



دور السمات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الكوفة

أ.د. قاسم محمد العنزي
جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد
kassimm.alenizi@uokufa.edu.iq

الباحث: هالة ثائر عبد الحسن
جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد
hala1997ggffggggg@gmail.com

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس دور السمات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة الكوفة، وذلك من خلال التعرف على المرتكزات المفاهيمية والفكرية لمتغيري البحث، وتشخيص مستوياتهما، واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينهما. تمثلت مشكلة البحث في وجود تفاوت في مستويات الأداء المؤسسي نتيجة اختلاف كفاءة السمات القيادية لدى القادة الإداريين. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المضامين الفكرية للمتغيرين، وتصميم مقياسهما استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة. واستخدمت استمارة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تكونت من (40) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية والفرعية، ووزعت على عينة عشوائية بلغت (300) استبانة، استرجع منها (170) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، من أصل مجتمع الدراسة البالغ (822) فرداً من العاملين في رئاسة جامعة الكوفة. واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS 27) لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات، أبرزها: أن السمات القيادية تسهم بصورة مباشرة وواضحة في تحسين الأداء المؤسسي

المصطلحات الرئيسية: السمات القيادية، الأداء المؤسسي، رئاسة جامعة الكوفة



**A role dedicated to this purpose is of general interest.
An analytical study of technical opinions from the presidency of
the University of Kufa.**

Hala Thaer Abdel Hassan
University of kufa, faculty of
Administration and Economics
hala1997ggffggggg@gmail.com

**Prof. Dr. Kassim Mohammed Al-
Anzi**
University of kufa, faculty of
Administration and Economics
kassimm.alenizi@uokufa.edu.iq

Abstract

The purpose of the current research is to identify the conceptual and intellectual foundations of the variables of leadership traits and institutional performance, diagnose their levels in the presidency of Al-Kufa University, and test the correlation and impact relationships between them. The research problem lies in the existence of a disparity in institutional performance levels due to the variation in the efficiency of leadership traits among administrative leaders. The research adopted the descriptive-analytical method by describing the intellectual contents of its variables and designing its scale based on the literature and previous studies. The questionnaire form was adopted as the main tool for data collection, consisting of (40) items distributed across the main and sub-variables. It was distributed to a random sample of (300) questionnaires, of which (170) valid questionnaires for statistical analysis were retrieved from the research population of (822) individuals working in the Presidency of the University of Kufa. The research relied on the statistical program (SPSS V.27) to test its hypotheses related to correlation and influence relationships. The research concluded that leadership traits directly contribute to improving institutional performance.

Key terms: *Leadership traits, institutional performance, University of Kufa presidency*



المقدمة

تعد القيادة من العناصر المهمة التي تساعد في فاعلية الأداء ونجاح المنظمات، إذ يُعزى كثير من التباين في أدائها إلى سلوكيات وخصائص القادة. لقد أثبتت أبحاث عديدة أن السمات القيادية مثل الثقة بالنفس، والحاجة إلى القوة، والإيمان بالقدرة على التحكم في الأحداث تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق نتائج تنظيمية فعالة. القادة الذين يمتلكون هذه السمات يكونون أكثر قدرة على توجيه مؤسساتهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، معززين بذلك مستوى الأداء المؤسسي. ويُعدّ الأداء المؤسسي مسألة جوهرية في الأنظمة الديمقراطية، إذ إن المساواة فيه أمراً أساسياً للحفاظ على شرعية الحكومة. وتُعدّ الاستجابة والمساواة وحياد المؤسسات الحكومية والمساواة بين جميع المواطنين من السمات الرئيسية المُميّزة للديمقراطية. ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه “انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، بما في ذلك القيمة السوقية، والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة”، كونه عملية تهدف إلى قياس ما حققته المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنةً بما خُطِّط له كمياً ونوعياً، وذلك باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور (Abdulkareem, 2024:19) كما أن القادة الذين يمتلكون الكفاءة القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، يكونون أكثر قدرة على توجيه المؤسسات نحو تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المرجوة. وتُعدّ السمات القيادية عاملاً أساسياً في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي على المستويين الإداري والتنظيمي، إذ تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث

تعدّ السمات القيادية من العوامل الأساسية التي لها دور في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك لما لها من تأثير على سلوك العاملين في داخل المنظمات واتجاهاتهم نحو تحقيق أهدافهم التنظيمية. ومع ذلك، فإن العلاقة بين السمات القيادية والأداء المؤسسي مازالت محل حوار في الأدبيات الإدارية الحديثة، بالخصوص عند وجود عوامل وسيطة قد تساهم في تفسير هذه العلاقة. يوضح Cristofaro et al., (2023:2543) أن العلاقة بين السمات القيادية والأداء المؤسسي، حيث أن القادة الذين يتمتعون بسمات قيادية قوية في الغالب تكون قراراتهم أكثر كفاءة، وهذا ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة



بشكل عام. استناداً إلى مشكلة الدراسة التي تتمثل بالحاجة إلى تحسين الاداء المؤسسي للمنظمة من خلال التركيز إلى السمات التي يتميز بها القادة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية الكفوة، يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات البحثية التي تهدف إلى معرفة مختلف جوانب الظاهرة المدروسة، وذلك كما يأتي:

التساؤل الرئيسي للبحث:

- ما دور السمات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة الكوفة؟

التساؤلات الفرعية للبحث:

1. ما علاقة الارتباط بين السمات القيادية والأداء المؤسسي؟

2. ما مدى تأثير السمات القيادية على الأداء المؤسسي؟

ثانياً: أهمية البحث

تنشأ أهمية الدراسة الحالية من خلال الظاهرة المبحوثة المتمثلة في:

1. التركيز على السمات القيادية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
2. مساعدة المنظمات على اختيار وتطوير قادة أكثر كفاءة.
3. تعزيز دور القيادة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي.
4. تحليل السمات القيادية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي.
5. تقديم استراتيجيات لتحسين فعالية القيادة والأداء المؤسسي في المنظمات

ثالثاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واستكشاف العلاقة بين السمات القيادية وجودة اتخاذ القرار كعامل وسيط لتحسين الأداء المؤسسي. وهي كالآتي:

1. دراسة السمات القيادية الأكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق أداء مؤسسي متميز.
2. تحديد دور القيادة في تحسين الإنتاجية وتعزيز ثقافة التميز داخل المؤسسات.
3. تقييم تأثير جودة اتخاذ القرار على الأداء المؤسسي من خلال استكشاف العوامل التي تؤثر على جودة اتخاذ القرار في بيئات العمل المختلفة
4. تقييم الأثر التكاملي بين السمات القيادية وجودة اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنظمة.
5. والإسهام في سد الفجوة المعرفية للتأثير المتبادل بين القيادة واتخاذ القرار في تحقيق الأهداف التنظيمية.

