

## سلوك القيادة البارعة وأثرها في تعزيز الاداء المتميز دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي تربية النجف الاشرف

قبول النشر ٢٠٢٣\١٢\٢١

تقديم الطلب ٢٠٢٣\١١\٢٠

م.م. علي محسن نعمة النفاخ  
المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف  
[alinfak@gmail.com](mailto:alinfak@gmail.com)

م.م علي فالح جبر السيلوي  
المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف  
[Alifa8729@gmail.com](mailto:Alifa8729@gmail.com)

هيثم وادي جعاز الجبوري  
المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف  
[Haithamjaas1983@gmail.com](mailto:Haithamjaas1983@gmail.com)

م.م جميل شعبة ذيبان الحسنوي  
المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف  
[Jmylalhshawy069@gmail.com](mailto:Jmylalhshawy069@gmail.com)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور سلوك القيادة البارعة ممثلة بمدير المنظمة في بناء البيئة الايجابية القادرة على صناعة ثقافة الإنجاز المتميز، القيادة البارعة تناولت وعززت من خلال عناصرها المتمثلة في بناء العلاقات الانسانية والتوجهات الاستراتيجية والتأثير في الاخرين وتدريب الافراد العاملين والرؤية المستقبلية للمنظمة في تحقيق اهدافها على المدى البعيد. القيادة البارعة بمفهومها الواسع قادرة على الارتقاء والنهوض بالمنظمة من خلال عناصرها المادية والبشرية والايامن بأهمية الاداء المتميز. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الابعاد حيث تناول المتغير المستقل (سلوك القيادة المنفتحة، سلوك القيادة المغلقة) بينما تناول المتغير التابع (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). وتم اختيار عينة من موظفي تربية النجف الاشرف البالغ عددها (١٠٣). الدراسة انتهت بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي من اهمها أن سلوك القيادة البارعة لها تأثير على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد بعلاقة ايجابية وقوية مع الاداء المتميز، وهو ما يمكن تربية النجف الاشرف من رفع مستوى أداءها وتمييزها. وكذلك توصي الدراسة بضرورة توفير المناخ التنظيمي لتحقيق الانفتاح على العالم الخارجي والعمل على تطوير العمليات الداخلية للمديرية والتركيز على التقنيات والاهتمام بالأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، الاداء المتميز، مديرية تربية النجف.

## Brilliant leadership behavior and its impact on enhancing excellent performance an applied study of the opinions of a sample of Najaf Education employees

Assis. Lec. Ali Faleh Jabr Al-Silawi  
General Directorate of Education of Najaf  
Governorate

Assis. Lec. Ali Mohsen Ne'mah Al-Nafakh  
General Directorate of Education of Najaf  
Governorate

Assis. Lec. Jamil Sha'bat Dhiban Al-Hasnawi  
General Directorate of Education of Najaf  
Governorate

Haitham Wadi Jaaz Al-Jubouri  
General Directorate of Education of Najaf  
Governorate

DOI: <https://doi.org/10.36317/kja/2024/v1.i61.1>

Kufa Journal of Arts by University of Kufa is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.  
مجلة آداب الكوفة - جامعة الكوفة مرخصة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي ٤.٠ الدولي.



### Abstract:

This study aimed to identify the role of brilliant leadership behavior represented by the organization's director in building a positive environment capable of creating a culture of outstanding achievement. Brilliant leadership was addressed and strengthened through its elements of building human relations, strategic directions, influencing others, training working individuals, and the future vision of the organization in achieving its goals. at the long term. Brilliant leadership, in its broad sense, is capable of elevating and advancing the organization through its material and human elements and the belief in the importance of outstanding performance. The study relied on a set of dimensions, as the independent variable dealt with (open leadership behavior, closed leadership behavior) while the dependent variable dealt with (the financial perspective, the customer perspective, the internal operations perspective, and the learning and growth perspective). A sample was selected from Najaf Al-Ashraf's education employees, numbering (103). The study ended with a set of conclusions and recommendations, the most important of which is that brilliant leadership behavior has an impact on the overall level and on the dimensional level with a positive and strong relationship with outstanding performance, which enables Najaf Al-Ashraf Education to raise its level of performance and distinction. The study also recommends the need to provide an organizational climate to achieve openness to the outside world, work to develop the internal operations of the directorate, focus on technologies, and pay attention to working individuals.

**Keywords:** brilliant leadership, excellent performance, Najaf Education Directorate.

### المقدمة

تهدف القيادة إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. تؤدي عملية القيادة ووجود القائد الجيد على راس عمله أمر غاية في الأهمية، والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها، كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وأنه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف، ثم إن على القائد أن لا يُستهلك بالتعامل مع الأمور اليومية والروتينية، بل إن أهم عمل له هو استشراف المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهه. إذ تعد القيادة البارعة والاداء المتميز المفتاح الرئيسي لنجاح عمل المنظمة اذ يعدان من الادوات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة الحديثة. ان المبررات الرئيسية التي دعت اليها الدراسة هي بسبب التطورات العلمية والتكنولوجية والعولمة التي يشهدها العالم حيث لا بد من ان تكون هنالك قيادة ناجحة متكاملة قادرة على النهوض بالمنظمة. ولتحقيق الأهداف بأبسط الطرق وأقلها تكلفة، تحتاج إدارة المدرسة إلى إدارة فعالة وقائد يتمتع بشخصية كاريزمية يمكنه توجيه العملية التعليمية. ولأنه يسعى إلى توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة



للمنظمة والمجتمع، فإن مدير المنظمة له دور أساسي في توجيه الجهود وتوجيهها في الاتجاه المناسب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لغرض الاجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق اهدافها. اذ يقوم هذا المنهج على تحليل البيانات وتجميعها وتبويبها وتفسيرها.

## المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث

### اولاً: مشكلة الدراسة

نظراً لما نشهده اليوم من بيئة تنافسية حادة و ظهور العولمة و الوسائل التكنولوجية الحديثة , ظهرت الحاجة الملحة لتعزيز ثقافة وجودة العمل للمنظمات نظراً لما لهذا الموضوع من أهمية وتأثير على المؤسسات بجميع أنواعها لمواصلة البقاء والنمو وتعزيز قدراتها التنافسية, ولا يخلو النظام التعليمي العراقي من هذه الضغوط، التي جعلت المدارس تعيش في تناقض مع بعضها البعض، ويعود جزء منها إلى ضرورة استمرار المدارس في العمل والابتعاد عن الاساليب التقليدية مع تطلعها إلى استكشاف آفاق جديدة تمكنها من تبادل البحوث العلمية العملية وبراءات الاختراع المكتسبة من أدوار تعليمية وإبداعية مختارة، هنالك مشكلتين تضمنتها الدراسة هما:

**المشكلة الفكرية:** جاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة تعامل المنظمة المبحوثة مع متغيرات الدراسة الحالية من خلال الكشف عن اليات الاداء المتميز لتحسين جودة التعليم في العراق من خلال تحسين مواطن الضعف ومعالجتها وتحديد مواطن القوة وتعزيزها. وتعد القيادة البارعة أحد المقومات الاساسية التي يجب تتميتها للحصول على قدرات بشرية مؤهلة ومتعلمة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة.

**المشكلة الميدانية:** تعاني المنظمات وخاصة المنظمات التربوية الى ضعف إدراك القيادة البارعة ودورها في تعزيز الاداء المتميز. أذ تعاني هذه المنظمة من وجود محددات بيئية وفكرية ومعرفية أدت الى ضعف في التواصل الفكري والمعرفي. ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما مدى معرفة القائمين والعاملين في المنظمة المبحوثة للقيادة البارعة والاداء المتميز وأبعاد كلاً منهما؟
- ٢- ما مدى توافر الإمكانيات المادية المتاحة لتطوير القيادة البارعة في المنظمة المبحوثة؟
- ٣- ما مدى إسهام عمليات القيادة البارعة في تعزيز الاداء المتميز في المنظمة المبحوثة؟
- ٤- ماهي العلاقة بين القيادة البارعة والاداء المتميز؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تتعامل بها، أذ تتجسد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١- هذه الدراسة اكتسبت اهمية لكونها تناولت بالوصف والتحليل التاثير والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

٢- هذه الدراسة تعتبر وفق علم الباحثين في ضوء الاطلاع على الابحاث والدوريات والدراسات اضافة علمية متواضعة من خلال الاسهام في افادة الدارسين والباحثين في مجال الدراسة.

