



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

عنوان البحث

دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز
دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في
بعض الجامعات والكليات الاهلية في محافظة بابل

إعداد

الطالبة:- داليا حسين نجم

الطالبة:- داليا ميثم علي

إشراف

أ.م.د فاطمة حسين كاظم

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ
الْحَمِيدِ).

سورة (سبأ) آية
(6)

صدق الله العظيم

الإهداء

لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا
والآخرة. إلى اهلي الذين أشهد لهم بأنهم نعم
الاهل في جميع الأمور.. مرّت قاطرة البحث
بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطّأها
بثبات بفضل من الله ومنّه.

الشكر و التقدير.

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً...

أقدم شكري وامتناني إلى جميع من أعانوني

وساعدوني في إخراج هذا البحث بفضلهم

وجهدهم على الآراء القيمة التي أبدوها لي

وخصوصاً مشرف البحث الدكتور الفاضل

موفق الحميري وإلى الهيئة التدريسية في

القسم عموماً ، وراجياً من الله أن أكون قد

أصبت أكثر مما أخطأت وأن يستفاد مما بذلت

من جهود أملأ أن أكون قد أعطيت الموضوع

بعض حقه، وأسأل الله أن يعلمنا ما ينفعنا،

وينفعنا بما علمنا

والله ولي التوفيق.

❖ الخلاصة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الاثر الذي تحدثه القيادة التشاركية (متغير مستقل) في الاداء المتميز (متغير معتمد) في الجامعات والكليات عينة البحث. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض معلومات الدراسة فقد تم اختيار (عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية بمحافظة بابل) بوصفها ميدان للدراسة , اذ تعتبر من اهم المنظمات الخدمية والاستثمارية في محافظة كربلاء المقدسة , اذ تم استقصاء اراء عينة بلغ حجمها (٢٤٠) وفق القاب علمية متنوعة. وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لغرض اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتحليل العائلي التوكيدي واستخدم برنامج (Spss v.25).

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ابرزها, استغلال كل ما يؤدي الى ارتفاع الاداء المتميز , وعليه لا بد من استغلال مفاهيم القيادة التشاركية في الجامعات المذكورة على النحو الذي يسهم برفع مستوى الاداء المتميز .

الكلمات المفتاحية: (القيادة التشاركية, الاداء المتميز)

المحتويات

- الخلاصة ث
- المبحث الأول المقدمة: - ح
- المبحث الأول :- منهجية الدراسة 1
- المبحث الثاني:- الجانب النظري للقيادة التشاركية 5
- المبحث الثالث:- الأداء المتميز 10
- المبحث الرابع:- الجانب العلمي 15
- الاستنتاجات و التوصيات :- 23

• المصادر:-.....24

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم وأفضل الصلاة على حبيبنا رسول الله
سيدنا
محمد (صلى الله عليه وسلم).

سوف أقوم في بداية بحثي بتقديم الشكر والامتنان لكل
من قدم يد المساعدة في إتمام هذا البحث، سائلاً العلي
القدير أن أكون قد وفقت في بيان كافة المعلومات
المتعلقة بموضوع بحثي، وسوف أقوم بتقديم جميع
عناصر هذا البحث أشرح أهدافه وأعمل على تقديم
المقترحات الخاصة به، على أمل الرقي والنجاح في
تقديم المطلوب.

ويكفيني شرف المحاولة في بذل أقصى ما يمكن من
الجهد لملامسة جوانب هذا الموضوع سائلاً المولى
الكريم أن يوفقتي في هذا العمل.

المبحث الأول منهجية الدراسة

منهجية الدراسة تشكل الركائز الأساسية المهمة التي يبني عليها البحث العلمي. التي تربط بين المعرفة الأكاديمية وتجسيدها في المجال العملي. من المهم توجيه الاهتمام فيها، إذ تساعد المعنيين في الفكر الإداري والمهني الإلمام بالكيفية التي سيتم عن طريقها تنفيذ الدراسة وتحقيق الوصول إلى أهدافها كما تقدم إيضاحاً لمتغيرات الدراسة ومقاييسها المتبعة ونوع المنهج الذي تتبناه وحدودها ومجتمعها واختيار عينتها والأدوات المتبعة في جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجات الإحصائية. ومنهجية الدراسة تتضمن الآتي :-

أولاً - مشكلة الدراسة :-

تكمن المشكلة النظرية في تبني القيادة التشاركية لخطوات جادة للحصول على النتائج الايجابية للتأثير على أتباعهم في عملية تطوير ما قد يفعلونه أو لا يفعلونه. إضافة الى ان هناك فجوة في مجموعة الأدبيات في كيفية ادارة وتأثير القيادة التشاركية على الموظفين. وهذا قاد الباحث الى أن هنالك ضرورة بحثية لدراسة هذه المتغيرات ولقد حاولت الدراسة الحالية استكشاف واقع الاداء الخاص بالكليات عن طريق الخوض في ماهية القيادة واستخدام ميزة التميز في الاداء التي تعتمد عليها تلك الجامعات والكليات في منظومة عملها , كل ما سبق من ملاحظات , استفسار و مقابلات عن مدى ادراك متغيرات الدراسة في الكليات الاهلية بالإمكان صياغتها عن طريق التساؤلات الآتية :-

١- ما مستوى توفر سلوك القيادة التشاركية والاداء المتميز في الجامعات والكليات قيد الدراسة ؟

٢- ماهي طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية وبين ابعاد الاداء المتميز في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ؟

٣- ما مدى علاقة التأثير بين القيادة التشاركية بأبعادها في تعزيز الاداء المتميز في الجامعات والكليات الاهلية قيد الدراسة ؟

ثانيا- أهمية الدراسة:-

بشكل عام تنبع أهمية اي دراسة في الحقل الاداري في مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات , وعليه تتجسد الاهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الاتية :-

١- على مستوى المتغيرات , تعد مفاهيم القيادة التشاركية, والاداء المتميز متغيرات مهمة في الفكر الاداري والتنظيمي لذلك تقدم الدراسة محاولة جديدة في تعزيز هذه المفاهيم. لذلك تشكل الدراسة أثراء فكريا لهذه الموضوعات فضلا عن تداخلها في اكثر من مجال مثل (السلوك التنظيمي , نظرية منظمة , ادارة الموارد البشرية).

