



دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي

The role of shared leadership in promoting Strategic excellence

دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (1)

(1) بحث مستقل من رسالة ماجستير

الباحث

علي غازي عبد زيد كريم الحساوي

ali.gh@s.uokerbala.edu.iq

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

حسام حسين شياح

[hussam . h@ uokerblala.ed.iq](mailto:hussam.h@uokerblala.ed.iq)

❖ المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الاثر الذي تحدثه القيادة التشاركية (متغير مستقل) في التميز الاستراتيجي (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 كربلاء المقدسة) بوصفها ميدان للدراسة ، اذ تعتبر من اهم المنظمات الخدمية والاستثمارية في محافظة كربلاء المقدسة ، اذ تم استقصاء آراء عينة بلغ حجمها (240) وفق القاب علمية متنوعة. وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لغرض اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتحليل العاملي 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 التميز الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية: (القيادة التشاركية، التميز الاستراتيجي)



❖ Abstract

This study aims to identify the impact of shared leadership (an independent variable) on Strategic Excellence (a dependent variable) in the universities and colleges of the research sample. Universities and private colleges in the holy governorate of Karbala) as a field of study, as it is considered one of the most important service and investment organizations in the holy province of Karbala, as the opinions of a sample of (240) were surveyed according to various scientific titles. A set of statistical methods were used for the purpose of testing the correlation and effect relationships, confirming factor analysis, and using the (Spss v.25) program.

The study also presented a set of recommendations, the most prominent of which is to exploit everything that leads to high performance, and accordingly it is necessary to exploit the concepts of shared leadership in the mentioned universities in a way that contributes to raising the level of Strategic Excellence

Keywords: (shared leadership, Strategic Excellence)

❖ المقدمة :-

حظي موضوع القيادة باهتمام الكتاب والباحثين في العديد من الميادين ومنها السلوك التنظيمي وإدارة المنظمات لعدة عقود. فالقيادة أحد الظواهر المعقدة متعددة الأوجه التي ركز عليها السلوك التنظيمي وعلم لنفس وظهرت الكثير من النظريات والنماذج منها نظرية (الرجل العظيم ، ونظرية الرجل المتميز) . ان التركيز على نمط القيادة التشاركية بدء يزداد بشكل كبير نظرا لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها ويضمن نمط القيادة التشاركية تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي الى تحسين الاداء الوظيفي وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة مع المنظمات الاخرى. حيث تسعى الى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم ، وتحويل هذا الوعي الى امال وتوقعات ، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لا شباع حاجاتهم فيما يتعلق بأدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية ، وبالتالي ستدفعهم الى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسميا بل اكثر من ذلك الى الاجتهاد والمثابرة والابداع من اجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.



❖ منهجية الدراسة

منهجية الدراسة تشكل الركائز الأساسية المهمة التي يبنى 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 :-

اولا :- مشكلة الدراسة

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

1- ما مستوى توفر سلوك القيادة التشاركية والتميز الاستراتيجي في الجامعات والكليات قيد الدراسة ؟

2- ماهي طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية وبين التميز الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة ؟

3- ما مدى علاقة التأثير بين القيادة التشاركية بأبعادها في تعزيز التميز الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية قيد الدراسة ؟

ثانيا - أهمية الدراسة :-

بشكل عام تتبع أهمية أي دراسة في الحقل الإداري في مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات ، وعليه تتجسد الأهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الآتية :-

1- على مستوى المتغيرات ، تعد مفاهيم القيادة التشاركية، والتميز الاستراتيجي متغيرات مهمة في الفكر الإداري والتنظيمي لذلك تقدم الدراسة محاولة جديدة في تعزيز هذه المفاهيم. لذلك تشكل الدراسة أثراً فكرياً لهذه الموضوعات فضلاً عن تدخلها في أكثر من مجال مثل (السلوك التنظيمي ، نظرية منظمة ، إدارة الموارد البشرية).



2- 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.