٤- يمكن الاستفادة من الدراسة الحالية في تطوير عمل المنظمة وتحقيق اهدافها على المدى البعيد.

٥- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي تعد دليلاً علمياً لارشاد المنظمة المبحوثة والارتقاء بمستوى أدائها الذي ترمي إليه.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تتجسد أهداف الدراسة في أنها :

١- تناولت الدراسة بالوصف والتحليل مفهوم جديد للقيادة البارعة والاداء المتميز.

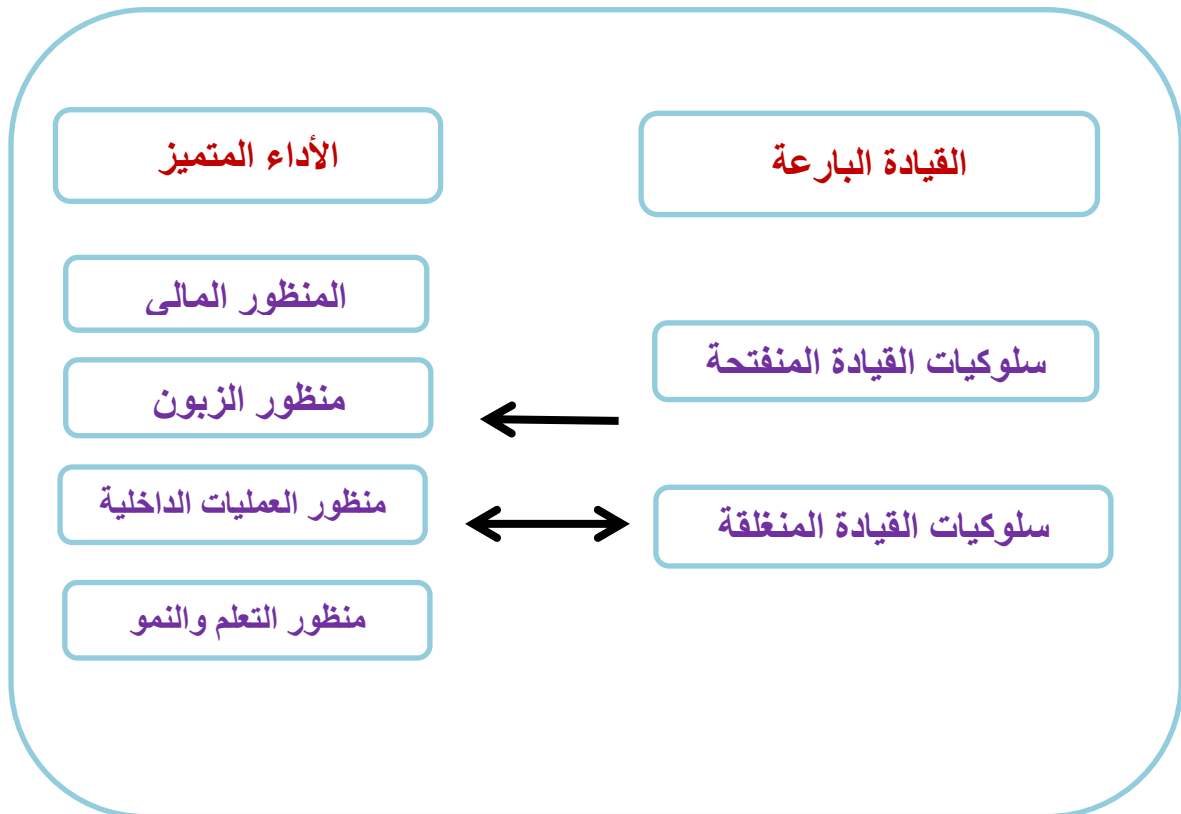
٢- التعرف على مستوى توافر القيادة البارعة بابعاده في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المستجيبين.

٣- تحديد مستوى تطبيق الاداء المتميز بابعاده في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المستجيبين.

٤- الوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة البارعة والاداء المتميز للمنظمة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي

يصور الشكل رقم (١) يوضح العلاقة بين سلوك القيادة البارعة والاداء المتميز



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

فرضية الارتباط

يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين سلوك القيادة البارعة والأداء المتميز، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والاداء المتميز بأبعاده مجتمعة.

٢- يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين سلوكيات القيادة المغلقة والاداء المتميز بأبعاده مجتمعة.

### فرضية الأثر

يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين سلوك القيادة البارعة والاداء المتميز، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والاداء المتميز بأبعاده مجتمعة.

٢- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين سلوكيات القيادة المغلقة والاداء المتميز بأبعاده مجتمعة.

### سادساً: حدود الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية نوعين من الحدود هما الحدود البشرية والمكانية وهي كما يلي:

• **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي مديرية تربية محافظة النجف الاشراف.

• **الحدود المكانية:** أختيرت المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشراف ميداناً للدراسة وتم اختيارها لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة الحالية.

### سابعاً: منهج الدراسة

يُعد منهج الدراسة بمثابة تصميم يُمكن من خلاله وضع خطة لجمع المعلومات بحيث يظهر هدف الدراسة بطريقة متماسكة وبسيطة ومنهجية وقد تبني الباحث "المنهج الوصفي التحليلي" لغرض الاجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها إذ يقوم هذا المنهج على أساس تجميع البيانات وتحليلها وتبويبها وتفسيرها ويقدم وصف تفصيلي للظاهرة المبحوثة فهو يستند على تحليل المشكلة قيد الدراسة بشكل كامل وشامل وتفسير العلاقات المؤثرة لمتغيراتها وتحديد أثارها من أجل الوصول الى النتائج النهائية.

### ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

أشتمل على مجموعة من الادوات ومنها استمارة الاستبانة والتي تُعد الاداة الرئيسة للدراسة التي من خلالها جُمعت البيانات وقد صُممت لتغطي جميع متغيرات الدراسة.

• **مجتمع الدراسة:** اختيرت المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشراف ميداناً لتطبيق البحث.

• **عينة الدراسة:** أختيرت عينة من موظفي المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشراف البالغ عددهم (١٠٣) مستجيباً.

## المبحث الثاني: الجانب النظري للمبحث سلوك القيادة البارعة

### أولاً: مفهوم سلوك القيادة البارعة

تشير البراعة كمفهوم تنظيمي الى قدرة المنظمة على المشاركة في وقت واحد في استغلال القدرات التنظيمية الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية اي يعني صقل الكفاءة والأختيار والتنفيذ. تم تطوير النموذج الاولي للقيادة البارعة من قبل (Crossan & Vera,2004:226) الذين ادعوا بان هناك حاجة إلى نمط القيادة المجتمعة "في أوقات معينة ، وتزدهر عملية التعلم التنظيمي تحت قيادة المعاملات وفي أوقات أخرى يستفيدون أكثر من القيادة التحويلية , ان هذا الرأي الجديد للقيادة يستجيب للضغوط التي تواجهها الشركات والتي يتعين عليها استكشافها واستغلالها في وقت واحد من أجل التعامل مع الظروف المختلفة الناتجة عن سرعة وتعبيد البيئة التنافسية الحالية لهذا السبب يتعين على القادة الأستراتيجيون أن يتصرفوا بضمير وان تكون لديهم القدرة على تنفيذ مسارات العمل المتنوعة في وقت واحد . (بناي, ٢٠٢٠, ص٢٤).