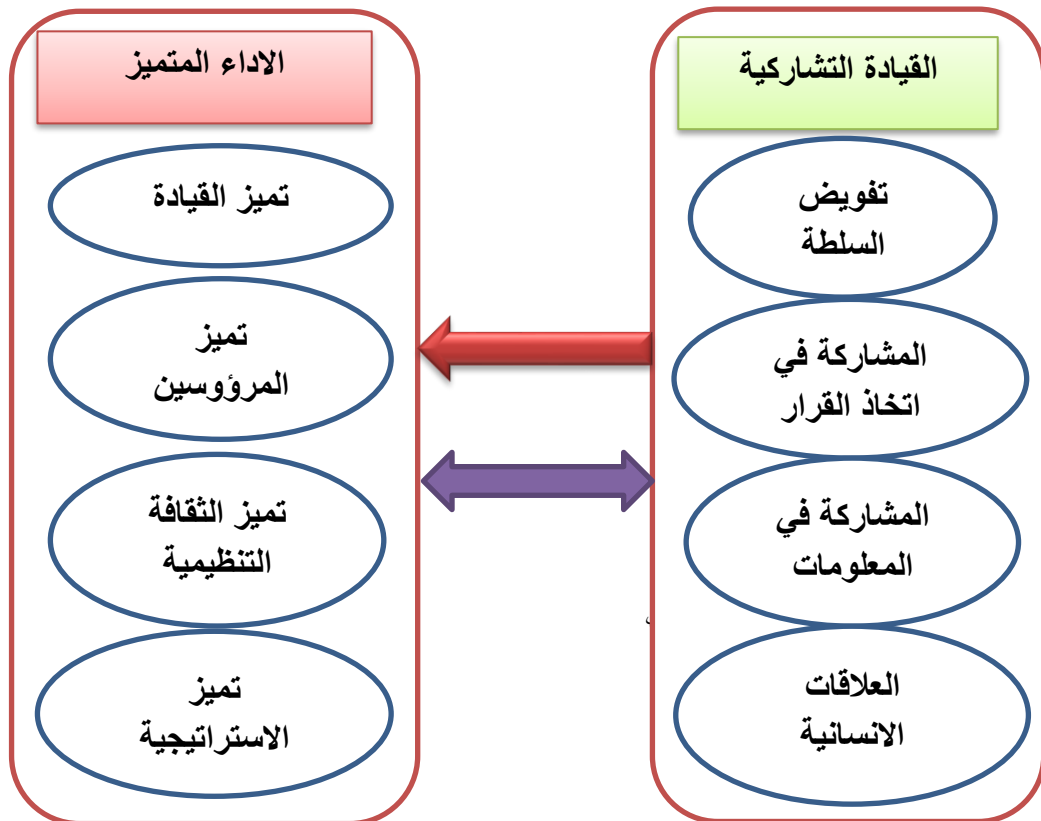
٢- على مستوى مجتمع الدراسة , اختبار التفاعل بين متغيرات الدراسة يشكل مساهمة فعالة تساعد المنظمات قيد الدراسة في بناء برنامج يتبنى هكذا نوع من المتغيرات لزيادة فاعلية التطبيقات الادارية في المنظمات.

ثالثا- اهداف الدراسة :-

هدف الدراسة الحالية إلى تحقيق المفهوم , الأهمية , والابعاد, وايضا التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الجامعات والكليات الاهلية قيد الدراسة ومدى اتفاق وجوده مع طرح الباحثين في حقل السلوك التنظيمي والخروج منها بصيغ و دلالات تتفق مع اهداف الدراسة , فضلا عن ذلك بناء مخطط يصف شكل العلاقة (الارتباط والتأثير) بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى سريان المخطط.

رابعاً-المخطط الفرضي للدراسة :-

المخطط الفرضي للدراسة يقدم صورة لعلاقات الارتباط والتأثير في المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة, المتغير الرئيس الاول والمتمثل القيادة التشاركية (متغير مستقل) والذي يضم اربعة ابعاد هي (تفويض السلطة/المشاركة في اتخاذ القرار , المشاركة في المعلومات , العلاقات الانسانية) اما المتغير التابع في الدراسة هو الاداء المتميز ويضم اربعة ابعاد هي (تميز القيادة / تميز المرؤوسين/تميز الثقافة التنظيمية / تميز الاستراتيجية)



خامسا- فرضيات الدراسة:-

الفرضية الرئيسية الاولى :- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والاداء المتميز). (وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية).

١. الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والاداء المتميز). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

٢. الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاداء المتميز).

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والاداء المتميز). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العلاقات الانسانية والاداء المتميز) في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية :- (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الاداء المتميز). (وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية).

١. الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في الاداء المتميز). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

٢ الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار في الاداء المتميز). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في المعلومات في الاداء المتميز). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقات الانسانية في الاداء المتميز). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

المبحث الثاني

الجانب النظري للقيادة التشاركية

أولاً :- مفهوم التشاركية

يرى **(Katz&Kahn,1978:18)** أنها ظاهرة جماعية اكتسبت الكثير من الاهتمام في العقدين الماضيين. وهذا النهج يصور القيادة على أنها وظيفة للفريق بدلاً من وظيفة فرد واحد. وتدعو نظرية القيادة التشاركية إلى القيادة كوظيفة يتم فيها تقاسم الأدوار والمسؤوليات القيادية بين أعضاء الفريق وقد اطلق عليها أكثر من تسمية منها(القيادة الموزعة, القيادة الجماعية, القيادة التشاركية).

واكد **(Lyndon et al.2020:18)** بشكل أساسي ، يشير مفهوم القيادة التشاركية إلى عملية ديناميكية وبدئية يشارك فيها قائد المجموعة الأصلي بمشاركة الأهداف والمسؤوليات مع جميع أعضاء الفريق بحيث يتم تمكينهم من قيادة أنفسهم وقيادة بعضهم البعض. نتيجة لذلك ، يواصل أعضاء الفريق الأداء والعمل بروية ودوافع واضحة.

وبين **(Bell&Mjoli,2013:451)** ان القيادة التشاركية تعد إحدى الأنماط القيادية المعاصرة التي يتبناها القادة في توجيه المرؤوسين وإدارتهم في العمل، إذ انها تعني استخدام طرائق قرار مختلفة تسمح للأفراد العاملين بالتأثير في قرارات القائد. ووضح **(Banjarnahor et al.2018:87)** ان القيادة التشاركية هي القيادة التي تنطوي على المرؤوسين في صنع القرار ، والتشاور مع الموظفين وجمع الأفكار قبل اتخاذ القرارات والتشاور حول الأمور المتعلقة بالعمل.

جدول (١) بعض مفاهيم القيادة التشاركية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

| المفهوم | الكاتب | ت |
|---|-----------------------------|---|
| القيادة التشاركية: بانها ملكية فريق ناشئة للتأثير المتبادل والمسؤولية المشتركة بين أعضاء الفريق ، حيث يقودون بعضهم البعض نحو تحقيق الهدف. | (Wang et al. 2014:181) | ١ |
| بانها ظاهرة جماعية ناشئة وديناميكية حيث يتم توزيع الأدوار القيادية والتأثير فيما بين أعضاء الفريق. | (D'Innocenzo et al. 2016:5) | ٢ |
| القيادة التشاركية: هي قدرة الموظفين المختلفون بسن أدوار القائد والتابع في نقاط زمنية مختلفة. | (Lord et al.2017:435) | ٣ |
| القيادة التشاركية: يشارك كل عضو في الفريق في وظائف قيادية ويقبل قيادة زملائه. | (Aubé et al.2018:199) | ٤ |
| القيادة التشاركية: هي عملية تأثير ديناميكي تفاعلي بين الأفراد في مجموعات. | (Sweeney et al.2019:115) | ٥ |

المصدر : اعداد الباحث اعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

من خلال مما تقدم يرى الباحث بان القيادة التشاركية هي نوع من انواع القيادة الأفقية التي تعمل بطريقة ديناميكية ولها تأثير تفاعلي بين الاعضاء لغرض تحقيق اهداف المجموعة او التنظيم. كما يمكن تفسير التحول في هذا النموذج الأكاديمي من خلال النظر في صعود الدراسات حول العمل الجماعي الذي اصبح مهماً بشكل متزايد في أدبيات مكان العمل حيث تدرك العديد من المنظمات الفوائد التي يمكن أن يجلبها العمل الجماعي

ثانياً :- أهمية القيادة التشاركية

يعد اتجاه القيادة التشاركية حسب (Lythreatis et al.2019:6) من الاتجاهات القيادية الحديثة التي اهتم بها الباحثون في وقتنا الحالي، والتي تؤثر تأثيرات إيجابيا على تماسك المنظمات ونشاط الموظفين فيها حيث تكون قدرة القائد في التأثير على الموظفين داخل المنظمات المختلفة، من خلال اشراك القائد للموظفين في المنظمات بعميلة اتخاذ القرارات الادارية، وفي التخطيط لأهداف المنظمة، ومنح الموظفين الصلاحيات في المهام المختلفة.