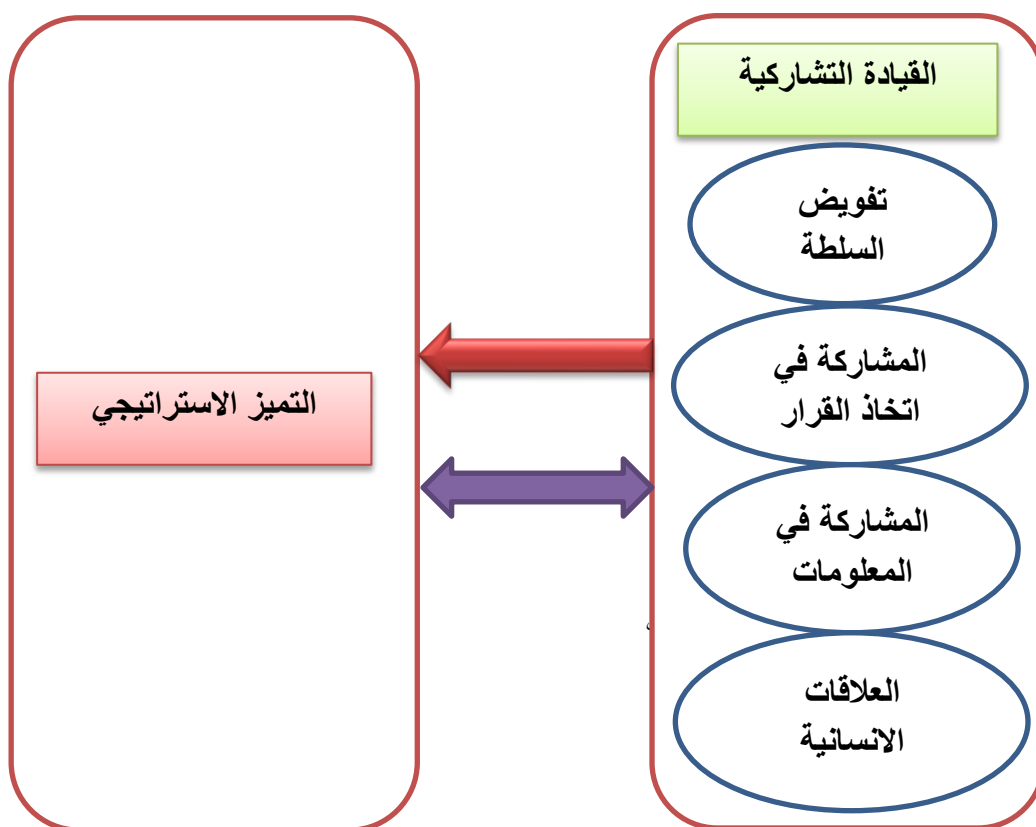
ثالثا- اهداف الدراسة :-

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.

رابعا : 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 التميز الاستراتيجي

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



**خامسا :- فرضيات الدراسة**

الفرضية الرئيسية الاولى :- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية التميز الاستراتيجي). (وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية).

1. الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والتميز الاستراتيجي). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار التميز الاستراتيجي).

3. الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والتميز الاستراتيجي). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العلاقات الانسانية والتميز الاستراتيجي) في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية :- (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في التميز الاستراتيجي). (وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية).

1. الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في التميز الاستراتيجي). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

2 الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار في التميز الاستراتيجي). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في المعلومات في التميز الاستراتيجي). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقات الانسانية في التميز الاستراتيجي). في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

سادسا : مجتمع البحث وعينته

1 - ضمت التدريسين بمختلف الالقاب العلمية في الجامعات والكليات الاهلية (5 جامعات وكليات) في محافظة كربلاء واستطاع الباحث الوصول الى (240) من الهيئات التدريسية ضمن فئات عمرية ، وخبرات وسنوات خدمة مختلفة.

2- اشتملت على خمسة جامعات وكليات اهلية في محافظة كربلاء وهي (جامعة أهل البيت ، جامعة وارث الانبياء ، كلية الزهراوي الجامعة ، كلية الصفوة الجامعة ، جامعة الزهراء للبنات).