### ثانياً: مفهوم القيادة البارعة

إن أهم ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة هو التعقيد والتناقض الذي تنعكس آثاره على منظمات الأعمال سلبياً أو إيجاباً في ضوء قدرة تلك المنظمات على إدارة التناقضات بالطريقة التي تضمن لها البقاء والنمو، وتشير الدراسات ذات الصلة بنظرية التناقض الى عدم وجود أسلوب قيادي منفرد له القدرة على ممارسة أدوار متعددة ومتنوعة في آن واحد، وقد تمخضت هذه الأفكار عن انبثاق أسلوب جديد في القيادة قدم تحت عنوان القيادة البارعة **Excellent Leadership** والذي قام ( Vera & Crossan, 2004 ) بتطوير النموذج الأولي له، وفقاً لهذين الخبيرين، فإن أسلوب القيادة يعد شريك ضروري لعملية التعلم التنظيمي، ويمكن لهذه العملية أن تزدهر وتتوسع أحياناً تحت رعاية القيادة التبادلية، ولكنها أيضاً تنمو وتتطور بشكل هائل تحت رعاية القيادة التحويلية (Vera & Crossan, 2004: 226). إن نموذج القيادة الرائع الذي وضعه فيرا وكروسان هو محاولة للتحرر من حالة التذبذب بين هذين النوعين السلوكيين. هذا المنظور الجديد للقيادة هو رد فعل على التحديات التي يجب على المنظمات التي تشارك في أنشطة الاستكشاف والاستثمار المتزامنة والتغلب عليها من أجل معالجة الظروف المختلفة الناجمة عن التعقيد والتسارع الذي يحدد بيئة الأعمال الحديثة، وبحسب ( Mom, et al, 2007 : 912) إلى ان القيادة البارعة على أنها قدرة القائد على الانخراط في أنشطة الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد ، وهي من وجهة نظر ( Mohabir, 2008:8) انها القدرة على تحقيق التوازن المتزامن بين تناقضات التعلم لضمان النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة وهي أيضاً القدرة على تحقيق

التزامن في عمليات التعلم التنظيمي المتناقضة والمتمثلة باستكشاف قدرات جديدة وتوسيع القدرات الحالية بمهارة متساوية. (Andriopoulos & Lewis, 2009:696).

### ثالثاً: أبعاد سلوك القيادة البارعة

أحد العناصر التي تتأثر بشكل كبير بديناميكيات المجموعة هو السلوك القيادي، الذي يعزز العلاقات الشخصية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والمجموعة، إذ يكون الفرد في كثير من الأحيان هو القائد وتتكون المجموعة من أتباع أو مرؤوسين أو أعضاء أو لاعبين. ويقوم القائد بتوجيه وتشكيل سلوك هذه المجموعة من خلال مجموعة متنوعة من القنوات المقبولة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويتضح من ذلك أنها تشير إلى قدرة القائد على تحسين السلوكيات المتعلقة بأنشطة الاستثمار والاستكشاف، وغيرها. لذلك هنالك بعدين اساسيين يمثلان سلوك القيادة البارعة وهما: سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة. (عبد الرضا؛ مزر، ٢٠١٨، ص ٥)

١- **سلوكيات القيادة المنفتحة:** إن القائد الذي يُظهر أسلوباً منفتحاً في القيادة هو الذي يشجع الآخرين على تجربة أشياء جديدة، ويخلق مساحة لأفكارهم وتعبيراتهم الخاصة، وي طرح عملاً يتحدى الحكمة التقليدية (Coleman, 2016:37) كما ذكر (Rosing, 2011:66) من بين السلوكيات القيادية المنفتحة دفع الموظفين إلى المخاطرة، وتشجيع الأساليب البديلة المهمة، والسماح بالأخطاء كوسيلة لزيادة الاختلاف في سلوكيات الموظفين، وتشجيع الوسائل البديلة لانجاز المهمة ودفع العاملين لتحمل المخاطر.

٢- **سلوكيات القيادة المنغلقة:** إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع القواعد، وتتبع إنجازات الأهداف هي أمثلة على سلوكيات القيادة المنغلقة (Rosing et al., 2011: 66) عندما يتطلب الموقف من الأفراد العاملين إكمال المهام، فمن المتوقع أن يتصرف القائد بهذه الطريقة (Coleman, 2016:37-38) وتشمل هذه الإجراءات مثل اتباع جداول العمل، والتأكيد على الالتزام بالقوانين، ومراقبة تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وهي تركز على الكفاءة وتقليل الاختلاف أو الاختلاف في سلوكيات الموظفين العاملين لتنفيذ المهام وهي التي تركز على تقليص وكفاءة والاختلاف في سلوكيات الافراد العاملين. يرى (Schindler, 2015:73) على ان من الصعب التمييز بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة في القيادة لأنهما مرتبطتان ببعضهما البعض بطريقة ما، على سبيل المثال، يعد وعي القائد بالهدف والتوجيه نحوه ضرورياً لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة، ومن المهم تحديده بدقة واعطائه الالاهمية لتعزيز وضع المنظمة، وهذا يؤدي إلى أن هذين النمطين السلوكيين معاً يشكلان أسلوباً شخصياً واحداً للقيادة.

### ثانياً: مفهوم الأداء المتميز

أحد المحاور الأساسية التي يركز عليها علماء الإدارة اهتمامهم هو الأداء المتميز وذلك لأن الأداء المتميز يسمح بفهم شامل لأنشطة وعمل المنظمة، وبسبب أهميته فإنه يسمح أيضاً بأخذ وجهات النظر المختلفة لجميع الكتاب والباحثين. ذكر (الدعيمي, ٢٠١٣, ص١٨٧) على ان الاداء المتميز يعرف بانه مجموعة الاجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز واحتواء العاملين, وبين(الجبوري, ٢٠١٣, ص١٧٩) بان الاداء المتميز يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية للمنظمة أو المؤسسة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات, وأشار (عطوف, ٢٠١٦, ص٦٧) بانه قدرات المؤسسة الابداعية لتخلق الأداء الأفضل بأحدث التقنيات اعتماداً على البحث والتطوير التي تعتمد على توظيف التقنية الحديثة والمتقدمة لتلبية احتياجات المؤسسة أو المجموعات أو الأفراد, اما (العامي, ٢٠١٦, ص٢٧٠) فقد نظر الية بانه العملية التي تسمح للأفراد بجعلهم راس مال فكري والتي تقودهم الى الاداء المتميز سواء للأقسام أو الوحدات الادارية , وعرف(المشهداني, ٢٠١٦, ص٢٧٦) الاداء المتميز بانه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكلها , ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العاملون فيها ووضح (عوض, ٢٠١٧, ص١٥٧) الأداء المتميز يتحقق من خلال امتلاك المنظمة ثقافية داعمة تجعل العاملين يتحممون مسؤولية تنفيذ الأعمال المكلفين بها لتعزيز النجاح التنظيمي, وذكر (عبد الله , ٢٠١٧, ص٢٧٨) الأداء المتميز يتمثل بمجموعة قواعد النشاط والمراقبة التي تحكم المنظمة داخل اطار تاريخي وجغرافي محدد , وصف (علي, ٢٠١٨, ص٣٦٦) الأداء المتميز هو احد اوجه الابداع , إذ يعرف الابداع على انه ذلك العمل الذي يدرك بانه شيء متميز وفريد.

### ثانياً: ابعاد الاداء المتميز

١) **المنظور المالي:** ان الهدف الاساسي والرئيسي لكل منظمة هو تحقيق الاهداف المالية والذي يعد حجر الزاوية للمقاييس والمعايير الاقتصادية, لذلك فإن المقاييس المالية تُسهم في استقرار استراتيجيات المنظمة وكذلك تساهم في خطط التحسين , ويوفر المنظور المالي الربط بين الاهداف المالية الحالية والاهداف الاخرى التي تعمل على توفير الالية المناسبة لخلق النتائج المرغوبة.

