



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٢) – العدد الرابع – أكتوبر ٢٠٢١



دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج
الأوروبي للتميز المؤسسي
دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر

**The Role of Administrative Reform in the Relationship
Between Toxic Leadership and the Application of the
European Model of Institutional Excellence
A field study on the River Transport Authority in
Egypt**

إعداد:

دكتورة/ ثناء معوض على أبو شحاته
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية الإدارة والإقتصاد ونظم المعلومات
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



المستخلص

اختبرت الدراسة العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير توفر جانب هام من جوانب المناخ التنظيمي والتوجه الحالي للدولة وهو الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وطُبقت الدراسة على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر؛ تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتوزيع ٣٧٠ قائمة استقصاء على العاملين بالهيئة، استجاب (٣٢٠) مفردة بنسبة ٨٦.٤%، وكان الصالح منها (٣٠٢) مفردة بنسبة ٨١.٦%.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وهي:

- رفض الفرض الأول الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر. وبالتالي تم قبول الفرض البديل.
- رفض الفرض الثاني الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الإصلاح الإداري بأبعاده بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر. وبالتالي تم قبول الفرض البديل.
- رفض الفرض الثالث الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر. وبالتالي تم قبول الفرض البديل.
- رفض الفرض الرابع الذي ينص على أنه لا يؤثر الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر. وبالتالي تم قبول الفرض البديل.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة/ التميز المؤسسي/ الإصلاح الإداري/ الإشراف المسيئ/ الترويج الذاتي/ القيادة السلطوية/ تميز القيادة/ تميز السياسات والاستراتيجيات/ تميز الموارد البشرية/ الدور المجتمعي/ الممارسات الإدارية/ الموارد البشرية/ التوجه بالعملاء.

Abstract:

The study tested the relationship between toxic leadership and the European model of institutional excellence, and aimed to find out the impact of the availability of an important aspect of the organizational climate and the current direction of the state, which is administrative reform, in the relationship between toxic leadership and the European model of institutional excellence. The study was applied to the Public Authority for River Transport in Egypt; the comprehensive inventory method was used and 370 survey lists were distributed to the employees of the authority. (320) items responded with a rate of 86.4%, and the good ones were (302) items with a rate of 81.6%.

The study reached a set of results, which are:

- Rejecting the first hypothesis which states that there is no significant effect of the dimensions of toxic leadership on the European model of institutional excellence in its dimensions in the General Authority for River Transport in Egypt. Hence, the alternative hypothesis was accepted.
- Rejecting the second hypothesis, which states that there is no significant effect of toxic leadership dimensions on administrative reform in its dimensions in the General Authority for River Transport in Egypt. Hence, the alternative hypothesis was accepted.
- Rejecting the third hypothesis which states that there is no significant effect of the dimensions of administrative reform on the European model of institutional excellence in its dimensions in the General Authority for River Transport in Egypt. Hence, the alternative hypothesis was accepted.
- Rejection of the fourth hypothesis, which states that administrative reform does not affect the relationship between toxic leadership and the European model of institutional excellence in the Public Authority for River Transport in Egypt. Hence, the alternative hypothesis was accepted.

Keywords: Toxic leadership/ institutional excellence/ administrative reform/ abusive supervision/ self promotion/ authoritarian leadership/ leadership excellence/ policies and strategies distinction/ human resources excellence/ societal role/ administrative practices/ human resources/ customer orientation.



مقدمة:

شهدت جمهورية مصر العربية منذ عقد التسعينات من القرن العشرين والسنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين العديد من التغيرات الاجتماعية؛ حيث شهدت مصر إرتفاعاً في مستوى الوعي والمستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع وتنوع إحتياجاتهم؛ وهو ما أدى إلى تنامي الطلب على الخدمات والمرافق العامة.

وأمام هذه التحديات إتجهت الحكومة المصرية إلى إعادة النظر في سياساتها الإدارية، وذلك بهدف تحسين الفعالية وتعزيز القدرات التنظيمية والإدارية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وتدعيمها، حيث تبنت الحكومة المصرية سياسات جديدة للتنمية والإصلاح الإداري تتركز على مواجهة تحديات مكافحة الفساد وكفاءة الجهاز الإداري للدولة من خلال تفعيل دور الجهات المسؤولة عن محاربة الفساد، والإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالعمليات الحكومية. وذلك لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الدولة.

ظهرت الحاجة لتحديث وتطوير الجهاز الإداري للدولة بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية لتحقيق نهضة مصر التنموية المأمولة، ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع القيود البيروقراطية والتخفيف من التعقيدات المكتبية، وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة، ويمثل التطوير الإداري محور فعال في استراتيجية التنمية الشاملة، ولا يمكن إنجاز خطط وبرامج التطوير إلا عن طريق توافر جهاز إداري كفء قادر على تحمل مسؤولياته والتزاماته، خاصة أن أعمال وسياسات الحكومة لا يتم إنجازها بمجرد إصدار القوانين والتشريعات لكنها تحتاج إلى جهاز تنفيذي كفء يتفهم هذه السياسات والتشريعات من أجل إنجاز سياسات التنمية، إلا أن هذا الجهاز يواجه عدة معوقات تحول دون التطوير الفعال في تطبيق خطط وسياسات التنمية وغالبية هذه المعوقات موجودة في معظم أجهزة الدولة.

من أبرز المستجدات العالمية الأخيرة إطلاق أجندة الأمم المتحدة العالمية للتنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ SDGs في سبتمبر ٢٠١٥ بتوقيع ١٩٣ دولة من بينها مصر، وتتضمن الأجندة العالمية سبعة عشر هدفاً من بينها الهدف السادس عشر الذي يركز على غايات تخص الإصلاح الإداري مثل: مكافحة الفساد، فعالية وشفافية المؤسسات وخضوعها للمساءلة، وجود جهاز حكومي مستجيب وتشاركي، حق الوصول إلى المعلومات العامة وسيادة القانون؛ أن إطلاق الحكومة المصرية (إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠) جاء متزامناً مع الحراك الدولي للتوصل إلى أجندة طموحة للتنمية الدولية التي تعد خطوة ضرورية على طريق التنمية المستدامة

وتأخذ في الاعتبار المسؤولية المشتركة في مواجهة التحديات. (آفاق وتحديات استراتيجية التنمية المستدامة في مصر - رؤية مصر ٢٠٣٠)

على مدار عامين متواصلين، تعاون ممثلي الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأكاديميين والخبراء، وبدلوا جهوداً كبيرة لتحديد الملامح الرئيسية لمستقبل مصر، وتلخصت هذه الجهود بالخروج للعالم بإستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)؛ لتكون الإطار العام المنظم وبرنامج عمل شركاء التنمية خلال السنوات الخمسة عشر القادمة، فقد راعت الاستراتيجية تضمين كافة تطلعات التنمية، وركزت على الأبعاد الثلاثة الأساسية للتنمية المستدامة التي تشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، تستهدف أبعادها الثلاثة أن تكون مصر بحلول ٢٠٣٠ ضمن أفضل ٣٠ دولة على مستوى العالم، من حيث مؤشرات التنمية البشرية والاقتصادية والتنافسية والأسواق ومكافحة الفساد، وجودة التعليم الأساسي لتوفير فرص عمل لائقة خاصة للمرأة والشباب، وذلك بهدف رفع مستوى جودة حياة المواطن المصري ولأبنائه، وسوف يتم متابعة تحقق مؤشرات قياس الأداء المتضمنة في الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف الطموحة التي تليق بالشعب المصري وبمكانة مصر محلياً وإقليمياً ودولياً. (حسين وآخرون، ٢٠١٩)

إن الأنماط القيادية المناسبة بالمنظمات لها دور كبير في توجيه الموارد البشرية في المنظمة والسعي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن السلوك القيادي المتبع في المنظمة له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية بها، وعلى الجانب الآخر، فالثقة عنصر محوري وأكثر المتغيرات المؤثرة في سلوكيات الموارد البشرية، وهي المفتاح الأساس للحفاظ عليها وخاصة خلال فترة الأزمات، فهي تعمل على تحويل ردود أفعال العاملين خلال الأزمات الصعبة التي تواجه المنظمات.

ولا شك بأن مفهوم القيادة حظي بانتشار واسع ضمن الشعوب الغربية والعربية وأصبح من أكثر القضايا مناقشة وذلك لما تقدمه بعد تطبيقها من نجاحات سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد، وبالرغم من تنوع وإختلاف أنماط القيادة إلا إنه لا يوجد نمط قيادي واحد يناسب جميع المواقف أو الظروف أو الأشخاص، فلكل نمط قيادي نهج معين وأساليب محددة الممارسة للقيادة، ولكل قائد أسلوب قيادي مختلف عن الآخر، حيث يختلف باختلاف الأعمال التي يقوموا بها وطبيعة المرحلة التي يمروا بها ومصدر القيادة سواء يستمدتها من سلطته الرسمية (أي موقعه في السلم التنظيمي) أو من صفاته الشخصية (أي المميزات والصفات التي تساعده على التأثير بالآخرين)، ومع تزايد التقلبات البيئية والتطور السريع في منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية وإختلاف متطلبات المجتمع أصبح من الضروري إستبدال نظريات القيادة القديمة بنظريات قيادية تواكب هذا العصر



وتدعم العمل الجماعي وتهتم بالتابعين لربط أهدافهم بالهدف الرئيسي للمنظمة، ومن المتعارف عليه أن السائد في المنظمات وخاصة المصرية (الحكومية)، أن يكون الأهتمام أولاً بالقائد ثم المرؤوسين.

حرصت نظريات القيادة الناجحة على الفعالية والكفاءة لتحقيق الاستثمار الأمثل في موارد المنظمات بشمول تام؛ بما يضمن تحقيق توازن متناغم بين الإنتاج من جهة والعاملين من جهة أخرى؛ لذا فشملت نظريات المدرسة العلمية والمدرسة الإنسانية في الإدارة لإحلالهما بذلك التوازن الذى فطنت له نظريات القيادة الموقفية؛ وأصبح من الضروري دراسة كل الأساليب التى تسبب الفشل القيادي، وجعل قضايا القيادة دوما محل دراسة وبحث لحل إشكالاتها، وتجنب الوقوع فيها في المستقبل، ومن بين إشكالات الأنماط القيادية والأساليب الإدارية ما اصطلح عليه مؤخراً بالقيادة السامة. (Aldosari and Alrashidi, 2021)

ويشير (Billings, 2020) إلى أن القيادة السامة باعتبارها تمثل صورة مظلمة في السلوك القيادي فأنها تقع على نطاق واسع حيث إن أثارها تقع على العاملين وعلى المؤسسات وعلى المجتمع أجمع.

يعتمد تأثير القيادة السامة بصفة رئيسية على المستوى الإدارى الذى يقع فيه القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث أن القادة فى المستوى الأول (الإشرافى) يسعون إلى تدمير فرق العمل من خلال سلوكهم حيث يتضمن هذا السلوك (البلطجة، والتحرش، والإستغلال، والتجرد من المسؤوليات، وتحميل المرؤوسين فوق طاقتهم، والأناانية أحياناً، يصل الأمر إلى الإساءة المباشرة)، وهو الأمر الذى يعوق أداء الفريق، كما أنهم يمارسون أنشطة ضد القانون، بينما القادة فى مستوى الإدارة الوسطى يمكن أن يدمروا فرقهم من خلال صنع القرارات الخاطئة أو إصدار الأحكام السيئة وقد يكون نطاق ضرر هذه السلوكيات محدود نسبياً حيث أن القادة فى المستوى الأعلى لهم تأثير أكبر بكثير من القادة فى المستويات الأخرى، حيث أنهم يتخذون القرارات الإستراتيجية؛ ويؤدى ذلك فى النهاية إلى اتجاه المرؤوسين إلى السلوكيات العدوانية والعدائية مما يعود بالسلب على المنظمة بأكملها. (داهش، ٢٠١٧)

ومع ذلك فإن الأبحاث حول الجوانب السامة للقيادة توثق بوضوح أن هذه الظاهرة تشمل مجموعة متنوعة من السلوكيات المختلفة التى لا تقتصر فقط على غياب السلوك القيادى الفعال (Aasland, et al, 2008)؛ كما تُعرف أزمة القيادة السامة بأنها أزمة مجتمعية جماعية تؤثر بشكل كبير على العديد من الأفراد من ناحية، ومن ناحية أخرى على جميع المؤسسات المجتمعية. (Hede, 2018)

حيث أنه توجد مجموعة من المديرين تتصرف بطريقة سامة تجاه المرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك تم توثيق التخريب والسرقة والفساد بين المديرين، وحيث أنه توجد أبحاث تجريبية في هذا المجال ولكنها محدودة فقد دعى العديد من المؤلفين إلى إجراء فحص دقيق للخصائص والنتائج المرتبطة بالقيادة السامة. (Kellerman, 2004)

يفترض أنه من خلال استكشاف الجانب السام والمظلم للقيادة قد تظهر رؤية أكثر دقة والتي قد تساهم مرة أخرى في الفهم العام لفاعلية وتنمية القيادة، إلا أن هناك دعماً ساحقاً لفكرة إن الأحداث السلبية في التفاعلات الاجتماعية لها تأثير أقوى من الأحداث الإيجابية، ومن ثم فإن فهم القيادة السامة ومنعها قد يكون بنفس أهمية أو حتى أكثر أهمية من فهم الجوانب الإيجابية للقيادة وتعزيزها. (Aasland et al., 2008)

أن التميز المؤسسي كمفهوم إجرائي لم يعد حبيس العلوم الإدارية بل أصبح ضرورة استراتيجية في بناء هيكلية الدول والمؤسسات حول العالم، فلم تعد الإدارة والقيادة بمفهومها التقليدي سوي مجرد إرث علمي بالنسبة للمستقبل الذي لا يفهم سوي التميز كقاعدة أساسية للبناء، وبهذا لم تعد نماذج التميز المؤسسي مجرد معايير تتم داخل دوائر مغلقة للشركات أو الدول بل أصبحت بمثابة معايير تنافسية المستقبل، ليس في القطاع الاستثماري أو الخدمي فحسب ولكن حتى في بناء المجتمعات ورؤية وإستراتيجية الدول ككل.

فالتميز كمفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن وصف منظمة أو دولة بأنها متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان في فلسفة التميز في مختلف قطاعات الحياة، وهو ما يمكن تسميته بنموذج التميز هو أسلوب الحياة (Excellence is a way of life)، وذلك بصرف النظر عن المنظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة.

إن التحديات العالمية المعاصرة وخاصة في ظل العولمة تحتم على المؤسسات الخدمية أن تنتهج الأساليب العلمية الرائدة لمواجهة مثل هذه التحديات، حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضى المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات (EFQM, 2020).



يجب أن نقر بأن الهيكل المؤسسي للمنظمات العاملة بمصر لم يعد بحاجة لإصلاح مؤسسي جزئي بل بحاجة لتغيير جذري في هيكلتها ورؤيتها والعمل على اعتماد منهج محدد للتميز المؤسسي يكون قادراً على الانتقال بها من حيز المنافسة المحلية الي نطاق التنافسية الدولية، والتي لم تعد مصر مقيمة في الدخول فيها، وبتلك الضرورة الملحة تجد مصر نفسها أمام تحدٍ داخلي لتحقيق معدلات تنافسية قائمة على مبدأ التميز المؤسسي كلفة دولية للمنافسة.

ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز عبارة عن إطار عمل تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (التي يشار إليها اختصاراً بالإنجليزية بـ EFQM) وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية؛ وبغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو درجة النضج، كما يجب أن تقوم المنظمات بإنشاء أنظمة إدارية مناسبة لكي تحقق النجاح؛ ويعد نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بمثابة الأداة العملية لمساعدة المنظمات على القيام بذلك، من خلال تحديد مكان تلك المنظمات على المسار نحو تحقيق التميز، مما يساعدها على فهم الفجوات؛ ومن ثم إطلاق الحلول. (E.F.Q.M, 2020).

وفقاً لما سبق، تختبر الدراسة العلاقة بين القيادة السامة وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز الصادر ٢٠٢٠، وتسعى إلى معرفة مدى تأثير الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وقد رأت الباحثة أن أفضل مجال لتطبيق الدراسة هو منظمة حكومية.

أولاً: مصطلحات الدراسة:

الإصلاح الإداري:

هو عبارة عن خطة أبو برنامج يتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل والفساد في طرائق وأساليب وأدوات ومهارات النظام الإداري المتشكل عبر السنين ، والتي تمثلت في عدم قدرته علي ممارسة الأنشطة الإدارية بكفاءة عالية من أجل إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التي تخص عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل شمولي.

القيادة السامة:

عبارة عن منهج للقيادة يضر بالمرؤوسين والمنظمة من خلال إضعاف الروح المعنوية وروح العمل الجماعي والحماس والإبتكار والتفكير الإبداعي.

التميز المؤسسي:

هو تحقيق الجودة والإستراتيجية والابتكار والتميز في خدمة العملاء والتدقيق الداخلي، وذلك لرفع الأداء المؤسسي وزيادة الانتاجية وخلق بيئة داعمة لسعادة الموظفين داخل المؤسسة وأيضاً المتعاملين، وهدف الإدارة الأساسي هو وضع خطط وأهداف إستراتيجية تنظيمية تتماشى مع إستراتيجيات وأهداف المؤسسة عن طريق (تميز الإستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية) وتبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية مع وضع ضوابط داخلية قوية وبرامج تدقيق داخلي، وتنقسم الإدارة الى خمسة أقسام أساسية لتأدية المهام المذكورة وهي: قسم التخطيط الإستراتيجي والجودة والتدقيق الداخلي وإدارة علاقات العملاء والمسؤولية المجتمعية ونظم أمن المعلومات وفريق لجنة الابتكار. (Antony & Bhattacharyya, 2010)

ثانياً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

القيادة السامة:

مفهوم القيادة السامة:

ظهرت القيادة السامة كمصطلح لأول مرة في عام (١٩٩٦) حيث تناولت دراسة (Whicker, 1996) مصطلح القائد السام لأول مرة، وعرفت القائد السام بأنه قائد غير متوافق مع نفسه وساخط وحاقد وخبيث وينجح في هدم المرؤوسين من خلال أساليب السيطرة والتحكم والإستبدادية؛ لكن حتى الآن لا يوجد تعريف موحد للقيادة السامة، فالبعض يطلق عليها مصطلح (القيادة المدمرة أو الهدامة أو المسيئة أو التخريبية). (Milosevic et al., 2020) وأصبحت القيادة السامة المصطلح الأكثر تفضيلاً لدى الباحثين، في إشارة إلى ذلك القائد الذي يلحق الضرر بأى منظمة. شهدت القيادة السامة تعاريف عدة، حيث أنه تناولت العديد من الأبحاث والكتابات لهذا المفهوم، ولعل ذلك يعود لإرتباط القيادة السامة بمواضيع عدة مثل: (الإلتزام التنظيمي، والانحراف في مكان العمل، وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، وإدارة الأزمات)، وغيرها من المواضيع الأخرى، وسوف تستعرض الباحثة في هذا الجزء أهم تعريفات القيادة السامة، وذلك كما يلي:

يعرفها (Et Krasikova, 2013) بأنها سلوك طوعي وإرادي من قبل المشرف أو المدير أو القائد يهدف إلى إلحاق الضرر بالتابعين، أو المنظمة من خلال تشجيع المرؤوسين على تحقيق أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة بهدف تحقيق أهداف القائد.