وتضامنا مع هذه الافكار فقد بين (Bilal et al. 2019:138) بان أهمية القيادة التشاركية تظهر في انها نابعة من أهمية دورها في تحقيق الاهداف التنظيمية ومن خلال القدرة على التأثير بالمرووسين واشعارهم بأهميتهم واقامة علاقات انسانية طيبة بين القائد وبينهم.

واضاف (Mintari&Shabri,2020:29) ان أهمية القيادة التشاركية تساهم في رفع مستوى اداء الموظفين، وحل مشكلات العمل تسمح المنظمة بتنظيم اللقاءات الإدارية بين القادة والمرووسين ومشاركتهم في صنع القرار، وتكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم ، وزيادة الروح المعنوية كما تساهم في وضوح الرؤية، وحل الخلافات بشكل فعال، وتنمية الالتزام، وتحمل المسؤولية وتعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات التي يتم تنفيذها في المنظمات.

ثالثاً :- ابعاد القيادة التشاركية

من خلال اطلاع الباحث على الادبيات الدراسات السابقة المتناولة موضوع القيادة التشاركية لاحظ ان معظم الكتاب والباحثين حددوا مجالات القيادة التشاركية بالأبعاد الاتية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية) وحسب (Gyasi,2015:51)(الشمري واللحان, ٢٠١٨:٧٠) (معمرى , ٢٠١٩:١٦٨) (الشمالي, ٢٠٢٠:٣٦) والتي تنسجم مع تطبيق هذه الدراسة.

١ – تفويض السلطة:-

يقول (Ahmad & Tina, 2021:246) ان تفويض السلطة هو عملية يقوم فيها القادة بتخصيص سلطتهم إلى الموظفين، حتى يتمكنوا من العمل وفقاً لواجباتهم ويكونوا قادرين على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة. يتم تنفيذ تفويض السلطة كمحاولة لتحسين أداء الموظفين في المنظمة هناك عدة تقنيات محددة لمساعدة المديرين على تفويض السلطة بشكل فعال: تحديد الأهداف، والتأكيد على المسؤوليات والحقوق، وتوفير الحافز للمرؤوسين، وطلب إكمال العمل، وتوفير التدريب للمرؤوسين وتوفير الإشراف المناسب ومن المزايا المحتملة في التفويض تعزيز تعلم الموظف، وتنمية الموظفين وتطويرهم ، وبناء مهارات ومعارف الموظفين ، والمساعدة في زيادة الرضا الوظيفي. ويرى (colombe et al , 2021:1-2) في سياق الابتكار المفتوح إلى أن المنظمات التي تشارك في الابتكار المفتوح تميل إلى تفويض السلطة على قرارات الابتكار حيث يؤكد على مزايا التفويض الكبير للسلطة على قرارات الابتكار حيث يسمح التفويض اتخاذ القرار للموظفين بالاستفادة من معلوماتهم الشخصية والروابط الاجتماعية لتحديد مصادر المعرفة الخارجية ذات الصلة وإدخال هذه المعرفة إلى مصادر داخلية ان التفويض الناجح الذي يراها الموظفون تؤدي إلى التزام تنظيمي أكبر ورغبة في البقاء مع المنظمة وهي إحدى وسائل مكافحة دوران الموظفين.

٢- المشاركة في اتخاذ القرار :-

ووفقاً (Lke et al.2017:934) تعد مشاركة الموظف واحدة من العديد الأشكال الحالية في عملية صنع القرار في مكان العمل. ويعمل القادة على تشجيع والسماح بدرجة عالية من مشاركة الموظفين والاستقلالية وهي تهدف إلى زيادة التزام القوى العاملة وإضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل مع النية لتحسين أداء العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الجيدة.

وادت عملية المشاركة في اتخاذ القرار حسب راي (Oluatoyo et al.2017:195) إلى زيادة مرونة الموظفين اضافة الى تنمية المؤهلات والمهارات اللازمة لتأمين الوظائف في المنظمات. عكس ما كان في السابق من عدم سماع صوت الموظفين اضافة الى الأمور المتعلقة بجداول عملهم في المنظمات

ولكن مؤخراً ازدادت الجهود المبذولة لتعزيز الكفاءة التنظيمية وكانت مشاركة الموظفين مجال اهتمام الأكاديمي واسع

٣- المشاركة في المعلومات:-

اشار (Lee et al,2019:56) انه في الاقتصاد القائم على المعرفة اليوم اصبحت المنظمات بحاجة إلى تشجيع الموظفين ليكونوا مبتكرين في تقديم الخدمات من أجل البقاء والمنافسة. وان التعزيز المستمر للكفاءة وذكاء الموظفين أمر حيوي في إنشاء قاعدة معرفية قوية والملكية اللازمة لتطوير مكانة المنظمة في السوق. ويرى (Hanif et al.2020:٩٨) يتطلب الاحتفاظ بالمعلومات داخل المنظمة وجود الفهم المناسب للمتغيرات السلوكية للشخص التي تؤثر على الاحتفاظ بالمعلومات الضمنية داخل المنظمة. إلى جانب ذلك يتمحور التركيز على الاحتفاظ بالمعلومات كجزء من عمل تقنية على تحسين كفاءة المنظمات وفعاليتها وزيادة ميزتها التنافسية, ويعتقد أن المعلومات يجب أن يُنظر إليه صراحة على أنه أصل أساس للقدرة التنافسية.

٤- العلاقات الانسانية

إشارة (Geoffrey.2021:102) في ظل البيئة العالمية المتغيرة وغير المتوقعة والتي تتميز بالتنافسية غير المسبوقة تحتاج المنظمات إلى أن تكون سريعة الحركة في سبيل تحقيق النجاح. ومن أجل الحفاظ على هذه الميزة يجب على المنظمات الصغيرة والكبيرة ان تكون أكثر مرونة من أجل البقاء والازدهار. حيث تعتبر العلاقات الإنسانية عنصر مهم للمنظمات في تعزيز وخلق المعرفة في المنظمة حيث لا يمكن إنكار الأهمية المتزايدة للمعرفة في الأداء والإنتاجية والربحية وإدارة الخدمات والميزة التنافسية.

واشار (Sankar&Jeyakumaram.2019:1314) ان العلاقات الإنسانية في كل منظمة تعتبر مهمة جدا لتحقيق أهدافها. وقد استطاعت اغلب المنظمات من المحافظة بطرق مثالية من الحصول على فوائد عديدة للعلاقات الإنسانية حيث تعزز الثقة بين الموظفين والمنظمة إضافة الى ذلك فهي طريقة إيجابية لتحسين الأداء لأنها أحد العوامل التي تؤثر على مستوى أداء المنظمة.