3- خصائص عينة البحث:



الجدول (1) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	العدد	التصنيف	البيان	ت
100%	240	75 %	180	ذكر	النوع الاجتماعي	1
		25 %	60	انثى		
100%	240	21 %	50	اعزب	الحالة الاجتماعية	2
		79 %	190	متزوج		
		0 %	0	ارمل		
		0 %	0	مطلق		
100%	240	10 %	24	اقل من 30 سنة	العمر	3
		31 %	75	30 – واصل من 40 سنة		
		46 %	111	40 – واصل من 50 سنة		
		13 %	30	50 – واصل من 60 سنة		
		40 %	96	ماجستير	التحصيل العلمي	4
		60 %	144	دكتوراه		
100%	240	35 %	85	مدرس مساعد	اللقب العلمي	5
		31 %	75	مدرس		
		19 %	45	استاذ مساعد		
		15 %	35	استاذ		
100%	240	14.5 %	35	اقل من 1 سنة	سنوات الخدمة في الكلية	6
		27 %	65	1- واصل من 5 سنة		
		37.5 %	90	5- واصل من 10 سنة		
		21 %	50	10 سنة فأكثر		

سابعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صلاحية فرضيات البحث أعتمد الباحث على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (Amos V. 23; SPSS V. 23; Microsoft Excel 2010; وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجمعة وملائمتها لها ، وعلى هذا الأساس فإن البحث الحالي يستلزم الأدوات الآتية:

أ. أدوات الصدق والثبات ، ويتمثل بالآتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

2. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.



3. كرونباخ الفا: للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.
- ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:
 1. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
 2. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
 3. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس إجابات العينة.
 4. الأهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.
- ج. الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي:
 - 1- معامل ارتباط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.
 - 2- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات

الجانب النظري للدراسة

القيادة التشاركية

اولا :- مفهوم التشاركية

اشار (Bligh,2006:298) ان بنيات القيادة التشاركية والعمل الجماعي تتضمن سمات مشتركة معينة مثل التنسيق والترابط والمعرفة المترابطة والمهارات والقدرات. ومع ذلك ، فإن ما يميز القيادة التشاركية عن العمل الجماعي هو أنه في العمل الجماعي ، على الرغم من أن الأعضاء يبذلون جهوداً منسقة ، ينصب التركيز الأساسي على التمسك بدور الفرد وتحقيق النتائج في هذا المجال. بينما ، في القيادة المشتركة ينصب التركيز على الأعضاء الذين يؤثر على الآخرين لتحقيق أهداف القيادة التشاركية وإبداع الفريق بطريقة تؤدي إلى تعديل سلوك الأعضاء الآخرين بناء على متطلبات الكفاءة.

وقال (He et al. 2020:202) لقد ظهرت القيادة التشاركية كظاهرة للفريق حيث يضطلع العديد من الاعضاء بأدوار قيادية ووظائف تحقيق الأهداف الجماعية لجعل هذا المفهوم مرئياً ، عن طريق الأمثلة الهامة لسلوك القيادة التشاركية لتحمل المسؤولية الجماعية ، ومشاركة القوة لتحفيز الشركاء في العمل الجماعي التعاوني ، وتشكيل الأنشطة الجماعية للمشاركة في حل المشاكل.

وقد اشار (Zhu&Johnson,2018:837) ان القيادة التشاركية، والتي يتم تعريفها بجدارة على أنها "فريق ناشئ الظاهرة يتم بموجبها توزيع الأدوار القيادية والتأثير بين أعضاء الفريق " ذات أهمية خاصة للباحثين نظراً للتواجد في مجموعة متنوعة من المهن وإمكانية تماسك نتائج العمل الجماعي والأداء. علاوة على ذلك فإن بناء القيادة التشاركية ونهجها تتداخل مع مجالات القيادة الأخرى مثل القيادة الجماعية والقيادة التوزيعية. ولابد من معرفة اوجه التشابه والاختلافات في



الكثير من المجالات للتحقق منها كأشكال للقيادة التشاركية بدلاً من بعض الأنواع القيادية ومنها القيادة البديلة.