ويرى (Gardner et al., 2016) أن القائد السام بأنه قائد غير أخلاقي وإستبدادي وعديم الكفاءة وغير فعال؛ وينظر إلى القادة السامون بأنهم مدمرون ومخربون، كما أن هؤلاء القادة لديهم جانب غير مرغوب فيه ومظلم، يتضمن القادة الفعالون والأصيلون أهدافاً متفق عليها بشكل



متبادل مع إتباع يعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأن القادة السامون هم أشخاص يؤثرون على الآخرين من أجل الغرض الأساسي لهم وهو الحصول على القوة الشخصية خاصة بالنسبة للسلطة التي لا يتم مشاركتها مع الآخرين، من أجل تحقيق أهدافهم، واهتماماتهم الأناثية، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية عليهم وعلى التابعين والمتواطئين على المدى الطويل. (Forster et al, 2019)

وتعتبر القيادة السامة كما يراها (Bhandarker, A.and Rai, S. 2019) أحد أنماط القيادة الذي تتضمن الاعتماد المتبادل بين القائد والمرؤوسين في بيئة يكثر فيها الانحرافات وذلك بهدف تحقيق المصالح الشخصية على حساب مصالح المنظمة.

عرّف (Morris & Jerry, 2019) القيادة السامة بأنها شكل من أشكال القيادة التي تضايق وتقلل من شأن العاملين، والقادة الذين يمارسون مثل هذا النمط من القيادة يخيفون العاملين، ولا سيما التابعين، مما يسبب إجهاد أو ضغط لا داعي له ويؤدي إلى إنخفاض الأداء وعدم الرضا. وترى الباحثة القادة السامون بأنهم هؤلاء القادة النرجسيون، القادة الذين يروجون لأنفسهم والذين من يمارسون الإشراف المسيء والساخر، ويتمتعون بعدم الكفاءة الإدارية والسلوكيات غير المنتظمة، ويميلون عمداً إلى تآكل إحترامهم لذاتهم، وإحراق الموظفين، وتولد نتائج عكسية بين القادة السامون وأداء المرؤوسين في المستقبل.

كما أن القيادة السامة هي القيادة التي تركز على الحفاظ على المنصب والسيطرة على الموظفين عن طريق محاولات التأثير السامة، على الرغم من ضررها غير المقصود نسبياً (أي نية منخفضة نسبياً لإحداث ضرر)، يعتبر ضرراً جسيماً من خلال السلوك المتهور، وكذلك من خلال عدم الكفاءة؛ تتضمن القيادة السامة إجراءات ثابتة وهادفة ومتعمدة من قبل القائد للإضرار بالشعور بالكرامة وتقدير الذات وفاعلية الفرد.

تصف القيادة السامة سلوكيات القائد وصفاته التي تعزز المصلحة الذاتية على حساب الآخرين وتلحق الأذى على كل من الموظفين والمنظمة والمجتمع ككل؛ يظهر القادة السامون نقص الاهتمام برفاهية الموظفين؛ حيث يؤثر أسلوبهم في القيادة سلبيًا على المناخ التنظيمي؛ وتوجد اختلافات في التصورات حول الكيفية التي ينظر بها إلى القادة السامون لأن القائد قد يكون سامًا لموظفون وبطوليًا لآخرين.

السلوكيات المدمرة للقيادة السامة:

القادة السامون يخدمون أنفسهم ويميلون إلى إظهار مجموعة واسعة من السلوكيات المدمرة لتحقيق أهدافهم الشخصية بدلاً من الأهداف التنظيمية (Lipman-Blumen 2011;

(Kurtulmuş, 2021)، تتميز هذه السلوكيات المدمرة بـ"السلوكيات الدرامية والمسرحية والعاطفية والنجسية"، والتي يتم عرضها بطرق متنوعة وفي مواقف مختلفة. اقترح (Steele, 2011, p8) أن القادة الساميين هم أفراد يعرضون واحداً أو مجموعة من السلوكيات التالية: (الإدارة التفصيلية، السلوكيات الحماسية/ العدوانية الصارمة، الضعف في اتخاذ القرار). سيتم استخدام هذه المجموعات من السلوكيات لتصنيف بعض السلوكيات المدمرة للقادة الساميين.

حيث أن سلوكيات الإدارة التفصيلية هي سلوكيات تتحكم بشكل مفرط في التابعين مثل: إخفاء المعلومات واستخدام الموارد المحدودة لبناء النصب التذكارية لأنفسهم، بدلا من تلبية الاحتياجات الأساسية لأتباعهم. إعطاء أتباعهم "أوهاماً تعزز قوة القائد وتضعف قدرة الأتباع على التصرف بشكل مستقل. علاوة على ذلك، يضعف القادة السامون العمليات القانونية للترقيات، كما يقمعوا النقد البناء وتعليم التابعين بالإضافة إلى ذلك، يرى القادة السامون الآخرين على أنهم أقل شأناً من أنفسهم، ولذلك فهم يميلون إلى تجنب المواقف التي تفرض عليهم شرح قراراتهم أو أفعالهم للآخرين، لذلك يتمسك القادة السامون بالسلطة ويفشلون في رعاية كل من القادة الآخرين والتابعين. Joynt, (2017 ; Özer et al. 2017)

أما السلوكيات المتحمسة/ العدوانية تصف السلوكيات التي لا تغتفر، والتي غالباً ما تكون غير قانونية بما في ذلك التخويف والإعتداء الجسدي والتحرش الجنسي، والتي تميل إلى التأثير على إحترام الذات لدى الأتباع، والقادة السامون غير مستقرين عاطفياً، وعرضة للغضب، يميل القادة السامون إلى "التقويض، والإهانة، والإغواء، والتهميش، التخويف، والإحباط، والحرمان، والعجز؛ لذلك يشكل القادة السامون تهديداً لأمن أتباعهم من خلال الإعتداءات الجسدية، والمشقة والتهديدات للأمان الوظيفي. (Milosevic et al., 2020)

ويميل القادة السامون إلى السخرية حيث يسخرون من أتباعهم وينتهكون المعايير الأساسية لحقوق الإنسان الخاصة بهم، كما يميل القادة السامون إلى إنقسام التابعين ويضعون الأفراد ضد بعضهم البعض بشكل خبيث من خلال تحديد كبش الفداء وتشجيع الآخرين على تأديبه، علاوة على ذلك، يميل القادة السامون إلى أن يكونوا متحيزين، ويعملون على قتل الروح المعنوية وحماس التابعين من خلال تعزيز الجانب السلبي للمواقف. (Matos et al., 2018)

ويتم عرض سلوكيات اتخاذ القرار الصارمة/ السيئة من قبل قائد ذو عقلية مغلقة يتجاهل المعلومات المهمة ويلتزم بخطة فاشلة وغير قادر على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويميل القادة السامون إلى تجاهل التعليقات والأفكار التي تتعارض مع أهدافهم والإصرار على العمل بطرق



قديمة، علاوة على ذلك، يمكن أن يصنع القادة السامون القرارات وتغييرها في وقت قصير دون إعطاء تفسير صحيح هذا يؤدي إلى سلوكيات غير كفوءة مثل التشخيص الخاطئ للمشكلة وكذلك الفشل في حل المشكلات التي يمكن التعرف عليها. (Harris & Jones, 2018)

يفتقر القادة السامون إلى النزاهة وبالتالي يستخدمون سلطتهم لخداع الآخرين، ويلومون الآخرين على أخطائهم، ويخترقون القواعد لتحقيق أهدافهم. حيث يضللون أتباعهم من خلال الكذب المتعمد والتشخيص الخاطئ للقضايا والمشاكل التنظيمية.

ترى الباحثة أنه لا يمكن التعرف بسهولة على سلوكيات القائد السام وتتراوح بين كونها غير مقصودة من خلال عدم الكفاءة والجهل بعدم قدرتهم على القيادة، ويسعى إلى تدمير الآخرين ومع ذلك، فإن هذه السلوكيات سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة لها عواقب وخيمة على المدى الطويل؛ والقادة السامين يميلون إلى إخفاء سلوكياتهم المدمرة عن الآخرين من أجل الحفاظ على شخصية محببة مع أقرب أصدقائهم ورؤسائهم.

لا يُستغرب عندما يتم تدمير المنظمات من قبل القادة السامين، أو حين يتسبب وجودهم فيها في تسرب الكوادر المتميزة أو قتل الميزة التنافسية أو غياب الإبداع والابتكار والتميز؛ وهناك ثلاثة عواقب للقيادة السامة من خلال القوة والسيطرة على رأس المال اللاملموس؛ الأولى على مستوى رأس المال الفكري، وهي خنق الإبداع والابتكار؛ الثانية على مستوى رأس المال العلاقتي، وهي قلة التواصل مع الآخرين من خلال عزل الأفراد والسيطرة الصارمة على المعلومات؛ الثالثة على مستوى رأس المال التنظيمي، فمن غير المرجح أن تتطور الأنظمة الإنتاجية في ظل القيادة السامة، ولذا فيمكن أن تؤدي القيادة السامة إلى تلف الأنظمة في جميع أنحاء المنظمة، ففي ظل القادة السامين؛ يكون لدى العاملين خياران إما المطابقة أو المغادرة.

أبعاد القيادة السامة:

يختلف الباحثون فيما بينهم إذا أرادوا أن يحددوا الأبعاد المعبرة عن القيادة السامة حيث تعددت الآراء ووجهات النظر حول تلك الأبعاد، إذ أشار (Einarsen et al., 2007) أن القيادة السامة تتضمن ثلاث أبعاد وهم: الإساءة للمرؤوسين، والتحكم في المرؤوسين، والسيطرة على المرؤوسين؛ أما (Schmidt, 2008) فقد حدد خمسة أبعاد للقيادة السامة تمثلت في: إساءة الإشراف، القيادة المتسلطة، النرجسية، الترويج للذات، عدم القدرة على التنبؤ؛ في حين أشار (Yavas, 2016) أن أبعاد القيادة السامة تتمثل في: الأنانية، المزاج السيء، عدم تقدير الآخرين، عدم الاستقرار والتأكد، القيادة الإستبدادية؛ وحددت الباحثة الأبعاد التي تعبر عن القيادة السامة، والتي تتناسب مع مجال

التطبيق في: (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)، وذلك تمثيلاً مع (Schmidt, 2008)، وفيما يلي شرحاً لهذه الأبعاد:

١. الإشراف المسيء:

هو سلوك القائد الذي ينطوي بشكل مفرط على متطلبات قاسية من المرؤوسين بدلاً من معاملتهم بلطف وتقديم الخير لهم، تشمل هذه السلوكيات بشكل أساسي: (مطالبة المرؤوسين بالعمل الزائد أو العمل الإضافي بشكل غير مبرر، والإفراط في الطلب والعرض على المرؤوسين)، لا يوجد فهم أو تعاطف مع الصعوبات الفعلية للمرؤوسين، يمثل هذا البعد للقيادة السامة سمة الإستغلال والقمع الموجود في القادة الهدّامين وحسب التقليد الصيني، تعتبر الثقافة الكونفوشيوسية (الإنسانية) بمثابة التطور الإسمي من الأخلاق وبالمثل فإن بعض القادة في المنظمات الحديثة الذين يطلبون من المرؤوسين المساهمة أكثر بإسم مصالح المنظمة، وفي الواقع لا تظهر الإهتمام بالمرؤوسين وتجاهل حدودهم العقلية والجسدية لأخذ كامل طاقتهم، بالتالي تقييد الرفاهية لعقل وجسد المرؤوسين، وغالباً ما يصبح هؤلاء القادة موضع اشمئزاز في نظر مرؤوسيهـم. (Lu, H et al., 2012; Lyu et al., 2019)

وأوضح (Schmidt, 2008) أن الإشراف المسيء من جانب الرئيس تتمثل في إتيانه بمجموعة من السلوكيات العدوانية تجاه مرؤوسيه سواء بشكل لفظي أو غير لفظي، مثل التهكم أو السخرية، التتمر، الغضب، القهر، ردود أفعال غير متوقعة؛ ولكن تلك السلوكيات لا تتضمن الإيذاء البدني، كما وصف (Shaw et al., 2011) الإشراف المسيء بأنه أسلوب غير فعال للإشراف يعتمد على التعسف والتقليل من المرؤوسين والإستخفاف بهم وإجبارهم على العمل بأسلوب معين وإحباط المبادرات الفردية وكذلك تطبيق عقوبات لا علاقة لها بمستوى الأداء.

٢. النرجسية:

يتصرف القائد وفق هذا النمط إستناداً إلي أنه أفضل من غيره، حيث يري نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولديه إحساساً مبالغاً فيه بحب وتقدير الذات، وعدم الإستعداد لتقبل النقد، ويسعى للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين، كما يتسم بالأنانية؛ كما أنهم في كثير من الأحيان يدعون المعرفة أو الموهبة ويطلبون الطاعة المطلقة من المرؤوسين ، وغالباً ما يؤدي شعورهم بالإستحقاق والتميز إلى إنتهاك سلطات الآخرين . (Dobbs, & Do, 2019)

٣. الترويج للذات:

يحاول القائد وفق هذا النمط أن ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه، والتعتيم على فشله باللوم على الآخرين، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى (Malik et al.,



(2019)؛ ويؤكد (Maxwell, 2015) أن الإعتزاز بالذات يتضمن ممارسات متكررة من جانب القائد لإظهار ذاته وإنساب الفضل في أى نجاح تنظمى لنفسه ولا يتحمل أى مسئولية عن الفشل بينما يواجه اللوم ويلقى بمسؤولية الفشل على الآخرين.

٤. عدم القدرة على التنبؤ:

يظهر القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة، ويغضبون لأسباب غير معروفة، كما تؤثر حالته النفسية علي مناخ العمل، وأن عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القائد ينتج عن إتيانه بمجموعة متباينة من السلوكيات التي تعبر عن التحولات المختلفة في المزاج والتي تحدد بشكل كبير درجة الإستقرار أو التوتر داخل بيئة العمل. (Martinko et al., 2013)

٥. القيادة السلطوية:

هي تلك الممارسة التي يتمتع فيها القائد بسلطة مطلقة على مرؤوسيه وأتباعه؛ ويكون له الحق الكامل في إتخاذ القرار وإدارة ومراقبة جميع الأنشطة؛ تمنع القيادة الإستبدادية أتباعهم من إستقلاليتهم وإحترامهم لذاتهم، وفي النهاية سيفكرون في الإستقالة. (Khorakian et al., 2021) ، هي القيادة التي يمارس فيها القادة أسلوب التحكم في الهيكل التنظيمي، والوعد بالمكافآت وإصدار قواعد الإمتثال لمرؤوسيهم دون تنفيذها، والمعاقبة عندما يعصي مرؤوسيهم تعليماتهم. (Abbas et al., 2020)

ترى الباحثة أنه ذلك النمط القيادي الذي يتميز بتجميع السلطة في يد القائد، فهو الذي يرسم أهداف الجماعة ويضع لهم السياسات والبرامج والآلية التي يفرض عليهم ما يقومون به من أعمال حسب القوانين واللوائح المتاحة في المنظمة وفرض العقوبات عليهم في حالة مخالفة هذه القوانين، وكما يحدد نوعية العلاقة بينه وبين مرؤوسيه.

وإن أدوار القادة المستبدين تتناقض مع المبادئ الأخلاقية، بالتالى فإن هؤلاء القادة يظهرون مواقف وسلوكيات سلبية تجاه منظمتهم ومرؤوسيهم من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، في المقابل فإن المرؤوسين في ظل القيادة الإستبدادية يقدموا تضحيات أقل للمنظمة، لذلك يميل المرؤوسين إلى الحد من أدائهم وسلوكهم الإبداعي من أجل تجنب القادة المستبدين، كما قد يكون إنخفاض الأداء نتيجة لضعف التحفيز الناتج من سلوك القائد المستبد.

النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

النشأة والتطور

شهدت بروكسيل عام ١٩٨٩ قيام ١٤ مؤسساً بتأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM (مؤسسة غير ربحية)، دافعهم في ذلك نجاح نموذج بالدريدج وجائزة ديمنج، وهدفهم

زيادة القدرة التنافسية للإقتصاديات الأوروبية. كان جميع المؤسسين رؤساءً تنفيذيين لمؤسسات رائدة على مستوى عالمي (مثل رينو وفولكس فاجن وبوش ونستله وفيليبس). وبعد عامين من تأسيس المؤسسة، تم تقديم نموذج التميز الأوروبي EFQM الذي تم تخصيصه في الأصل نموذجاً أوروبياً لتمييز الأعمال)، وتم منح جائزة الجودة الأوروبية لأول مرة في عام 1992. (Mendes, L. 2017)

تم إنشاء نموذج التميز الأوروبي EFQM ليوفر رؤية شاملة للمؤسسة، وتم تصوره باعتباره نموذجاً غير إلزامي يمكن تطبيقه على أي مؤسسة، بغض النظر عن الحجم أو القطاع، كما يعتمد نموذج التميز الأوروبي EFQM على تسعة معايير مجتمعة في الممكنات والنتائج. تتضمن معايير "الممكنات" ما تقوم به المؤسسات والكيفية التي يتم بها فيما يتعلق بالقيادة والموظفين والإستراتيجية والشراكات والموارد والعمليات والمنتجات والخدمات، بينما تركز معايير "النتائج" على ما تحققه المؤسسات من نتائج تتعلق بالموظفين ونتاجات تتعلق بالعملاء، ونتاجات تتعلق بالمجتمع، ونتاجات تتعلق بالأعمال.