المبحث الثالث

الاداء المتميز

اولا :- مفهوم الاداء المتميز

ان مصطلح التميز (Excellence) فقد بدأ الاهتمام به كمفهوم في مطلع الثمانينات من القرن العشرين حين قام Peters & Waterman عام (١٩٨٢) بتأليف كتابهما المشهور بعنوان (البحث عن التميز) In search of excellence والذي جاء كرد فعل نتيجة تميز الشركات اليابانية منذ عقد الستينات والسبعينات، وقد درس كل منهما عددا من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل نجاحها على وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج الشركات الناجحة.

وقال (Fuller et al.2018:237) بان الاداء المتميز يعد احد المواضيع التي تم الاهتمام بها من قبل منظمات الاعمال بسبب انه يحقق الأهداف التنظيمية وتعزيز موقعها في بيئتها والتميز عن المنظمات وعلى الرغم من ان المنظمات قد تختلف في كيفية وصفها للاداء المتميز فأنها تشير عموما الى مدى جودة أداء الموظف في المهمة الموكلة اليه من خلال ما يمتلكه من المهارات المحددة والمعرفة والسلوك والمواقف التي تمنح الموظف إمكانية فعالة في أداء المهام حيث يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها متطلبات الوظيفة حيث يكون لديه القدرة على توظيف تلك المعرفة والسلوك والمهارات مما يجعله ينجز اعمالا تتجاوز الحدود والمعايير التنظيمية.

وقد قدم بعض الباحثين والكتاب عدة تعاريف تجسد مفهوم الاداء المتميز وكما موضح ادناه.

جدول (٢) بعض مفاهيم الاداء المتميز من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

| ت | الكاتب | المفهوم |
|---|-------------------------|--|
| ١ | (Armstrong,2009:113) | تميز الاداء: هي الاجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز واحتواء العاملين . |
| ٢ | (Qawasmeh et al,2013:8) | يتحقق التميز عندما تكون المنظمات قادرة على تجاوز التوقعات من خلال الموظفين الممتازين. |
| ٣ | (Brooke,2018:73) | يعرف الاداء المتميز: بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل. |
| ٤ | (Fuller et al,2018:234) | الاداء المتميز: يشير إلى مدى جودة أداء الموظف في المهمة الموكلة إليه من خلال ما يمتلك قدرات أداء عالية المستوى مثل المعرفة فوق المعرفية والمشاركة المهنية والوعي بالموقف والاستقلالية . |
| ٥ | (Ahmad,2019:1866) | التميز في العمل هو أداة استراتيجية تساعد الشركات على الحصول على تحسين الجودة والميزة التنافسية في تحقيق أهدافهم. |

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى المصادر الواردة في الجدول.

ويرى الباحث ان الاداء المتميز هو الاداء الذي يتجاوز متوسط الاداء الاعتيادي كما يمثل حلقة من سلسلة الاداء الذي يعبر عنه بانه اكثر من مجرد انجاز متفوق ويتعلق بالموظفين الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بانجاز المهام الموكلة اليهم بشكل استثنائي.

ثانياً :- اهمية الاداء المتميز

يرى (Jankal,2014:541) بان المنظمات تسعى الى التحسين المستمر لتحقيق النجاح على المدى الطويل ومواجهة التحديات التي قد تواجهها عن طريق التميز بالأعمال وتقديم افضل الاداء اضافة الى تقديم الافضل لتعزيز التفوق.

وفي السياق ذاته بين (Sharifa&Kamarul,2022:34) أصبحت بيئة الأعمال تنافسية للغاية ولم يعد كافيًا أن تكون المنظمة جيدة ، فهي بحاجة إلى التميز في الاداء للبقاء على قيد الحياة ويستخدم التميز لشرح سياق التميز في الأعمال للإشارة إلى جودة الخدمة والعمليات غير العادية ، فضلاً عن العلاقة بين التشغيل ورضا العملاء حيث ان التميز يساعد المنظمة على دمج أفضل الممارسات والمبادئ لتمكين المنظمات من الأداء بشكل أفضل. ويرى (Lasrado,2020:5) بأن هناك بعض العوامل في المنظمة قد تساهم أو تساعد المنظمة في تحقيق التميز منها ثقافة المنظمة التي تعتبر أحد العوامل التي تم تحديدها كعامل حاسم يساهم في التنظيم والتحسين اضافة الى الاستراتيجيات التنظيمية ، لتحسين جميع مستويات التنظيم.

ثالثاً :- ابعاد الاداء المتميز

لقد اختلفت ابعاد ومقاييس الاداء المتميز حسب الدراسات والابحاث المقدمة وحسب بيئة العمل المعتمدة اضافة الى ان هذه الاختلافات قد تجسدت في تقديم هذه الابعاد من قبل الكتاب والباحثين. فقد تبني البعض ومنهم (Husain et al.2001) القيادة , التخطيط الاستراتيجي , ثقافة المنظمة , ادارة المرووسين , تمييز الممارسات والابتكار , ادارة التغيير). بينما قدم (Saunders et al.2009) عدة ابعاد منها (القيادة , التخطيط الاستراتيجي , تركيز السوق والزبون , تركيز الموارد البشرية , المعلومات والتحليل , ادارة العمليات). بالمقابل استخدم (Evans,2010) الابعاد الاتية (القيادة , التخطيط الاستراتيجي , ادارة المعرفة , تركيز على الموارد البشرية , ادارة العمليات) ومن خلال ما تقدم فان الباحث قد تبني الابعاد الاتية لتحقيق الغرض من الدراسة ولان هذه الابعاد تنسجم مع بيئة العمل في المنظمات العراقية وهي : (تميز القيادة , تمييز المرووسين , تميز الثقافة التنظيمية , تميز الاستراتيجية) وحسب (Qawasmeh,2013:6).

١- تميز القيادة:-

أشار (Sinha & Sengupta,2020:209-210) ان القيادة هي عملية تأثير مجتمعي حيث إنها تشارك في تشكيل أهداف المجموعة أو المنظمة، وتشجع السلوك لتحقيق هذه الأهداف، والتأثير والحفاظ على المجموعة اضافة الى غرس الثقافة التنظيمية. كما يعد الدعم القيادي أحد أهم العوامل المؤثرة في هذا الصدد. ومن الضروري للقيادة أن يزرعوا مناخًا تنظيميًا يسعى إلى استدامة مبادرات التدريب والتعلم ودعم التطوير المهني والذي يمكن ان يساعد القادة في تشجيع وتسهيل عملية التعلم الجماعي ونشر المعرفة وتطبيق الأفكار المبتكرة في المنظمة. بينما قال (Jia et al,2019:6) ان للتميز القيادي اهمية كبيرة كونها تتيح للموظفين مشاركة اوسع في صنع القرار والتعاون وتبادل المعرفة لإكمال مهامهم وواجباتهم . وتقدم المهارات بعضًا من المعارف والخبرات الأكثر تنوعًا والمطلوبة داخل بيئة الشركات الديناميكية ومطلوبة في التبصر ، وخفة الحركة ، ومنظور أوسع للاستفادة من الموارد. كذلك التأكيد على النزاهة الشخصية ، والرؤية الاستراتيجية ، وبناء الفريق والقدرات التقنية ومهارات التعامل مع الآخرين .

