالة بدون تمييز.
						18
						تلتزم الإدارة بتطبيق عدالة المعاملة .
						19
						تسعى الإدارة على حل المشكلات في العمل بشكل عادل دون تحيز.
						20
						توزع الإدارة المكافآت وفقا لنظام الحوافز المعتمد.
<p>البعد الخامس التمكين الوظيفي: إتاحة الفرصة للعاملين لزيادة قدراتهم والتعبير عن مواهبهم واداءاتهم، من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بالتحفيز الذاتي لديهم</p>						
						21
						تمكن الإدارة موظفيها من اتخاذ القرارات.
						22
						تفوض الإدارة الصلاحيات للمستويات الأدنى.
						23
						تفوض الإدارة الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية.
						24
						تحرص الإدارة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند التفويض لبعض صلاحيات.

الاقتراحات والتعديلات	السؤال					رقم
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
<p>المتغير التابع: التميز المؤسسي: هو مجموعة الأنماط السلوكية التي يُمارسها ويتبعها مُدبرو الشركات الصناعية وصولاً إلى التميز، والتفوق، والإبداع، والابتكار في الأداء، والتي تُتَّصف بالقدرة على حل المُشكلات، واتخاذ القرارات بما يُميز شركتهم عن غيرها، وتُقاس بدرجة الاستجابات الكُلية لأفراد عينة الدراسة على أداة التميز المؤسسي (الاستبانة) المعدة لقياس هذا الغرض.</p>						
						25
						26
						27
						28
						29
						30
						31
						32
						33
						34
						35

الملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمات من جامعة الشرق الأوسط إلى غرفة صناعة عمان

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ / 260
التاريخ: 2023/10/21

عطوفة مدير غرفة صناعة عمان

تحية طيبة وبعد .

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير وسام أديب خالد عودات، ورقمه الجامعي (402130026)، المسجل في تخصص إدارة الأعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونه بـ " أثر القيادة الدائمة على التميز المؤسسي -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



الملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة موجه من غرفة صناعة عمان إلى شركات قطاع الصناعات الكيماوية



غرفة صناعة عمان
AMMAN CHAMBER OF INDUSTRY

Date: ٢٠٢٣ / ١١ / ١٤ التاريخ: Ref.No: ١٢٩٧ / ٥ / ٢٧ الرقم:

لمن يهمه الأمر

الموضوع: طلب تسهيل مهمة طالب جامعي موجه إلى شركات قطاع الصناعات الكيماوية

تحية طيبة وبعد،

نود إعلامكم بناء على ماوردنا من جامعة الشرق الأوسط بأن الطالب وسام أديب خالد عودات يقوم بإجراء دراسة عنونها "أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من موظفي شركات قطاع الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان.

نرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، علماً بأن البيانات والمعلومات المحصلة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. نائل الحسامي
المدير العام





TEL: +(962) 64643001 - Fax: +(962) 64647852 - E-mail : aci@aci.org.jo - P.O.Box : 1800 Amman 11118 Jordan - Website : www.aci.org.jo