وبإيجاز، فإن نموذج التميز الأوروبي نموذج ديناميكي بطبيعته، يؤكد على أن المؤسسات تحتاج من أجل تحقيق تنمية مستدامة-إلى قيادة قوية، وتوجه إستراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين. إن التعليم والإبداع والابتكار - علاوة على ما سبق-عوامل تساعد في تحسين الممكنات التي تسفر بدورها عن تحسين النتائج. (Laurett & Mendes, 2019)

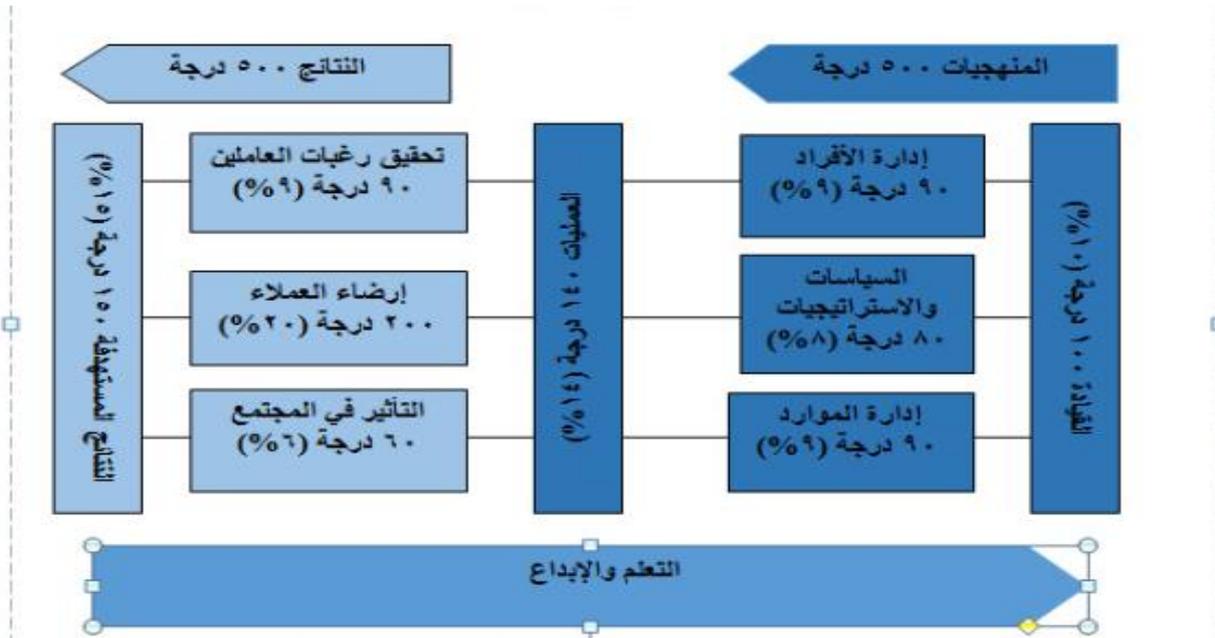
يرتكز نموذج التميز الأوروبي على عدة مفاهيم أساسية (غير إلزامية بطبيعتها) تحدد المبادئ الأساسية التي تدعم الأساس لتحقيق التميز المستدام، وتتمثل فيما يلي: إضافة قيمة للمتعاملين، وخلق مستقبل مستدام، وتطوير القدرة المؤسسية، رعاية الإبداع والابتكار، والقيادة برؤية وإلهام ونزاهة، والإدارة من خلال سرعة وكفاءة التفاعل مع المتغيرات، والنجاح من خلال الاستغلال الأمثل لمواهب الأفراد، واستدامة النتائج المتميزة. علاوة على ذلك، بالمقارنة مع دائرة شوهارت للتحسين المستمر (المعروفة باسم دائرة ديمينج)، تم تقديم منظر RADAR الذي يرمز إلى (النتائج، والمناهج، والنشر، والتقييم، والتحسين) من أجل مساعدة المؤسسات فيما يتعلق بعمليات التقييم الذاتي. (Escrig & de Menezes, 2015)

تري الباحثة أن النموذج الأوروبي للتميز لا يقدم إجابات حول كيفية تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التنظيمية، ولكن إستغلال هذه المسائل يضع المؤسسات على طريق التميز من خلال التحسين المستمر وتخصيص الموارد المناسبة لهذا التحسين؛ وإن ظهور



النموذج الأوروبي على الساحة بمثابة نهج معياري للتمييز لما له من قدرة، ويعتبر أحياناً إستمراراً طبيعياً لإدارة الجودة الشاملة؛ عندما تدرك المؤسسات أن مزايا هذا المسار قد استنفدت. يتألف نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إصدار (٢٠١٣)، من خمسة معايير تُسمى (الممكنات)، وأربعة معايير تُسمى (النتائج)؛ تشير المعايير الخمسة الأولى إلى ما تفعله المؤسسة، بينما تشير المجموعة الثانية المكونة من أربعة معايير إلى ما تحصل عليه المنظمة من خلال تطبيق المُمكن؛ بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً تحسين معايير (الممكنات) باستغلال الملاحظات الناتجة عن معايير (النتائج).

تتألف المجموعة الأولى الممكنات من: (القيادة، والاستراتيجية، والموظفين، والشراكات والموارد، والعمليات، والمنتجات والخدمات)، بينما تتضمن المجموعة الثانية النتائج من: (رضا العملاء، تحقيق رغبات الموظفين، المجتمع، والأداء الرئيسي)؛ ويوضح الشكل التالي رقم (١) النموذج الأوروبي للتمييز إصدار ٢٠١٣.



شكل رقم (١) معايير النموذج الاوربي للتمييز إصدار ٢٠١٣

Source: Abreu, A., Santos, R., Calado, J. M., & Requeijo, J. (2020). *A Fuzzy Logic Model to Enhance Quality Management on R&D Units*. KnE Engineering, p4.

تري الباحثة وفقاً للشكل السابق رقم (١) أنه يجب أن تحقق المؤسسات النتائج المرجوة باعتبارها جزءاً من سياستها وإستراتيجيتها؛ وترتبط النتائج المحققة بجميع أبعاد النموذج، كما تعتمد المؤسسات على أهدافها الخاصة للتخطيط بشكل منهجي للنهج المطلوب تقديمه في

الوقت الحالي والمستقبلي، بالإضافة وجود حاجة إلى تقييم الأساليب المنفذة ومراجعتها من خلال مراقبة النتائج المقابلة، ووفقاً لهذه الإجراءات، يمكن للمؤسسات تحديد التحسينات وترتيبها حسب الأولوية والتخطيط لها ونشرها.

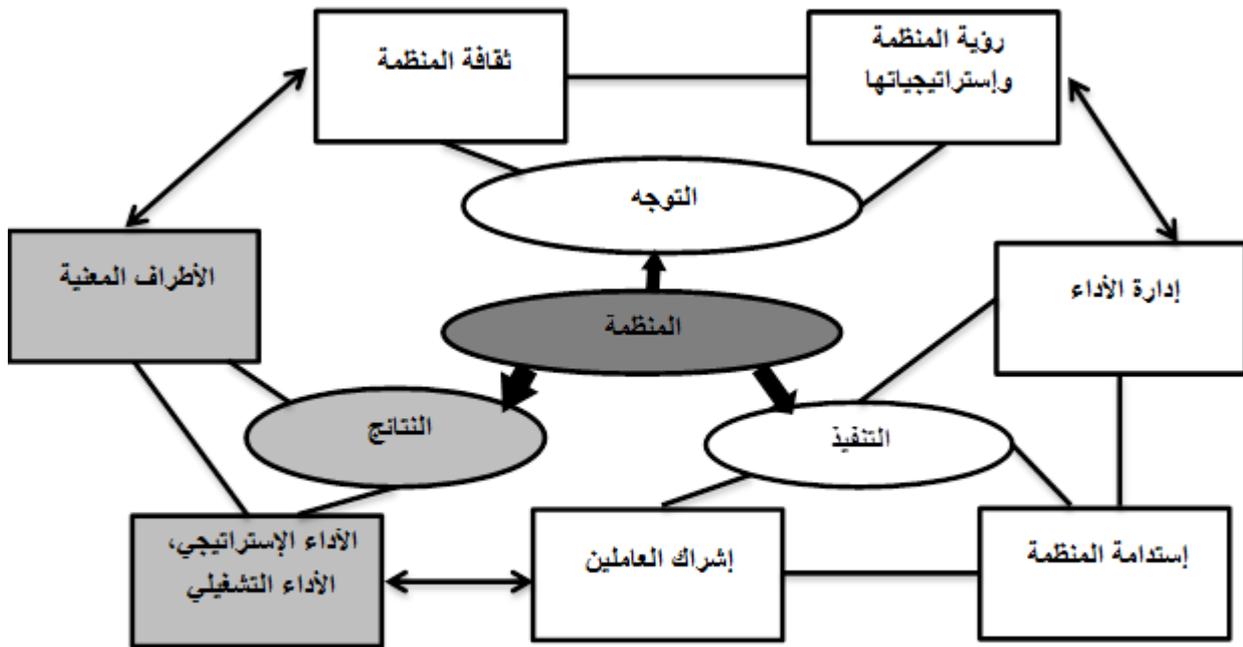
ويتم استخدامه كإطار عام للعمل ومبدأ شامل للتميز باعتباره آلية للتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإحداث التكامل بينهما بالإضافة إلى أنه يركز على التقييم الذاتي والتحسين المستمر ويعمل على تحقيق فهم أعمق لما يتم القيام به من أعمال، مما يمكن من التعلم المشترك والمفاضلة المعيارية وبالتالي يمكن استخدامه لتقييم واعتماد موردي المؤسسة. الأمر الذي جعل المؤسسات المتميزة قادرة على تحديد رسالتها وتقدم نحو رؤيتها من خلال تخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تُلبي وتفوق إحتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى حيث كونها تستطيع فعل ما يلي:

- إضافة قيمة لصالح المتعاملين: حيث تعلم المؤسسات المتميزة بأن العملاء هم السبب الأساسي لتواجدها مما يجعلها تسعى لإبتكار وخلق قيمة لهم بفهمهم والتنبؤ بإحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- القيادة برؤية وإلهام وإستقامة: المؤسسات المتميزة لها قادة يشكلون مستقبلها ويسعون إلى تحقيقه بوصفهم قدوة لقيمها وأخلاقها.
- الإدارة بالعمليات: المؤسسات المتميزة تُدار من خلال عمليات منتظمة ومتسلسلة ومتسقة مع الإستراتيجية وتتخذ قرارات مبنية على حقائق لخلق نتائج متوازنة ومستدامة.
- النجاح من خلال العاملين: المؤسسات المتميزة تُقدر عاملها وتخلق ثقافة تمكين لتحقيق متوازن لأهداف المؤسسة والعاملين.
- رعاية الإبداع والإبتكار: المؤسسات المتميزة تضيف المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال الإبتكار المنتظم والمستمر بتسخير وتجميع إبداع ذوي الشأن بها.
- بناء الشراكات: المؤسسات المتميزة تبحث، تطور وتحفظ بعلاقات مبنية على الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المشترك، هذه الشراكات يمكن أن تكون أوساط أخرى، العملاء، المجتمع، المؤسسات التعليمية، ومنظمات المجتمع المدني.
- المسؤولية نحو مستقبل مستدام: المؤسسات المتميزة تتسم بتداخل الثقافات والقيم مما يدفعها لأن تكافح وتجتهد من أجل إستدامة الإقتصاد والمجتمع والبيئة. (EAPCCT, 2002)



تم إعادة صياغة نموذج التميز الأوروبي في عام ٢٠٢٠ بالتناسب مع تغيّر القيم في مجتمعنا الحالي؛ من أمثلة القيم التي تغيرت عدم إقتصار إلتزام المؤسسات على الإلتزام تجاه أصحاب المصلحة فحسب، وإنما أصبح الإلتزام أيضاً تجاه المجتمع البيئي الذي تستخدمه؛ وأيضاً تفضيل المؤسسات للتسلسل الهرمي الأفقي الذي يسفر عن أسلوب القيادة التعاقدية الأكثر جماعية، أضف إلى تلك التغيرات حرص المؤسسات على إكتساب الإستدامة. (EFQM, 2020)

شكل رقم (٢) النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠٢٠



Source: E.F.Q.M (2020) The European Foundation for Quality Management Excellence Model, [Online]. Available at: <https://www.efqm.org>.

يتسم النموذج الجديد بكونه أكثر تعقيداً من النموذج القديم، وذلك لأن النموذج الجديد يهدف إلى تذكير كل مؤسسة تستخدمه بأن المؤسسات معقدة أيضاً، علاوة على ذلك، أقر النموذج بأن الثقافة التنظيمية المتميزة تدعم القيمة المستدامة بالإضافة إلى تحفيز الموظفين؛ ما يعني أن نموذج التميز الأوروبي الجديد EFQM يدعم فريق العمل وكذلك القادة في كل مستوى، حيث يؤدي ذلك إلى بقاء المؤسسة ضمن رؤيتها؛ بالإضافة إلى ما سبق، يقر نموذج التميز الأوروبي EFQM بأن كل مؤسسة تختلف عن غيرها؛ وبالتالي تم تكيف نموذج التميز الأوروبي EFQM لإضافة قيمة في أي مؤسسة دون النظر إلى القطاع الذي تنتمي إليه أو حجمها.

ترى الباحثة أنه عندما تستخدم المؤسسة هذا النموذج، فإن أولويتها الأولى هي أن تكون قادرة على رؤية المؤسسة باعتبارها جزءاً من نظام أكبر، حيث يوجد منافسون حاليون، وعملاء،

ومساعدين...إخ. يمثل الجزء الأول من نموذج التميز الأوروبي EFQM (الاتجاه) الذي يغطي السؤال عن هدف المؤسسة؛ يمثل الجزء الثاني من النموذج (التنفيذ)، والذي يبحث في الطريقة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تقديم خدماتها إلى العملاء، وتغطي (النتائج) في النهاية الرؤى طويلة المدى للمنظمة؛ بإمعان النظر في النموذج نعر على معيار (إنشاء قيمة مستدامة)، والذي يعدّ معياراً جديداً في نموذج التميز الأوروبي EFQM يستهدف الرؤية طويلة المدى لإستدامة المنظمة.

وترى الباحثة أيضاً أن نموذج 2020 EFQM يغطي معظم نموذج 2013 EFQM، ويحتوي على بعض الإضافات؛ تعرض النتائج الرئيسية إمكانية العثور على كلمتين جديدتين في نموذج 2020 EFQM لم تتواجد في نموذج 2013 EFQM، وهما: "توجيه الأداء" و "التحول"، وهذا معيار جديد في نظام التميز الأوروبي 2020 EFQM. إضافةً إلى ذلك، يمكن تحقيق الإستدامة بقدر أكبر في 2020 EFQM، ومن ثم فهي معيار جديد في EFQM 2020؛ كما يُولي نموذج التميز الأوروبي 2020 EFQM "نتائج الموظفين" و "نتائج العملاء" و "تائج المجتمع" قدراً أكبر من الإهتمام، حيث تم تحديدها في المزيد من المعايير والمعايير الفرعية زيادةً على ما في النموذج القديم.

مفهوم النموذج الأوروبي للتميز:

عرفه كل من (Para-González, et al , 2018) بأنه أحد الوسائل المعتمدة عالمياً للأرتقاء بمستوي المنظمات وتمكينها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي)، ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدرتها علي تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وبجودة عالية، بما يحقق رضا المستفيدين، ويعمل علي تنمية مواردها البشرية، بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم.

ويرى كل من (Al-Majali, & Almhurat, 2018) أن النموذج الأوروبي للتميز طريقة العمل الشاملة التي تؤدي الي توازن رغبات أصحاب المصالح (العملاء، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح علي المدى البعيد كمؤسسة.

يشير النموذج الأوروبي للتميز EFQM إلى الممارسات المستخدمة في جميع أنحاء العالم، والتي تدعم المنظمات لإكتساب المعرفة حول الوضع الراهن لمنظمتهم وكيفية تطويرها وتحسينها. (E.F.Q.M ,2020)

هو النموذج الذي يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتتبلور فلسفته في التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والعملاء والمجتمع



بأسره، وذلك من خلال القيادة التي تقوم بصياغة الرؤية الإستراتيجية، وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة. (إبراهيم، ٢٠٢٠)

كما يُعرف على أنه النموذج الذي يدعم المؤسسات من خلال تحديد موقعها في مسار التميز المؤسسي وكذلك تحديد مدى بُعد المؤسسة عن مستوى التميز. يتم تحقيق ذلك من خلال التقييم الذاتي الذي تقوم به المؤسسة عبر قياس أدائها العام. (Laurett & Mendes, 2019)

تُعرف الباحثة النموذج الأوروبي للتميز EFQM إعتتماداً على التعريفات السابقة، بأنه الأداة التي تستخدمها المؤسسات لتصل إلي الغاية التي تسعى إليها والتي تجعلها قادرة على الموازنة بين حاجات ورضا العملاء، والتي لا تتحقق إلا إذا كانت جميع الأعمال والممارسات التي تصدر عن الأفراد تكتسب صفة التميز وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أنه لا يمكن أن توصف منظمة بالتميز بمجال معين، بل لابد أن يكون التميز ناتج من جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا التي تحدد رسالة المنظمة وأهدافها، وتضع الخطة الإستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف أخذاً بعين الاعتبار الموارد المالية والمادية والكوادر البشرية، وتحديد العمليات ومتابعة تنفيذها، ومن ثم تقييم النتائج لمعرفة نقاط القوة لتحسينها ونقاط الضعف لمعالجتها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة من البداية، وزيادة رضا العملاء.

الاستدامة في نموذج التميز الأوروبي:

يمكن وصف الاستدامة بشكل عام بأنها "ضمان تلبية احتياجات الإنسان اليوم دون الإضرار بالقدرة على تلبية احتياجات جيل المستقبل"، ومن ثم تولدت القيود على استخدام البيئة؛ علاوة على ذلك، تشير الاستدامة إلى أن المناطق الأكثر ثراءً، والتي تتمتع بفرص أفضل للوصول إلى التكنولوجيا (مثل التكنولوجيا في الطاقة)، يجب أن تكون أكثر وعياً بكيفية استخدام بيئتها حتى لا تضر بالبيئة في المستقبل، كما أن الاستدامة تتكون من ثلاث ركائز: الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، والتي تمثل أرباح المؤسسة، وتعرف أيضاً باسم خط الأساس الثلاثي (TBL)؛ تمثل الركيزة الاجتماعية رأس المال الاجتماعي في وسائل الصحة العامة والمعرفة والتعليم. (Holmberg & Sandbrook, 2019)

كما تمثل الركيزة الاقتصادية أرباح رأس المال، والتي تشمل رأس المال المادي والمالي والبشري. كما تمثل الركيزة البيئية رأس المال الطبيعي الحاسم بالإضافة إلى الطبيعة المتجددة القابلة للتغير؛ تجلب الإستدامة للشركة قدراً كبيراً من الفوائد، مثل خفض التكلفة وزيادة حصتها في السوق وزيادة الأرباح؛ لذلك تعتبر الإستدامة ميزة تنافسية.

ذكر (Medne et al., 2020) أن نظام التميز الأوروبي E.F.Q.M يدعم المؤسسة في طريقها إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ الأنشطة المفيدة؛ وأن المؤسسات غير الهادفة للربح يمكن أن تزيد من الإستدامة من خلال إستخدام نموذج التميز الأوروبي E.F.Q.M؛ عندما يتعلق الأمر بالإستدامة، تم التوصل إلى أن المنظمات الأكثر تكريساً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي أيضاً مشاركة أكثر إستدامة؛ وبالتالي فإن المزيد من التكريس لنموذج التميز الأوروبي EFQM يؤدي إلى أداء أعلى يسفر عن إستدامة أعلى؛ علاوة على ذلك، يؤدي تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM إلى تحقيق المؤسسات للمسؤولية الإجتماعية عند وجود التزام كبير تجاه نموذج التميز الأوروبي EFQM بشكل عام في المؤسسة.

كما ذكر (Palentová & laichová., 2017) أن المفاهيم العامة المختارة في المؤسسة هي القيادة والإدارة المالية والجودة، لذلك غالباً ما يتم تجاهل الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية للشركات؛ يجادل المؤلفون كذلك بأن معظم المعايير في نموذج التميز الأوروبي EFQM لا تدعم الإستدامة ولا المسؤولية الإجتماعية للشركات بل هي موجهة نحو السوق؛ يقدم (Palentová & laichová., 2017) علاوة على ذلك إرشادات حول ما يجب تغييره في المؤسسات لتكون أكثر استدامة، والتي تشمل على سبيل المثال القيادة والموارد والشركاء والعمليات والمنتجات؛ إضافةً إلى ذلك، إلى أنه إذا كانت المؤسسة تسير على نهج الإستدامة، فهي مع الركيزة البيئية حيث يمكن لها خفض التكاليف مع هذه الممارسة، في حين يتم تجاهل الركائز الإجتماعية والإقتصادية في الغالب.