٢- تميز المرؤوسين :-

أشار (Naz et al.2020:3) ان المنظمات تركز بشكل أساسي على كيفية جذب الموظفين ذو الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم لأسباب عديدة منها الفجوات المتزايدة في الطلب والعرض حيث يمكن الوصول الى أداء عالي من خلال توفير بيئة عمل داعمة من خلال التحفيز وتقليل ضغوط العمل التي تؤدي الى تحقيق أداء متميز من خلال ذلك تسعى المنظمات للاهتمام في راس المال البشري والاحتفاظ بهم والتي من القضايا الرئيسية في عصر تنافسي.

ويشرح (Mylona&Mihail,2020:2-3) نظرا لان عملية الحصول على الموظفين ذوي المهارة امر بالغ الأهمية لنجاح المنظمات حيث تعتمد هذه المنظمات بشكل متزايد على تطوير الموظفين كجزء أساسي من عملها بشكل فعال ومستمر حيث تصبح فرص تطوير الموظفين موضوعا ذا أهمية قصوى للمنظمات من خلال التعرف على المهارات والكفاءات الجديدة واكتسابها حيث يتم تشجيع الموظفين على الاداء في الوظائف المختلفة من خلال المشاركة وادارة السلوك التقديري الايجابي ومواءمة المرؤوسين لمسؤولياتهم الاساسية.

وأضاف (Gerhart&Feng,2021:2) ان المنظمات تسعى إلى زيادة اداء موظفيها وتحقيق نتائج متفوقة وتوقع قادة الأعمال للحصول على أداء عال للموظفين حيث يمكنها تطوير ميزة تنافسية مستدامة عن طريق خلق قيمة بطريقة نادرة وصعبة على المنافسين.

٣- تميز الثقافة التنظيمية :-

أشار (Tianingrum,2022:106-161) ان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف حيث تستند الثقافة التنظيمية على مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والافتراضات المشتركة الأساسية التي تؤثر على طريقة تفكير الأعضاء وشعورهم وتصرفاتهم وكيف تؤثر بشكل جماعي على تغير سلوكيات الموظفين والأداء حيث ان المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تساعدها في زيادة الأداء وتمكن العمل الجماعي وترفع الروح المعنوية من اجل التميز في الاداء وتحقيق اهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل بيئة تنافسية.

وقال (Siti et al.2022:41) ان القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية تعد أمرًا بالغ الأهمية لمنظمات الاعمال للبقاء على قيد الحياة في سياق الاوضاع التنافسية الحالية لزيادة الاداء والكفاءة حيث ان للثقافة التنظيمية دور حاسم في خلق نجاح أي منظمة لأنها تعطي معنى لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يلعب القادة دور أساسي في ترسيخ الثقافة داخل المنظمة. وتعتبر الثقافة التنظيمية مركزية للفعالية والأداء التنظيمي حيث يجب ان تكون ثقافة داعمة لتمكين الموظفين وتحفيزهم مما يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي.

٤- تميز الاستراتيجية :-

واكد (Mustafa & Ghani,2021:3708) ان التميز الاستراتيجي يساعد في توحيد الاستراتيجيات المتنوعة نحو حالة فريدة من المنافسة والتأثير ، بالإضافة إلى القدرة على وضع قواعد اللعبة وإظهار السيطرة مطلقة من حقيقة أن الشركات لا تتنافس فقط من أجل العملاء أو على حصة السوق ، ولكن أيضاً في السلوك المعتمد الذي يدفع المنافسين للخروج من السوق ، بالإضافة تبني استراتيجيات للسيطرة على المنافسين من خلال اتخاذ القوة التنافسية كوسيلة لتحقيق ذلك.

وأوضح (Abd Allah et al.2021:26) ان أهمية التميز الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة يعد فرصة للموظفين عن طريق مشاركتهم في عملية صنع القرار، مما يجعلهم يشعرون بالمشاركة ويحقق لهم نوعاً من الرضا وتحقيق القدرة على التأثير والقيادة. وان مجرد الاستجابة يقلل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بالمنظمة ويزيد من الكفاءة والفعالية والتوقع لظروف عدم اليقين فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية وتشخيص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية ، والاستفادة من الفرص المتاحة ، بما يساهم في تحقيق الفاعلية والاداء المتميز للمنظمة.

المبحث الرابع

الجانب العلمي

يهتم هذا الجانب بعملية التأكد من مدى دقة ومصداقية وثبات المقياس المستخدم في عكس الظواهر المراد دراستها في بيئة التطبيق (الجامعات الكليات الاهلية: جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) اذ اعتمد الباحث الاستبانة كأداة (مقياس) رئيسة في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الحالية, ولهذا فان التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يعد امرا لا بد منه لقبول ما ينتج عن تحليلها من علاقات وتأثير بين متغيرات الدراسة, ولغرض التأكد من دقة ومدى صحة البيانات التي تحتويها الاستبانة اعتمد الباحث على احصاءات عدة للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المتعلق بمتغير القيادة التشاركية (تفويض السلطة, المشاركة في اتخاذ القرار, المشاركة في المعلومات, العلاقات الانسانية) ومتغير الاداء المتميز (تميز القيادة, تميز المرؤوسين, تميز الثقافة التنظيمية, تميز الاستراتيجية) وكما يأتي:

أ. فرضيات الارتباط

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة التشاركية) بأبعاده ومتغير (الاداء المتميز)

اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (القيادة التشاركية) وممثلا بأبعاده (تفويض السلطة , المشاركة في اتخاذ القرار, المشاركة في المعلومات, العلاقات الانسانية) ومتغير (الاداء المتميز) ممثلا بأبعاده (تميز القيادة, تميز المرؤوسين, تميز الثقافة التنظيمية, تميز الاستراتيجية). ويظهر الجدول رقم (٣) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير القيادة التشاركية وأبعاده ومتغير الاداء المتميز. ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة , ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (٣) :

جدول (٣) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

| ت | تفسير علاقة الارتباط | قيمة معاملات الارتباط |
|---|---------------------------|-----------------------|
| 1 | لا توجد علاقة ارتباط | $r = 0$ |
| 2 | تامة موجبة او سالبة | $r = \pm 1$ |
| 3 | ضعيفة ايجابية او سلبية | $\pm (0.30-0.49)$ |
| 4 | قوية ايجابية او سلبية | $\pm (0.50-0.70)$ |
| 5 | قوية جدا ايجابية او سلبية | $\pm (0.71-0.99)$ |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Saunders, et al.2009,459)

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى اعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة التشاركية (المستقل) ومتغير الاداء المتميز اذ يبين الجدول (٤) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (القيادة التشاركية) بأبعاده (تفويض السلطة , المشاركة في اتخاذ القرار, المشاركة في المعلومات, العلاقات الانسانية) والمتغير المعتمد (الاداء المتميز), فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (0.489^{**}) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%), اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى القيادة التشاركية سواء من قبل القيادات في او في قيام الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) بتوفير مناخ ايجابي يساعد على توافر فهم لضرورة القيادة التشاركية سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من الاداء المتميز, وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة التشاركية) بأبعاده ومتغير (الاداء المتميز) ضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية ومتغير الاداء المتميز