جدول (2) بعض مفاهيم القيادة التشاركية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب	المفهوم
1	Carson et al, 2007 : 1220	وصف القيادة التشاركية: أنها خاصية فريق ناشئة تنتج عن توزيع تأثير القيادة عبر أعضاء الفريق المتعددين.
2	Luther& Bruckman,2008:344	القيادة التشاركية: انها وسيلة اقناع المرؤوسين والتأثير عليهم من اجل تحقيق هدف مشترك.
3	Hoch, 2013:162	القيادة التشاركية : بانها المواقف التي يشارك العديد من أعضاء الفريق في القيادة ويتسم باتخاذ القرارات التعاونية.
4	(Banjarnahor et al.2018:87)	هي القيادة التي تنطوي على المرؤوسين في صنع القرار ، والتشاور مع الموظفين ، وجمع الأفكار قبل اتخاذ القرارات والتشاور حول الأمور المتعلقة بالعمل.

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

اشار (Victor&Somehagen,2015:29) الى ان القيادة التشاركية في الفكر الإداري تعد العامل الأكثر أهمية في أداء الفريق من خلال عدة نظريات قديمة توضح مفهوم وأهمية القيادة التشاركية وهي (نظرية السمات ، ونظرية السلوك ، ونظرية الطوارئ) إضافة الى النظريات الحديثة مثل(نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة الكاريزمية) وقد ركزت الدراسات خلال



العقود الماضية على مفهوم القيادة العمودية والتي تعكس مسك زمام السلطة من قبل شخص واحد في الهيكل التنظيمي.

بينما أكد (Zhou et al. 2017:430) ان اهمية القيادة التشاركية تبرز عن طريق مشاركة المعرفة لتعزيز التفكير الإبداعي فإننا نقترح أن تتضمن القيادة التشاركية تفاعلات اجتماعية تؤكد على أهمية التفكير الابتكاري والتي ترسل معلومات اجتماعية إلى بيئة الفريق تشير إلى أهمية الابتكار داخل الفريق. كما تحتوي القيادة التشاركية على ذخيرة الفريق الأوسع والتي تؤدي إلى قيادة أكثر فاعلية من الفردية حيث تعزز نتائج الفريق وتكون مرتبطة بالسلامة النفسية.

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)(الشمرى واللحان،2018:70) (معمري، 2019:168، (الشمالى،2020:36) والتي تتسجم مع تطبيق هذه الدراسة.

1 – تفويض السلطة:-

يقول (Ahmad & Tina ,2021:246) ان تفويض السلطة هو عملية يقوم فيها القادة بتخصيص سلطاتهم 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.

2- المشاركة في اتخاذ القرار :-

أوضح (Daniel,2019:14) ان مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار تعتبر عنصراً جديداً أساسياً في التنفيذ الناجح لأغلب استراتيجيات الأعمال وتلعب دوراً مهماً في تحديد درجة المواطنة التنظيمية الجيدة. وقد أصبحت مشاركة الموظف في صنع القرار موضوعاً مهماً في إدارة الموارد البشرية ، وتعتبر أحد المكونات الرئيسية لصوت الموظف كما ويؤدي السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار إلى زيادة الحافز والأداء الوظيفي والنمو التنظيمي.

وقال (Alka&Apurva,2020:996) تم توزيع العمل بين الفريق لإنجاز المشروع ويتشارك أعضاء الفريق وظائف القيادة من خلال الإجراءات الموزعة وهناك تبعية متبادلة بين كل عضو



في الفريق لإكمال الوظيفة. إن قيمة خبرة الأعضاء هي خاصية مهمة للفريق حيث يتم إعطاء قيمة لكل عضو في الفريق لمعرفته وخبراته الفريدة. وتتضمن فرص اتخاذ القرار في الواقع للقائد السماح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرار المشترك وتلعب ردود الفعل من أعضاء الفريق دورًا مهمًا في تحقيق الهدف. إن العمل من خلال توافق الآراء يعني أن القرارات الهامة يتم اتخاذها بشكل مشترك.