ويمكن للباحثة القول بأن التغيير الذي طرأ على نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 يُعد "إنشاء قيمة مستدامة" في الوقت الراهن معياراً في التنفيذ وليس معياراً فرعياً، علاوة على ذلك، تؤكد المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM على نقطة أن المنظمة يجب عليها ألا تصرف جل جهدها للاهتمام بنفسها فحسب؛ بل إن عليها أن تهتم بنظامها البيئي وما يحيط بها.

أبعاد النموذج الأوروبي للتميز:

يشمل نموذج التميز الأوروبي EFQM لعام ٢٠٢٠ على سبعة معايير، يحتوي النموذج الجديد على توزيع ٦٠% من الممكنات و ٤٠% من النتائج، حيث تنظر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى النتائج بإعتبارها شيء في الماضي، وبالتالي ليس من الضروري التركيز عليها بقدر ما يتم التركيز على الممكنات الموجودة في الحاضر/ المستقبل؛ حيث ترغب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أن تُظهر من خلال هذا التوزيع أنه يجدر بالمؤسسة أن تركز على ثقافتها من أجل تحقيق النجاح وتحقيق نتائج باهرة؛ ويتكون النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من



(١٠٠٠) درجة موزعة على ٣ محاور رئيسية، كل محور منهم يشتمل على مجموعة من المعايير، حيث أن المحور الأول التوجه يشتمل على: القيادة والثقافة المؤسسية (١٠٠ نقطة)، والغاية والرؤية الإستراتيجية (١٠٠ نقطة)، أما المحور الثاني محور التنفيذ ويشتمل على: إشراك العاملين (١٠٠ نقطة)، وتحقيق الإستدامة بأعلى قيمة (٢٠٠ نقطة)، وإدارة الأداء وقيادة التحول (١٠٠ نقطة)، وأخيراً المحور الثالث النتائج ويشتمل على: إنطباعات المعنيين (٢٠٠ نقطة)، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٢٠٠ نقطة)؛ هذه المحاور الثلاث يتم إستخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي، ويعرض الشكل التالي رقم (٢) النموذج الأوروبي للتميز إصدار (٢٠٢٠). (E.F.Q.M. 2020)

الإصلاح الإداري:

نشأة الإصلاح الإداري:

يُعدّ الإصلاح بكافة أشكاله مطلباً ضرورياً في كثير من الدول التي شهدت تحولات كبيرة في نهجها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والإداري؛ باعتباره المدخل الرئيس لإحداث تلك التحولات بما في ذلك الدول الديمقراطية وغير الديمقراطية، وذلك بهدف تطوير نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وتمكينها منه مواكبة التغيرات التي طرأت في البيئة المحلية والدولية على حد سواء، على إثر المطالبات التي تنادي بها كثير من المؤسسات والمنظمات الدولية، وكذلك الدعوات التي تطلقها باستمرار مؤسسات المجتمع المدني و المنظمات غير الحكومية في كثير من الدول، حتى بات الإصلاح برمته الوصفة الناجعة لمواجهة المشكلات التي تواجه النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية في تلك الدول والفرصة السانحة لإنقاذها من الانهيار المحتوم على كافة الأصعدة ما لم تجرى إصلاحات حقيقية وفورية.

يرجع جذور الإصلاح الإداري إلى الدول الغربية، فأول حركة للإصلاح الإداري قد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن الماضي، داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء والاقتصاد في النفقات، ولقد كان من ثمار هذه الحركة فصل السياسة عن الإدارة وأعتبر الأخيرة مجالاً مستقلاً، وقد أنتقل الأهتمام بالإصلاح الإداري إلى الوطن العربي منذ خمسينات القرن الماضي على أثر الأستقلال السياسي لمعظم الدول العربية منذ الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، حيث أتجهت الحكومات العربية نحو بناء جهاز الدولة، وظل الإصلاح الإداري في الوطن العربي منذ ذلك التاريخ موضوعاً أثيرة وشعاراً مرفوعاً وحلماً مطلوباً، عقدت من أجله العديد من المؤتمرات وشكلت اللجان السياسية والفنية وأستقطبت له الخبرات والإمكانات، إلا أن ما تحقق منه

دون الطموحات فالجهد والموارد الكبيرة التي وجهت لعملية الإصلاح خلال ما يزيد عن نصف قرن قابلها تعثر متزايد في أداء أوضاع الأجهزة الحكومية.

مفهوم الإصلاح الإداري:

ارتبط مفهوم الإصلاح الإداري بتعريفات عدة نظراً لإختلاف اهتمامات ووجهات نظر الكتاب والباحثين الذين بحثوا من خلالها في الإصلاح الإداري؛ وقد أشار العديد من الباحثين في كتاباتهم إلى مشكلة الخلط بين الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى مثل: التطوير الإداري والتنمية الإدارية، مما أسفر عنه عدم دقة اللغة المستخدمة، وزيادة المشكلات المرتبطة بالدلالة اللغوية؛ وعليه اكتسب مفهوم الإصلاح الإداري العديد من المعاني وفقاً لجوانبه وأبعاده الخاصة.

حيث يشكل الإصلاح الإداري الأساس الذي تقوم عليه السياسات التنموية لأي منظومة إدارية وقد ظهر المصطلح في منتصف الخمسينيات وبالتحديد في المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الذي انعقد في اسبانيا عام ١٩٥٦، وتلجأ معظم الأجهزة الإدارية إلى القيام بالإصلاحات الإدارية لمواكبة التطور وتحسين مستويات الأداء في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية وما تحدثه من تغييرات جذرية في نظم العمل وأساليبه، وكذا قواعد واليات انجاز المهام وتقديم الخدمات، وذلك من خلال القيام بإحداث تغييرات هيكلية واسعة للتخلص من النظم القديمة والثقافة السائدة وتبني مختلف الأساليب المتطورة التي تكفل عمليات إتخاذ القرارات وتعظيم المنافع، وتخفيض التكاليف عن طريق الإستخدام الأمثل والعقلاني لكافة الموارد والإمكانات المتاحة.

عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية عام ١٩٧١ عملية الإصلاح "على أنها حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص الذي يستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية، الأفراد، العمليات الإدارية. (Caiden, G. E. 2014)

ويعرف الإصلاح الإداري علي أنه عبارة عن خطة أو برنامج يتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل والفساد في طرائق وأساليب وأدوات ومهارات النظام الإداري المتشكل عبر السنين، والتي تمثلت في عدم قدرته علي ممارسة الأنشطة الإدارية بكفاءة عالية من أجل إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التي تخص عملية التنمية الاقتصادية والإجتماعية بشكل شمولي. (العجرف، ٢٠١٦)

يشير (صلاح الدين، ٢٠١٣) إلى أن الإصلاح الإداري هو محاولة علاج مظاهر الخلل الموجودة في الجهاز الإداري. فالحاجة إلى الإصلاح الإداري تنشأ عادة من الإحساس بالفجوة بين



أداء النظام الراهن وما ينبغي أن يكون عليه، لذلك ينظر إليه على أنه وسيلة لإكتشاف الفجوة في الأداء، ومن ثم يعنى تقويم وتحسين معتمد على المنظور المستقبلي ومحافظاً على الأصل ومجدد له.

وهناك من نظر إلى الإصلاح الإداري على أنه يستند إلى مستويين الأول المحلي، والثاني الفدرالي، كما يركز على منظورين، الأول الإصلاح القائم على التوجه الاقتصادي الذي يهتم بسياسات التحفيز التي تشجع على المنافسة، أما الثاني الإصلاح الإداري ذو التوجه الاجتماعي. (Prescher & Werle, 2014)

كما يعرف بأنه إجراء يمكن من خلاله مزج الموارد المتاحة من أجل بناء عملية التحديث الإدارية، التي غالباً ما تكون محدودة ونادرة وباهظة التكلفة، وبأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من المجهودات والوقت والمال، أي تحقيق ما يسمى بالكفاية الإنتاجية أو كفاية المردودية، وفي هذه الحالة تحتاج عملية الإصلاح الإداري إلى التخطيط السليم والتنظيم العقلاني، والتوجيه الرشيد والرقابة الشديدة، وهناك من وصف العملية الإصلاحية في حقيقتها بأنها وحدة واحدة مترابطة الأجزاء وهي عملية متتابعة ومتكررة الأداء بين وظائفها، وهذا يعني أنها نظام متحرك؛ وبالتالي عملية الإصلاح المثلى تتطلب صفة الاستمرارية، حيث أنها مطالبة بتتبع التغيرات التي تحدث في بيئة الإدارة التي تحاول تحسينها. (عارف، ٢٠١٥)

كما أنه يعني الأخذ بالأصول العلمية والوسائل الفنية للنهوض بمستوى الكفاءة في الأجهزة الإدارية للدولة، وهناك من يرى أن مفهوم الإصلاح الإداري يجب أن يقوم على فلسفة واضحة المعالم محددة المعايير معروفة الأهداف، ويسير وفقاً لتخطيط معين يرمي إلى تغيير أصيل في العمل وأساليبه وفي التنظيم وفي العنصر البشري، ويجب أن تكون عملية مستمرة ودائمة متجددة متكاملة وشاملة لكافة المستويات الإدارية، وتتألف من مجموعة نشاطات ووظائف محددة تؤدي إلى تحسين سير الإدارة إلى التحقيق الفعلي للأهداف المخطط لها، مع ضمان بقائها ونموها.

ترى الباحثة أن الإصلاح الإداري هو عملية إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة قلق المواطنين، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الإقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

ومن الجدير بالذكر أن الحاجة إلى الإصلاح لا تنتهي أبداً وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة، ولا تعني الحاجة إلى الإصلاح أن هناك مشاكل في الدوائر أو المؤسسات الحكومية تستوجب حلولاً، وإنما هي عملية تطوير باقية ما دامت هذه المنظمات والأجهزة الإدارية موجودة.

محاور الإصلاح الإداري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠:

تهدف برامج الإصلاح الإداري وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ إلى وجود جهاز إداري كفاء وفعال يتسم بالحوكمة، ويعظم موارد الدولة ويحسن إدارتها، ويتسم بالنزاهة والشفافية، والخضوع للرقابة والتقييم والمساءلة، وتقديم خدمة مميزة وسهلة وبسيطة، وأن يكون لدينا موظف يحسن إدارة موارد الدولة.

وتأتى محاور الإصلاح للجهاز الإداري للدولة بهدف تفعيل الاستفادة من العنصر البشري وتأكيد مبادئ التخطيط الإستراتيجي والتقييم والمتابعة والرقابة والإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وأن محور التطوير المؤسسي يرتبط بغرس قيم التميز والإبداع والمنافسة في تقديم الخدمة العامة بين وحدات الجهاز الإداري؛ وفيما يلي عرضاً عن أهم تلك المحاور، وذلك كما يلي: (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩)

١. محور التطوير المؤسسي:

وهو يهدف إلى تطوير مناخ العمل الحكومي بمختلف جوانبه بما يساعد على رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، ويتضمن هذا المحور ثلاثة مشروعات فرعية، تتمثل في: رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، تطوير واستحداث وحدات تنظيمية، وإجراءات إصلاحية داعمة.

٢. بناء وتنمية القدرات:

وتتمثل في البرامج التي تستهدف خلق جيل جديد من القيادات والكوادر القادرة على قيادة التغيير والارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي؛ ويضم هذا المحور عدداً من المشروعات منها الاستراتيجية الوطنية لبناء وتنمية القدرات، والمبادرة القومية للمسئول الحكومي المحترف، وبرنامج رفع كفاءة محافظة بورسعيد تزامناً مع التحول الرقمي، وبرنامج الوكيل البرلماني، والقيادة من أجل التميز، بالإضافة إلى قاعدة بيانات المتدربين بالجهاز الإداري للدولة.

٣. تطوير الخدمات الحكومية:

ويستهدف رفع كفاءة الخدمات وتحقيق مبدأ فصل مقدم الخدمة عن طالبها من خلال التوسع في قنوات تقديم الخدمات وتحقيق التكامل فيما بينهم، وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات أينما كانوا؛ ومن أمثلة ذلك: إطلاق خدمة "دليل الخدمات العامة"، بالإضافة إلى تطوير مراكز خدمات المواطنين التكنولوجية في الأحياء والمدن، والإعتماد على فكرة الشباك الواحد، وتطبيق



الدفع والتحصيل الإلكتروني، وميكنة نيايات المرور ومكاتب الشهر العقاري، ومشروع فرض وإنفاذ القانون لتحقيق العدالة الناجزة.

وتعتمد تلك الإستراتيجية على الفصل بين مقدم الخدمة وطالبها، يضاف لذلك الخدمات المرتبطة بقطاع المرور، والاتصالات، وغيرها من القطاعات الحيوية للمواطن. وساهمت كثيرًا في تحقيق هذا التطوير توجهات الرئيس عبد الفتاح السيسي خاصة فيما يتعلق بما يلي:

- قرار رقم ٨٩ لسنة ٢٠١٧ والخاص بإنشاء المجلس القومي للمدفوعات، والذي ساعد على تقليل الدفع الكاش، وإنشاء حسابات بنكية للمواطنين لتيسير عمليات الدفع الإلكتروني.
- قرار رقم ٥٠١ لسنة ٢٠١٧، والخاص بإنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي لتوحيد إتجاه جهود الجهات الحكومية في عملية الإصلاح الإداري والتحول الرقمي.

٤. منظومة البيانات والمعلومات:

ويهدف إلى بناء مجتمع معلوماتي متكامل لتبادل البيانات بين الجهات الحكومية المختلفة، وذلك لدعم منظومة اتخاذ القرار وخفض الإنفاق الحكومي. ويشمل هذا المحور مشروع المحول الرقمي القومي G2G، وبرنامج تسجيل المواليد والوفيات بمكاتب الصحة، حيث تم ربطها بقاعدة بيانات مركزية بحيث تستفيد منها العديد من الجهات الحكومية، يضاف لذلك برنامج قاعدة البيانات المكانية والتي تساهم في الحفاظ على حماية أراضي الدولة.

و. المبادئ الحاكمة للإصلاح الإداري: (رؤية الإصلاح الإداري في مصر ٢٠٣٠)

- الشمول مع التدرج والمصارحة بمراحل وخطوات الإصلاح، إستدامة واستمرارية عمليات الإصلاح، الحفاظ على كافة حقوق العاملين الحاليين، إعتماد الجدارة والكفاءة في التوظيف والترقي والأجور، دور أكبر للمواطن في تحديد الأولويات وتقييم الخدمات، مع الإيمان بقدرة وكفاءة الإنسان المصري على إدارة التغيير، إعتماد معايير الجودة والتميز في تقديم الخدمات العامة، إعتماد اللامركزية في إدارة الشؤون العامة للدولة، التوسع في استخدام التكنولوجيا في الإدارة العامة، إتاحة المعلومات المتعلقة بالخدمات العامة، الشراكة مع القطاعين الأهلي والخاص.

العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠:

من الصفات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة ميادين الحياة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي وبما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية؛ لذا لا بد من تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة للإدارة وتدعيم

قدراتها على الوفاء برسالتها الأساسية لتحقيق النهضة التنموية ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع قيود البيروقراطية والتخفيف مع التعقيدات المكتنية وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

ويعد الإصلاح الإداري هو المنطق لهذه التنمية، حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولاً إليها، وأن الإدارة الجيدة تسبق التنمية، ولذلك يجب البدء بإصلاح وتحسين الجانب الإداري حيث أن يمكن القول بدون مبالغة بأنه ليست هناك دول متخلفة، بل هناك دول متخلفة إدارياً؛ فالإدارة هي المحرك الأساسي والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك لذا لا بد من بناء المقدر الإدارية في إدارة المنظمات الحكومية والذي يشكل أصعب التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في تقديم خدماتها وهي تعيش عصراً يشهد فيه هذا العالم تغيرات سريعة وملاحقة في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لان هذه العملية وبما فيها الإصلاح الإداري مرهونة بإحداث تطوير جذري في كفاءة وفاعلية الإدارة، لذا زاد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات الإصلاح الإداري للمنظمات الحكومية للاستفادة من تقنيات وأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات الجديدة بأداء فعال لهذه المنظمات ليعمل على تحقيق التنمية الإدارية المسؤولة كونها احد الأدرع المهمة للتنمية المستدامة وهذا ما أكدته خطة التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث تبين إن هناك تسلسلاً زمنياً بداية من الإصلاح الإداري، وإنهاءً بالتنمية المستدامة، فالإصلاح يعد شرطاً أساسياً لهذه التنمية.

وتعنى التنمية الإدارية تنمية الموارد البشرية وزيادتها لتواكب النمو الهائل في قطاعات الإنتاج والخدمات مع اكتساب هذه القوى العاملة المعارف والمهارات، كما تعنى التنمية الإدارية أيضاً تنمية وتطوير القوى العاملة وتنمية المؤسسات والمنظمات، وتنمية الوسائل والأساليب العلمية الإدارية، فالإدارة هي المحرك الأساسي لعناصر الإنتاج المعروفة للإتيان بسلعة أو خدمة لتحقيق الرفاهية للمواطنين.

ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإصلاح الإداري، إذ أنه المحرك لجميع أدوات الإنتاج، ولو توافر للعنصر البشري عوامل النجاح في العملية الإدارية، لأمكن تحقيق الأهداف المنشودة، ويؤكد أهمية العنصر البشري أن نجاح أو فشل أي مؤسسة أعمال ينسب إلى مجلس الإدارة، وكثير من المؤسسات المتعثرة تتبدل أحوالها بمجرد تغيير إدارتها، لأن العنصر البشري هو القادر على كشف مواطن الضعف في أي مؤسسة، وأقتراح وسائل العلاج اللازمة للنهوض بها. ولكي نضمن للعنصر البشري أن يؤدي دوره بنجاح في الإصلاح الإداري لا بد وأن نهىء له الظروف المناسبة لأداء وظيفته، والتي من بينها ما يلي: (محمد، ٢٠١٦)



١. مراعاة أن يكون شغل الوظائف طبقاً لقواعد التوصيف الوظيفي.
٢. توفير فرص التدريب لتنمية المهارات الوظيفية.
٣. تهيئة أماكن العمل وتوفير أدوات العمل الحديث من حاسبات آلية وغيرها.
٤. إتاحة المجال للقادة المباشرين لتطبيق أسلوب الثواب والعقاب بشكل مباشر.
٥. التطبيق الجيد لنظام التقارير السرية، وربط الترقيات للوظائف الأعلى باجتياز دورات تدريبية وأختبارات كفاءة.
٦. محاولة تحييد العنصر البشري بقدر المستطاع وذلك عن طريق برمجة العديد من العمليات، وإنجازها آلياً، ودراسة أختصار النماذج والمستندات المطلوبة، والإستغناء عن النماذج والأوراق غير المؤثرة، وتوحيد جهات التعامل في جهة واحدة، توفيراً للعمل الإداري وتحقيقاً لسرعة الإنجاز، بما يحسن من صور الجهاز الإداري للدولة في مواجهة المتعاملين معه من مواطنين أو رجال أعمال.