٢) **منظور الزبون:** يرى (الدعيمي, ٢٠١٣, ص١٨٩) ان التغييرات التي حدثت في بيئة الاعمال والتي من اهمها المنافسة الشديدة قد جعلت من منظور الزبون الاساس في توليفة الايرادات المتعلقة بالاهداف المالية للمنظمة وبالتالي نجاحها والتي تعد من الاسباب الرئيسية التي تجعلها في دائرة المنافسة وبالتالي البقاء والنمو.

٣) **منظور العمليات الداخلية:** هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من منظور الزبون والمنظور المالي من خلال زيادة إيرادات المنظمة وتحديد الاهداف التي تساعد على

معالجة الانحرافات وتطوير الاداء لارضاء العملاء والمنظمة ومن المقاييس التي تستهدف اداء العمليات الداخلية اهمها:

(دورة حياة المنتج، العوائد الكلية، مصاريف ادارية، عدد المنتجات او الخدمات الجديدة، معدل الوقت الازم لتطوير المنتج او الخدمة). (الدعوي، ٢٠١٣، ص١٢٩)

٤) **منظور التعلم والنمو:** هذا المنظور ليس بعيداً عن الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تعكس ادائها المستقبلي وقدرتها على احداث التطوير الذي يستلزم توفير القدرات والمهارات والقابليات من اجل خلق القيمة للمنظمة ويهدف هذا البعد الى توجيه الافراد نحو التحسين المستمر والتطوير من اجل البقاء. (الدعوي، ٢٠١٣، ص١٢٩)

### المبحث الثالث: الجانب العلمي

#### اولاً: ترميز متغيرات وفقرات ومقياس الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات رئيسية هي القيادة البارعة بوصفها متغيراً مستقلاً والتي تتكون من بعدين هي (سلوكيات القيادة المنفتحة , سلوكيات القيادة المنغلقة) و الاداء المتميز بوصفه متغيراً تابعاً ويتألف من اربعة ابعاد هي: (المنظور المالي , منظور الزبون , منظور العمليات الداخلية , منظور التعلم والنمو) ولغرض الوصول الى اسلوب احصائي دقيق وواضح تم ترميز المقياس في الدراسة الحالية وكما مبين في الجدول رقم (١)

الجدول (١) ترميز متغيرات وابعاد مقياس الدراسة

عدد الفقرات	رمز البعد	البعد	رمز المتغير	المتغير
7	OLB	سلوكيات القيادة المنفتحة	AL	القيادة البارعة
9	CLB	سلوكيات القيادة المنغلقة		
5	FP	المنظور المالي	Op	الاداء المتميز
5	CP	منظور الزبون		
5	IOP	منظور العمليات الداخلية		
5	LGP	منظور التعلم والنمو		

المصدر: من اعداد الباحث

#### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ان عملية اختيار الاختبارات الاحصائية للبيانات تعتمد على نوعية معرفة البيانات فيما اذا كانت بيانات معلمية ام لا معلمية. أذ لجأ الباحث الى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي حصل عليها

من الافراد العاملين في تربية النجم الاشراف عن طريق استخراج قيم التقلطح kurtosis والالتواء skewness لبيانات جميع المتغيرات وعلى النحو التالي:  
 أ- التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة البارعة  
 الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل القيادة البارعة

الجدول (٢) نتائج التوزيع الطبيعي للمتغير القيادة البارعة

Kurtosis		Skewness		N	الفقرة
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
.472	.246	.238	-.671	103	OLB1
.472	-.029	.238	-.594	103	OLB2
.472	.647	.238	-.756	103	OLB3
.472	.534	.238	-.800	103	OLB4
.472	.670	.238	-.797	103	OLB5
.472	.484	.238	-.797	103	OLB6
.472	.542	.238	-.832	103	OLB7
.472	.418	.238	-.791	103	CLB1
.472	.481	.238	-.752	103	CLB2
.472	.484	.238	-.797	103	CLB3
.472	.312	.238	-.757	103	CLB4
.472	.416	.238	-.804	103	CLB5
.472	.549	.238	-.851	103	CLB6
.472	.620	.238	-.862	103	CLB7
.472	.656	.238	-.860	103	CLB8
.472	.549	.238	-.851	103	CLB9

المصدر : برنامج SPSS V. 26

ان قيم كل من الالتواء والتقلطح في الجدول اعلاه وقعت بين الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي المتمثلة ب (±1) وفق قاعدة (Hair et al. 2017) وهذا يدل ان قيم المتغير المستقل القيادة البارعة صالحة للتحليلات الاحصائية التي تتلائم مع اختبارات التحليل الاحصائي المعلمي.

ب- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الاداء المتميز  
الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي التابع الاداء المتميز

الجدول (٣) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء المتميز

Kurtosis		Skewness		N	الفقرة
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
.472	.740	.238	-.950	103	FP1
.472	.677	.238	-.890	103	FP2
.472	.227	.238	-.988	103	FP3
.472	.705	.238	-.814	103	FP4
.472	.806	.238	-.938	103	FP5
.472	.157	.238	-.265	103	CP1
.472	.690	.238	-.894	103	CP2
.472	.594	.238	-.770	103	CP3
.472	.601	.238	-.789	103	CP4
.472	.763	.238	-.875	103	CP5
.472	.209	.238	-.215	103	IOP1
.472	.666	.238	-.882	103	IOP2
.472	.715	.238	-.879	103	IOP3
.472	.676	.238	-.779	103	IOP4
.472	.575	.238	-.881	103	IOP5
.472	.847	.238	-.848	103	LGP1
.472	.817	.238	-.861	103	LGP2
.472	.830	.238	-.858	103	LGP3
.472	.888	.238	-.849	103	LGP4
.472	.988	.238	-.749	103	LGP5

المصدر: برنامج SPSS V.26

ان قيم كل من الالتواء والتفلطح في الجدول اعلاه وقعت بين الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي المتمثلة ب (±1) وفق قاعدة (Hair et al. 2017) وهذا يدل ان قيم المتغير الاداء المتميز صالحة للتحليلات الاحصائية التي تتلائم مع اختبارات التحليل الاحصائي المعلمي.

### ثالث: الصدق البنائي التوكيدي

وباستخدام التحليل العاملي التوكيدي، والذي يعتبر من أفضل استخدامات النمذجة البنائية، ومن خلال استخدام المتغيرات الكامنة التي تمثل أبعاد المقياس وتوجيه الأسهم للمتغيرات المقاسة أو التابعة، فإنه يسعى إلى تحديد طبيعة النموذج.