3- المشاركة في المعلومات:-

بالمقابل أكد (Cai et al.2018:286) بأن تقاسم ومشاركة المعلومات يحدث فرقاً بين الموظفين لخلق المزيد من الأفكار من خلال التأثير بأفكار أخرى. هذا يأتي في وقت أكثر قابلية للتحقيق وقابلة للتطبيق الأفكار كما وإن المنظمات الناجحة مطلوبة لتكون لديها القدرة للانتقاط وتخزين ومشاركة المعلومات لإنجاز ميزة تنافسية. وقد تكون مشاركة المعلومات هي المفتاح الأساس الذي يمكن للإدارة الاستفادة منها لتنسيق عمل منظماتهم.

وأوضح (Alola et al,2019:11) في الحقيقة قامت العديد من المنظمات بالاستثمارات في تنسيق المعرفة داخل المنظمة عن طريق مشاركة المعلومات والمعرفة ونظم الإدارة من أجل الاستفادة الكاملة من الجماعية لمعرفة الموظفين في حين تقبل العديد من المنظمات الابتكار كأداة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية ركز معظمها بشكل أساسي على ابتكار المنتج وتقديم الخدمات. كما يجب أن يكون موظفو الخدمة مبدعين ومبتكرين للتأكيد من أن منظماتهم قادرة على المنافسة والبقاء على قيد الحياة.

4- العلاقات الإنسانية

أكد (Gulyamova.2020:2) أن امتلاك العامل البشري والعلاقات الإنسانية من أهم الخصائص المميزة في المنظمات. إضافة إلى القدرة على التحدث مع الموظفين الذي بدوره لا يقل أهمية عن جودة الخدمة المقدمة حيث يجب على القائد التحدث مع موظفيه كما يتوقعون منه وهذه إحدى طرق تحقيق النجاح في الأعمال التجارية. وإن الإشارة إلى شخص ما كعامل رئيسي في الشركة أمراً في غاية الأهمية ، لذلك من المهم جداً في الوقت الحاضر الانتباه إلى الموظفين كعامل رئيسي لتطوير المنظمة ومن الضروري أيضاً تقديرهم واحترامهم والثقة بهم كمنتج.

وقال (Oktavirani&susi.2021:558) بأن معدل دوران الموظفين المرتفع يمكن أن يؤدي إلى الإضرار بجودة المنظمة وقدرتها على تلبية الاحتياجات المتغيرة للموظفين. بالمقابل يمكن تقليل معدل دوران الموظفين إلى الحد الأدنى من قبل المنظمة بوضع استراتيجيات خاصة بتنشيط برامج العلاقات الإنسانية حيث تلعب العلاقات الإنسانية دوراً في تحفيز الموظفين الآخرين من خلال إظهار المواقف والسلوكيات الجيدة اللازمة لدعم وتنفيذ استراتيجية الشركة التنافسية والوعي الذاتي وقبول الذات والتحفيز والثقة والإفصاح عن الذات وحل النزاعات.



التميز الاستراتيجي

أولاً :- مفهوم التميز الاستراتيجي

أشار (Abd Allah et al.2021:23) ان معظم المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتسعى باستمرار لبناء موقع استراتيجي وتنافسي متميز يضمن بقائها وتحسين أدائها في البيئة التي تعمل فيها في ظل تطورات وتحديات البيئة المعاصرة ، ومن الضروري للأعمال التجارية توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث لطرق التخطيط ، والتي يمكن للمنظمة اعتبارها للمستقبل ليس كمجال تفرضه التهديدات التي يجب تجنبها ، ولكن كطريق يمكن استثماره والتطوير من خلاله ، وكذلك تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة وتوظيف الموارد للتعامل مع التطورات والتحديات التي تواجه المنظمات للوصول الى أداء يميزها عن المنظمات الأخرى.

لقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التميز الاستراتيجي ، ووفقاً لكوتلر فإن التميز الاستراتيجي هو "عملية إدارية لتأسيس العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها ، وإعادة ترتيب الأنشطة بالطريقة الصحيحة التي تحقق النمو والربحية في المستقبل -AL (kubaisi,2012:13).