ثالثاً: الدراسة الإستطلاعية:

قد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف على مشكلة الدراسة وأبعادها المختلفة وتكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لإختبار هذه الفروض، وتحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة، في الفترة من ٢٠٢١/٣/١م حتى ٢٠٢١/٣/٥م .
وقد اعتمدت الباحثة في إجراء هذه الدراسة على مراجعة وتحليل البيانات الثانوية المتاحة ، بالإضافة للكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد قسمت الباحثة الدراسة الإستطلاعية إلى قسمين :

القسم الأول: التعريف بالهيئة العامة للنقل النهري:

هي هيئة تابعة لوزارة النقل، وانشئت بالقرار الجمهورى رقم ٤٧٤ لسنة ١٩٧٩، كجهة معنية بكافة صناعات النقل النهري فى مصر تقوم بإصدار تراخيص لإنشاء وإستخدام ميناء / رصيف نهري لأغراض شحن وتفريغ البضائع والمواد وتراخيص خاصة بالوحدات العاملة بنهر النيل والأطقم الخاصة بتسييرها التى بدونها لا يسمح بسير الوحدة بنهر النيل.

تزيد أهمية النقل النهري بالربط بينه وبين النقل البحري عن طريق توسيع الموانئ الواقعة على مصبات الأنهار، وكذلك إمكانية الربط بين النقل النهري والنقل البري من خلال إنشاء موانئ وتجهيزها وربطها بشبكة الطرق البرية، وبشكل يساهم في زيادة مرونة النقل النهري في عملية نقل البضائع وتسويقها، وبالتالي يقلل تكاليف النقل النهري مقارنة بالنقل البري.

يعتبر قطاع النقل النهري من القطاعات المهمة التي تلقي لها مصر اهتمامًا كبيرًا، لكونه يدر للاقتصاد القومي عائدًا جيدًا، لذلك تسعى دومًا على تطويره وزيادة المشاريع الخاصة به والاستثمارات والاتفاقيات التي يتم عقدها مع دول العالم.

تستهدف رؤية مصر ٢٠٣٠ توفير نظام نقل يُحقق أهداف التنمية المستدامة ويرتبط ارتباطاً جوهرياً مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية القومية والمستقبلية وبما يدعم دور النقل على المستويين الإقليمي والدولي. وفي هذا الإطار، تستعرض الباحثة المحاور الأساسية للرؤية التنموية للقطاع حسبما وردت بخطة التنمية المقدمة من وزارة التخطيط:

- تحقيق التوازن والتكامل بين وسائل النقل المختلفة، والتركيز علي النقل متعدد الوسائط لتحقيق الاستخدام الأمثل لكل وسيلة نقل.
- تشجيع مساهمة النقل النهري في نقل البضائع حيث لا تتعدى مشاركته الحالية ٤ - ٥ % من جملة حجم النقلات.
- إعادة الهيكلة المالية والإدارية للهيئات والقطاعات التابعة وتنمية الموارد البشرية بما يكفل الارتقاء بمستويات الأداء وتعظيم العائد من استثمارات النشاط.
- تدعيم الدور الحيوي للنقل البحري لتأثيره الإيجابي القوي علي تنشيط حركة التجارة الدولية وانتقالات الأفراد والأفواج السياحية.

وأهم المشروعات التنموية في خطة ٢٠٣٠ لتطوير وتحسين القطاع:

- إنشاء شبكة التجارة المصرية.
- تطوير تنفيذ سياسة الأجواء المفتوحة.
- إنشاء مركز لوجستي للتداول والتجارة وصناعة الحبوب والمواد الغذائية في دمياط (وهذا المشروع موجود بالفعل في البلاد في إطار المشروعات العملاقة).
- تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التجارة الداخلية.
- تطوير قطاع النقل النهري والاستثمار في بناء الموانئ النهرية الحديثة في المحافظات التالية (قنا وسوهاج وأسيوط) بنهاية عام ٢٠٢٥.
- ومن المتوقع ان تصل اجمالي استثمارات مشروعات النقل البحري خلال الفترة من (٢٠١٤-٢٠٢٤) حوالي ٥٠ مليار جنيه، وتم وضع خطة متكاملة لتطوير الموانئ البحرية بانجاز العديد من المشروعات من أهمها المحطة متعددة الأغراض بميناء الاسكندرية بتكلفة إجمالية تصل إلى ٧ مليارات جنيه مصري، وكذلك تعميق الممر الملاحي بميناء دمياط من ١٦ إلي ١٨ متر وحوض الدوارن من ١٥.٥ متر إلي ١٨ متر بتكلفة ١.١٤٠



مليار جنيهه وكذلك إنشاء حاجز أمواج غربي بطول ٤٥٣٠ متر وإنشاء إمتداد لحاجز الأمواج الشرقي بطول ١٧٣٠ متر بتكلفة ١.٥٧٠ مليار جنيه.

القسم الثاني: الدراسة الإستطلاعية الميدانية:

حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية قوامها (٥٠ مفردة) من العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة المتوسطة، الإدارة التشغيلية) بالهيئة العامة للنقل النهري بمدينة القاهرة ، وقد تم إستبعاد القيادات نظراً لوجود متغير هام في الدراسة وهو القيادة السامة؛ وكانت الأسئلة كالاتي:

جدول رقم (١) محاور الدراسة الاستطلاعية لعينة حجمها (٥٠ مفردة)

م	العبارة		موافق		غير موافق	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
المتغير المستقل (القيادة السامة)						
١.	٢٩	٥٨%	٢١	٤٢%	يحمل رئيسي في العمل مروؤسيه بمسئوليات خارجة عن نطاق وصف وظائفهم.	
٢.	١٨	٣٦%	٣٢	٦٤%	يستخف رئيسي في العمل بمروؤسيه ويعمل على التقليل من شأنهم.	
٣.	٣٥	٧٠%	١٥	٣٠%	يقبل رئيسي في العمل أن تُنسب إليه إنجازات لم يشارك فيها.	
٤.	٣٢	٦٤%	١٨	٣٦%	يغضب رئيسي في العمل من مروؤسيه لأسباب غير معروفة.	
٥.	٤٠	٨٠%	١٠	٢٠%	يعتقد رئيسي في العمل أنه أكثر كفاءة من أى شخص آخر.	
٦.	٢٨	٥٦%	٢٢	٤٤%	لا يسمح رئيسي في العمل لمروؤسيه بتنفيذ مهام العمل بطرق جديدة.	
٧.	٢٦	٥٢%	٢٤	٤٨%	لا يستمع رئيسي في العمل إلى الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.	
المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)						
١.	٣٠	٦٠%	٢٠	٤٠%	القيادة الإدارية قودة للمروؤسين علي مستوي السلوك والخلق الرفيع .	
٢.	١٧	٣٤%	٣٣	٦٦%	يتم مراجعة استراتيجية الوزارة وتحليل لقدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية عند صياغة إستراتيجية الهيئة .	
٣.	٢٢	٤٤%	٢٨	٥٦%	تقدر الهيئة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الأطراف المعنية.	
٤.	٤٥	٩٠%	٥	١٠%	تأخذ القيادة احتياجات المجتمع في الاعتبار عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للهيئة .	
٥.	٢٠	٤٠%	٣٠	٦٠%	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للهيئة وضمان تحسينه .	
٦.	٢٥	٥٠%	٢٥	٥٠%	تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الهيئة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات .	
٧.	١٤	٢٨%	٣٦	٣٢%	تقوم الهيئة بإشراك العاملين والعملاء الرئيسيين في عملية صياغة أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.	

تابع جدول رقم (١) محاور الدراسة الاستطلاعية لعينة حجمها (٥٠ مفردة)

م	العبارة		موافق		غير موافق	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
المتغير المعدل (الإصلاح الإداري)						
١.	٤٠	٨٠%	١٠	٢٠%	يحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة بالهيئة نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل.	
٢.	١٥	٣٠%	٣٥	٧٠%	يستطيع العملاء التي تتعامل مع الهيئة من إتمام كافة معاملاتها من خلال الموقع الإلكتروني للهيئة.	
٣.	٢٤	٤٨%	٢٦	٥٢%	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.	
٤.	٢١	٤٢%	٢٩	٥٨%	تُدرّب الهيئة كل العاملين على كيفية تطبيق سياسات وبرامج الإصلاح الإداري.	
٥.	٢٠	٤٠%	٣٠	٦٠%	تساهم عملية تدريب العاملين في زيادة قدراتهم على تطوير أساليب العمل ومن ثم إنجاز عملهم بصورة أفضل.	

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد كشفت نتائج الدراسة الإستطلاعية بعض الظواهر والمعوقات التنظيمية والبشرية التي من الممكن أن تعوق تطبيق النموذج الأوروبي للتميز ويمكن إجمال هذه المشكلات والمعوقات في النقاط التالية:

١. يرى ٨٣% من العينة أن القيادة العليا تتبع أسلوب القيادة السامة في التعامل معهم.
٢. ٩٠% من العينة ليس لديهم المعرفة الكاملة بمفهوم الإصلاح الإداري والنموذج الأوروبي للتميز، وإن كان ٤٠% يطبقون معظم أبعاد الإصلاح الإداري.
٣. يرى ٧٥% من العينة أن هناك إنخفاض في المؤشر العام لمفهوم التميز المؤسسي بشكل عام، والنموذج الأوروبي للتميز بشكل خاص.
٤. عدم وجود نظم تكنولوجية ومعلوماتية ذات سرعة وكفاءة لإيجاز الوحدات النهرية بأمان.
٥. عدم توحيد قرارات تشغيل الأهوسة وربط المناطق الصناعية بشبكة النقل النهري وإعداد وتأهيل وتدريب أطقم التشغيل.
٦. عدم جهة الإختصاص لترخيص المواني النهرية الجديدة في جهة واحدة لتشجيع الإستثمار في المواني النهرية.



٧. إهمال ربط المناطق الصناعية بشبكة النقل النهري الداخلي وربط الصوامع الحالية علي الطرق الملاحية بالمراسي النهرية بالتنسيق مع وزارة التموين لنقل ما تستورده من سلع إستراتيجية.

٨. عدم تواجد كيان متكامل يقوم بتنسيق النقل نهرياً من جميع الجهات للتنسيق على توزيعها بغرض عودة الوحدات النهرية محملة للوصول الي النقل الإقتصادي. وفي ظل هذه السلبيات والمعوقات المتعلقة بالنقل النهري لم يحظي حتي الآن بوضعه المناسب بين وسائل النقل الأخرى، كالنقل البري، والنقل بالسكك الحديدية ورغم ما يتمتع به من مميزات لا توجد في وسائل النقل الأخرى.

رابعاً: مشكلة الدراسة:

يقوم القطاع الحكومي في مصر الآن بدور هام في تحديد السياسات والأطر التنظيمية المناسبة لتحقيق التوجهات العامة وذلك وفقاً لخطة الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، وإذا ما نظرنا إلى المستقبل سنجد محاور هامة على طاولة القطاع الحكومي على مستوى دول العالم، ففي أوروبا على سبيل المثال وفي دراسة بحثية تم نشرها مؤخراً من قبل مبادرة تنسيق وتماسك القطاع العام في المستقبل الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي، تم تحديد عدد من القضايا التي تمثل أولوية لعمل القطاع الحكومي في المرحلة المقبلة والتي تتطلب البحث والتمحيص، منها تطبيق الحكومة الإلكترونية، والبحث عن طرق فعالة لتكريس الارتباط ما بين الحكومة والأفراد، كذلك ضرورة التركيز بشكل أكبر على التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى، والاعتماد على الأدلة وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات الحكومية وصنع السياسات، والنظر في سبل تحقيق مزيد من الترابط والتكامل بين الخدمات الحكومية والبحث عن حلول تقنية متقدمة لتحقيق ذلك.

يعتبر النقل النهري، أحد أهم وسائل النقل في العديد من دول العالم، وتلقى هذه الوسيلة اهتماماً بالغاً في بعض الدول الأوروبية، فيكفي النظر إلى دولة مثل هولندا، والتي تعتمد على النقل النهري بنسبة تتجاوز ٤٧%، وألمانيا بنسبة تتجاوز ٢٩%. (الهيئة العامة للنقل النهري، ٢٠٢١)

بينما في مصر، ورغم كل تلك المقاومات، فلا تتعدى النسبة ٠.٨%، وهو ما يدعو إلى الوقوف على الأسباب التي تحول دون تنمية هذا القطاع، وزيادة الدخل بما يتجاوز ١.٥ مليار دولار، ونحو ٣٠ مليون طن من السولار سنوياً، فضلاً عن تخفيف العبء على شبكة الطرق، التي تحتاج إلى ٦ مليارات جنيه سنوياً للصيانة، نتيجة الحمولات الزائدة لسيارات النقل والتريلا. (الهيئة العامة للنقل النهري، ٢٠٢١)

أصبح تحقيق الهيئة العامة للنقل النهري في مصر لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ومطلباً ملحا وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالجودة المتميزة سواء فيما تقدمه الهيئة أو بالنسبة للعاملين فيها حيث لا بد أن يتمتعوا هؤلاء العاملين بالكفاءة العالية.

لذلك لا بد من إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على الهيئة العامة للنقل النهري أن تنتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة وتظهر بوضوح في التساؤل المحوري التالي: ما مدى قدرة الهيئة العامة للنقل النهري في مصر في الحد من سلوكيات القيادة السامة من أجل تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠٢٠ من خلال تبني أبعاد الإصلاح الإداري؟ ويتفرع من هذا التساؤل المحوري التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي؟
٢. هل تؤثر القيادة السامة على تطبيق برامج الإصلاح الإداري؟
٣. هل يؤثر الإصلاح الإداري على تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي؟
٤. هل يمكن لوجود الإصلاح الإداري من إحداث تغيير في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لحدوثها، وهي القيادة السامة (المتغير المستقل)، النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠٢٠ (المتغير التابع)، والإصلاح الإداري (المتغير المعدل).
٢. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.



٣. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، من خلال إدارة القيادة السامة، وأهمية تطبيق الإصلاح الإداري.

سادساً: أهمية الدراسة:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة كلاً على حدة، فإن الدراسات السابقة العربية والأجنبية تفتقر إلى ما يجمع بين هذه المتغيرات معاً على حد علم الباحثة، وهذا ما يزيد من أهمية تلك الدراسة من خلال الربط بين الإصلاح الإداري، والقيادة السامة، والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

كما أن موضوع النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يُعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، فهو يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

أ- أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة جادة لتوفير إطار نظري عن الإصلاح الإداري، القيادة السامة، والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

- توفر الدراسة أساس للمقارنة يمكن إستخدامه من قبل الدراسات المستقبلية، حيث أنه لا توجد دراسة عربية - على حد علم الباحثة - عن دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

ب- الأهمية التطبيقية:

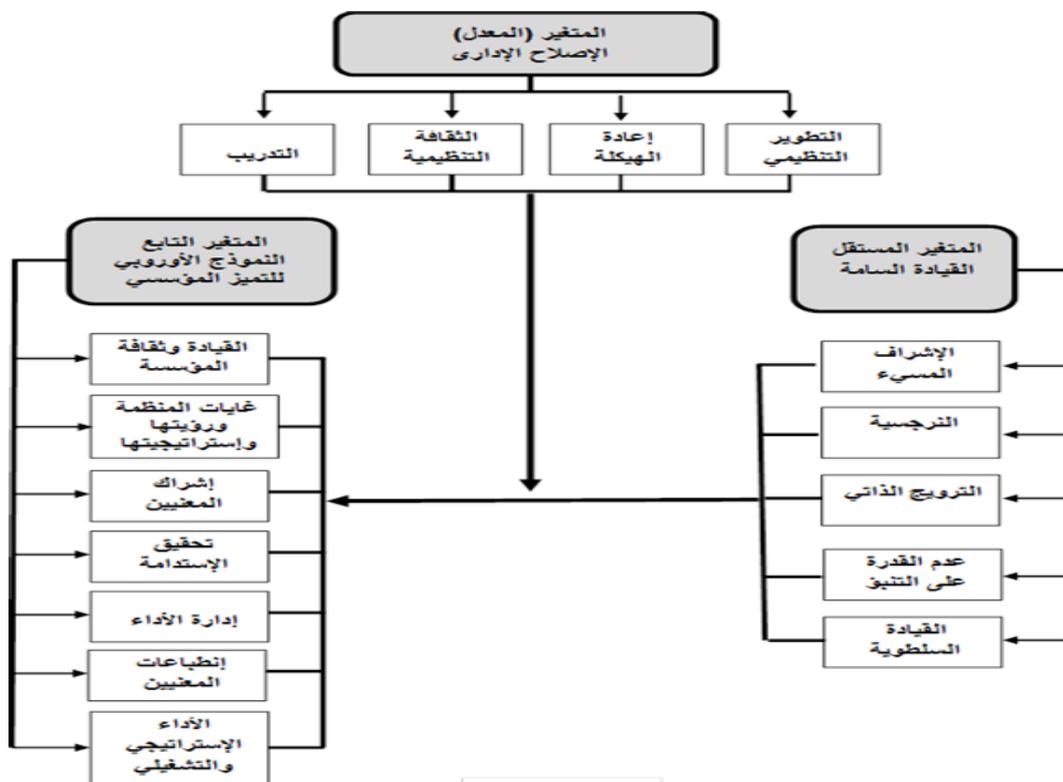
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، إن الإهتمام بتطوير وتحسين الكفاءة للمؤسسات الصناعية والخدمية بشكل عام، والهيئة العامة للنقل النهري بشكل خاص، ودراسة السبل الكفيلة بتحقيق دورها التنموي للاقتصاد المصري من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في العصر الحالي، ولاسيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه مجتمعنا المصري، وضرورة مواجهتها بحلول إبداعية غير تقليدية تراعي الظروف الحياتية، والمتغيرات المحلية، والإقليمية، والدولية، وتضع العميل في بؤرة الاهتمام؛ لذلك يجب الاهتمام بكفاءة النقل النهري في مصر.

- لذلك تأتي الأهمية العملية للدراسة من أهمية تقديم حل لمشكلة انخفاض مؤشر التميز المؤسسي الناتج عن ظاهرة الفساد الإداري، والذي يؤثر بدوره على أداء المنظمة، ويؤثر كذلك على مستوى تقديم الخدمات المقدمة للجمهور والعملاء.

- كما تعتبر الدراسة الحالية محاولة جادة قد تُسهم في تطوير أداء الهيئة العامة للنقل النهري في مصر، من خلال تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي والتي تُسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام ومن ثم زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية.

سابعاً: متغيرات الدراسة:

- القيادة السامة (متغير مستقل): تناولته الباحثة من خلال الأبعاد التالية: (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)، تماشياً مع (Shmidt, 2008).
- الإصلاح الإداري (متغير مُعدل): تناولته الباحثة من خلال الأبعاد التالية: (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب)، وذلك وفقاً لـ (أحمد، ٢٠٢٠) وذلك بما يتناسب مع برامج الإصلاح الإداري للدولة وفق خطة مصر ٢٠٣٠.
- النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (متغير تابع): تناولته الباحثة من خلال الأبعاد التالية: (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الإستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) وذلك وفقاً لـ (E.F.Q.M , 2020).