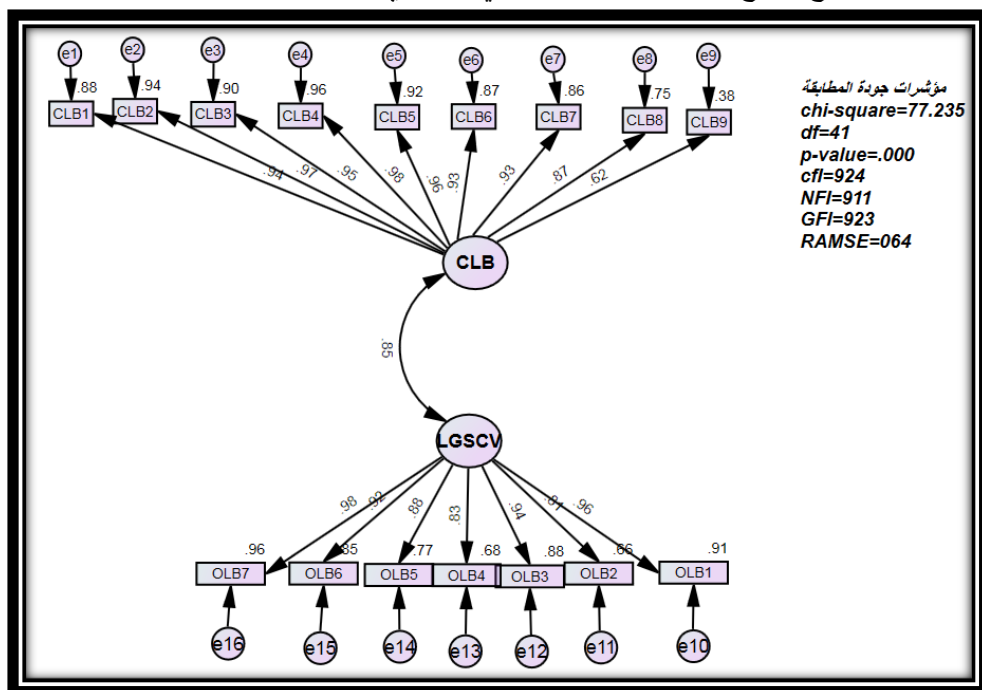
### الجدول (٤) مؤشرات جودة المطابقة

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١	يعني CFI مؤشر المطابقة المقارنة. ( Comparative Fit Index (CFI	أكبر من او تساوي 0.90
٢	مؤشر المطابقة العادية Normed Fit Index (NFI	أكبر من او تساوي 0.90
٣	مؤشر المطابقة المعياري (Goodness of Fit Index (GFI	أكبر من او تساوي 0.90
٤	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من او تساوي 0.08

المصدر من اعداد الباحث بالاستناد الى

**Source:** Hair, J., Hult., Riingle, C. & Sarrstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

أ- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل القيادة البارعة  
الشكل ادناه يوضح النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير



الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة البارعة

المصدر: برنامج AMOS v.24

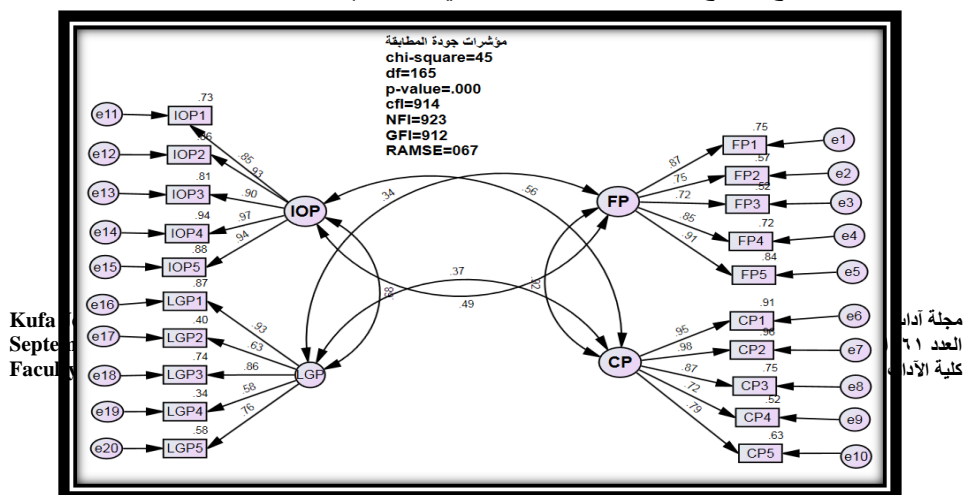
وكما يتبين من الشكل (٢) ، فإن جميع عوامل التشعب لينود مقياس المتغير المستقل للقيادة البارعة أكبر من الحدود الدنيا المقبولة. تعتبر البيانات الخاصة بهذا المتغير مناسبة للاستخدام في المزيد من الدراسات الإحصائية، كما هو موضح في نتائج جدول أوزان الانحدار الموحدة (SRW) تتم إزالة العناصر التي تظهر أقل من الحد المطلوب من التحليل لأن تشعبها الشامل أكبر من أو يساوي (٥٠ ≤) لكل عنصر، كانت النسبة الحرجة أكبر من ١.٩٦ وكان مستوى الأهمية أقل من ٠.٠٠١

الجدول (٥) التثبعات العاملية لمتغير القيادة البارعة

P	C.R	S.E	S.R.W	الفقرات
***	14.734	.046	.940	CLB1
***	30.025	.034	.974	CLB2
***	24.337	.039	.943	CLB3
***	12.892	.057	.972	CLB4
***	13.734	.056	.955	CLB5
***	19.631	.049	.930	CLB6
***	18.942	.051	.923	CLB7
***	20.464	.044	.866	CLB8
***	31.481	.030	.629	CLB9
***	<b>22.003</b>	<b>.032</b>	<b>.947</b>	OLB1
***	<b>38.525</b>	<b>.026</b>	<b>.806</b>	OLB2
***	<b>27.691</b>	<b>.036</b>	<b>.928</b>	OLB3
***	<b>32.043</b>	<b>.033</b>	<b>.843</b>	OLB4
***	<b>27.372</b>	<b>.037</b>	<b>.882</b>	OLB5
***	<b>12.941</b>	<b>.078</b>	<b>.947</b>	OLB6
***	<b>10.768</b>	<b>.078</b>	<b>.968</b>	OLB7

المصدر: برنامج AMOS v.24

ب- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الاداء المتميز  
الشكل ادناه يوضح النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير



الشكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء المتميز

المصدر: برنامج AMOS v.24

عوامل التشبع لبنود مقياس متغير الأداء المتميز أعلى من الحدود الدنيا المقبولة، كما هو موضح في الشكل ٣. ان أوزان الانحدار الموحدة (SRW) لهذا المتغير مناسبة للتحليل الإحصائي، كما هو مبين في الجدول (٦) . جميع عناصر المتغير لها نسبة تشبع عالية لا تقل عن (٥٠ ≤)؛ اما العناصر الأقل من ذلك يتم استبعادها وكانت النسبة الحرجة أعلى من ١.٩٦ وكان مستوى الأهمية أقل من ٠.٠٠١ لكل فقرة.

الجدول (٦) التشبعات العاملية لمتغير الاداء المتميز

P	C.R	E.S	S.R.W	الفقرات
***	17.382	1.148	.872	FP1
***	18.469	1.158	.751	FP2
***	13.336	1.024	.721	FP3
***	17.717	1.083	.853	FP4
***	10.825	.724	.910	FP5
***	13.061	.788	.962	CP1
***	11.321	.965	.983	CP2
***	15.717	.083	.872	CP3
***	14.918	.906	.720	CP4
***	10.338	1.129	.791	CP5
***	9.639	1.024	.850	IOP1
***	13.679	.948	.931	IOP2
***	8.567	.850	.901	IOP3
***	8.774	.796	.970	IOP4
***	7.567	.550	.941	IOP5
***	8.472	.610	.930	LGP1
***	8.260	.637	.631	LGP2
***	16.005	.968	.861	LGP3

***	12.064	.760	.580	LGP4
***	9.602	1.192	.761	LGP5

المصدر: برنامج AMOS v.24

### الاحصاء الوصفي

ان هذا المبحث يعرض نتائج التحليل الوصفي لآراء عينة من العاملين في تربية النجف الأشرف، وذلك من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للاستبانة من خلال برنامج spss.26 .

#### اولاً: التحليل الوصفي لمتغير القيادة البارعة

نتناول في هذه الفقرة آراء عينة من العاملين في تربية النجف الأشرف تجاه متغير القيادة البارعة ومن خلال أبعاده المعتمدة في الدراسة الحالية باستخدام سلسلة من الاختبارات الوصفية التحليلية.