Correlations

| | | تفويض السلطة | المشاركة في اتخاذ القرار | المشاركة في المعلومات | العلاقات الانسانية | القيادة التشاركية | الاداء المتميز |
|--------------------------|---------------------|--------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| تفويض السلطة | Pearson Correlation | 1 | .594** | .249** | .225** | .711** | .462** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| المشاركة في اتخاذ القرار | Pearson Correlation | .594** | 1 | .295** | .262** | .754** | .391** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| المشاركة في المعلومات | Pearson Correlation | .249** | .295** | 1 | .535** | .732** | .235** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| العلاقات الانسانية | Pearson Correlation | .225** | .262** | .535** | 1 | .687** | .334** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| القيادة التشاركية | Pearson Correlation | .711** | .754** | .732** | .687** | 1 | .489** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| الاداء المتميز | Pearson Correlation | .462** | .391** | .235** | .334** | .489** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير القيادة التشاركية ومتغير الاداء المتميز بوجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين المتغيرين تعكس العلاقة المعنوية ومدى توافر القيادة التشاركية بأبعاده مما يؤثر انعكاس طردي بنسبة قوية جدا لظهور التميز بالاداء في الكليات الاهلية في كربلاء (الوارث، اهل البيت، الصفوة، الزهراوي، الزهراء) عينة الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:-

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد تفويض السلطة ومتغير الاداء المتميز

اذ يبين جدول (٤) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد تفويض السلطة ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.462^{**}) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد تفويض السلطة ومتغير الاداء المتميز

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز

اذ يبين جدول (٤) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.391^{**}) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز

اذ يبين جدول (٤) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.235^{**}) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز

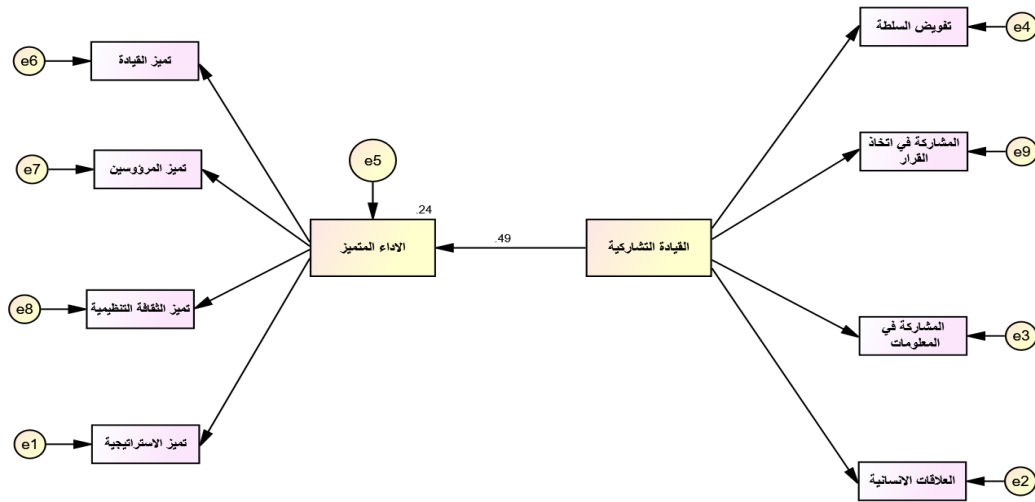
اذ يبين جدول (٤) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.334^{**}) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التشاركية في الاداء المتميز)

من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار, والانحدار المتعدد, وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية, وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (١) وجدول (5) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه,

الشكل (١) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى



الشكل (١) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

جدول (٥)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للقيادة التشاركية والاداء المتميز

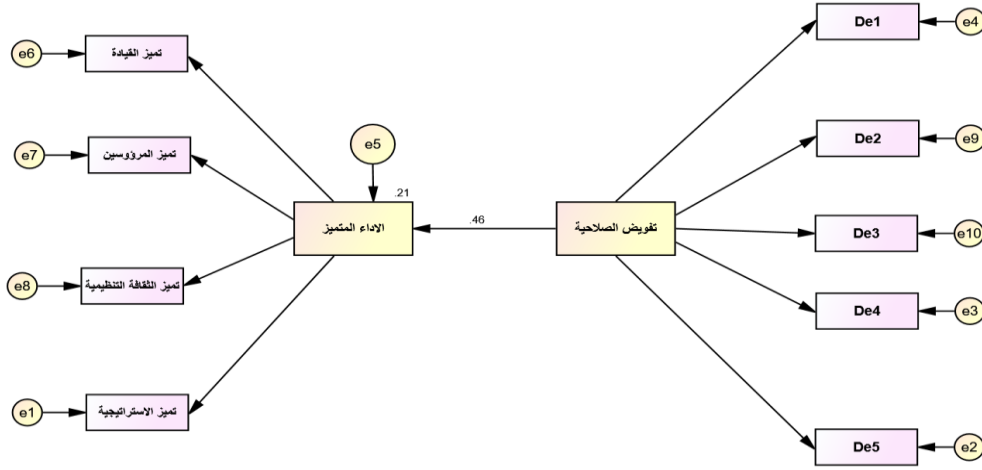
| المتغيرات | المسار | المتغيرات | القيم | القيم | خطأ | النسبة | معنوية |
|----------------|--------|-------------------|-------|-------------|--------|--------|--------|
| | | | القيم | اللامعيارية | القياس | الحرجة | القيم |
| الاداء المتميز | <--- | القيادة التشاركية | .489 | .464 | .054 | 8.659 | *** |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

١. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تفويض السلطة في الاداء المتميز.

من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٢) وجدول (٦) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



الشكل (٢) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء تفويض السلطة ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز

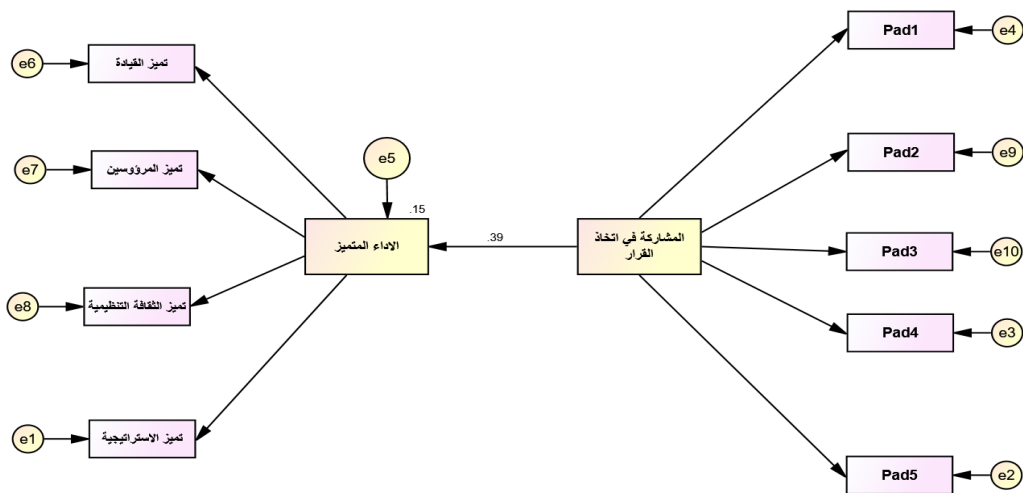
جدول (٦)

| معنوية القيم | النسبة الحرجة | خطأ القياس | القيم اللامعيارية | القيم المعيارية | المتغيرات | المتغيرات | المسار |
|--------------|---------------|------------|-------------------|-----------------|----------------|--------------|--------|
| *** | 8.049 | .041 | .333 | .462 | الاداء المتميز | تفويض السلطة | <--- |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار في الاداء المتميز.