الشكل رقم (٣) نموذج هيكل متغيرات الدراسة من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة



ثامناً: فروض الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

- **الفرض الأول:** لا يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة بأبعادها على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر.
- **الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة بأبعادها على الإصلاح الإداري بأبعاده بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر.
- **الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي للإصلاح الإداري بأبعاده على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر.
- **الفرض الرابع:** لا يؤثر الإصلاح الإداري كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي " بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر.

تاسعاً: منهجية الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قامت الباحثة بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري بمدينة القاهرة ، وقد تم إستبعاد القيادات نظراً لوجود متغير هام في الدراسة وهو القيادة السامة ويوضح الجدول التالي:

جدول رقم (٢) مجتمع الدراسة - العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري بمدينة القاهرة

العدد	الإدارة
57	الإدارة المركزية للشئون الفنية
27	الإدارة العامة للهندسة الميكانيكية والكهربائية
30	الإدارة العامة للهندسة المدنية
128	الإدارة المركزية للشئون الملاحية
82	الإدارة العامة للتشغيل
20	الإدارة العامة للرقابة النهريية

تبع جدول رقم (٢) مجتمع الدراسة - العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري بمدينة القاهرة

العدد	الإدارة
26	الإدارة العامة للتراخيص الملاحية
122	الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية
57	الإدارة العامة للشئون الإدارية
65	الإدارة العامة للشئون المالية
162	رئاسة الهيئة
4	إدارة شئون المناطق (القاهرة)
2	إدارة شئون المناطق
4	إدارة شئون المناطق (دمياط)
5	إدارة شئون المناطق (الاسكندرية)
15	إدارة شئون المناطق (اسوان)
9	إدارة شئون المناطق (طنطا)
11	إدارة شئون المناطق (بورسعيد)
65	إدارات رئاسة الهيئة
10	مكتب رئيس الهيئة
1	إدارة عليا
14	الإدارة العامة للشئون القانونية
22	الإدارة العامة لمركز المعلومات
30	المعهد الاقليمي للنقل النهري
499	الأجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، الهيئة العامة للنقل النهري، ٢٠٢١.

ب. وحدة المعاينة: هي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ ومن ثم، فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي العاملين بالهيئة.

ج. حجم ونوع العينة: بعد استبعاد القيادات يصبح عدد العاملين ٣٧٠، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل تم توزيع ٣٧٠ قائمة استقصاء على العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة، وقد تم استبعاد ٢٢ قائمة غير صالحة للتحليل (غير مكتملة)، إذا يصبح عدد الاستمارات التي تم عليها التحليل الإحصائي ٣٤٨ قائمة.



د. اعتمدت الباحثة على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء (مرفقة) في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص باختبار وجود القيادة السامة في أسلوب قادة المبحوثين، ومدى إدراكهم لها؛ ويتكون من (٣٠) عبارة، شملت الأبعاد الخمسة للقيادة السامة، حيث تضم (٧) عبارات تخص الإشراف المسمى، (٥) عبارات تخص الترويج الذاتي، (٧) عبارات تخص عدم القدرة على التنبؤ، (٥) عبارات تخص النرجسية، (٦) عبارات تخص القيادة السلطوية. وذلك اعتماداً على (Dolce et al, 2020; Dorasamy, N, 2018; Shmidt, 2008)
- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي؛ ويتكون من (٢٨) عبارة، شملت الأبعاد السبعة للنموذج، حيث تضم (٤) عبارات تخص القيادة وثقافة المؤسسة، (٤) عبارات تخص غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها، (٤) عبارات تخص إشراك المعنيين، (٤) عبارات تخص تحقيق الإستدامة، (٤) عبارات تخص إدارة الأداء، (٤) عبارات تخص إنطباعات المعنيين، (٤) عبارات تخص الأداء الإستراتيجي والتشغيلي. وذلك اعتماداً على (E.F.Q.M, 2020; Periañez-Cristobal, et al, 2020)
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة بالإصلاح الإداري؛ ويتكون من (٢٠) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة للإصلاح الإداري، حيث تضم (٦) عبارات تخص التطوير التنظيمي، (٥) عبارات تخص إعادة الهيكلة، (٤) عبارات تخص الثقافة التنظيمية، (٥) عبارات تخص التدريب. وذلك اعتماداً على (أحمد، ٢٠٢٠)
- تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٢٠) أسئلة وكان الصالح منها (٣٠٢) من إجمالي (٣٧٠)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٨١.٦%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS–Version 25).

هـ . محددات الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على الهيئة العامة للنقل النهري (منطقة القاهرة).
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة من إبريل (٢٠٢٠) إلى يونيو (٢٠٢١).

- الحدود البشرية: تم استبعاد كل من يشغل وظيفة قيادية على مستوى كل من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام والوحدات)، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة بصفة أساسية على ثلاثة متغيرات وهما: (الإصلاح الإداري- القيادة السامة - النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي).

عاشراً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تتناول الباحثة فيما يلي نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة؛ وقد تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbac، حيث يتراوح قيمة معامل ألفا بين (الصفر، والواحد)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل قيمة المعامل عن (٠.٧٠)، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول رقم (٣) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
أولاً المتغير المستقل (القيادة السامة)			
الإشراف المسيئ	٧	.810	.900
الترويج الذاتي	٥	.809	.899
عدم القدرة على التنبؤ	٧	.850	.921
الnerجسية	٥	.877	.936
القيادة السلطوية	٦	.800	.894
الإجمالي	٣٠	.910	.9487
ثانياً المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)			
القيادة وثقافة المؤسسة	٤	.779	.882
غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها	٤	.814	.902
إشراك المعنيين	٤	.734	.856
تحقيق الإستدامة	٤	.866	.930
إدارة الأداء	٤	.872	.933
إنطباعات المعنيين	٤	.844	.918
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	٤	.890	.943



الإجمالي	٢٨	.857	.925
----------	----	------	------

جدول رقم (٣) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد	معامل ألفا	معامل الصدق الذاتي
ثالثاً المتغير المعدل (الإصلاح الإداري)			
التطوير التنظيمي	٦	.751	.866
إعادة الهيكلة	٥	.781	.883
الثقافة التنظيمية	٤	.738	.859
التدريب	٥	.733	.856
الإجمالي	٢٠	.803	.896

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (٣) السابق إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٠.٧٠%) وبناءً على ذلك يمكن القول بأن عبارات الإستمارة الخاصة بمتغيرات الدراسة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

٢. نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي رقم (٤) عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
٢	1.022	3.40	المتغير المستقل (القيادة السامة)
٥	.977	3.31	الإشراف المسيئ
١	.943	3.52	الترويج الذاتي
٤	.973	3.36	عدم القدرة على التنبؤ
٣	.994	3.44	المرجسية
٢	.929	3.45	القيادة السلطوية
١	1.180	3.52	المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)
٥	.746	3.36	القيادة وثقافة المؤسسة
١	.759	3.48	غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها
٧	1.658	3.10	إشراك المعنيين
٣	.855	3.44	تحقيق الإستدامة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
تابع المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)			
٤	0.815	3.40	إنطباعات المعنيين
٢	.833	3.46	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
٣	1.564	3.11	المتغير المعدل (الإصلاح الإداري)
٢	1.231	3.45	التطوير التنظيمي
٣	1.168	3.36	إعادة الهيكلة
١	1.163	3.55	الثقافة التنظيمية
٤	1.223	3.25	التدريب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل بيانات الجدول السابق، يتضح لنا مدى إدراك العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري في مصر للأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك من خلال النتائج التالية:

- احتل متغير "النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي" المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٢)؛ في حين جاءت الاستجابة لمتغير "القيادة السامة" في المركز الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠)؛ أما متغير "الإصلاح الإداري" فقد جاء في المركز الأخير من حيث الاستجابة بمتوسط حسابي (٣.١١).
- بالنسبة لترتيب أبعاد المتغير المستقل "القيادة السامة" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "الترويج الذاتي" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٢)، تلاه بعد "القيادة السلطوية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٥)، ثم بعد "المرجسية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٤)، ثم بعد "عدم القدرة على التنبؤ" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٦)، وأخيرا بعد "الإشراف المسيئ" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣١).
- بالنسبة لترتيب أبعاد المتغير التابع "النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي" فقد جاء بعد "غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٨)، تلاه بعد "الأداء الإستراتيجي والتشغيلي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٦)، ثم بعد "تحقيق الإستدامة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٤)، ثم بعد



"إنطباعات المعنيين" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠)، ثم بعد "القيادة وثقافة المؤسسة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٦)، ثم بعد "إدارة الأداء" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٨)، وأخيرا بعد "إشراك المعنيين" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٠).

- بالنسبة لترتيب أبعاد المتغير المعدل "الإصلاح الإداري" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "الثقافة التنظيمية" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٥)، تلاه بعد "التطوير التنظيمي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٥)، ثم بعد "إعادة الهيكلة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٦)، وأخيرا بعد "التدريب" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٥).

٣. إختبار الفروض:

- اختبار الفرض الرئيس الأول: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده؛ ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على القيادة وثقافة المؤسسة كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على إشراك المعنيين كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة السامة على تحقيق الإستدامة كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على إدارة الأداء كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على إنطباعات المعنيين كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الأداء الإستراتيجي والتشغيلي كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
- استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي رقم (٥):

دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي دكتورة/ ثناء معوض على أبو شحاته

جدول رقم (٥) نتائج الإنحدار المتعدد بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل (القيادة السامة)	B	أختبارات T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار ف F-Test	
			القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي	الإشراف المسيء	.253	5.456	.004	.802	.643	213.960	.003
	الترجسية	.655	3.789	.000				
	الترويج الذاتي	.418	10.011	.000				
	عدم القدرة على التنبؤ	.317	2.836	.030				
	القيادة السلطوية	.555	7.477	.010				
القيادة وثقافة المؤسسة	الإشراف المسيء	.211	6.144	.000	.411	.168	51.333	.000
	الترجسية	.418	4.111	.000				
	الترويج الذاتي	.308	5.210	.000				
	عدم القدرة على التنبؤ	.122	7.456	.000				
	القيادة السلطوية	.488	6.088	.000				
غايات المنظمة ورويتها وإستراتيجيتها	الإشراف المسيء	.415	11.216	.000	.318	.101	61.788	.000
	الترجسية	.614	9.177	.000				
	الترويج الذاتي	.399	7.888	.000				
	عدم القدرة على التنبؤ	.333	14.499	.000				
	القيادة السلطوية	.380	6.700	.000				
إشراك المعنيين	الإشراف المسيء	.217	2.175	.000	.555	.308	34.966	.000
	الترجسية	.411	2.963	.000				
	الترويج الذاتي	.416	6.953	.000				
	عدم القدرة على التنبؤ	.460	2.552	.000				
	القيادة السلطوية	.345	3.387	.000				
تحقيق الإستدامة	الإشراف المسيء	.٣٦٦	١.٦٩٧	٠.٠٠٠	٠.٥٧٤	٠.٣٢٩	51.178	.000
	الترجسية	.٢٩٧	٠.٩٥٣	٠.٠٠٣				
	الترويج الذاتي	.٢٥٥	١١.١٩٥	٠.٠٠٤				
	عدم القدرة على التنبؤ	.١٨٤	٠.٨٥.5	٠.٠٠٠				
	القيادة السلطوية	.٤١٤	١.٤٠٩	٠.٠٠١				



تابع جدول رقم (٥) نتائج الإنحدار المتعدد بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل (القيادة السامة)	B	أختبارات T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار ف F-Test	
			القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
إدارة الأداء	الإشراف المسيء	0.383	2.178	0.000	0.514	0.264	47.178	.000
	الترجسية	0.239	1.863	0.000				
	الترويج الذاتي	0.349	2.314	0.000				
	عدم القدرة على التنبؤ	0.263	1.125	0.000				
	القيادة السلطوية	0.198	3.101	0.000				
إنطباعات المعنيين	الإشراف المسيء	0.263	1.264	0.001	0.423	0.178	27.541	.000
	الترجسية	0.198	1.041	0.002				
	الترويج الذاتي	0.231	1.0149	0.002				
	عدم القدرة على التنبؤ	0.366	11.195	0.040				
	القيادة السلطوية	0.297	9.697	0.000				
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	الإشراف المسيء	0.284	0.085	0.000	0.614	0.376	15.570	0.000
	الترجسية	0.414	1.409	0.010				
	الترويج الذاتي	0.212	2.385	0.000				
	عدم القدرة على التنبؤ	٠.٣٣٢	4.385	0.000				
	القيادة السلطوية	٠.١٣٦	4.385	0.000				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة) وأبعاد المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٦٤٣)، أي أن المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، الترغسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) مجتمعة، تفسر (٦٤.٣%) من التباين في المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، أما النسبة الباقية (٣٥.٧%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية

لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الإستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، على الترتيب (٠.١٦٨، ٠.١٠١، ٠.٣٠٨، ٠.٣٢٩، ٠.٢٦٤، ٠.١٧٨، ٠.٣٧٦)، أي أن القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، بالنسب التالية على الترتيب (١٦.٨%، ١٠.١%، ٣٠.٨%، ٣٢.٩%، ٢٦.٤%، ١٧.٨%، ٣٧.٦%).

- معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٨٠٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)، والمتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)، على الترتيب (٠.٢٥٣، ٠.٦٥٥، ٠.٤١٨، ٠.٣١٧، ٠.٥٥٥)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد القيادة وثقافة المؤسسة)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد إشراك المعنيين)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).



- أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد تحقيق الإستدامة)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد إدارة الأداء)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد إنطباعات المعنيين)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرض الرئيس الأول كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده. أي تم رفض الفرض وقبول الفرض البديل.
- اختبار الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الإصلاح الإداري بأبعاده؛ ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على التطوير التنظيمي كأحد أبعاد الإصلاح الإداري.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على إعادة الهيكلة كأحد أبعاد الإصلاح الإداري.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد الإصلاح الإداري.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على التدريب كأحد أبعاد الإصلاح الإداري.
- استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي رقم (٦):

جدول رقم (٦) نتائج الإنحدار المتعدد بين القيادة السامة والإصلاح الإداري

أختبار ف F-Test	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أختبارات T-Test		B	المتغير المستقل (القيادة السامة)	المتغير التابع
			القيمة	المعنوية			
.000b	202.692	.389	.624a	8.962	.001	الإشراف المسيء	الإصلاح الإداري
				3.450	.٦٤٨.	الترجسية	
				.231	٥١٤.	الترويج الذاتي	
				.817	0.000	عدم القدرة على التنبؤ	
				2.595	0.000	القيادة السلطوية	
.000b	٠,١٢.١٠٢	.346	.588a	٤.٦١٦	٠.٠٠٠	الإشراف المسيء	التطوير التنظيمي
				٠.٦٠٢	٠.٠٠٠١	الترجسية	
				٢.١٧٩	٠.٠٠٣٠	الترويج الذاتي	
				٠.٩١٥	٠.٠٠١٦	عدم القدرة على التنبؤ	
				٠.٣٨٥	٠.٠٠٠	القيادة السلطوية	
.000b	76.809	.158	.398a	3.179	0.000	الإشراف المسيء	إعادة الهيكلة
				0.476	0.000	الترجسية	
				1.435	0.001	الترويج الذاتي	
				1.495	0.000	عدم القدرة على التنبؤ	
				1.245	0.006	القيادة السلطوية	
.000b	82.164	.167	.409a	2.785	0.000	الإشراف المسيء	الثقافة التنظيمية
				2.615	0.000	الترجسية	
				1.012	0.015	الترويج الذاتي	
				0.918	0.000	عدم القدرة على التنبؤ	
				1.012	0.013	القيادة السلطوية	
.000b	44.891	.180	.425b	3.147	0.000	الإشراف المسيء	التدريب
				2.196	0.000	الترجسية	
				1.677	0.000	الترويج الذاتي	
				2.477	0.000	عدم القدرة على التنبؤ	
				3.188	0.000	القيادة السلطوية	



- يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة) وأبعاد المتغير التابع (الإصلاح الإداري)، والتي اظهرت ما يلي:
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٣٨٩)، أي أن المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) مجتمعة، تفسر (٣٨.٩%) من التباين في المتغير التابع (الإصلاح الإداري)، أما النسبة الباقية (٦١.١%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب)، على الترتيب (٠.٣٤٦، ٠.١٥٨، ٠.١٦٧، ٠.١٨٠)، أي أن القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد الإصلاح الإداري، بالنسب التالية على الترتيب (٣٤.٦%، ١٥.٨%، ١٦.٧%، ١٨.٠%).
 - معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٦٢٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)، والمتغير التابع (الإصلاح الإداري). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)، على الترتيب (٠.٣٢٣، ٠.١٨٨، ٠.٢١٤، ٠.٤١٢، ٠.٤١٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الإصلاح الإداري). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة الخاصة بـ (النرجسية، الترويج الذاتي) ليس لها تأثير ذات دلالة إحصائية على الإصلاح الإداري، وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%)؛ أما فيما يخص أبعاد (الإشراف المسئ، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على الإصلاح الإداري، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

- أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد التطوير التنظيمي)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد إعادة الهيكلة)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد الثقافة التنظيمية)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية) لها تأثير معنوي على (بعد التدريب)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
- بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرض الرئيس الثاني كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الإصلاح الإداري بأبعاده. أي تم رفض الفرض وقبول الفرض البديل.
- إختبار الفرض الرئيس الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي؛ ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على القيادة وثقافة المؤسسة كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على إشراك المعنيين كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على تحقيق الإستدامة كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على إدارة الأداء كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.



- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على إنطباعات المعنيين كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على الأداء الإستراتيجي والتشغيلي كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
- استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي رقم (٧):

جدول رقم (٧) نتائج الانحدار المتعدد بين الإصلاح الإداري والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل (الإصلاح الإداري)	B	أختبار T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار F-Test	
			القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
التميز النموذج الأوروبي للمؤسسي	التطوير التنظيمي	.548	3.340	.001	.955a	.912	365.960	.000b
	إعادة الهيكلة	576	4.926	.000				
	الثقافة التنظيمية	.653	2.860	.004				
	التدريب	.414	2.814	.004				
القيادة وثقافة المؤسسة	التطوير التنظيمي	.256	3.325	.001	.614a	.376	52.314	.000b
	إعادة الهيكلة	.548	3.340	.001				
	الثقافة التنظيمية	.576	4.926	.000				
	التدريب	.366	2.144	.000				
إستراتيجيتها ورويتها وإليات المنظمة	التطوير التنظيمي	.125	2.958	.000	.566a	.320	٤٥.٥٦٩	٠.٠٠٠
	إعادة الهيكلة	.129	2.348	.000				
	الثقافة التنظيمية	.087	3.929	.000				
	التدريب	.358	3.709	.000				
إشراك المعنيين	التطوير التنظيمي	.210	3.179	.002	.422a	.178	32.222	٠.٠٠٠
	إعادة الهيكلة	.237	4.764	.022				
	الثقافة التنظيمية	.125	2.435	.030				
	التدريب	.225	3.546	.001				
تحقيق الإستدامة	التطوير التنظيمي	.315	5.033	.000	.576	.331	٣١,٢٥٤	٠.٠٠٠
	إعادة الهيكلة	.419	2.456	.000				
	الثقافة التنظيمية	.366	3.499	.000				
	التدريب	.233	2.666	.000				

تابع جدول رقم (٧) نتائج الإنحدار المتعدد بين الإصلاح الإداري والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل (الإصلاح الإداري)	B	أختبار T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار F-Test	
			القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
إدارة الأداء	التطوير التنظيمي	.210	3.179	.002	.611	.373	٢٨.١١١	...
	إعادة الهيكلة	.137	4.476	.000				
	الثقافة التنظيمية	.125	2.435	.000				
	التدريب	.180	2.312	.004				
إنطباعات المعنيين	التطوير التنظيمي	.178	١.٨١١	١3.٠٠	٠.٧١٣	.508	٣٧.٧٣٨
	إعادة الهيكلة	.185	٣.٧٥٥	٠.٠٠٠				
	الثقافة التنظيمية	.236	٦.٥١٣	٠.٠٠٠				
	التدريب	.188	٥.٣٩٥	٠.٠٠٠				
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	التطوير التنظيمي	٠.١١٧	١.٣٥٣	٠.٠٠٠	.708	.501	٤٥.٠٢٨
	إعادة الهيكلة	٠.١٦٢	٢.٨٩٠	٠.٠٠٠٤				
	الثقافة التنظيمية	٠.٣٨٠	٩.٢٠٩	٠.٠٠٠				
	التدريب	٠.١٥١	٣.٨١٩	٠.٠٠٠				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الإصلاح الإداري) وأبعاد المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٩١٢)، أي أن المتغير المستقل الإصلاح الإداري بأبعاده (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب) مجتمعة، تفسر (٩١.٢%) من التباين في المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، أما النسبة الباقية (٨.٨%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) لأبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الإستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، على الترتيب (٠.٣٧٦، ٠.٣٢٠، ٠.١٧٨، ٠.٣٣١، ٠.٣٧٣، ٠.٥٠٨، ٠.٥٠١)، أي أن الإصلاح الإداري بأبعاده (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب)، يفسر التباين الذي يحدث لأبعاد النموذج الأوروبي للتميز



المؤسسي، بالنسب التالية على الترتيب (٣٧.٦%، ٣٢.٠%، ١٧.٨%، ٣٣.١%، ٣٧.٣%، ٥٠.٨%، ٥٠.١%).

• معنوية معامل الارتباط (R) : بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٩٥٥)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل الإصلاح الإداري بأبعاده (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب)، والمتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

• معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل الإصلاح الإداري بأبعاده (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب)، على الترتيب (٠.٥٤٨، ٠.٥٧٦، ٠.٦٥٣، ٠.٤١٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

• أن أبعاد المتغير المستقل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب) لها تأثير معنوي على (بعد القيادة وثقافة المؤسسة)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

• أن أبعاد المتغير المستقل القيادة الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب) لها تأثير معنوي على (بعد غايات المنظمة ورؤيتها وإستراتيجيتها)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

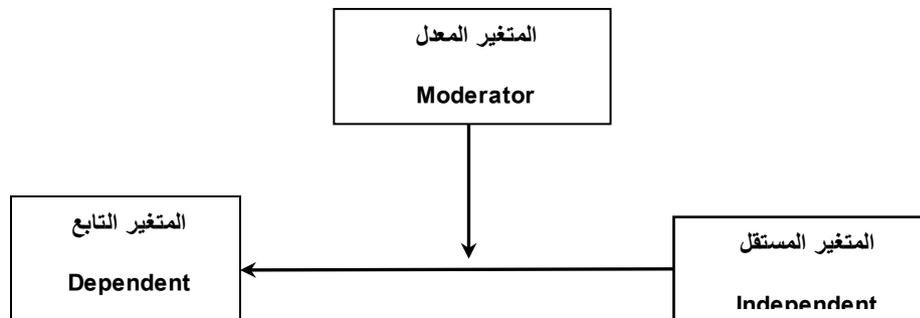
• أن أبعاد المتغير المستقل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب) لها تأثير معنوي على (بعد إشراك المعنيين)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

• أن أبعاد المتغير المستقل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب) لها تأثير معنوي على (بعد تحقيق الإستدامة)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

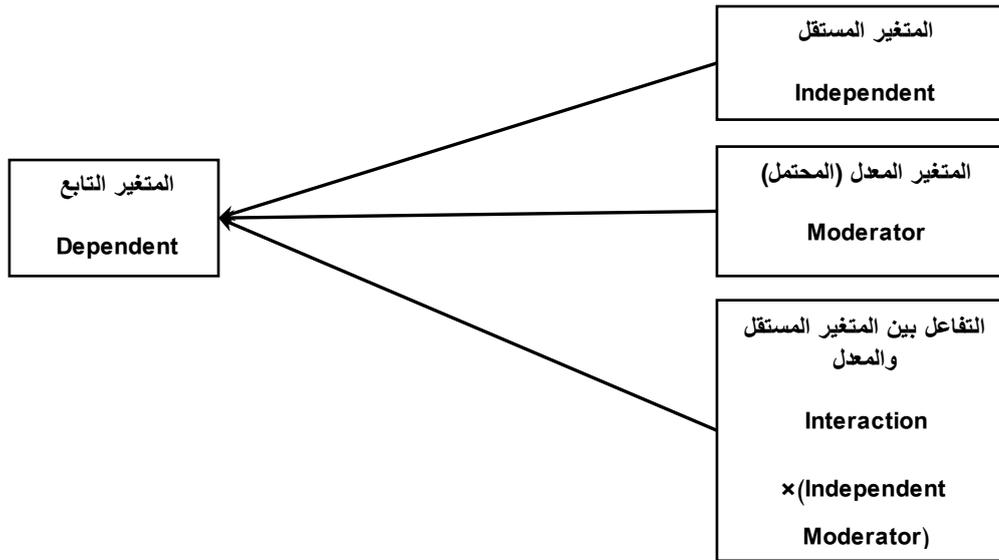
• أن أبعاد المتغير المستقل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب) لها تأثير معنوي على (بعد إدارة الأداء)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

- أن أبعاد المتغير المستقل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب) لها تأثير معنوي على (بعد إنطباعات المعنيين)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي، إعادة الهيكلة، الثقافة التنظيمية، التدريب) لها تأثير معنوي على (بعد الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
- بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرض الرئيس الثالث كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده. أي تم رفض الفرض وقبول الفرض البديل.
- إختبار الفرض الرئيس الرابع: لا يؤثر الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

بحسب (Baron and Kenny (1986) فإن المتغير المعدل Moderator هو ذلك المتغير الذي يؤثر على إتجاه و/ أو قوة العلاقة بين متغير مستقل Independent ومتغير تابع Dependent، ومن ثم فإنه يمكن توضيح النموذج المفاهيمي Conceptual Model للمتغير المعدل كما يلي:



ويوضح الشكل التالي كيفية الكشف - إحصائياً - عن وجود تأثير للمتغير المعدل، وذلك من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، حيث تضم المتغيرات المستقلة كلا من المتغير المستقل الأساسي والمتغير المعدل المحتمل ومتغير التفاعل بينهما Interaction، والذي يدل على تأثير المتغير المعدل هو معنوية متغير التفاعل (Field 2013).



ومن ثم، تم اختبار الفرض الرابع إحصائياً من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، بحيث كان المتغير التابع هو "النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي"، والمتغيرات المستقلة هي: القيادة السامة، الإصلاح الإداري، التفاعل بينهما؛ ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرابع

T-Test		معاملات الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
المعنوية	القيمة			
٠.٠٠٠٠	١١.٤٨٦	.544	النموذج	القيادة السامة
٠.٠٠٠٠	10.217	.414	الأوروبي للتميز	الإصلاح الإداري
٠.٠٠٠٠	٨.٧٧٧	.399	المؤسسي	التفاعل (القيادة السامة × الإصلاح الإداري)
٦٦.٤٤٤			المعنوية الكلية للنموذج: قيمة (F) المحسوبة المعنوية (Sig.)	
٠.٥٠٩	٠.٧١٤		القوة التفسيرية: معامل التحديد (R^2) معامل الارتباط المتعدد (R)	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة F-test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٠٥).

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.509 ، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (القيادة السامة والإصلاح الإداري ومتغير التفاعل) تفسر 50.9% من التباين في المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.714 ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع.
- معنوية المتغيرات المستقلة:

بفحص نتائج T-test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين القيادة السامة والمتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من 0.05 ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.544 ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
 - توجد علاقة معنوية بين الإصلاح الإداري والمتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من 0.05 ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.414 ، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
 - توجد علاقة معنوية بين متغير التفاعل بين القيادة السامة والإصلاح الإداري والمتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من 0.05 ، أى أن متغير التفاعل له تأثير معنوي على المتغير التابع، ومن ثم فإن "الإصلاح الإداري" يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة السامة" والمتغير التابع "النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي".
- وبناءً على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرض الرئيس الرابع حيث أنه تبين وجود تأثير معنوي للإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي . أي تم رفض الفرض وقبول الفرض البديل.

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (٩) ملخص نتائج إختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة بأبعادها على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده.	الفرض الرئيس الأول
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة بأبعادها على الإصلاح الإداري بأبعاده.	الفرض الرئيس الثاني



تابع جدول رقم (٩) ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير معنوي للإصلاح الإداري بأبعاده على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده.	الفرض الرئيس الثالث
رفض الفرض كلياً	لا يؤثر الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.	الفرض الرئيس الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة

حادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصلت الباحثة للنتائج التالية:

١. هناك علاقة بين القيادة السامة والانحراف الوظيفي من خلال (مشاكل العلاقات الشخصية، صعوبة قيادة الفريق، وصعوبة التغيير أو التكيف، والفشل في تحقيق الأهداف، والتوجه الوظيفي الضيق)، وتنعكس ممارسة القادة لتحيزاتهم سلباً على عدم الوصول للانجاز المتوقع، مما يجعل الهيئة تفقد الكثير من الفرص، كما أن عدم حكم القادة على الأمور بشكل عادل، وتقييمهم للآخر بدون مصداقية كافية، يؤثر سلباً على العلاقات الشخصية بين الأفراد والمديرين، ويجعل فرق العمل غير منسجمة بالشكل المطلوب؛ بالإضافة إلى أن عدم تقبل القادة للتدريب وتطوير قدراتهم نتيجة تقييمهم لذاتهم بشكل غير واقعي، يجعلهم لا يتكيفوا مع المستجدات التي تفرزها بيئة العمل المتغيرة، فضلاً عن عدم وضع الحلول التي تتناسب وحجم المشكلة.

٢. إن مشكلة القيادة السامة ليس في وجودها، ولكن في الميل إلى افتراض أنه لا يوجد ما يمكن فعله حيالها، بمعنى أن رفض الذين يشغلون مناصب قيادية لقبول الإعتراض أنهم يمارسوا سلوكيات القيادة السامة، حله الوحيد هو إنتظار رحيل هؤلاء القادة، وهو حل فيه مضيعة للوقت وغير فعال، حيث يمكن أن يحدث الكثير من الضرر في هذه الأثناء، لأن الأفراد والمنظمات والمجتمعات بأكملها تعاني من جراء ذلك.

٣. يتبنى النموذج الأوروبي للتميز إصدار (EFQM 2020)، هيكلًا أكثر منطقية وعقلية من (EFQM 2013)؛ هذا الهيكل يؤكد على التحول والتركيز المستقبلي الذي يمكن أن يدعم المنظمات في تبني أساليب وإستراتيجيات تجعلها تمتاز بميزة تنافسية عن باقي المنظمات؛ فضلاً عن تعزيز التحول الرقمي، والمساهمة في مستوى التمايز، والتقدم في طريق التميز؛

- حيث يمكن أن تساعد مقارنة نموذج EFQM 2020 ونموذج EFQM 2013 المنظمات في التأكيد بشكل أكبر على الاستدامة من خلال تبني أهداف التنمية المستدامة.
٤. يمكن أن يساهم النموذج الأوروبي للتميز إصدار (EFQM 2020) في التوفيق بين الجانب الإداري والجانب البشري، وذلك من منظور تكنولوجي، فضلاً عن تعزيز اعتماد نماذج أعمال جديدة من أجل خلق قيمة لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة (العلاء، الموردين، الموزعين)، هذه القيمة تؤكد على تقديم أداء متميز ودائم أثناء التحضير والتجهيز للتحولات المستقبلية؛ هذا بالإضافة إلى إنه يجلب منظوراً استراتيجياً وغير متحيز من الناحية التكنولوجية، ويعمل على تحقيق برامج الإصلاح الإداري للدولة وفقاً لخطة مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.
٥. إن النموذج الأوروبي للتميز نموذج ديناميكي بطبيعته، يؤكد على أن المؤسسات تحتاج - من أجل تحقيق تنمية مستدامة - إلى قيادة قوية، وتوجه إستراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين.
٦. تقوم الهيئة بإتباع المركزية في إتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة وذلك يُعيق سرعة إنجاز الأعمال.
٧. هناك العديد من العاملين بالهيئة لديهم الرغبة في ترك العمل، وهذا يدل على أن هناك عدم رضا عن العمل في الهيئة.
٨. لا ترتبط المكافآت الإدارية بشكل مباشر وواضح بأداء العاملين بالهيئة، ولا يتم تحفيز العاملين على عمليات التفكير الإبداعي.
٩. لا تقوم الهيئة العامة للنقل النهري بعمل برامج تدريبية للعاملين من أجل تحسين أدائهم.
١٠. من حيث إدراك العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري لأبعاد متغيرات الدراسة، يأتي متغير "النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي" في المركز الأول؛ في حين جاء متغير "القيادة السامة" في المركز الثاني؛ أما متغير "الإصلاح الإداري" فقد جاء في المركز الأخير، وذلك وفقاً لما أشارت إليه النتائج باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب متغيرات الدراسة.
١١. للقيادة السامة تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥%) على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، خاصة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للهيئة.
١٢. للقيادة السامة تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥%) على الإصلاح الإداري، خاصة التطوير التنظيمي حيث تتطلب عملية التغيير والتطوير التنظيمي للهيئة



العامّة للنقل النهري تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية، وذلك لتحديد الإستراتيجية المناسبة للتغيير والتطوير.

١٣. لبرامج الإصلاح الإداري تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥%) على تطبيق النموذج الأوروبي للتميز، حيث يتبنى النموذج الأوروبي للتميز إصدار هيكلًا أكثر منطقياً وعقلياً؛ هذا الهيكل يؤكد على التحول والتركيز المستقبلي الذي يمكن أن يدعم المنظمات في تبني أساليب وإستراتيجيات تجعلها تمتاز بميزة تنافسية عن باقي المنظمات؛ فضلاً عن تعزيز التحول الرقمي، والمساهمة في مستوى التمايز، والتقدم في طريق التميز

١٤. الإصلاح الإداري يؤثر كمتغير مُعدل على العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة السامة" والمتغير التابع "النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي".

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (١٠) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها، وهي القيادة السامة (المتغير المستقل)، النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (المتغير التابع)، الإصلاح الإداري (المتغير المعدل).	<ul style="list-style-type: none"> الإطار النظري والدراسات السابقة الدراسة الاستطلاعية المقابلات الشخصية 	تم تحقيقه
الهدف الثاني	دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> نتائج التحليل الوصفي نتائج اختبار الفروض 	تم تحقيقه
الهدف الثالث	التعرف على دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.	<ul style="list-style-type: none"> نتائج اختبار الفرض الرئيس الرابع للدراسة 	تم تحقيقه
الهدف الرابع	تقديم مجموعة من التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تساهم في إدارة ظاهرة القيادة السامة، من خلال تسليط الضوء على الإصلاح الإداري، وأهمية تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز.	<ul style="list-style-type: none"> توصيات الدراسة وآليات تنفيذ توصيات الدراسة 	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثة

ج. توصيات الدراسة:

يوضح الجدول التالي خطة مقترحة لتوصيات الدراسة وآليات تنفيذها مع توضيح المسئول عن

تنفيذها:

جدول رقم (١١) الخطة التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة

الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	التوصيات وآليات التنفيذ
بشكل دوري	موارد معرفية	رئاسة الهيئة	لابد من وجود قيادة ملهمة وذات رؤية واضحة للهيئة، فالمنظمات المتميزة لابد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب في بثها بالمنظمة، والمتغير الرئيسي هنا هو قدرة المديرين بالهيئة على التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة ونجاحهم في خلق الالتزام لدى جميع الأطراف لضمان نجاح المنظمة.
مرة كل ٣ شهور	موارد بشرية، موارد مادية	الأدارة المركزية للشئون المالية والادارية	تعظيم مساهمات العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتدريبهم وتضمينهم في اتخاذ القرار، فالنجاح من خلال الأفراد هو سمة المنظمات المتميزة التي تقدر العاملين لديها وتخلق ثقافة التمكين التي تساعد على تحقيق نتائج متوازنة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وأهداف المجتمع؛ المتغير الرئيسي هنا هو تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة الاستراتيجية والتوقعات الفردية للعاملين فيها وخطة الإصلاح الإداري لمصر ٢٠٣٠.
بشكل دوري	موارد معرفية	رئاسة الهيئة	تحقيق النتائج التي ترضى عنها جميع أصحاب المصالح (عاملون، عملاء، موردون، ... الخ) بمعنى أن تقوم هيئة النقل النهري بالتخطيط لتحقيق نتائج متوازنة تساهم في تحقيق أو تجاوز أهداف اصحاب المصالح في الأجل القصير والطويل، والمتغير الرئيسي هنا هو التركيز الشديد على تحقيق مجموعة رئيسية من النتائج اللازمة لمتابعة تطور الهيئة في سبيل تحقيقها لرؤيتها واستراتيجيتها، بما يمكن المديرين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.