#### ١- التحليل الوصفي لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة

وتبين في الجدول (٧) ردود أفراد العينة على الفقرات ٧ (OLB 1-OLB) المتعلقة ببعد السلوكيات القيادية المنفتحة وتضمنت نتائج هذا البعد وسطاً حسابياً قدره ٤.٠٤٨، وانحرافاً معيارياً قدره ٠.٨٩٦، ومعامل اختلاف قدره ٠.٢٢١، وأهمية نسبية قدرها ٠.٨١٠. وفي هذا البعد يكون الوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (٣) اما في بعد سلوكيات القيادة المنغلقة يعرض الجدول (٨) إجابات أفراد العينة على الفقرات (CLB 1- CLB) المتعلقة ببعد سلوكيات القيادة المنغلقة وبمتوسط حسابي ٣.٢٨٠، وانحراف معياري ٠.٧٥٢، ومعامل اختلاف ٠.٢٢٩، وأهمية نسبية ٠.٦٥٦، كان هذا البعد ناجحاً. وبالمقارنة مع المتوسط المقدر (٣)، فإن الوسط الحسابي لهذا البعد أعلى.

#### جدول رقم (٧) التحليل الوصفي لمتغير القيادة البارعة

بعد سلوكيات القيادة المنفتحة					
ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	OLB1	4.323	0.733	0.170	0.865
2	OLB2	3.779	0.782	0.207	0.756
3	OLB3	4.061	0.818	0.201	0.812
4	OLB4	4.204	0.996	0.237	0.841
5	OLB5	3.736	0.728	0.195	0.747

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
6	OLB6	4.003	0.630	0.157	0.801
٧	OLB7	4.229	0.672	0.159	0.846
	المعدل OLB	4.048	0.896	0.221	0.810
بعد سلوكيات القيادة المنغلقة					
ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	CLB1	3.203	0.835	0.261	0.641
2	CLB2	3.179	0.688	0.216	0.636
3	CLB3	3.061	0.718	0.235	0.612
4	CLB4	3.204	0.796	0.248	0.641
5	CLB5	3.136	0.828	0.264	0.627
6	CLB6	3.503	0.731	0.209	0.701
٧	CLB7	3.679	0.582	0.158	0.736
٨	CLB8	3.550	0.618	0.174	0.710
٩	CLB9	3.004	0.690	0.230	0.601
	المعدل CLB	3.280	0.752	0.229	0.656

المصدر: برنامج SPSS V. 26

#### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الاداء المتميز

سيتم وصف عينة من وجهات نظر العاملين في تربية النجف الاشرف حول متغير الأداء المتميز والأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية باستخدام سلسلة من الاختبارات للتحليل الوصفي ان نتائج الجدول اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه فقرات ابعاد لمتغير الاداء المتميز وكان الوسط الحسابي لجميع ابعاد هذا المتغير اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) والجدول ادناه يوضح التحليل الوصفي لهذا المتغير.

#### جدول رقم (٨) التحليل الوصفي لمتغير الاداء المتميز

بعد المنظور المالي					
ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	FP1	3.023	0.655	0.217	0.605
2	FP2	3.669	0.671	0.183	0.734
3	FP3	3.001	0.912	0.304	0.600
4	FP4	3.104	0.879	0.283	0.621

0.707	0.204	0.722	3.536	FP5	5
0.653	0.300	0.980	3.267	المعدل FP	
بعد منظور الزبون					
الاهمية النسبية	الانحراف المعياري معامل الاختلاف		الوسط الحسابي	الترميز	ت
0.642	0.273	0.877	3.211	CP1	1
0.800	0.142	0.567	4.001	CP2	2
0.734	0.213	0.781	3.670	CP3	3
0.669	0.266	0.890	3.345	CP4	4
0.665	0.226	0.750	3.324	CP5	5
0.702	0.237	0.833	3.510	المعدل CP	
بعد منظور العمليات الداخلية					
الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز	ت
0.669	0.168	0.561	3.344	IOP1	1
0.712	0.214	0.761	3.561	IOP2	2
0.664	0.207	0.688	3.322	IOP3	3
0.690	0.261	0.900	3.451	IOP4	4
0.600	0.260	0.781	3.001	IOP5	5
0.667	0.228	0.760	3.336	المعدل IOP	
بعد منظور التعلم والنمو					
الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز	ت
0.804	0.246	0.987	4.020	LGP1	1
0.664	0.262	0.871	3.322	LGP2	2
0.675	0.168	0.566	3.377	LGP3	3
0.651	0.205	0.667	3.256	LGP4	4
0.693	0.282	0.977	3.466	LGP5	5
0.698	0.244	0.851	3.488	المعدل LGP	

### المبحث الثالث

#### اولاً: اختبار علاقات الارتباط

يبين هذا المبحث علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل القيادة البارعة والمتغير التابع الاداء المتميز) يختبر هذا المبحث قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والابعاد الفرعية وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية اذا سيتم اختبار قوة العلاقة من خلال مستوى المعنوية التي افترضها الباحثين وهي(5%) وان الفرضيات التي تحقق مستوى معنوية اقل من ذلك تقبل اما التي تحقق مستوى اعلى من ذلك ترفض

#### اختبار فرضية علاقة الارتباط الرئيسية بين القيادة البارعة والاداء المتميز

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والاداء المتميز وحسب نتائج الجدول (٩) تبين ان هناك علاقة ارتباط بين القيادة البارعة والاداء المتميز حيث بلغ معامل الارتباط (\*\*.775) وذات دلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (0.05) وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية. وهذا يدل انه كلما زادت القيادة البارعة في المنظمة المبحوثة زادت قدرة العاملين على تبني مفاهيم الاداء المتميز. ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار فرضيتين فرعيتين هي اختبار العلاقة بين ابعاد القيادة البارعة (القيادة المنفتحة، القيادة المنغلقة) والاداء المتميز. وهذه الفرضية تنفرع الى فرضيتين فرعيتين وكانت النتائج كما يأتي

الجدول (9) علاقات الارتباط بين القيادة البارعة والاداء المتميز

الاداء المتميز			المتغير التابع	ت
النتيجة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط		
			الابعاد المستقلة	

١	القيادة المنفتحة	.701**	0.000	تقبل الفرضية
٢	القيادة المنغلقة	.755**	0.000	تقبل الفرضية
٣	القيادة البارعة	.775**	0.000	تقبل الفرضية

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v.26

**1 الفرضية الفرعية الاولى:** تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة المنفتحة والاداء المتميز, والجدول (٩) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل الارتباط (\*\*.701) وعند مستوى معنوية (0.000) وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية

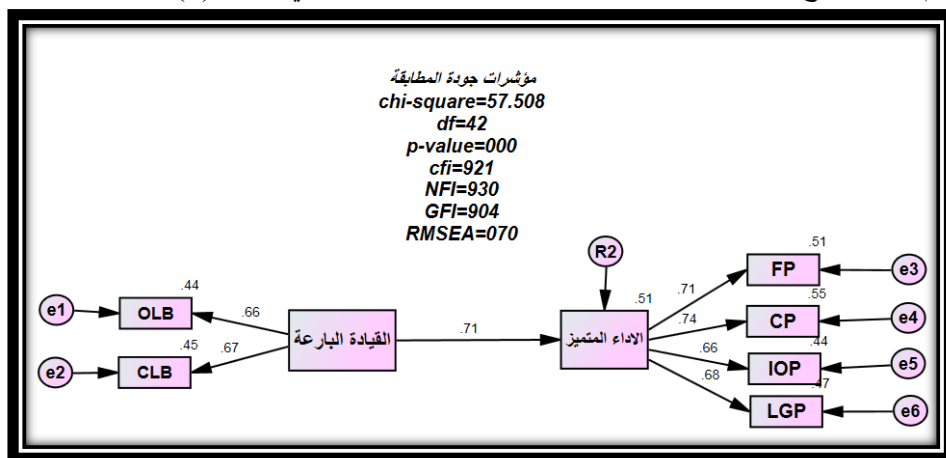
**2- الفرضية الفرعية الثانية:** تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة المنغلقة والاداء المتميز, والجدول (٩) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل الارتباط (\*\*.755) وعند مستوى معنوية (0.000) وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية.

#### ثانيا: اختبار علاقات التأثير

يتناول هذا المبحث اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة والابعاد الفرعية للدراسة والتي تمثل المتغيرات الرئيسية (المتغير المستقل القيادة البارعة، والمتغير التابع الاداء المتميز، وتنبتق منها فرضيتين فرعية وتم اختبار الفرضيتين من خلال برنامج (AMOS v.24) وكما يأتي:

#### اختبار فرضية التأثير بين القيادة البارعة والاداء المتميز

ان اختبار هذه الفرضية يبين وجود تأثير موجب ومعنوي بين القيادة البارعة و الاداء المتميز وتم بناء النموذج الدراسة الهيكلية لغرض اجراء هذا الاختبار كما في الشكل (٤)



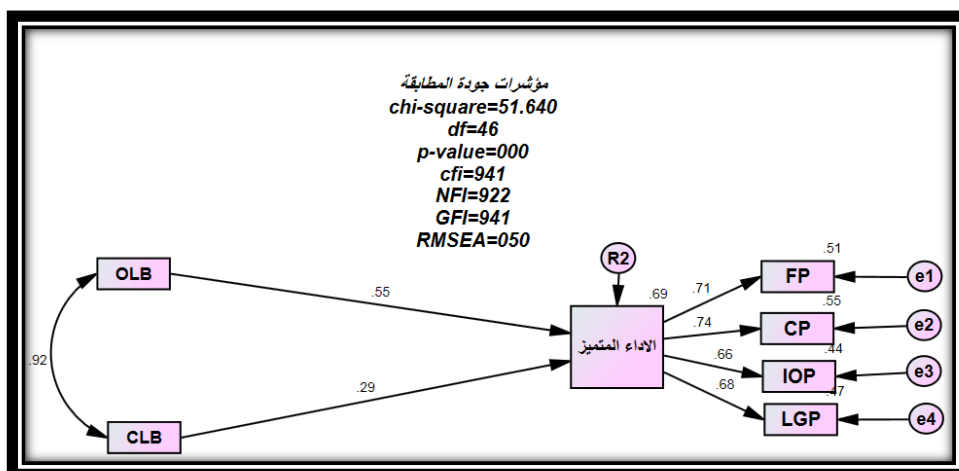
تشير مؤشرات جودة الملاءمة المستخرجة لهذا النموذج، والتي تضمنت ما يلي: CFI أكبر من ٩٠، GFI أكبر من ٩٠، وقيمة NFI كانت أيضاً أكبر من ٩٠، بينما كانت قيمة RMSEA أقل من ٨٠، تشير إلى أن النموذج الموضح في الشكل (٤) مقبول إحصائياً وتشير هذه المؤشرات إلى إمكانية استخدام النموذج لتقييم الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين الأداء المميز والقيادة البارعة ووفقاً للجدول أدناه فإن عامل التأثير بين المتغيرين بلغ قيمة (٧١٠)، ومستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على قبول الفرضية. كما تم الحصول على (R2 0.51) عن طريق معامل التحديد وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل للقيادة البارعة شكل ٥١٪ من العوامل المؤثرة على المتغير التابع للأداء المتميز، فيما تشير النسبة المتبقية إلى جوانب أخرى لم يتم بحثها.

جدول (١٠) التأثير بين القيادة البارعة و الاداء المتميز

P	معامل التحد R <sup>2</sup>	C.R	S.E	S.R. W	المسار	القيادة البارعة
***	0.51	17.615	.033	.710	الاداء المتميز	<--

المصدر: برنامج AMOS v.24

هذه الفرضية تنفرع الى فرضيتين فرعية تم اجراؤها من خلال انموذج المعادلات الهيكلية وكالاتي



تم اختبار فرضيات التأثير للأبعاد الفرعية للاداء المتميز والقيادة البارعة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية الموضح في الشكل (٥) وتشير مؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج أن النموذج مقبول إحصائياً وتشير هذه المؤشرات إلى أنه يمكن استخدام النموذج لفحص فرضيات التأثير التي تتبع من فكرة أن الاداء المتميز يتأثر بالقيادة البارعة كما حقق معامل تحديد R<sup>2</sup> (0.69)، أي أن قياسات من العناصر التي تفسر متغير الاداء المتميز، فإن متغير القيادة البارعة يفسر (٠.٦٩) منها، أما النسبة المتبقية أو (٠.٣١) فتشير إلى عوامل لم يتم بحثها في الدراسة. يتم عرض قيم معاملات التأثير بين المتغيرات المستقلة في الجدول أدناه.

الجدول (١١) معامل التأثير بين الابعاد الفرعية القيادة البارعة الاداء المتميز

P	معامل التحديد R <sup>2</sup>	C.R	S.E	S.R.W	المسار	
***	0.69	6.354	.031	.552	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة
***		7.641	.034	.290	<-	سلوكيات القيادة المنغلقة

المصدر: برنامج AMOS v.24

وبناء على ماتقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة لفرضية تأثير ابعاد القيادة البارعة في الاداء المتميز على النحو الاتي

- 1- الفرضية الفرعية الاولى: تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة والاداء المتميز، والجدول (١٤) يوضح معامل التأثير بين المتغيرات ويبين ان قيمة التأثير (0.552). وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد سلوكيات القيادة المنغلقة والاداء المتميز، والجدول (١٤) يوضح نتائج التأثير بين المتغيرين ويتضح ان معامل التأثير (0.290). وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة

- ١- تبين ان البيئة في العصر الحالي تشهد تغييرات مستمرة وسريعة تحتم على المنظمات العمل في ظل الظروف البيئية الغير مستقرة، لذلك يتطلب منها السعي نحو توافر قدرات ديناميكية مرهونة بقدرتها على تسخير امكانياتها الداخلية لمواجهة هذه التغييرات من اجل اختيار الاستراتيجيات الملائمة التي تتمكن من خلالها تحقيق القيادة البارعة.
- ٢- اتضح ان لمتغيرات الدراسة الحالية علاقة مع العديد من المتغيرات الادارية والتنظيمية مما يزيد من اهميتها على الرغم من ندرة الدراسات التي ناقشت وبشكل حصري العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وأن وجدت فأنها لم تكن بالدرجة التي نتوقعها على الرغم من الارتباط المتبادل بينهما.
- ٣- اتضح ان ابعاد القيادة البارعة وفق الدراسة الحالية لها القدرة على استيعاب الافراد والتعلم والقدرة على تحويل ماتعلموه الى افضل الاستخدام داخل المنظمة.
- ٤- تبين ان الاداء المتميز يُعد هدفا لايمكن الاستغناء عنه في المنظمات الناجحة من خلال تلبية متطلبات واحتياجات أصحاب المصلحة من داخل المنظمة وخارجها في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي (التحليلي) للدراسة

- ١- تُشير النتائج الى ان جميع ابعاد فقرات متغيرات الدراسة قد حققت مستويات مرتفعة من التشبعات دلالة على اهمية متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة.
- ٢- يظهر من نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة البارعة والاداء المتميز الامر الذي سوف يحقق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة.
- ٣- اثبتت النتائج أن سلوك القيادة البارعة لها تأثير على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد بعلاقة ايجابية وقوية مع الأداء المتميز ، وهو ما يمكن تربيته النجف الاشرف من رفع مستوى أداءها وتمييزها.
- ٤- أن لسلوك القيادة البارعة دورا فاعلا ومعنويا في تحقيق الأداء المتميز للعاملين .
- ٥- تبين من التحليل الاحصائي تأثير القيادة البارعة بشكل كبير على تسهيل عمليات تدفق المعرفة والامكانيات داخل المنظمة المبحوثة.
- ٦- تبين من التحليل الاحصائي اهتمام المنظمة المبحوثة على الاستفادة من السلوكيات المنفتحة في مجال استثمار القدرات لصياغة الاستراتيجيات المناسبة والتي تحتاجها المنظمة.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلنا اليها الدراسة نقدم مجموعه من التوصيات التي يمكن أن تسهم ايجابيا في تبني القيادة الخادمة للعاملين في مصرف الرافدين الجانب الأيمن موضوع دراستها وكالاتي:

- ١- تقوية وسائل تبادل المعلومات والمعارف، وتشجيع عليها وبيان أثرها الكبير على انجاز المهام والواجبات، ويمكن ذلك من خلال الاعلانات والمنشورات واللقاءات.

٢\_ ضرورة تركيز على كسب ولاء العاملين، من خلال توفير متطلباتهم مثل الاحترام والتقدير والمكافآت وتقوية العلاقات والتدخل بحل المشكلات الخاصة بهم.

٣\_ تحفيز ومكافأة العاملين المتميزين لما له دور كبير في تحسين مستوى القيادة البارعة وادانهم وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم، كما ويعتبر دافع كبير لبقية العاملين للاهتمام بمهاراتهم وتطويرها في سبيل زيادة مستوى أداءهم.

٤- تعميم أهمية سلوك القيادة البارعة كونه من المواضيع الحديثة والمهمة في الدراسات الحديثة ولما له من تأثير واضح وفعال على تطوير وتحسين في مختلف القطاعات.

٦- العمل على مراجعة التشريعات الإدارية والتربوية وتحديثها باستمرار لتواكب التطورات.

٧- ضرورة توفير المناخ التنظيمي لتحقيق الانفتاح على العالم الخارجي والعمل على تطوير العمليات الداخلية للمديرية بالتركيز على التقنيات والاهتمام بالافراد العاملين.

### المصادر العربية

١- عبد الرضا، رشيد صالح ؛ مزهر، زينب حميد. (٢٠١٨). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي، مجلة المثنى الادرية والاقتصادية، مجلد ٨، العدد ١.

٢- بناي، ضياء فالح ؛ الظالمي، محمد جبار. (٢٠٢٠). دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الابداع في مكان العمل، مجلة الريادة للمال والاقتصاد، مجلد ١، العدد ١.

٣- عطوف، عبد الرحمان؛ منال جفال. (٢٠١٧). دور الاداء التربوي للأستاذ في تعزيز الهوية الثقافية للتلميذ، مجلة علوم الانسان والمجتمع.

٤- عوض، ميسون أسماعيل محمود. (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

٥- عبد الله، ايسر حسن. (٢٠١٧). واقع ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، جامعة بغداد ادارة عامة، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٢٧) العدد (١٢٦).

٦- الجبوري، حمزة محمد. (٢٠١٣). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي شركة اسيا سيل فرع المنصور، الكلية التقنية الادارية، بغداد مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٣٤).

٧- المشهداني، سعد نوري ؛ حسين، وسام علي ؛ واخرون. (٢٠١٦) : الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء الاستراتيجيات ادارة المواهب البشرية لدى الأفراد العاملين في جامعة فلوجة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (١٢) العدد (٣٥).

٨- الدعمي، علاء فرحان طالب. (٢٠١٣) : دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٢) العدد (٨).

٩- علي ، احمد جاسم جبار. ( ٢٠١٨ ) : الثقافة التنظيمية الأمنية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد(١٢) العدد(٤)

١٠\_ العامري ، عامر عبد اللطيف كاظم. ( ٢٠١٦ ) : اثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز ، دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد ، كلية التقنية الادارية ، مجلة الدنانير العدد ( ٩ ) .

## References

11\_ Andriopoulos, C. and Lewis, M. W. (2009).Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696-717.

12\_ Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J. and Volberda,H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *J. Management Stud.* 44(6) 910–931.

13\_ Vera, D. and Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.

14\_ Mohabir, S. (2008). The association between ambidexterity, strategic orientation and business performance in the financial services (banking) sector. A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration. University of Pretoria

15\_ Schindler, A. (2015). Ambidextrous Leadership: The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies. Master thesis of science in business administration. University of Twente.

16\_ Rosing, K. (2011). Dynamics of the nnovation process: The linear-recursive model of innovation and implications for leadership and self-

regulation. Doctor dissertation of Philosophy. Faculty of Economics, the Leuphana University of Luneburg.

17\_ Coleman, Nancy J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units. A Doctor of Education dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.

18- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.

### الاستبانة

أولاً: القيادة البارعة  
١ - سلوكيات القيادة المنفتحة

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
١		يسمح المدير باعتماد طرائق متنوعة لانجاز الاعمال.					
٢		ينفتح المدير على الاخرين لمناقشة الامور المتعلقة بالعمل.					
٣		يشجع المدير على التعلم من الاخطاء السابقة.					
٤		يعتمد المدير نظاماً مرناً عند وضع قواعد العمل.					
٥		يسمح المدير بتجريب الافكار الجديدة.					
٦		المحاسبة عن الاخطاء والاخفاقات.					
٧		الوفاء بالمواعيد النهائية والالتزام بالخطط.					

٢- سلوكيات القيادة المنغلقة

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
١		يعمل المدير على توزيع الاعمال والواجبات على العاملين بعدالة.					
٢		يحدد المدير وقتاً محدداً لانجاز المهام.					
٣		يحاسب المدير العاملين على الاخطاء التي تحصل اثناء العامل .					
٤		يمارس ضغوط على العاملين لانجاز الاعمال في وقت مناسب					
٥		يضع القواعد والاجراءات لانجاز الاعمال والمهام المتنوعة.					
٦		يعمل على تنفيذ ومراقبة الاهداف الخاصة بالدائرة او القسم.					
٧		يحرص على تحديد نطاق الاعمال المقترحة لتنفيذها.					
٨		يتابع التزام العاملين في القسم بالاجراءات والقواعد المتخذة.					
٩		يولي الاهتمام للانجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة سلفاً.					

ثانياً: الاداء المتميز

١- المنظور المالي

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
١		تقييم اداء المنظمة من خلال الاداء المالي لها.					
٢		تحقق المنظمة النتائج المادية والارباح الكافية.					

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
٣		استغلال الموارد والامكانيات المتاحة من قبل المنظمة.					
٤		تحقق المنظمة اهدافها من خلال المنظور المالي.					
٥		تمكين المنظمة من زيادة حصتها على المنافسة.					

### ٢- منظور الزبون

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
١		تقييم اداء المنظمة من خلال العلاقة مع الزبون.					
٢		تهتم المنظمة بتحديد الاحتياجات ومتطلبات الزبائن.					
٣		تعمل على تحقيق الرضا للزبون والاحتفاظ بهم.					
٤		تستجيب المنظمة لشكاوي الزبائن.					
٥		تسعى المنظمة للقيام ومتابعة الخدمات المقدمة للزبون.					

### ٣- منظور العمليات الداخلية

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
١		يوجد توافق بين اهداف المنظمة والعمليات الادارية.					

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
٢		يلتزم العاملون بأداء وظائفهم وفقاً للوائح المعمول بها.					
٣		يتم تحديد نقاط القوة والضعف بعد مراجعة العمليات الداخلية فيها.					
٤		تتصف العمليات الادارية داخل المنظمة بالوضوح والتسلسل.					
٥		تقييم اداء المنظمة من خلال العمليات التشغيلية الداخلية.					

٤ - منظور التعلم والنمو

ت	الفقرات	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
			ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
١		تمتلك المنظمة كفاءات ذات مصارف متميزة.					
٢		تمتلك المنظمة بيئة عمل تساعد على تحقيق الاداء المتميز.					
٣		تعمل المنظمة على تحقيق الاداء المتميز من خلال عدة اساليب مثل التدريب والتعلم المستمر.					
٤		تحرص على استقطاب الكفاءات لتحقيق ادائها المتميز.					
٥		تعمل على الاحتفاظ بالفئات المتميزة من الكوادر البشرية لتحقيق الاداء المستدام.					