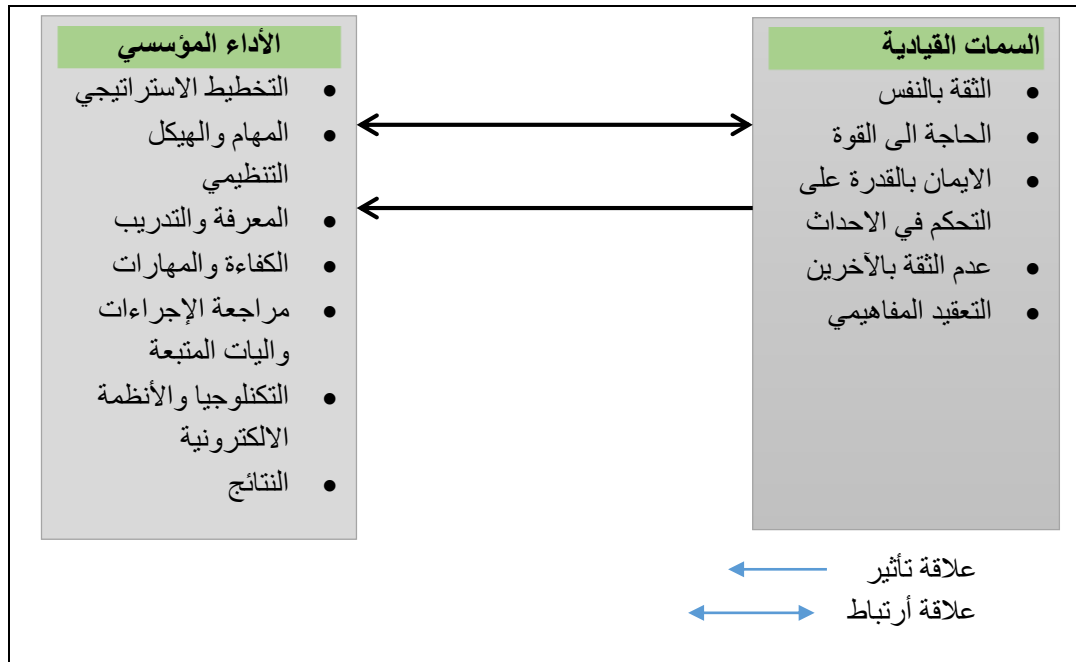


رابعاً: مبررات اختيار موضوع البحث

1. أهمية السمات القيادية في الواقع العملي، كونها تمثل المحرك الأساسي لسلوك القادة، ولها دور مباشر وغير مباشر في التأثير على أداء الأفراد والمنظمة ككل.
2. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين السمات القيادية والأداء المؤسسي، مما يجعل الدراسة تسد فجوة بحثية حقيقية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي بالاستناد على الأطر الفكرية لمتغيرات الدراسة، السمات القيادية بأبعادها (الثقة بالنفس، الحاجة إلى القوة، الإيمان بالقدر على التحكم في الأحداث، عدم الثقة بالآخرين، التعقيد المفاهيمي) والأداء المؤسسي بأبعاده (القيادة وادرة التغيير، التخطيط الاستراتيجي، المهام والهيكل التنظيمي، المعرفة والتدريب، الكفاءة والمهارات، مراجعة الإجراءات واليات المتبعة، التكنولوجيا والأنظمة الالكترونية، النتائج) وكما يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الافتراضي

المصدر من إعداد الباحثان

سادساً: فرضيات البحث

1. السمات القيادية للقادة الإداريين تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.
2. هناك علاقة إيجابية بين السمات القيادية ومستوى الأداء المؤسسي.



3. السمات القيادية تسهم في تفسير جزء من التباين في الأداء المؤسسي.

سادساً: مقياس البحث

تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي Five - point Likert للحصول على إجابات العينة، ذات التدرج موافق (تماماً، موافق، محايد غير موافق غير موافق تماماً). ولقياس السمات القيادية تم اعتماد دراسة (kesgin,2012) كمتغير مستقل المتكون من خمسة أبعاد، هي كالآتي: (الثقة بالنفس، الحاجة إلى القوة، الإيمان بالقدرة على التحكم في الأحداث، عدم الثقة بالآخرين، التعقيد المفاهيمي) تضمن (25) فقرة. وكذلك اعتمدت (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2016). لقياس الأداء المؤسسي المتغير التابع ثمانية أبعاد: (القيادة وإدارة التغيير التخطيط الاستراتيجي، المهام والهيكل التنظيمي، المعرفة والتدريب، الكفاءة والمهارات، مراجعة الإجراءات والآليات المتبعة، التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية، النتائج) التي تتضمن (39) فقرة، والتي يستعرضها الجدول أدناه

جدول (1) مقياس البحث

ت	المتغير	ت	البعد	الفقرات	المقياس
1	السمات القيادية	أ	الثقة بالنفس	5	(kesgin,2012)
		ب	الحاجة إلى القوة	5	
		ت	الإيمان بالقدرة على التحكم في الأحداث	5	
		ج	عدم الثقة بالآخرين	5	
		د	التعقيد المفاهيمي	5	
		ا	التخطيط الاستراتيجي	5	(الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2016).
		ب	المهام والهيكل التنظيمي	5	
		ج	المعرفة والتدريب	5	
		د	الكفاءة والمهارات	4	
		هـ	مراجعة الإجراءات والآليات المتبعة	5	
		و	التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية	5	
		ي	النتائج	5	

المصدر من اعداد الباحث

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع مائة (300) استبانة على الافراد العاملين رئاسة جامعة الكوفة بصورة مباشرة، تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة والجدول ادناه يوضح تفاصيل الاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة والاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي ومعدل الاستجابة



جدول (1) نسبة الاستجابة

التفاصيل	العدد	نسبة الاستجابة
عدد الاستبانات الموزعة	300	100%
عدد الاستبانات غير المسترجعة	120	40%
عدد الاستبانات المسترجعة	180	60%
عدد الاستبانات التي لم تملأ بالكامل	10	3.3%
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	170	56.7%

المصدر من اعداد الباحث

المبحث الثاني

الأسس النظرية للبحث

أولاً: السمات القيادية

1_ مفهوم السمات القيادية

تعد السمات القيادية من العناصر الأساسية التي تميز القادة الناجحين عن الآخرين، إذ تمثل مجموعة من الخصائص الشخصية والسلوكية التي تتيح لهم التأثير بشكل فعال على الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة ضمن بيئة العمل (Gutterman, 2023: 2) وان السمات القيادية تعد أساسية لبناء ثقافة عمل تحفز الأداء وتحسن التفاعل بين الأفراد وهي السمات التي يمتلكها القادة وتمكنهم من توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف ومن أهم السمات القيادة الفعالة هي القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الثقة بالنفس، والقدرة على التواصل بفعالية، والذكاء العاطفي (Butler, 2024: 68) وتعد السمات القيادية على أنها عبارة عن صفات مثل الصدق، الشفافية، والعدالة، والتي تسهم في تحسين الممارسات الإدارية ورفع أداء الموظفين وأن هذه السمات تخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والانتماء (Zeb et al., 2020: 301).

وتعزز السمات القيادية من قدرة القادة على التصرف بأصالة وفاعلية في بيئة العمل. وان هذه السمات تقوي ثقة التابعين بالقادة (Shahzad et al., 2020: 210) هي مجموعة من العوامل الأساسية في تعزيز تفاعل الموظفين، وتشمل سمات مثل الضمير، الاستقرار العاطفي، والانفتاح، والتي لها تأثير على كيفية تبني القادة لأساليبهم القيادية وذلك بما يتناسب مع خصائص الفريق. هذه السمات تُمكن القادة من خلق بيئة عمل محفزة (Meskelis &Whittington, 2020: 1459). كما أن السمات



القيادية الحديثة تشمل المرونة، التفكير الاستراتيجي، والقدرة على العمل تحت الضغط، وهي سمات تطورت خلال السنوات الأخيرة استجابةً للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. هذه السمات أصبحت ضرورية للقادة في المنظمات الحديثة (Karaszewski & Drewniak, 2021: 5) يوضح (Brummer, 2022: 239) أن السمات القيادية تمثل مجموعة من الصفات الشخصية، مثل الحزم والانفتاح على التجربة والتوجه نحو الإنجاز، والتي لها تأثير في أسلوب القائد في اتخاذ القرارات، خاصة في السياسات الخارجية إذ يتم تحليل هذه السمات لفهم دوافع وسلوك القادة.

يشير (Mai & Phan, 2022: 3) على أن السمات القيادية هي خصائص نفسية وسلوكية التي يمتلكها القادة وتؤثر على قدرتهم في دعم الابتكار وتعزيز التعلم داخل المنظمة، مثل الثقة بالنفس والرؤية الاستراتيجية. هذه السمات تمكن القادة في بناء بيئة عمل تشجع على التغيير والتطوير المستمر. ويصف (Yap & Leong, 2024: 2) السمات القيادية مثل الذكاء العاطفي، التوجه نحو الإنجاز، والتحليل المنهجي، من العوامل المؤثرة في قيادة الأعمال التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي. أن هذه السمات تحسن من قدرة القادة على اتخاذ القرارات المدروسة التي تعزز الابتكار والنمو داخل الشركات. كما أن هذه السمات تساعد القادة من التفاعل بشكل أفضل مع فرقهم وتحقيق الأداء العالي. هي صفات قيادية إيجابية، يتسم بها القادة مثل الصدق والتعاطف والتواصل الفعال، مما يؤثر بشكل كبير على مستويات التزامهم. وتساهم الصفات الإيجابية في الالتزام العاطفي لديهم، مما يدل على ارتباطهم العاطفي وشعورهم بالانتماء إلى مكان العمل (Abdulmalik & Pangandaman, 2024: 57).