وقد عرف (AL-Qahtani,2010:80) عملية التميز الاستراتيجي بأنها القدرة على توقع ومطابقة القدرات الجوهرية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية .

بالمقابل فقد عرفها (Idris & AL-Ghalbi,2007:104) بأنها عملية مستمرة يتخذ من خلالها القادة في المنظمة قرارات تتعلق بمستقبل وتطور تلك المنظمة ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد مستوى النجاح .

ثانياً :- أهمية التميز الاستراتيجي:

وقال (Mahmoud,2021:1177) ان التميز الاستراتيجي يلعب دوراً فاعلاً في تحقيق التميز في الأداء المنظمي من خلال قدرتها على تحويل المنظمة من حالة التفكك والانحدار إلى الريادة والتميز. ويعتمد الأداء المتميز على تحديد الاتجاه والتميز الاستراتيجي في بناء أساس سليم ومتين لجميع مكوناتها لتحقيق أهداف المنظمة ويسمح لها بإجراء التحليل التنظيمي والتحديث بشكل منظم ، بهدف تحقيق التميز في الأداء من خلال التركيز على دعم مهارات وقدرات الموارد البشرية لأنها مصدر الإبداع والابتكار.

بينما يرى (Gupta&Bose,2019:867) ان أهمية التميز الاستراتيجي تبرز باعتباره عملية اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة ، وإجراء التعديلات المناسبة على الاستراتيجية الحالية أو تطوير استراتيجيات جديدة ، كما يساعد في تحويل المعلومات المتمثلة من خلال الخبرات التنظيمية في المعرفة الاستراتيجية والتفسير والتوزيع والتنفيذ. بالمقابل يجب ان توضع الاستراتيجيات الفعالة لتتناغم مع المسؤوليات الاجتماعية وحماية البيئة وتطوير مفاهيم جديدة موفرة للطاقة وباقل تأثير بيئي.



الجانب التطبيقي للدراسة

يهتم هذا الجانب بعملية التأكد من مدى دقة ومصادقية وثبات المقياس المستخدم في عكس الظواهر المراد دراستها في بيئة التطبيق (الجامعات الكليات الأهلية: (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 ومصادقية 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 ومصادقية المقياس المتعلق بمتغير القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية) ومتغير التميز الاستراتيجي.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

أن توزيع البيانات سواء كان (طبيعيا او غير طبيعي) يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية او اللامعلمية ، فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية اما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية ، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالي اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، وكما يأتي:

2. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القيادة التشاركية

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير القيادة التشاركية، اذ نلاحظ من الجدول (8) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.072) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.004) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير القيادة التشاركية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.



جدول (3)

اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير القيادة التشاركية

الاختبار قبل التعديل		الاختبار بعد التعديل	
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
القيادة التشاركية		القيادة التشاركية	
N 240		N 240	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean 3.5467	Normal Parameters ^{a,b}	Mean 3.5625
	Std. Deviation 1.11861		Std. Deviation .45929
Most Extreme Differences	Absolute .029	Most Extreme Differences	Absolute .072
	Positive .024		Positive .045
	Negative -.029-		Negative -.072-
Test Statistic	.029	Test Statistic	.072
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	Asymp. Sig. (2-tailed)	.004

2. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الاداء المتميز

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اعتدالية البيانات (اختبار التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الاداء المتميز، اذ نلاحظ من الجدول (9) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.117) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.000) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير الاداء المتميز بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.



اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير التميز الاستراتيجي

الاختبار قبل التعديل		الاختبار بعد التعديل	
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
التميز الاستراتيجي		التميز الاستراتيجي	
N 240		N 240	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean 3.7599	Normal Parameters ^{a,b}	Mean 3.6890
	Std. 1.00851		Std. .43646
	Deviation		Deviation
Most Extreme Differences	Absolute .037	Most Extreme Differences	Absolute .117
	Positive .036		Positive .084
	Negative -.030-		Negative -.114-
	Test Statistic .035		Test Statistic .115
	Asymp. Sig. (2-tailed) .200		Asymp. Sig. (2-tailed) .000