من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٣) وجدول (٧) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



الشكل (٣) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

جدول (٧)

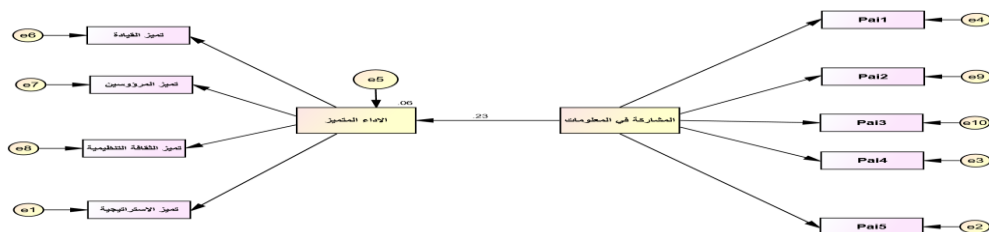
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز

| معنوية القيم | النسبة الحرجة | خطأ القياس | القيم اللامعيارية | القيم المعيارية | المتغيرات | المتغيرات |
|--------------|---------------|------------|-------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| *** | 6.577 | .039 | .255 | .391 | المشاركة في اتخاذ القرار | الاداء المتميز |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاركة في المعلومات في الاداء المتميز

من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٤) وجدول (٨) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



الشكل (٤) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

جدول (٨)

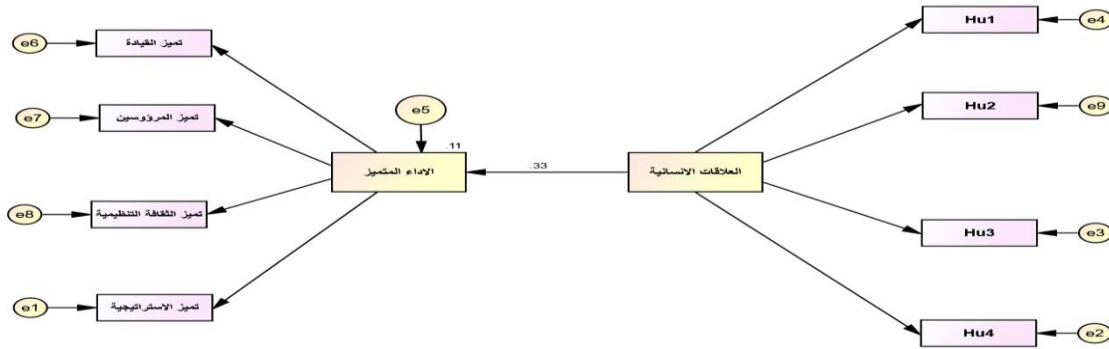
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد المشاركة في المعلومات ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز

| معنوية القيم | النسبة الحرجة | خطأ القياس | القيم اللامعيارية | القيم المعيارية | المتغيرات | المسار | المتغيرات |
|--------------|---------------|------------|-------------------|-----------------|----------------|--------|-----------------------|
| *** | 3.737 | .040 | .150 | .235 | الاداء المتميز | <--- | المشاركة في المعلومات |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العلاقات الانسانية في الاداء المتميز.

من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٥) وجدول (٩) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه,



جدول (٣٣)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد العلاقات الانسانية ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز

| معنوية القيم | النسبة الحرجة | خطأ القياس | القيم اللامعيارية | القيم المعيارية | المتغيرات | المسار | المتغيرات |
|--------------|---------------|------------|-------------------|-----------------|----------------|--------|--------------------|
| *** | 5.476 | .046 | .250 | .334 | الاداء المتميز | <--- | العلاقات الانسانية |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات

١- تعد القيادة التشاركية من انماط القيادة الحديثة , وذلك لاعتمادها على الاسلوب التشاركي في القيادة حيث يتيح هذا النمط القيادي الاستفادة من خبرات الافراد العاملين , وايضا في قيادة مبنية على العلاقات الانسانية بين القادة والافراد العاملين من جهة وبين افراد العاملين انفسهم من جهة اخرى مما يؤدي الى التفاف الموظفين حول قائدهم وتعاونهم فيما بينهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وبالتالي يزيد من انتاجية الفرد مما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين.

٢- كشف نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة وجود اثر معنوي للقيادة التشاركية في الاداء المتميز مما يدل على ان ابعاد القيادة التشاركية تسهم بشكل مباشر في تجسيد ركائز الاداء المتميز لدى الموظفين في هذه الجامعات والكليات المبحوثة.

٣- وقد بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة التشاركية في الاداء المتميز والتي كانت واضحة من خلال التفسيرات العالية لمتغير القيادة التشاركية على التغيرات التي تحصل في متغير الاداء المتميز.

ثانياً :- التوصيات

١- ضرورة ان تولى القيادة التشاركية باهتمام عالي لدى الادارة العليا للكليات الاهلية ومن الممكن ان يحول هذا الاهتمام الى تطبيق فعلي عن طريق برنامج عمل او خطة عمل.

٢- تعزيز تحقيق الاهداف العامة للكليات عينة الدراسة من الموظفين من خلال شعورهم بالانتماء والولاء لبيئة العمل الخاصة والتركيز بشكل اساسي على توفير الوحدة وتطوير الدافع الجوهري للموظفين ، والتضحية بأنفسهم لخدمة الآخرين وتحقيق المكاسب وزيادة ثقة بالموظفين.

٣- ضرورة اهتمام الكليات عينة الدراسة بالبرامج التدريبية والتطويرية عن طريق تنظيم البرامج التدريبية للموظفين أثناء العمل لتحسين مهاراتهم وبالتالي خلق روح المنافسة والولاء التنظيمي. وفي هذا الاتجاه فان التدريب أثناء العمل يمكن الموظفين من التعامل مع المستقبل والاطلاع على كل ما هو جديد من خلال الدورات الداخلية والخارجية والاطلاع على التطور التكنولوجي.

٤- بالنسبة للقيادات العليا في الكليات عينة الدراسة الاخذ بعين الاعتبار منح الموظفين الاستقلالية والحرية بالعمل والتي يمكن ان تشجع الموظفين في تحديد جدولهم الزمني ومستوى المسؤولية التي يتعاملون مع كل وظيفة على أنها فرصة لإحداث انطباع رافع وتحسين خدماتهم بخصوص تقديم الاداء المتميز.

٥- اهتمام الكليات عينة الدراسة بوضع استراتيجية شاملة من شأنها تقاسم المعرفة ونشر المعلومات بين الاقسام اضافة الى تعاون منظم لتبادل الافكار وتعلم اشياء جديدة وتكون الاستراتيجية شاملة وقابلة للتطبيق في بيئة العمل الخاصة.

المصادر

اولاً : المصادر العربية

١- الشمري، سامي عواد، واللوقان، محمد فهاد (٢٠١٨) ، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، العدد (٣) ، مصر ، (٥٧-١١٣) .

٢- معمري, محمد (٢٠١٩) دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين- دراسة ميدانية في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبة بولاية الجلفة , أطروحة دكتوراه , علم الاجتماع , كلية علوم الاجتماع , جامعة محمد خضير – بسكرة , جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

٣- الشمالي , هيا موسى (٢٠٢٠) , برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية , رسالة ماجستير , كلية التربية , جامعة الأقصى – غزة , فلسطين .