ويرى (Razzaque & Mangalaraj, 2024: 178) على أنها تمكن هذه السمات القائد من اتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تعزيز الموارد وتنميتها داخل المنظمات، مما يعزز من قدرتها على التكيف والنمو في بيئات التنافسية، أيضاً يؤكد (Jordan, 2011: 1) هي مجموعة من الإجراءات التي يتخذها القائد في موقع سلطة ونفوذ لتحفيز الآخرين من خلال آليات التمكين والمشاركة والالتزام التعاوني للعمل الهادف. في حين ينظر (Mcswain, 2010: 198) أنها قدرة القائد على الاستماع والرقابة واستخدام خبراته كنقطة انطلاق لتشجيع الحوار بين جميع مستويات صنع القرار لتأسيس عمليات شفافة في صنع القرار ولتوضيح قيمها وأدائها بوضوح.

كما أشار (Bagherian & Kumar, 2023: 3) تشمل السمات القيادية جوانب متعددة مثل القدرات الفكرية، المهارات الاجتماعية، والكفاءات الشخصية التي تجعل القائد قادراً على توجيهه وتحفيزه



الآخرين نحو تحقيق الأداء العالي وضمان استمرارية التطوير والتحسين في مختلف المجالات. ويشير (zaccaro et al. 2004:103) إلى أن السمات أنماط سلوكية مستقرة ومتوافقة، وهي محمية نسبياً من التأثيرات البيئية المتغيرة. وأن الأفراد الذين يمتلكون سمات معينة واستعدادات سلوكية محددة يميلون إلى التفاعل بطرق متشابهة في مواقف متنوعة تتطلب سلوكيات مختلفة. إنها سمات رئيسية كالوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية العلنية، والمنظور الأخلاقي المتأصل يبني القادة الثقة والاحترام بين المرؤوسين، ويعززون العلاقات التعاونية، مُنشئين بذلك قيماً أخلاقية داخل المنظمات. (Kerdtip & Sa-au, 2024: 2853)

2_ أهمية السمات القيادية

أكد (Miller, 2024: 56) أن السمات القيادية استحوذت على اهتمام متزايد في الأبحاث القيادية لأنها تمثل الركيزة الأساسية لنجاح القادة في التوجيه والإشراف وأن السمات مثل التحليل الاستراتيجي، والقدرة على التواصل الفعال، اتخاذ القرارات السريعة تساعد في تحسين إدارة الفرق والمشاريع السمات القيادية تعتبر جوهرية في التأثير على فعالية القيادة في داخل المنظمات. السمات مثل الثقة بالنفس، الكاريزما، القدرة على التحفيز تُساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على النمو والابتكار. هذه السمات تُساهم أيضاً في تعزيز التفاعل بين القائد والموظفين. ويؤكد أيضاً Aman- (Ullah et al., 2024: 2130) أهمية السمات القيادية تكمن في قدرتها على تعزيز الأداء المستدام والابتكار داخل المنظمات. السمات مثل الإبداع والقدرة على التحفيز، بالتوازي مع الانفتاح على التغيير، تمثل عوامل أساسية لنجاح القيادة في بيئات العمل التي تسعى إلى التطور المستمر وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. ويرى (Peters, 202: 340) تعد السمات القيادية من أهم العوامل التي تؤثر في الديناميكيات بين القادة والتابعين. السمات الشخصية مثل القدرة على التكيف، العدالة، والشفافية تُعزز من فرص القيادة الناجحة في العصر الرقمي، إذ تساهم في بناء ثقافة شاملة تعتمد على التنوع والمساواة. وأشار (Bagherian & Kumar, 2023: 860) أساسية لتنفيذ استراتيجيات معقدة مثل الحيلولة السداسية "ستة سيغما"، إذ يساعد القائد الذي يمتلك سمات مثل التحليل المنهجي، الدقة، والمرونة في قيادة الفرق نحو تحقيق نتائج استثنائية. السمات القيادية هنا تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفريق على التكيف مع التحديات وتحقيق أهداف التحسين المستمر. ولقد أكد الباحثين على أهمية السمات القيادية كونها ليست فقط مرغوبة، بل ضرورية لنجاح القادة وتحقيق أداء مؤسسي عالي.



مثل الذكاء العاطفي، التواصل، التحفيز، والإبداع، إذ تتمثل أهمية السمات القيادية بالنقاط الاتية (Butler, 2024: 71):

1. تعبر عن الذات من خلال الذكاء العاطفي الذي هو أهمية التركيز على الوعي الذاتي، وضبط النفس، لأنه يؤثر في هذه السمات بشكل مباشر على أداء الموظفين وأيضاً القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها
2. وصف التواصل على أنه قدرة على التأمل الذاتي والانفتاح وتقدير الآخرين إذ تم اثبات ذلك علمياً أن هذه السمات تحسن من أداء الفريق وتعزز الثقة والمصادقية الثقة والأصالة والتواصل.
3. نقل المعلومات بوضوح تام داخل المنظمات وإشراك الموظفين هيمن السمات الأساسية التي لها تأثير كبير على فعالية القادة.
4. تمكين الآخرين والتحفيز والإلهام ورفع الرضا الوظيفي والإبداع سمات ضرورية لبناء بيئة عمل ناجحة.
5. يتسم القادة بالمرونة والقدرة على العمل في أوقات عدم اليقين سمات ضرورية في البيئات المتغيرة. وإن ضعف هذه السمات مثل وجود النرجسية أو انعدام الأمن يعيق القيادة.

3_ ابعاد السمات القيادية

1. **الثقة بالنفس:** أنها الصورة الشخصية للذات لأهمية الذات من حيث القدرة على التعامل مع البيئة ويشير (Greenacre & Chapman, 2014: 170) أن القادة في المؤسسات يميلون إلى أن يكونوا أكثر ثقة بأنفسهم، وأن لديهم إيماناً راسخاً بقدراتهم وآرائهم، مما يسمح لهم بتوجيه وإدارة الموظفين بفعالية أكبر أن الأشخاص الذين يتمتعون بثقة اجتماعية بالنفس سيبرزون كقادة طبيعيين في أي سياق اجتماعي.
2. **الحاجة إلى القوة:** يشير (de Andrade Baptista et al., 2021: 56) إنها توجه انتباه الفرد واهتمامه إلى كل ما يمكن أن يمنحه مكانة ويرفعه فوق الآخرين. هذه الحاجة خاصة بالأفراد الذين يرغبون في الاستحواذ على سلطة معينة وأن يُنظر إليهم بعين التقدير والإعجاب من قبل الآخرين وممارسة التأثير بحيث يُلاحظ رأيهم ويُؤخذ في الاعتبار على النحو الواجب وإلهام جميع من يعملون معهم ينظر الأفراد إلى حقائق المنظمة من منظور أكثر تنافسية ويرون النجاح كنتيجة للتمتع بقدرة كبيرة من السلطة في دورهم، والأشخاص الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة على أنهم يؤثرون على الآخرين، ويسعون بشكل واضح إلى بناء سمعتهم ومكانتهم.



3. **الايمن بالقدرة على التحكم بالأحداث:** معتقد الفرد بقدرته على التأثير في مجريات الأمور التي تواجهه، بما في ذلك القدرة على تجنب النتائج السلبية أو التخفيف من آثارها. وقد بينت العديد من الدراسات أن هذا النوع من المعتقدات يُعد من العوامل الجوهرية في تبني السلوكيات الوقائية، إذ إن الأفراد الذين يؤمنون بقدرتهم على السيطرة على ما يحدث لهم هم الأكثر استعدادًا لاتخاذ إجراءات استباقية لحماية أنفسهم من المخاطر أو التخفيف من عواقبها (Boua& Belhaj,2022:16)

4. **عدم الثقة بالآخرين:** هي إشارة من الجهاز العقلي إلى أن البيئة ليست طبيعية، وأن الأمور قد لا تكون كما تبدو. لذا، يشعر الأفراد بضرورة توخي الحذر. وبشكل خاص، يميلون إلى تجنب الاستراتيجيات الروتينية، تلك التي أثبتت فعاليتها وتُستخدم بانتظام في البيئات الطبيعية، لأن هذه الاستراتيجيات يسهل على من يحاول خداعهم توقعها. في المقابل، ترتبط حالة الثقة بالشعور بالأمان. فالبيئة كما هي عادةً، والأمور في الواقع كما تبدو. وبالتالي، لا يرى الأفراد أي سبب للامتناع عن فعل ما يفعلونه عادةً. (Burnstein,2008:2 & SchulR)

5. **التعقيد المفاهيمي:** يُعد التعقيد المفاهيمي في حد ذاته موضوع يصعب استيعابه. وتتراوح التعريفات بين "أهمية التمييز بين الأفكار في النص وعبء الحقائق فيه" وبين مقدار المعرفة الأساسية التي يحتاجها القارئ لفهم المفاهيم المذكورة في النص وكيفية ارتباطها ببعضها البعض. (Eschenbrücher,2021:154).