ثانيا. فرضيات الارتباط

1. الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة التشاركية) بأبعاده ومتغير (التميز الاستراتيجي)

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 (التميز الاستراتيجي). ويظهر الجدول رقم (5) المصفوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير القيادة التشاركية وأبعاده ومتغير التميز الاستراتيجي. 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 بالجداول 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 (5) :

جدول (5) 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	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
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 التميز الاستراتيجي اذ يبين الجدول (6) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (القيادة التشاركية) بأبعاده (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية) والمتغير المعتمد (التميز الاستراتيجي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (** 485). 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 التميز الاستراتيجي، 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 (التميز الاستراتيجي) ضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)



جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية ومتغير التميز الاستراتيجي

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
التميز الاستراتيجي	Pearson Correlation	.460**	.393**	.236**	.338**	.485**	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 التميز الاستراتيجي 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 الاستراتيجي في الكليات الاهلية في كربلاء (الوارث، اهل البيت، الصفوة، الزهراوي، الزهراء) عينة الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:-

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

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

اذ يبين جدول (6) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد تفويض السلطة ومتغير التميز الاستراتيجي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.460) 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 التميز الاستراتيجي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

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

اذ يبين جدول (6) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.393) 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.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

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

اذ يبين جدول (6) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.236) 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.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

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

اذ يبين جدول (6) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.338) 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

الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات

1- ظهرت نتائج وصف متغير القيادة التشاركية وتشخيصها المتمثلة ب (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار ، مشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية) ما يأتي :

أ- حقق بعد (تفويض السلطة) اعلى نسبة استجابة وفق اراء عينة البحث في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) مقارنة بباقي الابعاد ، ليدل على ان الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء تمنح صلاحيات واسعة للموظفين وبالتالي مساعدتهم في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة ، فضلا عن اعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل ، وذلك لتحقيق الاهداف التي ترغب هذه الجامعات والكليات الاهلية في الوصول اليها.

ب- حقق بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية ، مما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء تعمل على تحسين مشاركة القرارات حيث تعطي اهمية كافية للآراء والمقترحات المقدمة من قبل افراد العاملين في هذه الجامعات والكليات.

ج- شكل بعد (العلاقات الانسانية) المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية ، مما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء تعمل على تحسين علاقة المنظمة بالأفراد العاملين داخل هذه الجامعات ، وذلك من خلال ما تقدمه من اهتمام ورعاية ، فضلا عن ظروف عمل مناسبة لا شباع حاجات جميع الاطراف بصورة متوازية.

د- حقق بعد (المشاركة في المعلومات) اقل نسبة استجابة من قبل عينة البحث ، وهذا يؤشر ان هذه الجامعات لا تعطي بقدر كبير اهمية لمشاركة المعلومات بين افراد العاملين في هذه الجامعات .

2- كشف نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بنموذج المعادلة وجود اثر معنوي للقيادة التشاركية في التميز الاستراتيجي مما يدل على ان ابعاد القيادة التشاركية تسهم بشكل مباشر في تجسيد التميز الاستراتيجي لدى الموظفين في هذه الجامعات والكليات المبحوثة.

3- 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 التميز الاستراتيجي.



ثانيا :- التوصيات

- 1- 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.
- 2- بناء علاقات وتفاعلات بين القادة والموظفين وتأسيس الثقة التي تتمحور حول الموظف وتوضح وجود قائد مهتم بالموظفين وقد تتجلى رعايته للآخرين في الأنشطة التي تنطوي على المشاركة نحو هدف أسمى ان هذه التفاعلات يمكن ان تساهم في تحسين التميز الاستراتيجي وهو أمر أساسي للقيادة التشاركية. مما يمكن ان يزيد من الهام الموظف وزيادة الفرح والرفاهية ، وهي أمور أساسية في مكان العمل التي يعتمد عليها النجاح التنظيمي.
- 3- 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.
- 4- 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 رائع وتحسين خدماتهم للوصول الى التميز الاستراتيجي.
- 5- تحتاج القيادات في الكليات عينة الدراسة إلى الاستراتيجيات والبنية التحتية لتعزيز بيئة العمل والالتزام بالتميز من خلال التحسين المستمر والأداء العالي وفق المعايير ويتم عبر رؤية شاملة وتحسين مستمر والقدرة على التكيف باستخدام الأساليب والأدوات والتقنيات التي تساعد القادة والأفراد والفرق على تحسين العمليات وتحقيق التميز التنظيمي.