ثانيا : المصادر الأجنبية

4- Abd Allah ,A ; Mazen , J ; Samy,s and Suliman,A .(2021). The Impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Ceramic Companie ,(23-45).

5- Ahmad Chanif and Tina Melinda. (2021). “Application of Authority Delegation to Improve Employee Performance in Family Companies of UD Sahabat” in International Conference on Entrepreneurship (ICOEN), KnE Social Sciences, (246–255).

6- Ahmed, K. (2019). “Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 No. 4, (1836-1856).

7- Armstrong , Michael. (2009). "Strategic human resource management : a guide to action " , 4th edition, kogan page, great Britain, Cambridge University press ,New York , U.S.A.

8- Aubé, C., Rousseau, V., and Brunelle, E., (2018). Flow experience in teams: the role of shared leadership. J. Occup. Health Psychol. 23 (2), (198–206) .

9- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., and Situmorang, M. (2018) Job Satisfaction as a Mediator between Directive and shared Leadership Styles toward Organizational Commitment. International Journal of Instruction, 11(4), (869-888).

10- Bell, Clement and Mjoli, Themba. (2013). the effects of Shared leadership on organizational commitment: Comparing its effects on two gender groups among no. (12), (451-459)-bank clerks, African Journal of Business Management, Vol. (8). (459).

11- Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. (2019). Does shared leadership fosters taking charge behaviors? A post-heroic leadership perspective in the public sector higher educational institutes. International Journal of Public Leadership, 15(3), (137–154).

- 12- Brooke. Kamblier. (2018). The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments, *American Journal of Environmental Excellence*, Vol. 98, No. 2, p. 73 .
- 13- Colombo, M. G., Foss, N. J., Lyngsie, J., and Rossi Lamastra, C. (2021). What drives the delegation of innovation decisions? The roles of firm innovation strategy and the nature of external knowledge. *Research Policy*, 50(1), (1-15).
- 14- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., and Kukenberger, M. R . (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42, (1964–1991).
- 15- Evans , James R. (2010) . “ Organizaonal Learning for Performance Excellence: A Study of Branch-Smith Printing Division” , *Total Quality Management* , Vol. 21, No. 3, (225–243).
- 16- Fuller, M., Heijne-Penninga, M., Kamans, E., van Vuuren, M., de Jong, M.,and Wolfensberger, M. (2018). Identifying competence characteristics for excellent communication professionals. *Journal of Communication Management*, 22(2), (233–252).
- 17- Geoffrey Lugwisha.(2021). *The Compatibility of Digitalization and Human Relations in Enhancing Knowledge Creation: A Prerequisite for Organizational,Agility*(101-109).
- 18- Gerhart, B., and Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), (1-24).
- 19- Gyasi, K. (2015). *shared Leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana*, Master’s Thesis in education spring Term2015, Department of education university of Jyvaskyla.
- 20- Hanif.,M,I.Sagheer.,H.and Mehak.,S. (2020). Impact of Knowledge Sharing and Knowledge Retention on Employees Development through the Mediation of Sustainable Competitive Advantage and Moderation of Transformational Leadership. *International Review of Management and Marketing*, 2020, 10(4), (96-109).
- 21- Husain , Nooreha , Abdullal , Mokhtar , Idris , Fazli & Sagir , Ridzuan Mohd . (2001). The Malaysian Total Performance Excellence Model : Aconceptual frame Work , *Total Quality Management* , Vol. 12 , No. 7, (926-931).
- 22- Jari Mielonen.(2011). *Making Sense of Shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context.*

23- Jia, Jianfeng ; Yan, Jiaqi , Jahanshahi; Asghar, Afshar ; Lin Weipeng and Bhattacharjee, Amitab (2019)." What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the 24- perceived strength of the HRM system and empowering leadership "Asia Pacific Journal of Human Resources (2019).(1-21).

25- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978) *the Social Psychology of Organizations*, Wiley New York, NY. Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M. and Gijsselaers, W. (2018), "When leadership powers team learning: a meta-analysis", *Small Group Research*, Vol. 49 No. 4, (475-513).

26- Lasrado, F. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*.(1-26).

27- Lee, C., Hallak, R., and Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, (54–62).

28- Lke ,P.R and Ezeh,L.N and Etodike,C.E. (2017). Employee Participation in Decision Making: A Correlate of Employee Citizenship Behaviour and Counterproductive Workplace Behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,2017,Vol.7,No7.(934-948)

29- Lord, R., Day, D., Zaccaro, S., Avolio, B., Eagly, A., and Chen, G. (2017). Leadership in applied psychology: three waves of theory and research. *J. Appl. Psychol.* 102 (3), (434–451).

30- Lyndon, Shiji; Pandey, Ashish; Navare, Ajinkya. (2020). Shared leadership and team creativity. Investigating the role of cognitive trust and team learning through mixed method approach *Personnel Review*.(1-18).

31- Lythreathis, Sophie , Mostafa, Ahmed Wang, and Xiao Jun, (2019) Shared Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership, *Journal of Business Ethics* ,No.(3)Vol,(156),(3),(1-44).

32- Mintari, S and Shabri, A. (2020). Enhancing Performance through Improving Shared Leadership Work Engagement and Compensation. *Sumerianz, Journal of Business and Marketing*, 3(4): (28-37).

33- Mustafa, M and Ghani, D. (2021). Moderating Role of Virtual Teams on the Relation between Cultural Intelligence and Strategic Excellence, (3703-3721).

34- Mylona, E., and Mihail, D. (2020). An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support. *International Review of Administrative Sciences*(1-18).

- 35- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., and Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators,(1-20).
- 36- Oluwatoyo, A., Opoko, A., & Ezma, I. (2017). Employee Participation In Decision-Making In Architectural Firms. *Urbanism. Arhitectură. Construcții*. 8 (2), (193-207) .
- 37- Qawasmeh , Farid Mohammad,Darqal, Nadeen. Qawasmeh, and Israa Farid. (2013).” The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study”, *International Journal of Economics and Management Sciences* ,(5-19).
- 38- S.Sankar and M.Jeyakumaran . (2019). Influence of Human Relations on Organizational Performance in Automobile Industry , (1312-1314) .
- 39- Saunders , Max , Mann , Rodin , and Smith , Robin .(2009). “Constructs and Systems Connecting Strategy Development and Performance Excellence” , *Total Quality Management* , Vol. 20 , No.2 , (115 -128).
- 40- Sharifa,D and Kamarul,B;y.(2022). Measurements of Organizational Excellence Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai,(33-47).
- 41- Sinha, S, and Sengupta, K. (2020). Role of Leadership in Enhancing the Effectiveness of Training Practices: Case of Indian Information Technology Sector Organizations. *Paradigm*, 24(2), (208–225).
- 42- Siti, A; Munaya, U; Muhammad, A, R; Eni, W ;and Fandi,A .(2022). *Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture*,(40-59).
- 43- Sweeney, A., Clarke, N., and Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: a systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *Int. J. Manag. Rev.* 21 (1), (115–136) .
- 44- Tianingrum, S.A., (2022). The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(2), (158-166).
- 45- Wang, D., Waldman, D.A., and Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *J. Appl. Psychol.* 99 (2), (181–198).