تابع جدول رقم (١١) الخطة التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة

الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	التوصيات المقترحة للتنفيذ
بشكل دوري	موارد بشرية مدربة على التخطيط السليم	رئاسة الهيئة، الإدارة المركزية للشئون المالية والادارية	الامتياز في إدارة العمليات الإدارية بالهيئة، فالمنظمات المتميزة تدار بواسطة عمليات منظمة وفقا لنظرة إستراتيجية تعتمد على قرارات مستمدة من وقائع من أجل تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة، والمتغير الرئيسي هنا هو التركيز على كيفية تصميم العمليات على نحو متسلسل وفقا لخطط الإصلاح الإداري للدولة دون وجود حواجز هيكلية تمنع ذلك.
بشكل دوري	موارد بشرية مدربة على التخطيط السليم	رئاسة الهيئة، الإدارة المركزية للشئون المالية	خلق عملاء مستديمين للهيئة من خلال التركيز على تحليل القيمة التي يتوقعها العملاء الحاليين والمحتملين، والمقصود هنا هو أن تكون الهيئة مدركة أن العملاء هم السبب الأول لوجودها، ومن ثم لا بد من التوجه نحو الإبداع وخلق القيمة لدى العملاء من خلال توقع احتياجاتهم ومقابلة توقعاتهم، وذلك من خلال التواصل معهم ومشاركتهم في تصميم عمليات المنتج أو الخدمة المقدمة لهم.
مرة كل ٣ شهور	موارد بشرية، مواد مادية	الإدارة المركزية للشئون المالية والادارية	تحقيق التعليم المستمر من خلال تبني وخلق فرص للتطوير والابتكار، فمراعاة الإبداع والابتكار من سمات المنظمات المتميزة التي تحقق مستويات أعلى من القيمة من خلال الإبداع المستمر والمنظم من قبل أصحاب المصالح، والمتغير الرئيسي هنا هو ضرورة استخدام التكامل بين أصحاب المصالح من أجل تضمينهم بكونهم مصادر للإبداع والابتكار.
بشكل دوري	موارد بشرية، مواد مادية	جميع أقسام الهيئة	تحقيق مستقبل مستدام من خلال الاستيعاب والاستجابة للتوقعات من قبل أصحاب المصالح والمجتمع بالكامل، وهو ما يعرف بالامتياز في الأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويتحقق ذلك بخلق الثقافة والمنظومة الفكرية والقيمية التي تؤكد على مستويات مرتفعة من الأداء بما يمكن الهيئة من تحقيق الاستدامة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والمتغير الرئيسي هنا هو التركيز على إدارة المنظمة وتأثيرها على المجتمع من منظور واسع.

المصدر: من إعداد الباحثة

د. توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- دراسة دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز في منظمات تابعة للقطاع الخاص.
- دراسة أثر القيادة الأبوية على الإستغراق الوظيفي.
- دراسة تأثير الاحتراق الوظيفي على التغيير التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين القيادة السامة واستدامة الموارد البشرية.
- إجراء المزيد من الأبحاث حول دور النموذج الأوروبي للتميز في تحسين المنظمات الحكومية الأخرى، بخلاف الهيئة العامة للنقل النهري.
- دراسة مقارنة لبيان الفروق بين النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠١٣، وإصدار ٢٠٢٠.



المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد حسين (٢٠٢٠)، "تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)", المؤتمر العلمي الدولي لكلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع٤، مجلد ٧، ص ٢٦٥.
- أحمد، أيمن محمد عبد الرازق (٢٠٢٠)، "دراسة تحليلية لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ ومدى مواجهتها لمشاكل خطط الإصلاح الإداري السابقة في القطاع الحكومي: دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- الإدارة العامة لنظم المعلومات الإدارية، الهيئة العامة للنقل النهري، ٢٠٢١.
- تقرير بعنوان " آفاق وتحديات استراتيجية التنمية المستدامة في مصر: رؤية مصر ٢٠٣٠"، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠٢١. متاح على الرابط التالي:
<https://www.sis.gov.eg/section/11281/14758?lang=ar>
- حسين، مجدى وطنطاوى سعاد والشافعى محمد طلبة (٢٠١٩)، " الإصلاح الإدارى فى مصر: الواقع والمستقبل"، مجال بجريدة الأهرام المصرية، متاح على الرابط التالي:
<https://gate.ahram.org.eg>
- داهش ، جمال عبدالحميد (٢٠١٧): الألتزام التنظيمى بوصفه متغير وسيطاً فى العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج :دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية : جامعة الكويت ، مج ٢٤، ع ٣.
- رؤية الإصلاح الإداري في مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤.
- عارف، عالية عبد الحميد (٢٠١٥)، " الإصلاح الإداري المرجعية النظرية وقضايا معاصرة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٥، ع ١٤، ص ٤٦١ - ٤٦٤ .
- محمد، عيد سعيد (٢٠١٦)، " الإصلاح الإداري: ضرورة حتمية لتحقيق النمو الاقتصادي"، مجلة المال والتجارة، نادي التجارة، ع ٥٧٠، ص ٣٩ - ٤٣.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، (٢٠١٩)، ندوة بعنوان " الإصلاح الإدارى فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، متاح على الرابط التالي: <https://www.sis.gov.eg>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aasland, M. S., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2008). The dark side: defining destructive leadership behaviour. *Organisations and People*, 15(3), 19–26.
- Abbas, M., Habib, H., & Kazi, U. (2020). Impact of Paternalistic Leadership on Turnover Intention: Evidence from the Banking Industry of Karachi, Pakistan. *Reviews of Management Sciences*, 2(1), 86–98.
- Al-Majali, B., & Almhirat, M. (2018). THE ROLE OF EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) IN IMPROVING PUBLIC SECTOR EFFICIENCY AND IT'S IMPACTS ON CUSTOMER SATISFACTION EMPLOYEES RESULTS AND CORPORATE IMAGE. *International Journal for Quality Research*, 12(3).
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs–Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring business excellence*.
- Bhandarker, A. and Rai, S. (2019), "Toxic leadership: emotional distress and coping strategy", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 22 No. 1, pp. 65–78.
- Billings, Brandon,(2020) "Megachurches Can Have Mega Problems – Insights From Toxic Leadership In Modern Megachurches" . Honors Theses. 7. Belmont University .
- Caiden, G. E. (2014). *Administrative reform comes of age* (Vol. 28). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3–26.



- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., & Ghislieri, C. (2020). Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework. *Social Sciences*, 9(11), 196.
- Dorasamy, N. (2018). The nexus between Narcissist Followers and Leaders–Antecedent for Toxic Leadership. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(6 (J)), 251–260.
- E.F.Q.M (2013) The European Foundation for Quality Management Excellence Model, [Online], Available at: <https://www.efqm.org>.
- E.F.Q.M (2020) The European Foundation for Quality Management Excellence Model, [Online], Available at: <https://www.efqm.org>
- EAPCCT Scientific Committee. (2002). Abstracts of the European Association of Poisons Centres and Clinical Toxicologists XXII International Congress. *Journal of Toxicology: Clinical Toxicology*, 40(3), 241–399.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “EFQM Recognized for Excellence” recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362–375.
- Foster, J. B., Holleman, H., & McChesney, R. W. (2019). 1.1. The US Imperial Triangle and Military Spending. *Militarization*, 29–36.
- Gardner, D., O’Driscoll, M., Cooper–Thomas, H. D., Roche, M., Bentley, T., Catley, B., & Trenberth, L. (2016). Predictors of workplace bullying and cyber–bullying in New Zealand. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 448.

- Harris A, Jones M (2018) the dark side of leadership and management. School Leadership &
- Hede, S. (2018). Crisis management: psychological challenges for leaders (Doctoral dissertation, Karlstad University Press)
- Holmberg, J., & Sandbrook, R. (2019). Sustainable development: what is to be done?. In Policies for a small planet (pp. 19–38). Routledge..
- Joynt, S. (2017). Exodus of clergy: The role of leadership in responding to the call. HTS teologiese studies/theological studies, 73(4).
- Kellerman, B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters? Harvard Business Press.
- Khorakian, A., Baregheh, A., Eslami, G., Yazdani, N., Maharati, Y., & Jahangir, M. (2021). Creativity and paternalistic leadership in a developing country's restaurants: The role of job embeddedness and career stage. International Journal of Tourism Research. <https://doi.org/10.1002/jtr.2434>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. Journal of management, 39(5), 1308–1338
- Kurtulmuş, B. E. (2021). Toxic Leadership and Workplace Bullying: The Role of Followers and Possible Coping Strategies. The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being, 751–770.
- Laurett, R., & Mendes, L. (2019). EFQM model's application in the context of higher education. International Journal of Quality & Reliability Management.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. Representation, 47(3), 331–342.



- Lu, H., Ling, W., Wu, Y. and Liu, Y. (2012), "A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership", Chinese Management Studies, Vol. 6 No. 2, pp. 271–283.
- Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B., & Fan, Y. (2019). Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. International journal of nursing sciences, 6(2), 198–203.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. Review of Integrative Business and Economics Research, 8(1), 33–50.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. Journal of Organizational Behavior, 34(S1), S120–S137.
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. Journal of Social Issues, 74(3), 500–528.
- Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership. (Doctoral dissertation). College of Management and Technology, Walden University.
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model. International Journal of Quality and Service Sciences.
- Mendes, L. (2017). TQM and knowledge management: An integrated approach towards tacit knowledge management. In Handbook of research on tacit knowledge management for organizational success (pp. 236–263). IGI Global.

- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137.
- Morris, Jr., Jerry A., (2019)"Understanding Coping Strategies and Behaviors of Employees Affected by Toxic Leadership". *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 6359.
- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., & Avci, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–21.
- Pelantová, V., & Šlaichová, E. (2017). The contribution to the integration of management systems oriented to the sustainable and TQM. *Amfiteatru Economic*, 19(11), 951–965.
- Periañez-Cristobal, R., Calvo-Mora, A., Rey-Moreno, M., & Suárez, E. (2020). Organisational profiles: key factors and results from the EFQM model perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–24.
- Prescher, T., & Werle, S. (2014). Comprehensive and sustainable? US education reform from a neo-institutional perspective. *Tertium Comparationis*, 20(1), 81–109.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation). University of Maryland Libraries University of Maryland, College Park, MD 20742–7011 (301)314–1328.



- Share Aiyed Aldosari, Anwar Hamad Alrashidi. (2021). The Degree to which the Leaders of Public Schools in Riyadh City Practice Toxic Leadership and its Relationship to the Level of Psychological Well-being of Teachers from their Perspectives, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5 (6), 0–20.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575–590.
- Steele JP (2011) Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: a two year.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 229, 267–276.

إستمارة أستقصاء

الأستاذ الفاضل/ الأستاذة الفاضلة تحية طيبة وبعد ،،،

أرجو التفضل بالاطلاع وملئ الاستمارة المرفقة، وأختيار الإجابة التي تناسب وجهة نظركم، حيث تقوم الباحثة بالإعداد لدراسة ميدانية عن "دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي"، لذا ترحو الباحثة التكرم وتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على فقرات الاستمارة بكل موضوعية ودقة وأمانة، نظراً لأهمية إجاباتكم وإنعكاسها على نتائج الدراسة، علماً بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الاستمارة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع هذه المعلومات بكل سرية واحترام للخصوصية المطلوبة.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم

الباحثة



أ- أولاً: معلومات ديموغرافية:

١. النوع : ذكر أنثى

٢. العمر : أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة
من ٤٠ سنة الي اقل من ٥٠ سنة من ٥٠ سنة فأكثر

٣. المستوي الوظيفي : الإدارة المتوسطة الإدارة التشغيلية

٤. المستوي التعليمي : دون الجامعي جامعي فوق الجامعي

٥. مدة العمل بالهيئة (الخبرة) : أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
١٠ سنوات من ١٠ سنوات فأكثر

ب- الأسئلة التالية تتعلق بالقيادة السامة، من فضلك ضع علامة \surd أمام الخانة التي تتناسب مع رأيك الشخصي.

					م
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	العبارات
					المتغير المستقل (القيادة السامة)
					الإشراف المسيئ
					١. يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه.
					٢. يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بمسئوليات خارجة عن نطاق وصف وظائفهم.
					٣. لا يهتم رئيسي في العمل بالتزامتنا خارج نطاق العمل.
					٤. يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل.
					٥. يخبر رئيسي في العمل المرؤوسين بأنهم غير أكفاء.
					٦. يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.
					٧. يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم.
					الترويح الذاتي
					١. ينكر رئيسي في العمل الأخطاء التي تحدث في الإدارة المسئول عنها.
					٢. يقدم رئيسي في العمل المساعدة فقط للأفراد الذين يساعده على التقدم في عمله.
					٣. يقبل رئيسي في العمل أن تُنسب إليه إنجازات لم يشارك فيها.
					٤. يعمل رئيسي في العمل من أجل مصلحته الشخصية والسعي للحصول على الترقية.
					٥. تتغير تصرفات رئيسي في العمل عند حضور رئيسه الأعلى.
					عدم القدرة على التنبؤ
					١. رئيسي في العمل في العمل سريع الانفعال.
					٢. تتحكم الحالة النفسية لرئيسي في العمل في مناخ العمل.
					٣. يغضب رئيسي في العمل من مرؤوسيه لأسباب غير معروفة.
					٤. تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل على درجة ونبرة صوته.
					٥. يدفع رئيسي في العمل مرؤوسيه لتفسير حالته المزاجية والتنبؤ بها.
					٦. يؤثر رئيسي في العمل على مشاعر مرؤوسيه عندما يكون منفصلاً.
					٧. يتسم مزاج رئيسي في العمل بالتقلب.



					م
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق إلي حدا ما	موافق تماما	العبارات
					تابع المتغير المستقل (القيادة السامة)
					الترجسية
					١. يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص غير عادى.
					٢. يعتقد رئيسي في العمل أنه أكثر كفاءة من أى شخص آخر.
					٣. يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والمجاملات.
					٤. يرى رئيسي في العمل أنه يجب أن يكون فى أعلى المناصب فى المنظمة.
					٥. رئيسي فى العمل فى العمل شخص أنانى.
					القيادة السلطوية
					١. ينفرد رئيسي فى العمل باتخاذ كافة القرارات سواء كانت هامة أو غير هامة.
					٢. ينتهك رئيسي فى العمل خصوصية المرؤوسين.
					٣. يتحكم رئيسي فى العمل فى كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم.
					٤. لا يتسم رئيسي فى العمل بالمرونة حتى فى الظروف الطارئة.
					٥. لا يسمح رئيسي فى العمل لمرؤوسيه بتنفيذ مهام العمل بطرق جديدة.
					٦. لا يستمع رئيسي فى العمل إلى الأفكار والمقترحات التى تتعارض مع رأيه.

ج- الأسئلة التالية تتعلق بالنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، من فضلك ضع علامة √ أمام الخانة التى تتناسب مع رأيك الشخصي.

					م
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق إلي حدا ما	موافق تماما	العبارات
					المتغير التابع (النموذج الأوروبي للتميز)
					القيادة وثقافة المؤسسة
					١. القيادة الإدارية قذوة للمرؤوسين علي مستوى السلوك والخلق الرفيع .
					٢. يتم تأكيد الأولويات الإدارية من قبل القيادة بالهيئة .
					٣. تشارك القيادة بفاعلية فى تطوير ومراجعة وتحسين النظم بالهيئة .
					٤. تشجع القيادة العاملين علي تحقيق أهداف وغايات الهيئة وتطوير أنشطتها .

دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي دكتورة/ ثناء معوض على أبو شحاته

					غايات المنظمة ورويتها وإستراتيجيتها
					١. يتم الاستفادة من تحليل القدرات في وضع الإستراتيجيات والبرامج للهيئة .
					٢. يتم مراجعة استراتيجية الوزارة وتحليل لقدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية عند صياغة إستراتيجية الهيئة .
					٣. تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن إستراتيجيات الهيئة تنفذ علي النحو الصحيح .
					٤. ترتبط البرامج والأنشطة الموضوعه مع الخطة الإستراتيجية للهيئة .
					إشراك المعنيين
					١. تقدر الهيئة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الأطراف المعنية.
					٢. يشترك الأطراف المعنية في وضع خطط تطوير الهيئة وفقا لإستراتيجيتها .
					٣. يتم وضع وتطوير أهداف الهيئة الرئيسية وفقا لمقترحات الأطراف المعنية .
					٤. تعمل القيادة بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي مثل الوزارات والشركات .
					تحقيق الإستدامة
					١. تأخذ القيادة احتياجات المجتمع في الاعتبار عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للهيئة .
					٢. يتم وضع برامج الهيئة وأنشطتها لتحقيق التنمية المستدامة.
					٣. يتوفر مؤشرات لقياس المخاطر الصحية والبيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع .
					٤. يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الهيئة في خدمة المجتمع وضمان إيجابيتها .
					إدارة الأداء
					١. يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للهيئة وضمان تحسينه .
					٢. تقوم الهيئة بإدارة واستخدام وسائل التقنيات علي نحو فعال .
					٣. يوجد لدي الهيئة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة .
					٤. تحافظ الهيئة علي مبانيها ومعداتنا وتقوم بصيانتها علي نحو فعال .



م	العبــــــــــــــــارات	موافق تماما	حدا ما	موافق الي	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	إنطباعات المعنيين						
٠١	توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الأطراف المعنية .						
٠٢	تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الهيئة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات .						
٠٣	تخصص الهيئة الوقت الكافي للأستمتاع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتهم .						
٠٤	تضع الهيئة أهدافها لتحقيق رضا جميع المعنيين .						
	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي						
٠١	تقوم الهيئة بإشراك العاملين والعملاء الرئيسيين في عملية صياغة أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.						
٠٢	تمتلك الهيئة مرونة عالية في حجم الأستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات العملاء .						
٠٣	استطاعت الهيئة من رفع مستوى التقنية المستخدمة في العمليات التشغيلية .						
٠٤	تعمل الهيئة على إشراك الأطراف المعنية في عملية التخطيط الإستراتيجي.						

د- الأسئلة التالية تتعلق بالإصلاح الإداري، من فضلك ضع علامة √ أمام الخانة التي تتناسب مع رأيك الشخصي.

م	العبــــــــــــــــارات	موافق تماما	حدا ما	موافق الي	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	المتغير المعدل (الإصلاح الإداري)						
	التطوير التنظيمي						
٠١	يحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة بالهيئة نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة						
٠٢	تتبنى الهيئة سياسات وبرامج محددة للتطوير.						
٠٣	إن التشريعات الحكومية الجديدة تقود الهيئة إلى التطوير.						
٠٤	التغيير في طلبات العملاء يحث الهيئة للتغيير والتطوير في سياساتها.						
٠٥	التغييرات الإقتصادية السريعة في البيئة الخارجية تستدعي إحداث تغييرات في الهيئة.						
٠٦	إزدياد الوعي الثقافي والاجتماعي لدى العملاء يتطلب من الهيئة تبني سياسات المشاركة والتغيير.						

دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي دكتورة/ ثناء معوض على أبو شحاته

					إعادة الهيكلة
					١. توجد إدارة لتخطيط وإدارة موارد المعلومات الحكومية.
					٢. تفيد إعادة الهيكلة تعزيز الاستقلالية في العمل.
					٣. يستطيع العملاء التي تتعامل مع الهيئة من إتمام كافة معاملاتها من خلال الموقع الإلكتروني.
					٤. حدثت تغيرات كبيرة في نظام تقييم الأداء في ظل إعادة الهيكلة.
					٥. يمكن للموظف تغيير طريقة عمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر طالما أن ذلك سيؤدي لتحقيق نتائج أفضل.
					الثقافة التنظيمية
					١. هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقيق الكفاءة في الأداء.
					٢. هناك جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.
					٣. خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.
					٤. تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية بالعدالة.
					التدريب
					١. تُدرّب الهيئة كل العاملين على كيفية تطبيق سياسات وبرامج الإصلاح الإداري.
					٢. تسعى الهيئة إلى تدريب العاملين على إنجاز مهامهم الوظيفية بأفضل الطرق الممكنة.
					٣. تساهم عملية تدريب العاملين في زيادة قدراتهم على تطوير أساليب العمل ومن ثم إنجاز عملهم بصورة أفضل.
					٤. يتم تدريب العاملين على كيفية تطبيق قوانين وأنظمة العمل الإداري في القطاع الحكومي.
					٥. يتم تحفيز العاملين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات.