



العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز

دراسة استكشافية في جامعة الكفيل الاهلية وفقا للمنهج النوعي

الباحثة

الأستاذ الدكتور

اسراء سعد عبد الجليل البهاش

احمد عبد الحسين الامارة

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص

تعد القيادة الإدارية المحرك الرئيسي للعملية الناجحة في مؤسسات التعليم العالي، وهي ملتزمة في المقام الأول بنجاح هذه المؤسسات لأن هذا النجاح يعتمد على خبراتها وقدراتها في القيادة والذي بدوره يعمل على تحقيق الأداء المتميز في أي منظمة. اعتمدت هذه الدراسة على البيانات المحصلة من كادر جامعة الكفيل الاهلية في النجف الاشرف. اكدت هذه البيانات ان القيادة الجامعية (العمداء) في جامعة الكفيل يطبقون أنماط القيادة ثلاثية الابعاد في كلياتهم، بمعنى ان العمداء يستخدمون الأنماط الثلاثة مع الفئات الثلاثة العاملة في الجامعة حسب واجباتهم بالشكل الاتي (نمط القيادة الأكثر فاعلية مع التدريسيين، ونمط القيادة الأقل فاعلية مع الطلبة، ونمط القيادة الأساسي مع الموظفين). كما تهدف هذه الدراسة الى استكشاف العوامل او العناصر المؤثرة على القيادة ثلاثية الابعاد ودورها على تحقيق الأداء المتميز. استخدم في هذا البحث منهج التحليل النوعي الغير عشوائي الذي يعتمد على (الخبرة والمعرفة العلمية). حيث تم اجراء عدة مقابلات مع مجموعة من عمداء جامعة الكفيل في النجف الاشرف وتم استخدام اليات برنامج (NVivo) لغرض معالجة بيانات التحليل النوعي. خرج البحث بعدة استنتاجات من أهمها ان هنالك عوامل خارجية تؤثر على دور القادة في هذه الكلية ومن ثم تؤثر بالنتيجة على الأداء المتميز الذي يسعون لتحقيقه.

المصطلحات الرئيسية: القيادة ثلاثية الابعاد، الأداء المتميز، جامعة الكفيل، النجف الاشرف

The role of 3d leadership in private education to achieve the excellent performance: An exploratory study at the Al-Kafeel University

Prof. Dr. Ahmed A. Al-Imarah

Esraa Saad Abdul Aljaleel Albahash

College of Administration and

College of Administration and

Economics/University of Kufa

Economics/University of Kufa



Abstract

Administrative leadership is the main driver of the successful process in higher education institutions, and it is primarily committed to the success of these institutions because this success depends on their experiences and leadership capabilities, which in turn works to achieve outstanding performance in any organization.

This study relied on data collected from the staff of Al-Kafeel Private University in Najaf. These data confirmed that the university leadership (deans) at Al-Kafeel University apply three-dimensional leadership patterns in their faculties, meaning that the deans use the three patterns with the three working groups at the university according to their duties as follows (the most effective leadership pattern with teachers, and the least effective leadership pattern with students and basic leadership style with employees). This study also aims to explore the factors or elements affecting the three-dimensional leadership and its role in achieving outstanding performance. In this research, a non-random qualitative analysis method was used, which depends on (experience and scientific knowledge). Where several interviews were conducted with a group of deans of Al-Kafeel University in Najaf, the mechanisms of the (NVivo) program were used for the purpose of processing qualitative analysis data. The research came out with several conclusions, the most important of which is that there are external factors that affect the role of leaders in this college, and then affect the result on the outstanding performance they seek to achieve.

Key terms: 3D leadership, Excellence performance, Al-Kafeel University, Najaf



المبحث الأول

منهجية البحث

Research Methodology

سوف يتم تناول في هذا البحث مشكلة البحث، أهميته، أهدافه بالإضافة الى تصميم المخطط الافتراضي للبحث، وصياغة فرضيات البحث ومعرفة مقاييس وادة البحث بالإضافة الى تحديد مجتمع وعينة البحث.

أولاً: مشكلة البحث Research problem

من خلال المعايشة في جامعة الكفيل الاهلية في النجف الاشرف تبين ان جامعة الكفيل تمارس القيادة ثلاثية الابعاد، حيث ان القائد يستعمل مع كل فئة من الفئات المتواجدة في الجامعة بنمط قيادي مختلف اذ يستعمل نمط القيادة الأكثر فاعلية مع التدريسيين ونمط القيادة الأقل فاعلية مع الطلبة ونمط القيادة الأساسي مع الموظفين، وان كل الجامعات الاهلية تسعى الى تحقيق الأداء المتميز ومنهم جامعة الكفيل ولكن توضح انه من الصعب ان تحقق الأداء المتميز في بعض الأحيان رغم سعيها بسبب وجود عدة عوامل مؤثرة على الجامعة خارج اطار صلاحياتها.

ومن هنا تظهر عدة تساؤلات للبحث وهي:

- هل هنالك وجود لعوامل مؤثرة على القيادة ثلاثية الابعاد في جامعة الكفيل؟
- هل تلك العوامل تستطيع التأثير على القيادة ثلاثية الابعاد ام على الأداء المتميز ايضا؟

ثانياً: اهداف البحث Research Objectives

إن الهدف الأساسي الذي يهدف إليه هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز في جامعة الكفيل الاهلية.

كما تهدف الدراسة أيضاً الى التعرف على:

- 1- معرفة العوامل المؤثرة على القيادة ثلاثية الابعاد.
- 2- التعرف على مدى تأثير هذه العوامل على القيادة والأداء المتميز.

ثالثاً: أهمية البحث Research Importance

تنشأ أهمية الدراسة الحالية بالشكل الاتي:

- 1- التعرف على أهمية القيادة ثلاثية الأبعاد في زيادة الأداء المتميز داخل المنظمات.



2- قام الباحثين في الدراسة الحالية، بالاعتماد على اراء مجموعة من عمداء الجامعة الإسلامية لغرض الاطلاع على تطبيق أنماط القيادة ثلاثية الابعاد للوصول الى الأداء المتميز .

رابعاً: التساؤلات الرئيسية للبحث

- استكشاف العوامل المؤثرة على القيادة ثلاثية الابعاد في جامعة الكفيل.
- ما طبيعة هذه العوامل وكيف تؤثر على القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز؟

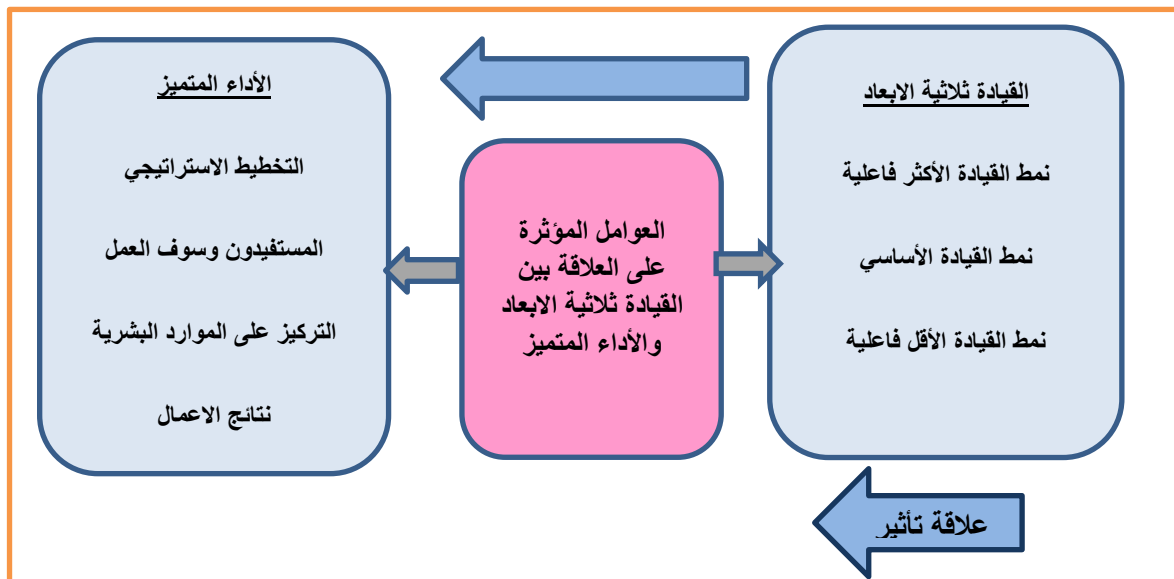
خامساً: المخطط الافتراضي للبحث Research Framework

من أجل تحديد مشكلة البحث وتحقيق أهدافها قام الباحثين بصياغة النموذج الاجرائي للبحث الحالي وكما هو موضح في الشكل (1) ادناه. ويتركز هذا المخطط حول محورين هما:

1. **المحور الأول:** ويتمثل ب (القيادة ثلاثية الأبعاد) التي تتكون من المحاور الفرعية التالية (نمط القيادة الأكثر فاعلية نمط القيادة الأساسي نمط القيادة الأقل فاعلية).

2. **المحور الثاني:** ويتمثل ب (الأداء المتميز) والذي يتكون من المحاور الفرعية التالية (التخطيط الاستراتيجي، المستفيدون وسوق العمل، التركيز على الموارد البشرية، نتائج الأعمال).

. **المحور الثالث:** العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز، والذي تسعى هذه الدراسة من خلاله لاستكشاف تلك العوامل وتحديدتها تحديداً دقيقاً.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث
المصدر: من إعداد الباحثين



سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

بما أن الهدف الجوهرى للدراسة الحالية هو التحقق من وجود عدة عوامل تؤثر على القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز في المنظمة المبحوثة، أجرى الباحثين الدراسة الحالية في كليات جامعة الكفيل الأهلية في النجف والبالغ عددها 5 كليات. لذا انحصر البحث على اجراء المقابلات الشخصية ضمن منهج التحليل النوعي عينة قصدية مع بعض العمداء والمعاونين من جامعة الكفيل ممن لديهم الخبرة والمعرفة العلمية، وقد استغرقت المقابلات من 30-60 دقيقة لكل مستجيب من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم. وتم تسجيل هذه المقابلات تسجيل صوتي، بعد ذلك تم تحويل البيانات المتحصلة منهم من الملفات الصوتية إلى الكتابة وهو ما يطلق عليه عملية نسخ النصوص المسموعة وتحويلها ملفات مكتوبة Transcription وهي العملية التي عادة ما تأخذ وقتا طويلا وجهدا كبيرا.

سابعا: المدخل النوعي

ان تحليل البيانات يتم عن طريق استخدام المدخل الكمي او المدخل النوعي او المدخل المختلط وفي هذا البحث يتم استخدام المدخل النوعي لتحليل البيانات الخاصة بالبحث حيث يقصد بالمدخل النوعي او التحليل النوعي (Qualitative Approach) انه عبارة عن طريقة بحث استكشافية يتعامل مع القضايا المعقدة والصعبة، ولا يكتفي البحث النوعي بمعرفة المشاكل ولكنه يوفر رؤى وتفسير لحل المشكلة بالإضافة إلى أنه يوفر أفكار وفرضيات داعمة للبحث الكمي. يتعامل البحث النوعي مع الصور والكلمات والملاحظة والمقابلات الشخصية ومجاميع التركيز. (Surbh,2018:1)، حيث يستخدم في هذا البحث المقابلات الشخصية لجمع وتحليل البيانات النوعية وان المقابلات الشخصية تكون على ثلاثة أنواع مقابلات مهيكلة وهي عبارة عن أسئلة معدة مسبقا وطرح الأسئلة يكون بشكل شفهي. والنوع الثاني المقابلات الشبه مهيكلة وهي المقابلات المستخدمة في هذا البحث حيث انها عبارة عن أسئلة معدة مسبقا وفي اثناء اجابة المستجيب يمكن طرح أسئلة أخرى على ضوء إجابة المستجيب. النوع الثالث المقابلات الغير مهيكلة وفي هذه المقابلات يتم طرح الأسئلة خلال المقابلة من غير التجهيز المسبق لهذه الأسئلة.



المبحث الثاني

الإطار النظري للمبحث

Theoretical Framework

أولاً: القيادة ثلاثية الأبعاد

1- مفهوم القيادة ثلاثية الأبعاد

تعتبر القيادة ثلاثية الأبعاد من المصطلحات الحديثة نسبياً. وعليه فإن البحوث والمفاهيم التي تطرقت للقيادة ثلاثية الأبعاد محدودة وعليه فيما يلي بعض المفاهيم التي حصل عليها الباحثين من بعض المصادر والمواقع الأخرى:

يرى (Kirkman, 2020:1) ان القيادة ثلاثية ابعاد تحدث عندما يكون هناك اعتماد متبادل متعدد الطبقات بين المرؤوسين وعندما يتألف الفريق ككل فعلياً من مجموعة من الفرق الفرعية. على الرغم من أن هذه الفرق الفرعية يمكن أن تعمل بشكل مستقل عن بعضها البعض تبعاً لطبيعة عملها، فيتعين عليهم دمج ما يقومون به من وقت لآخر حتى يتمكن الفريق بأكمله من النجاح. ويمثل هذا النوع من الفريق تحدياً حقيقياً للقادة لأنه يتعين عليهم التركيز على ثلاثة أنواع مختلفة من الاعتماد المتبادل، بما في ذلك:

ويعرفها (Sam, 2021:5) على انها عملية تفاعلية بين الرؤساء والمرؤوسين والزلاء وان نتائج هذه العملية "تحدد مدى" الحيوية القيادية" وقدرتها في "تحقيق التفوق".

ثانياً: أهمية القيادة ثلاثية الأبعاد

1. تبرز القيادة ثلاثية الأبعاد أهميتها بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة التنظيمية، من خلال "مسؤوليات" القائد" لغرض تطوير العلاقات الإنسانية على أساس التفاهم المتبادل أو المشترك بينه وبين مرؤوسيه واحترامهم في مناقشة الأمور التي تؤثر على شؤونهم وقبول اقتراحات المرؤوسين القيمة. وشعور كل منهم بالاحترام المناسب وتقدير جهودهم (Hofmann & Jones, 2005:511).
2. القيادة تدعم الزلاء ذوي المهارات المختلفة وتشجعهم على المشاركة في العملية الإبداعية. لذا يمكن أن تؤثر قضايا الإدراك أو الاتصال بالنوايا على الاستجابة. وقد أدى ذلك إلى زيادة ثقة الزلاء في المشاركة على مستوى لم يكن موجوداً من قبل. (Lowe, 2010:71).



ثالثاً: ابعاد القيادة ثلاثية الابعاد

في دراسات ريدن للأنماط القيادية، فكرة وجود أسلوب قيادة مثالي واحد يستخدمه القائد أو المدير غير صحيحة. بدلاً من ذلك، فإن أهداف المنظمة وأنشطتها هي التي تحدد أساليب القيادة التي تتبناها المجموعة وفقاً للفئات التي يتم التعامل معها. هذا يعني أن أي أسلوب قيادة لا يمكن تنفيذه إلا بسبب حالة معينة. ومع ذلك، فإن بعض المواقف والأحداث لا تتناسب مع أي أسلوب قيادة معين، مما يعني أن القائد يحتاج إلى استخدام أسلوب آخر عند الضرورة. (Reddin, 1983, 17-20).

وعليه توجد ثلاثة محاور للقيادة ثلاثية الابعاد وهي كالآتي:

1- النمط الأكثر فعالية (الموجه نحو المهمة) More Effective Style

يعتبر نمط القيادة الأكثر فاعلية من الأنماط القيادية الأكثر أهمية والتي تتعامل مع فئات عليا حيث أنها تركز على إنجاز المهمة عن طريق عدة خطوات منها توفير الوسائل والتوجيه والتنفيذ وتحفيز الأفراد ويتفرع منها هذه النمط أربعة أنماط فرعية وهي (نمط القيادة البيروقراطية، نمط القيادة المطور، نمط القيادة التنفيذي، نمط القيادة المتفاني). (Akwilin, 2020:1)

2- نمط القيادة الاساسي (Basic leadership style)

يعد نمط القيادة الاساسي من الأنماط القيادية التي تركز على جانبين أساسيين هما المهمة والعلاقات الإنسانية، حيث أن هذا النمط يساعد على إتمام الأعمال بالمرونة والسرعة والتركيز مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل. ويشمل هذا النمط أربعة أنماط فرعية وهي (نمط القيادة المنفصل، نمط القيادة ذو صلة، نمط القيادة المتخصص، نمط القيادة المتكامل). (Subramaniam, 2022:91).

3- النمط القيادي الأقل فاعلية (الموجه نحو العلاقات) Less Effective Style :

يعمل هذا النمط على التركيز على جانبي العلاقات بسبب تفاعل الموظفون بشكل سلبي مع المعتقدات الأخلاقية للقادة، وذلك لأنهم يعتبرونهم عدوانيين أو صارمين. هذا هو السبب في أن القادة يلهمون الناس ويحفزونهم من خلال مثالهم الشخصي على المواقف الإيجابية تجاه التخطيط لأفضل الممارسات. كما أنه يثبت الإلهام الفكري للأتباع بفضل الارتباط بين القيادة وعقلية أكثر انفتاحاً. غالباً ما تتطلب الممارسات الجديدة التي تنفذها المنظمة القيادة. لم يركز البحث على



سلوكيات محددة يستخدمها القادة للتأثير عمداً على المتابعين لدعم أهدافهم. بدلاً من ذلك، يتم عادةً تعيين القيادة للقادة على مستوى المؤسسة الذين يتخذون قرارات بشأن تنفيذ الممارسات الجديدة وان هذا النمط يوجد له أربعة أنماط فرعية وهي (نمط القيادة التبشيرية، نمط القيادة المستبد، نمط القيادة المساوم، نمط القيادة المهمل). (Vaskinn et al., 2021:384)

ثانياً: الأداء المتميز

1- مفهوم الأداء المتميز

يعرف (Qatawneh, 2019:83) الاداء المتميز على انه قدرة المنظمة على بلوغ مستويات عالية من الاداء والحفاظ عليها بفضل جهود العاملين فيها والتي تلبي او تتجاوز توقعات جميع اصحاب المصالح وتتميز على منافسيها. فيما يبين (Arqawi et al., 2018: 36) ان الاداء المتميز هو ربط مجموعة من المتغيرات والمعايير مع بعضها البعض لخلق ميزة تنافسية يمكن التنافس عليها مع المنافسين. ويعرفه (Pakwihok, 2010:32) بأنه امكانية المنظمة على تحقيق وإدامة ادائها المتفوق من خلال استثمارها للمعارف المتاحة. كما يؤكد الباحثون (Al shobakib et al., 2017: 20) على الأداء المتميز هو القدرة على التوفيق بين العناصر التنظيمية وتنسيقها في تكامل وترابط لتحقيق معدلات كفاءة اعلى، ومن ثم الوصول الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين.

2- أهمية الأداء المتميز

قام كل من (Nenadal et al., 2018:48)، (القرشي، 2019: 71) بتحديد اهمية الاداء المتميز بالآتي:

1. يعد الاداء المتميز عامل اساسي في تعزيز عمل المنظمة ومدى فاعليتها.
2. يُمكن الاداء المتميز من الاهتمام بالابتكار والابداع على مستوى المنظمة ككل.
3. تطوير قدرات قابليات الموارد البشرية والامر الذي ينعكس على العلاقات بين العاملين.