ثانياً: الأداء المؤسسي

1- مفهوم الأداء المؤسسي

يشير (Gerakos & Morse,2021:2037) ان الاداء المؤسسي هو الذي تحدد فيه المؤسسة المخصصات الاستراتيجية وهذا يعكس قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة وتنفيذ هذه السياسات اما مع المديرين من خارج المؤسسة أو داخل المؤسسة وأن الأداء المؤسسي الجيد يُعد أساساً في تحقيق الاستدامة، وضمان المساءلة، وتعزيز ثقة أصحاب العلاقة في قدرة المؤسسة على إدارة الموارد بكفاءة وفعالية. الأداء المؤسسي يصف (Awan, & Zafar, 2023:130) هو مقياس لفعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعكس قدرة المؤسسة على تحسين جودة خدماتها ورضا العملاء وتحقيق الاستدامة في بيئة تنافسية. ويشير (Tuama & Alqhiwi, 2014:82) على انه النظام المتكامل لنتائج الأعمال في المؤسسة تماشياً مع تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية،



والأنشطة التي تم تنفيذها وبناءاً للتعليمات والاجراءات، واسلوب تقديم هذه الأعمال إلى العملاء وذلك من اجل تحقيق الخدمات المطلوبة. ويرى (Lusiani & Susanti, 2025:2) ان الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال إدارة الموارد الموجودة وتحقيق رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة، ويُعد من العناصر الحاسمة في تكوين صورة المؤسسة وتعزيز المكانة التنافسية. ويُقصد به على انه مجموعة الأنشطة والنتائج التي تعبر عن درجة قدرة المؤسسات على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والاهداف عبر الاستخدام الأمثل للموارد (Maqoqa, 2025:3). الأداء المؤسسي هو منظومة لأتمام مهام واعمال الوحدات الادارية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل يضاعف من قدرتها على اتمام اعمالها (محمد وآخرون, 2024:752). الاداء المؤسسي هو عملية دمج أنشطة المؤسسة لتحقيق الاهداف المرجوة، والزوصول الى اقصى قدر من الراحة لاصحاب المصلحة (الشمرى و الوكيل, 2023:377)

لتحقيق اهدافها الطويلة الاجل(الشنتق وقفه, 2019)

2- اهمية الاداء المؤسسي حددت اهمية الاداء المؤسسي بانه يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفوءه ذات الخبرة والمعرفة والمهاره ووصفها في المواقع المهمة والمناسبه لها و اشار

2_ أهمية الأداء المؤسسي

ويرى (العبيدي, 2009: 33) ان نتائج تقييم الأداء المؤسسي المرآة التي تعكس مسارات العمل في منظمات الأعمال، وذلك من خلال عرض مؤشرات ذات دلالة عن مجريات الأداء، وتفاصيل لا يمكن أن يتم الكشف عنها الا بواسطة اجراءات نظم تقييم الأداء المؤسسي. ويُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الاستقرار المالي وتقليل المخاطر، خاصةً في ظل المنافسة مع الشركات التكنولوجية (Haddad&Hornuf, 2023:1770). كما يصف (Arslan et al., 2023:948) الأداء المؤسسي عنصراً حاسماً في جذب الاستثمار المباشر أن الأداء المؤسسي الجيد يعزز من قدرة الدولة على استقطاب رؤوس الأموال، ويعتبر عاملاً مهماً لدعم التنمية الاقتصادية، وتوفير بيئة مواتية للنمو، وحماية الاستثمارات، وتسهيل الإجراءات التنظيمية. ويبين (الملا & نوح, 2018:76) معرفة وتقييم مستوى الاداء امر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات وان التعرف على الاداء المؤسسي يمكن ان تظهر اهميته من خلال كشفه عن العديد من الجوانب:

1. مدى توافق الخطة للمحددات البيئية المحيطة.
2. درجة تناسب الاجراءات الاستراتيجية مع أهداف المؤسسة والموارد المتاحة فيها.



3. التأكد من ان المعنيين بتنفيذ الخطط هم على دراية تامة.
 4. التأكيد من مستوى التنسيق بين مختلف اقسام الاعمال والسياسات.
 5. درجة توافق تقسيمات الهيكل التنظيمي في تنفيذ الاهداف
 6. فهم ومعرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات عند الافراد.
- وتتمثل اهمية الاداء المؤسسي في كونها أكثر شمولية لفاعلية المؤسسات والذي يقيس الاهداف المتعلقة بالتكيف والنمو والبقاء.

3_ أبعاد الأداء المؤسسي

1. التخطيط الاستراتيجي: يُصنّف (Vandersmissen et al, 2024: 520) التخطيط الاستراتيجي باستمرار ضمن أكثر خمسة مناهج إدارية شيوعاً حول العالم وقد اعتُبر - بشكلٍ أو بآخر - ممارسةً جيدةً للحوكمة من قِبل منظمات دولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أو فرضته مبادرات تشريعية حول العالم (مثل قانون الأداء الحكومي والنتائج والتحديث في الولايات المتحدة، وقانون أفضل قيمة في المملكة المتحدة، ودورة السياسات والإدارة في فلاندرز) في حين أن هناك تعريفات عديدة للتخطيط الاستراتيجي، من أكثرها شيوعاً. يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه نهج مدروس بشكلٍ معقول "لإصدار قرارات وإجراءات أساسية تُشكّل وتوجّه ماهية المنظمة (أو أي كيان آخر)
2. المهام والهيكل التنظيمي: وجد نوعين من المهام: روتينية وجماعية. في المهام الروتينية، يتبع إجراءات واضحة ومفصلة للوصول إلى حل متوقع. ان المهام الجماعية هي الأقرب ما يمكن إلى المعضلات والمشاكل الحقيقية. فهي تتطلب من الموظفين مشاركة تجاربهم وتبرير معتقداتهم وآرائهم. في مثل هذه الأنشطة، يحل، ويستنتجون، ويناقشون السبب والنتيجة، ويستكشفون القضايا الخلافية، ويبينون توافقاً (Lotan, 2003:72)
3. المعرفة والتدريب: يُقصد بها المعرفة المتوارثة والمترابطة لدى المجتمعات المحلية من خلال الخبرة اليومية والتفاعل الطويل مع البيئة. هذه المعرفة تشمل فهماً عميقاً للأنظمة البيئية وان التدريب يُعد أداة لتمكين المجتمعات المحلية من المساهمة في الإدارة البيئية. من خلال التدريب، يمكن تعزيز مهارات السكان المحليين في استخدام أدوات البحث والمراقبة البيئية، وتمكينهم من التفاوض والتفاعل مع الجهات الحكومية والعلمية كذلك يُسهم التدريب في نقل المعارف التقليدية للأجيال الجديدة والحفاظ عليها (Begossi, 2008:582)



4. **الكفاءة والمهارات: الكفاءة:** تحقيق نتائج تعليمية عالية باستخدام وقت أو موارد أقل. تركز الدراسة على كيف يمكن لتقنيات تدريسية معينة (مثل التعليم القائم على المجموعات أو المراقبة الذاتية) أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال تقليل الوقت المستغرق لتدريب المتعلمين على المهارات السريرية دون التأثير سلباً على جودة أدائهم. وإن الكفاءة لا تعني تقليص الوقت فقط، بل الوصول إلى نفس المستوى من الإتقان بجهد أو تكلفة أقل يرى الباحثون أن التدريب الفعال للمهارات يجب أن يكون منظماً، ويعتمد على معايير محددة لتقييم الأداء، لضمان نقل المهارات من بيئة التدريب إلى الواقع (Tolsgaard et al., 2013:1076)
 5. **مراجعة الإجراءات والآليات المتبعة:** يتم من خلالها تحليل وتقييم فعالية الإجراءات والسياسات التي تم تبنيها لتحقيق الالتزام باتفاقيات أو قوانين معينة فحص الآليات المؤسسية المستخدمة لضمان أن الدول أو الجهات الفاعلة الأخرى تلتزم بما تعهدت به تحديد الثغرات أو نقاط الضعف في النظم القائمة، واقتراح التحسينات الممكنة تتمثل هذه الإجراءات والآليات عادةً في: لجان أو هيئات مختصة بمراجعة التقارير المقدمة من الدول. وآليات لتقصي الحقائق أو تقديم الشكاوى. ومراجعة دورية للأداء البيئي للدول أو الجهات المشاركة. مراجعة الإجراءات تساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة. وتشجيع التعاون بين الدول تقوية التنفيذ الفعلي للاتفاقيات البيئية (Loibl, 2021:294)
 6. **التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية:** تعرف التكنولوجيا على أنها مجموعة الأدوات والابتكارات والتطبيقات الرقمية التي تُستخدم لتحسين العمليات والاتصال والإنتاجية في مختلف القطاعات، سواء كانت اقتصادية، إدارية، أو صناعية الأنظمة الإلكترونية تُشير إلى البنى والبرمجيات التي تُستخدم لإدارة وتسهيل العمليات الرقمية، مثل نظم الاتصالات، قواعد البيانات، نظم المعاملات الإلكترونية، ومنصات التجارة الإلكترونية يرى المؤلفون أن هذه الأنظمة تلعب دوراً محورياً في التحول الرقمي للمؤسسات وتحسين كفاءة الخدمات والعمليات الإدارية. وتسهيل التكامل بين القطاعات المختلفة من خلال الاتصال اللحظي وتبادل البيانات (Xia et al., 2024:4)
 7. **النتائج:** النتائج التي تُظهر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال ما تملكه من أنظمة وعمليات وكوادر بشرية. بالإضافة إلى مكونات نتائج الأداء (Zairi, 2012:45)
- ثالثاً: العلاقة بين السمات القيادية والأداء المؤسسي** يوضح (Shih et al., 2019:13) السمات القيادية موضوعاً دأب الباحثون على دراسته واستكشافه. وقد وجد الباحثون علاقة إيجابية بين القيادة



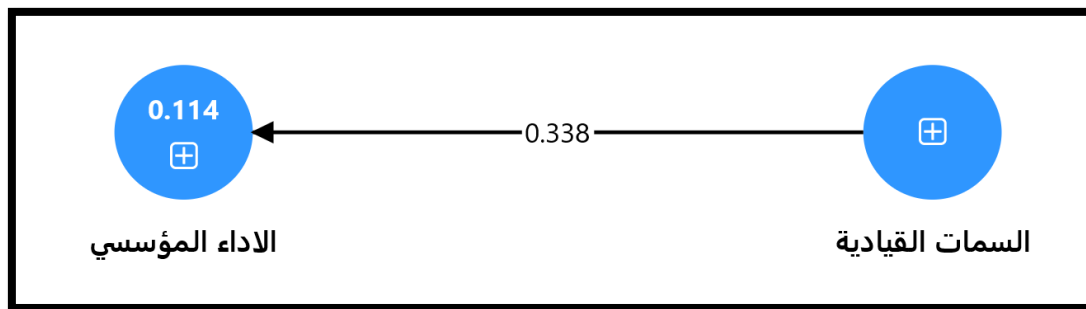
والأداء. ونظرًا لأن كفاءة القيادة عاملًا أساسيًا في نجاح المؤسسة، فإن استمرارية تطوير الأعمال تعتمد على القائد ورؤيته للتطوير المستقبلي لتحقيق الأهداف. أن "الأداء" هو تقييم لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والموارد التي استخدمتها لتحقيقها. ويرى (Faisal metal, 2012:58) القادة دورًا محوريًا في المؤسسات ولا يمكن إغفال أهمية دورهم. تشمل وظيفة القادة، من بين أمور أخرى، توفير القيادة للموظفين، وتنسيق الموارد البشرية والمادية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. في أي منظمة، يؤثر القائد، بصفته مديرًا، على مروضيه لتحقيق أهداف المؤسسة. لذا، ينبغي على الإداريين السعي للتأثير على سلوك مروضيهم لتحقيق هدف المؤسسة.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير السمات القيادية ومتغير الأداء المؤسسي. لاختبار هذه الفرضية، تم بناء النموذج الهيكلي كما يظهر في الشكل (2)، والذي يعكس العلاقات المفترضة بين المتغيرين ضمن إطار PLS-SEM. وتُستعرض نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول (2)، إذ توضح معاملات المسار (Path Coefficients) وقيم t المستخلصة من عملية Bootstrapping لتحديد دلالة العلاقة. يُستخدم هذا التحليل لتحديد مدى قوة العلاقة بين السمات القيادية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تقييم معنوية التأثير المباشر للسمات القيادية في الأداء المؤسسي وفقاً للمعايير الإحصائية المقبولة (Hair et al., 2017).



الشكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ملاحظة توضيحية حول النموذج الهيكلي:

تمثل الأرقام الموجودة على الأسهم قيم معاملات المسار (Path Coefficients)، والتي تعكس قوة واتجاه التأثير المباشر بين المتغيرات في النموذج.



تمثل الأرقام داخل الدوائر قيم معامل التحديد (R^2) لكل متغير تابع، والتي تعكس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع.

يشير الرمز [+] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير عند عدم الحاجة إليها في تقييم النموذج الهيكلي، وذلك بهدف تبسيط النموذج وإظهار العلاقات الرئيسية بين المتغيرات بشكل واضح.

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الجدول (2) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

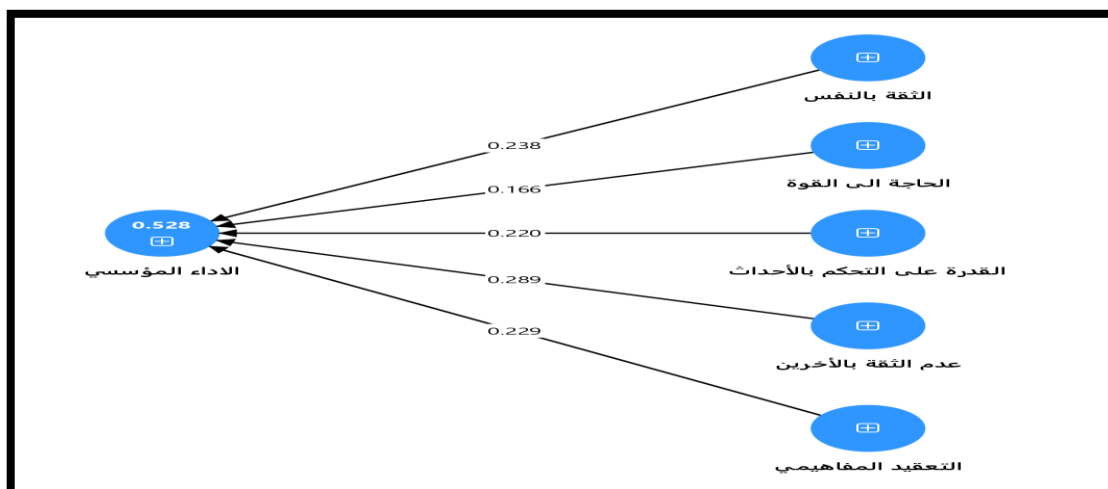
معامل التحديد R^2	حجم التأثير f^2	النتيجة	P Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.114	0.382	قبول	0	4.702	0.338	1	LET→INP	H1	0.07

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يعرض الجدول (32) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للسمات القيادية على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن معيار جودة المطابقة SRMR بلغ 0.07، وهو أقل من الحد الأقصى المقبول (0.08)، مما يشير إلى أن النموذج يمتلك مطابقة جيدة مع البيانات الفعلية وفق معايير PLS-SEM. أما معامل المسار (Path Coefficient) بين السمات القيادية والأداء المؤسسي فقد بلغ 0.338، وقد حقق هذا المعامل المعايير المطلوبة لكل من قيمة t ومستوى الدلالة p، مما يشير إلى معنوية التأثير المباشر للسمات القيادية على الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى. كما بلغ معامل التحديد R^2 للمتغير التابع (0.114) مما يدل على أن المتغير المستقل (السمات القيادية) يفسر حوالي 11% من التباين في الأداء المؤسسي، في حين تشير النسبة المتبقية إلى وجود عوامل أخرى لم تُدرس ضمن نطاق هذه الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

قامت الباحثة ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5)، ويستعرض نتائجه الجدول (3).



الشكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية الاولى

ملاحظة توضيحية حول النموذج الهيكلي:

تمثل الأرقام الموجودة على الأسهم قيم معاملات المسار (Path Coefficients)، والتي تعكس قوة واتجاه التأثير المباشر بين المتغيرات في النموذج.

تمثل الأرقام داخل الدوائر قيم معامل التحديد (R^2) لكل متغير تابع، والتي تعكس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع.

يشير الرمز [+] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير عند عدم الحاجة إليها في تقييم النموذج الهيكلي، وذلك بهدف تبسيط النموذج وإظهار العلاقات الرئيسية بين المتغيرات بشكل واضح.

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الجدول (3) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الاولى

معامل التحديد R^2	حجم التأثير f^2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.528	0.037	قبول	0.017	4.103	0.238	1.180	SEC→INP	H1-1	0.06
	0.096	قبول	0.041	2.886	0.166	1.271	NEP→INP	H1-2	
	0.026	قبول	0.010	3.956	0.220	1.257	ACE→INP	H1-3	
	0.082	قبول	0.008	5.710	0.289	1.423	DIO→INP	H1-4	
	0.098	قبول	0.013	4.998	0.229	1.870	OUTC →INP	H1-5	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يعرض الجدول (3) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تتعلق بتأثير أبعاد متغير السمات القيادية على متغير الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن معيار جودة



المطابقة SRMR بلغ 0.06، وهو أقل من الحد الأقصى المقبول (0.08)، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بمطابقة جيدة مع البيانات الفعلية وفق معايير PLS-SEM. أما معاملات المسار (Path Coefficients) للفرضيات الخمسة الفرعية، فقد حققت جميعها المعايير المطلوبة لقيم t ومستوى الدلالة p ، مما يدل على معنوية التأثير المباشر لكل بعد من أبعاد السمات القيادية على الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى. كما بلغ معامل التحديد R^2 للمتغير التابع 0.528، مما يعكس أن أبعاد متغير السمات القيادية تفسر حوالي 52% من التباين في الأداء المؤسسي، في حين تمثل النسبة المتبقية عوامل أخرى لم تُدرس ضمن نطاق هذه الدراسة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تظهر النتائج أن البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد السمات القيادية هو الثقة بالنفس والقدرة على التحكم بالأحداث، إذ انعكس تأثيرهما بشكل واضح على تحسين جودة القرارات، وهذا ساعد على دعم فعالية الأداء المؤسسي.
2. جاء بعد التفكير المفاهيمي في المرتبة الثانية من حيث التأثير، إذ عزز من قدرة القادة على تحليل المواقف واتخاذ قرارات فعالة، وهذا انعكس إيجابياً في رفع مستوى الإنجاز المؤسسي.
3. يعد متغير السمات القيادية من المرتكزات الأساسية في نجاح القادة الإداريين، إذ إن النتائج تظهر أن للسمات القيادية تأثير مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وذلك عبر التأثير على جودة القرارات المتخذة.
4. أوضحت النتائج أن الأداء المؤسسي يتأثر إيجابياً عندما تكون السمات القيادية واضحة وفعالة، ويتأثر سلباً عند غياب العدالة وضعف التواصل الفعال بين القادة والمرووسين.
5. أوضحت الدراسة أن الاستثمار في تطوير السمات القيادية يمثل واحد من أهم محركات التغيير والتطوير المؤسسي، إذ يحد من المعوقات التنظيمية ويعزز من القدرة على مواجهة التحديات المختلفة.
6. يتبين أن وجود قادة يمتلكون سمات قيادية واضحة يقلل من حالات تعارض الأدوار والتعقيم داخل المنظمة، وهذا يزيد من درجة التوافق بين الوحدات الإدارية.



ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بتعزيز السمات القيادية الإيجابية لدى القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة لما لها من دور مباشر في تحسين الأداء المؤسسي.
2. ينبغي التركيز على تطوير الأنظمة التكنولوجية والبنية الإلكترونية داخل المنظمة وهذا يساهم في زيادة مستوى الشفافية وسرعة الإنجاز ويقلل من المعوقات الإدارية التي قد تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي.
3. من الضروري إحاطة العاملين برؤية ورسالة المنظمة في رئاسة الجامعة وكذلك أهدافها المستقبلية، وإشراكهم في صياغتها وتنفيذها وذلك من أجل تعزيز الالتزام الجماعي وتحقيق التوافق بين المستويات الإدارية المختلفة.
4. ضرورة تشجيع ثقافة التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام وذلك من خلال وضوح الصلاحيات وتحديد الأدوار بدقة بما يقلل من الازدواجية أو التضارب في أداء المهام.
5. العمل على معالجة مواطن الضعف الإداري التي قد تواجه الأفراد العاملين، من خلال اعتماد إجراءات واضحة ومعلنة للجميع، وهذا يساهم في زيادة وضوح الأهداف وفعالية الأداء.

المصادر:

المصادر العربية

1. العبيدي، أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف. (2009). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع. كلية الإدارة والاقتصاد، ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
2. عبد الرحمن مصطفى الملا، & مها طالب نوح. (2018). دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(109)، 69-95. جامعة بغداد
3. محمد مصطفى محمد، حاكم علي & علي، عقيل عصام. (2024) "استراتيجية المناورة التنافسية وأثرها على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية في وزارة الداخلية العراقية):"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 20(4)، ص 747-764. doi: 10.36325/ghjec.v20i4.17638



4. الشمري، ر.ح. والوكيل، ت.م. (2023) "دور الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة في الشركة العامة للاتصالات في العراق)"، مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 19(2)، ص 367-386. doi: 10.36325/ghjec.v19i2.14330

A Books

Guttermann, A. S. (2023). Leadership traits and attributes. Available at SSRN 4560190

B_Journals & Studies

1. Abdulmalik, P. P., & Pangandaman, H. (2024). Leadership Traits of Nurse Managers and Nurse Staff Commitment in the Philippines Hospitals. Indonesian Journal of Health Administration, 12(1), 49-61.
2. Cristofaro, M., Neck, C. P., Giardino, P. L., & Neck, C. B. (2023). Self and shared leadership in decision quality: a tale of two sides. Management Decision, 61(9), 2541-2563.
3. Begossi, A. (2008). Local knowledge and training towards management.
4. Kesgin, B. (2012). Tansu Ciller's leadership traits and foreign policy. Perceptions: Journal of International Affairs, 17(3), 29-50.
5. Butler, L. (2024). Effective leadership traits and strategies. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 68–74.
6. Zeb, A., Rehman, F. U., Imran, M., Ali, M., & Almansoori, R. G. (2020). Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in Pakistan. International Journal of Public Leadership, 16(3), 299-317.



7. Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2020). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 208–218.
8. Meskelis, S., & Whittington, J. L. (2020). Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1457-1473.
9. Karaszewski, R., & Drewniak, R. (2021). The Leading traits of the modern corporate leader: Comparing survey results from 2008 and 2018. *Energies*, 14(23), 7926.
10. Brummer, K. (2022). Leadership trait analysis. In *Routledge Handbook of Foreign Policy Analysis Methods* (pp. 238–254). Routledge.
11. Greenacre, L., Tung, N. M., & Chapman, T. (2014). Self confidence, and the ability to influence. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(2).
12. de Andrade Baptista, J. A., Formigoni, A., da Silva, S. A., Stettiner, C. F., & de Novais, R. A. B. (2021). Analysis of the theory of acquired needs from McClelland as a means of work satisfaction. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3, 54–59
13. Boua, M., Kouabenan, D. R., & Belhaj, A. (2022). Road safety behaviors: role of control beliefs and risk perception. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 91, 45-57.
14. Schul, Y., Mayo, R., & Burnstein, E. (2008). The value of distrust. *Journal of experimental social psychology*, 44(5), 1293-1302.
15. Eschenbrücher, A. (2021, July). What Makes a Concept Complex? Measuring Conceptual Complexity as a Precursor for Text Simplification. In *Proceedings of the Translation and Interpreting Technology Online Conference* (pp. 154-160).



- 16.Mai, N. K., Do, T. T., & Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100204.
- 17.Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J. (2024). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens: analysing multiple mediations. *Public Management Review*, 26(2), 514–538.
- 18.Yap, C. K., Leow, C. S., & Leong, W. S. V. (2024). Integrating Personality Traits in AI-driven Business Leadership: The Role of Emotional Intelligence, Achievement Orientation, Analytical Thinking, and Structured Leadership Using the FIKR Personality Assessment Tool. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.
- 19.Abdulmalik, P. P., & Pangandaman, H. (2024). Leadership Traits of Nurse Managers and Nurse Staff Commitment in the Philippines Hospitals. *Indonesian Journal of Health Administration*, 12(1), 49-61.
- 20.Razzaque, A., Lee, I., & Mangalaraj, G. (2024). The effect of entrepreneurial leadership traits on corporate sustainable development and firm performance: A resource-based view. *European Business Review*, 36(2), 177–200.
- 21.Jordan, P. (Ed.). (2011). *Landscape and Culture in Northern Eurasia*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- 22.Mcswain Jr, N. E. (2010). Disaster response. *Natural disaster: Katrina. Surgery today*, 40(7), 587-591.
- 23.Bagherian, A., Gershon, M., & Kumar, S. (2023). An empirical study on the leadership traits that enable successful six sigma implementation. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 855-881.



- 24.Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In *The Nature of Leadership* (pp. 101–124).
- 25.Kerdtip, C., & Sa-au, S. A. (2024). Leadership in Action: Unveiling Positive Leadership Traits of Southern Thailand Public-School Administrators. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 2851-2865.
- 26.Miller, J. (2024). Leadership Traits Among Site Leaders in the Construction Industry (Doctoral dissertation, California Baptist University)
- 27.Aman-Ullah, A., Aziz, A., Mehmood, W., Vafin, A., & Hassan, M. (2024). Innovative leadership and sustainable performance: a moderation study through personality traits. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(5), 2126-2139.
- 28.Peters, M. A. (2023). Who Leads, Who Follows? Critical Review of the Field of Leadership Studies: From the ‘Great Man’& Trait Theory to Equity & Diversity Leadership in the Biodigital Era. *Beijing International Review of Education*, 5(1-2), 25-50.
- 29.Gerakos, J., Linnainmaa, J. T., & Morse, A. (2021). Asset managers: Institutional performance and factor exposures. *The Journal of Finance*, 76(4), 2035-2075.
- 30.Awan, A., Rahman, S. U., Ali, M., & Zafar, M. (2023). Institutional Performance and Tourism Arrival Nexus in BRICS Countries: Evidence from Nonlinear ARDL Cointegration Approach. *IRASD Journal of Economics*, 5(1), 127-139.
- 31.Tuama, H. Y., & Alqhiwi, L. A. (2014). The impact of application of business process reengineering on improvement the institutional



- performance effectiveness: a field study on the Jordanian pharmaceutical companies. *European Journal of Scientific Research*, 122(1), 81–98.
32. Lusiani, L., Erwandi, G. V., & Susanti, C. E. (2025). The effect of institutional performance and service quality on brand image through student satisfaction: A literature review. *Technium Sustainability*, 9, 47–53
33. Lotan, R. A. (2003). Group-worthy tasks. *Educational Leadership*, 60(6), 72-75.
34. Loibl, G. (2021). Compliance procedures and mechanisms. In *Research handbook on international environmental law* (pp. 293–319). Edward Elgar Publishing.
35. Tolsgaard, M. G., Bjørck, S., Rasmussen, M. B., Gustafsson, A., & Ringsted, C. (2013). Improving efficiency of clinical skills
- Verawati, D. M., & Hartono, B. (2020). Effective leadership: From the perspective of trait theory and behavior theory. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 13–23.
36. Maqoqa, T. (2025). The intersection of AI and learning analytics: Enhancing institutional performance. *Interdisciplinary Journal of Education Research*, 7(s1), 1–27. <https://doi.org/10.38140/ijer-2025.vol7.s1.09>
37. Arslan, S. M., Kanwal, A., Kazmi, S. M. F. A., & Rahman, S. U. (2023). The Impact of Institutional Performance and Environmental Sustainability on Foreign Direct Investment in Pakistan. *iRASD Journal of Economics*, 5(4), 944-965.
38. Haddad, C., & Hornuf, L. (2023). How do fintech start-ups affect financial institutions' performance and default risk? *The European Journal of Finance*, 29(15), 1761-1792.



- 39.Faisal, A., Azeem, M., Aysha, F., Amina, F., Saleem, F., & Nadeem, R. (2012). Impact of educational leadership on institutional performance in Pakistan. Journal of Public Administration and Governance, 2(1), 57-94.
- 40.Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.
- 41.Xia, L., Baghaie, S., & Sajadi, S. M. (2024). The digital economy: Challenges and opportunities in the new era of technology and electronic communications. Ain Shams Engineering Journal, 15(2), 102411.
- 42.Shih, M. L., Lin, S., Hsiao, S. H., Huang, L. M., Chiu, C., & Chen, K. Y. (2009). The study of the correlation among personality traits, leadership competence and organizational performance. WSEAS Transactions on Business and Economics, 1(6), 11-20.
- 43.Zairi, M. (2012). Measuring performance for business results. Springer Science & Business Media.

م/ تحكيم أداة الدراسة

السيدة/ة الخبير المحترم.

السلام عليكم ورحمته وبركاته.....

نضع بين أيديكم نموذج الاستبانة الخاصة بالجزء العملي الخاص بمتطلبات اعداد رسالة الماجستير الموسومة (دور السمات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الكوفة)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية كبيرة ودراية في ميدان عملكم. راجيا من حضراتكم ابداء آرائكم وتضمينها خبراتكم ومقترحاتكم لتنقيح الاستبانة وإعطاء الملاحظات الممكنة حول مدى صلاحيتها للقياس، على أمل أن يخرج هذا البحث بنتائج تخدم البحث العلمي وذلك بفضل ما ستقدمونه من ملاحظات وإرشادات.



كما نود بيان رأيكم بالملاحظات الضرورية التي ستخدم الدراسة في ضوء المحاور الآتية:

- 1- هل تقيس الفقرات متغيرات الدراسة الأساسية؟
- 2- مدى انتماء كل فقرة لكل متغير من متغيرات الدراسة؟
- 3- مدى وضوح كل فقرة ومقياس الغرض الذي وضعت من أجله؟
- 4- مدى الحاجة إلى إضافة فقرات أخرى ترونها مناسبة أو استبعاد فقرات غير مناسبة؟

تمنن مساعدتنا بوافر خيركم ودعمكم للبحث العلمي، سائلين الله الخير والنماء لعراقنا الحبيب وشاكرين تعاونكم معنا.

وجزاكم الله خير الجزاء على تعاونك سلفاً

ملاحظة: مقاييس البحث: قام الباحث بتطوير مقاييس المتغيرات بالاستفادة من مجموعة من مقاييس الدراسات السابقة والتي يستعرضها الجدول أدناه

ت	المتغير	ت	البعد	الفقرات	المقياس
1	السمات القيادية	أ	الثقة بالنفس	5	(kesgin,2012)
		ب	الحاجة الى القوة	5	
		ت	الإيمان بالقدرة على التحكم في الأحداث	5	
		ج	عدم الثقة بالآخرين	5	
		د	التعقيد المفاهيمي	5	
		ا	التخطيط الاستراتيجي	5	(الأمانة العامة لمجلس الوزراء,2016).
		ب	المهام والهيكل التنظيمي	5	
		ج	المعرفة والتدريب	5	
		د	الكفاءة والمهارات	4	
		هـ	مراجعة الإجراءات والاليات المتبعة	5	
		و	التكنولوجيا والأنظمة الالكترونية	5	
		ي	النتائج	5	

1- ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث مقياس Likert المتكون من (5-Point) ويتدرج هذا المقياس كالآتي:

أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	غير متأكد	اتفق
5	4	3	2	1

2- إجراء الدراسة في جامعة الكوفة في النجف الاشرف على عينة عمدية من المدراء والموظفين العاملين في هذه الجامعة.

3- فرضية الدراسة تنص على إن:

أ- هنالك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (السمات القيادية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)،

ب- هنالك تأثير للمتغير المستقل (السمات القيادية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

ت- وينبثق منهما فرضيات فرعية.



المحور الأول/ معلومات عامة

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى
الفئة العمرية	29-20	39-30
	49-40	50 فأكثر
سنوات الخدمة	أقل من 5	20-16
	10-5	25- 21
	15-11	26 فأكثر
مستوى التعليم	بكالوريوس	ماجستير
	دكتوراه	دبلوم
المنصب		
عدد الدورات التدريبية في مجال الاختصاص		

المحور الثاني/ متغير الدراسة

أولاً: المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة: المتغير الاول: السمات القيادية تُعرّف بأنها مجموعة من الخصائص والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها القائد وتمكّنه من التأثير الإيجابي على الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف (Bagherian&Kumar2023:3)

1- **بعد الثقة بالنفس** هي سمة حاسمة تؤثر بشكل كبير على الأداء في مختلف مجالات الحياة مما يؤدي الى نتائج إيجابية من خلال اتخاذ القرارات ب سرعة (kesgin,2012)

الفقرات	مسؤولي في العمل.....	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يعرض أفكاره بثقة ووضوح أثناء الاجتماعات.					
2	يتخذ القرارات بثبات ودون تردد.					
3	يواجه الانتقادات بطريقة إيجابية دون أن يتأثر بسهولة.					
4	يبيد استعداداً لتحمل نتائج قراراته.					
5	يظهر القدرة على التأثير على الآخرين من خلال مواقفه الواثقة					

2- **بعد الحاجة الى القوة:** الدافع الذي يدفع الأفراد لزيادة مستوى تأثيرهم على الآخرين، سواء من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية أو فرض قواعد ونظم يتميز الأفراد الذين يمتلكون حاجة قوية للقوة برغبة مستمرة في القيادة والتأثير على التوجهات التنظيمية، وقد يسعون للحصول على المراتب العليا في المؤسسات لتحقيق المزيد من النفوذ.

الفقرات	مسؤولي في العمل.....	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يحرص أن تكون له الكلمة الأخيرة في القرارات.					
2	يتطلع الى خوض تحديات قيادية جديدة بثقة وحماس.					
3	يتدخل لتوجيه الآخرين حتى في مهام بسيطة.					



4	يسعى باستمرار لتوسيع نفوذه داخل المؤسسة				
5	يمارس السلطة لتحقيق أهداف سياسية دون ان ينتازل عن القيم الأخلاقية.				

3- **بعد الإيمان بالقدرة على التحكم في الأحداث:** أحد الابعاد التي تشير الى اعتقاد ان الافراد لديهم القدرة في التأثير في مجريات التحكم والاحداث في الحياة على المستوى المهني والشخصي وهو شعور الافراد بالثقة والتفاعل الإيجابي مع الاحداث الصعبة الغير المتوقعة ومواجهة التحديات.

	الفقرات مسؤولي في العمل.....	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	لدية القدرة على مواجهة التحديات بثقة ووضوح.					
2	يتحكم بالمواقف الصعبة بدلاً من أن يتأثر بها.					
3	يتخذ خطوات حاسمة لتوجيه الأمور نحو نتائج إيجابية.					
4	يؤثر بشكل فعال في مجريات الأحداث داخل بيئة العمل.					
5	يقدم على اتخاذ قرارات كبيرة رغم احتمالية الفشل.					

4- **بعد عدم الثقة بالآخرين:** هو أن القائد يكون أكثر حرصاً وتحفظ في العلاقات المهنية ويمتلك درجة عالية من عدم الثقة بالآخرين بسبب عدم الصدق والتعاون ويجب الحذر منهم.

	الفقرات مسؤولي في العمل.....	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يتعامل بحذر زائد عند توزيع المهام أو مشاركة المعلومات					
2	يشك في نوايا أو التزامات الزملاء بشكل متكرر					
3	يتجنب الاعتماد على الآخرين في المواقف الحساسة					
4	يظهر ترددًا في تفويض الصلاحيات.					
5	يميل الى مراجعة عمل الآخرين بشكل دقيق قبل اعتماده					

5- **بعد التعقيد المفاهيمي:** قدرة الفرد على استيعاب ومعالجة المعلومات المعقدة والمتنوعة من مصادر متعددة، مما يمكنه من اتخاذ قرارات تأخذ في الاعتبار هذه الجوانب المختلفة. يعكس المرونة العقلية والانفتاح الفكري، حيث يتمكن القائد من تحليل القضايا من زوايا متعددة بدلاً من الاقتصار على منظور ضيق.

	الفقرات مسؤولي في العمل.....	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يولي اهتماماً بتفاصيل المواقف عند التخطيط أو الحل.					
2	يتجنب التبسيط المفرط عند معالجة القضايا المعقدة.					



3	يحلل المشكلات من زوايا متعددة قبل اتخاذ القرار.				
4	يربط بين المعلومات المختلفة لفهم المواقف بعمق.				
5	يؤدي إلى حلول أكثر شمولية.				

المتغير الثاني: الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال تحسين الإنتاجية، جودة العمل، واستدامة العمليات التشغيلية. ويتأثر هذا الأداء بعوامل متعددة، من بينها الظروف البيئية الداخلية والخارجية، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجيات الإدارية. (Shahzadi& Ali,2025: 106)

1- **القيادة وإدارة التغيير:** هي واحدة من الجوانب الأساسية لضمان نجاح أي تغيير يتم تنفيذه في المؤسسات، تتخذ أفضل أساليب منها من الضروري ان يكون القائد لديه رويه واضحة للتغيير والأهداف الذي يجب تحقيقها.

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1 تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية مع كافة الموظفين					
2 تتبنى الإدارة العليا منهجية الابداع والابتكار					
3 تشارك الإدارة العليا الموظفين في اتخاذ القرار اذا كان القرار يؤثر على الجميع					
4 تلتزم الادارة العليا بمعايير ومفاهيم الجودة					
5 يتم توعية وتأكيد على معايير النزاهة والشفافية واثارها القانونية					

2- **التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية تحديد الأهداف ووضوح الاستراتيجيات وتنفيذها ويشمل تحليل الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1 يتم إعداد خطة استراتيجية متضمنة تحديد الأولويات والأهداف والمبادرات والبرامج وحسب رؤية ورسالة وقيم المؤسسة					
2 يتشكل فريق لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وحسب التوقيتات الزمنية					
3 يكون لإدارة التشكيل دور فعال في وضع الأهداف والمبادرات					
4 تتبع الدائرة طرق قياس واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة وبالتنسيق مع فريق المتابعة					
5 يتم وضع مصفوفة المؤسسة المخاطر على أساس الخطة الاستراتيجية للمؤسسة					



3- المهام والهيكل التنظيمي: هو إطار يحدد كيفية توزيع وتنظيم المهام والمسؤوليات في المؤسسات، وكذلك يحدد العلاقات والسلطات بين الأفراد والأقسام الأخرى ويهدف إلى تحقيق الكفاءة والتنسيق الفعال في مكان العمل، وتحديد مسارات الإبلاغ واتخاذ القرارات .

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
1					
2					
3					
4					
5					

4- المعرفة والتدريب: ان المعرفة هي فهم الحقائق، هدفها تنظيم وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، وان التدريب هو عملية اكتساب المهارات والمعارف من خلال الخبرة العملية او التدريب أي انهم عمليتان متكاملتان لتطوير الافراد والمؤسسات.

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
1					
2					
3					
4					
5					

5- الكفاءة المهارات: هي مزيج من المهارات والمعرفة والسلوكيات التي تجعل الفرد قادر على أداء اعمال معينة بكفاءة وفاعلية والقدرات هي عبارته عن أنشطة يقوم الفرد بإتقانها نتيجة التعلم او التدريب.

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
1					
2					
3					
4					

6- مراجعة الإجراءات والآليات المتبعة: هي عبارة عن عملية تحليله تهدف الى تقييم الوسائل والخطوات والسياسات المعتمدة للتنفيذ داخل المؤسسة.

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
1					
2					
3					



4	تحدد إجراءات السلامة المهنية والصحية والطوارئ للمؤسسة				
5	يوجد توقيت زمني لإنجاز الاجراء				

7- التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية: هي مجموعة من الأنظمة الرقمية والتطبيقات والبرمجيات تستخدم لدعم العمليات الإدارية والفنية في داخل المؤسسات

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1					
2					
3					
4					
5					

8- النتائج: هي تحققه المؤسسة من المخرجات الفعلية او المحصلة النهائية ومن مخرجات ملموسة تكون قابلة للقياس، وتعد النتائج أساس لفهم الظواهر.

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1					
2					
3					
4					
5					