المصادر

اولا : المصادر العربية

- 1- الشمري، سامي عواد، واللوكان، محمد فهاد (2018) ، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، العدد (3) ، مصر ، (57-113) .
- 2- معمري، محمد (2019) 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 .



3- الشمالي ، هيا موسى (2020) ، 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- 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).

6- AlGhalbi, T, M, Mr, Idris, W M, S.(2007). Strategic Management (An Integrated Methodological Perspective)", Amman, Jordan, Wael Publishing House.

7- Alka Agnihotri and Apurva Agnihotri, (2020). Comparative Study -6 of Team Characteristics under Shared Leadership in Large and Small companies in IT Industry in India, (955-959).

8- Al-Kubaisi, Muhammad Adel Hamad. (2012). "The Impact of Strategic Planning in Adopting E-Commerce on Market Share - An Applied Study on Distinguished Software Companies for E-Commerce in Jordan", Unpublished Master's Thesis in E-Business, Middle East University, College of Business, Amman, Jordan.

9- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., and Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. Tourism Management Perspectives, 29, (9–17).

10- Al-Qahtani, Faisal bin Muhammad bin Mutlaq Al-Hanafari. (2010). Strategic management to improve the competitiveness of companies according to the criteria of strategic performance and total quality management", unpublished Master's thesis in corporate management,



British International University, College of Business Administration,
Amman, Jordan.

- 11- 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).
- 12- Bligh, M.C., Pearce, C.L. and Kohles, J.C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 4, (296-318).
- 13- Cai, S., Qinfang, L., Xin, F.,and Guowei, D. (2018). Paying for Knowledge: Why are People Paying for Live Broadcasts in Online Knowledge Sharing Community? Proceedings PACIS, (1-13).
- 14- Carson, J. B.; Tesluk, P. E.;and Marrone, J. A. (2007). "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance". Academy of Management Journal. 50 (5), (1217–1234).
- 15- Cross Ogohi Daniel.(2019). Impact of Employee Participation on Decision Making In Nigerian Banking Sector. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Volume 21, Issue 2. Ser. V (February. 2019), (14-20).
- 16- Gulyamova Saodat Tolibovna .(2020).The Issues of Human Factor and Human Relations in the of “Organizations as Organisms ,(1-8) .
- 17- Gupta, G., and Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wish berry's crowd funding model. Technological Forecasting and Social Change, 146, (865–876).
- 18- 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.
- 19- He, W., Hao, P., Huang, X., Long, L. R., Hiller, N. J., and Li, S. L. (2020). Different roles of shared and vertical leadership in promoting team creativity:



Cultivating and synthesizing team members' individual creativity. Personnel Psychology, 73(1), (199-225).

20- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity". Journal of Business and Psychology. 28 (2), (159–174).

21- Luther, K and Bruckman, A. (2008). Leadership in online creative collaboration. In Proceedings of the conference on Computer-Supported Cooperative Work (343-352).

22- Mahmoud , Abu joma.(2021). Strategic Management and Its Effect on Achieving Excellence among Leaders Working in Al-Quds Insurance Company, (1172-1184).

23- Oktavirani, M &Susi, E . (2021). The Effect of Work-Life Balance and Human Relations on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Intervening Variable for Bank Nagari Employees , (557 -561).

24- Victor, J., and Some Hagen, J. (2015). Shared Leadership and its Future Potential: Why do, How to and then What? Master Thesis. School of Business and Economics Linnaeus University.

25- Zhou, W., Zhang, Y., and Shen, Y. (2017). How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance. Journal of Small Business and Enterprise Development ,24(3),(426-445).

26- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., and Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. Journal of Organizational Behavior,39(7),(834-852) .