3- محاور الأداء المتميز

4- هناك اجماع لدى العديد من الباحثين على ان من اهم محاور الأداء المتميز هي محور التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الموارد البشرية، المستفيدون وسوق العمل، نتائج الاعمال (Ford & Yazdani et al., 2014:1626; Fry et al., 2017:5)

(Clinton, 1998:5-19; Evans, 2000: 10; NIST, 2006:14-33;



وفيما يلي شرح مبسط عن كل محور من هذه المحاور:

- التخطيط استراتيجي Strategic Planning

ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي تحديد موقع المنظمة الحالي وتوجهاتها والعمل على تحديد التوجهات المستقبلية الذي تهدف المنظمة في الوصول اليها عن طريق وضع خطة استراتيجية التي هي عبارة عن رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها والهدف الذي تسعى اليه. (Vandersmissen & Voets,2022:6)

- المستفيدون وسوق العمل Customer and Market Focus

يؤكد هذا البعد على تعزيز العلاقة كجزء مهم من استراتيجية الاستماع والتعلم الشاملة. اذ أداء سوق العمل على مستوى عالمي في تقديم جودة عالية وخدمة تنافسية من حيث التكلفة أمرًا ضروريًا للبقاء في بيئة الأعمال اليوم. لذلك، تلجأ معظم منظمات الأعمال إلى المستفيدين لتقييم الجودة إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال قياس رضا المستفيدين. (Coo& Verma,2002:42)

- التركيز على الموارد البشرية Human Resource Focus

ويقصد به الاهتمام والتركيز على المهام الخاصة بالموظفين والافراد العاملين في المنظمة كونهم يمثلون الموارد البشرية عن طريق التدريب، وتوظيف افراد جدد، وتوجيه الافراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بهم لتحقيق اهداف المنظمة. (Mahapatro,2022:1)

- نتائج الأعمال Business Results

يعالج هذا العنصر العوامل التي تعكس أداء المنظمة المالي والأداء السوقي. الإجراءات هي تلك التدابير المالية والسوقية الرئيسية التي تتبعها القيادة العليا على أساس مستمر لقياس الأداء العام للشركة، وغالبًا ما تستخدم لتحديد المكافآت التحفيزية لكبار القادة. (Fry et al.,2017:5)



المبحث الثالث

أولاً: تحليل وتفسير بيانات عينة المدخل البحثي النوعي (غير الكمي):

أجرى الباحثان مقابلات شخصية متعددة مع عينة من كبار التنفيذيين يمثلهم بعض عمداء الجامعات وبعض مساعديهم. قبل البدء في العملية التحليلية، تجدر الإشارة إلى أن الباحثين يعتمدون على مبادئ نظرية (Grounded Theory) في التحليل النوعي. وفقاً لهذه النظرية، يجب استخراج رمز مناسب واختياره وفقاً لمبدأ المعرفة التامة، ويمثل الرمز عينة للتحليل النوعي. هناك عدة أسباب لاستخدام الأساليب النوعية (المسعودي، 2020: 90):

1. يساعد استخدام المدخل النوعي الوصول إلى مجالات بحثية جديدة. إذ إن هذه الطريقة توضح الرؤية أمام الباحثون الآخرين، ووفقاً لها يضعون خططهم المستقبلية تبعاً للأدلة العلمية.
2. يؤدي استخدام التحليل النوعي إلى معرفة واستكشاف عوامل ومتغيرات مؤثرة على متغيرات البحث. غالباً ما يساعد الأشخاص الذين تتم مقابلتهم في استكشاف المتغيرات المؤثرة والواقع الفعلي، وليس مجرد نظري.

وهناك عدة مزايا للمقابلات الشبه مهيكلة التي اعتمدها الباحثين في التحليل النوعي كما مبين في الجدول أدناه:

جدول (1) مزايا المقابلات الشخصية (شبه المهيكلة)

المزايا (Advantages)	المصدر
1. تعد أداة إيجابية تهدف إلى معرفة تصورات وتوقعات المستجيبين حول المواضيع المهمة لسد فجوة البحث.	Nas (2022)
2. إن استجابة المشاركون في المقابلات شبه المهيكلة تكون وفقاً للعوامل أو المجالات التي تتمحور المشكلة حولها والتي يحددها الباحث.	Widyaningrum (2016)
3. إن مثل هذا النوع من المقابلات لا يعطي العوامل والمتغيرات الأخرى التي تؤثر إنما يتوصل من خلالها إلى أسباب نشوء هذه العوامل من خلال الإجابات المفتوحة.	

وعليه أجرى الباحثون مقابلات متعددة مع المستجيبين بناءً على خبرتهم في العمل القيادي ووفقاً لمبادئ النهج النوعي المذكورة سابقاً. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن العميد يتعامل مع الفئات



الثالث (أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب) المشاركة في الدراسة الحالية. مدة كل مقابلة (30-60 دقيقة). تم استخدام الأسئلة الرئيسية في المقابلات، باستثناء الأسئلة الفرعية التي تم طرحها تلقائياً بناءً على إجابات المشاركين. تم تسجيل المقابلات بموافقتهم، وتحفظ التسجيلات بسرية تامة وفقاً لقواعد وأخلاقيات البحث العلمي. بالإضافة إلى قياس موثوقية البيانات والنتائج، وقياس مصداقية البيانات والنتائج، وإنشاء موضوعات رئيسية، يعتمد الباحثون على عدة خطوات تعتمد على نهج معرفي شامل لاستقراء البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات الفردية. فيما يلي وصف لهذه الخطوات:

1. مبادئ نظرية المعرفة التامة ودورها في التحليل النوعي **Grounded theory**

يمكن إرجاع جذور هذه النظرية إلى اثنين من علماء الاجتماع في عام 1965 (جلاسرو وشتراوس)، لكن الاعتماد على مبادئ النظرية زاد مؤخرًا، خاصة في الدراسات (Corbin and Strauss، 1990؛ Corbin and Strauss) وأصبح مرجعًا للبحث العلمي النوعي لمئات الآلاف من الدراسات الإدارية والاجتماعية في جميع أنحاء العالم، حيث تساهم نظرية المعرفة الكاملة بشكل كبير في إعادة بناء البحث العلمي ويمكن أن تقلل بشكل فعال من تعقيد موضوعات البحث.

2. قياس موثوقية البيانات والنتائج

تعد مقاييس الموثوقية مفيدة لتطوير أنماط الترميز وتطبيق الأنماط النهائية على مجموعات البيانات وتسهيل تطوير الرموز، ويمكن تطبيقها بطريقة موثوقة. يقدم البحث النوعي العديد من التوصيات في بداية اختيار الرموز وتطبيقها وناقش التناقضات التي قد يحصل عليها الباحثون من المستجيبين من أجل زيادة الاتساق في تطبيق الرموز. قد تتطلب العملية أيضًا إزالة الرموز أو دمجها، بشرط ألا تفقد الكود قدرتها على التقاط الموضوع محل الاهتمام للبحث الجاري دراسته. يمكن للباحثين استخدام مقاييس الموثوقية كمؤشر على ما إذا كان سيتم تعديل مخطط الترميز الخاص بهم وكيفية تعديله. فائدة أخرى لتحديد تدابير الموثوقية أثناء تطوير مخطط الترميز هي أن الباحثين مطالبون بتعريف الرموز بشكل كافٍ بحيث يمكن للباحثين الآخرين تطبيقها. (Coleman, 2022: 2043).



3. قياس مصداقية البيانات والنتائج Creditability

ان لتقييم مصداقية النتائج اهمية كبيرة في البحث العلمي وبالأخص البحث النوعي، والسبب في ذلك يعود لكون الموثوقية تعطي معلومات دقيقة حول مدى سلامة البحث ونتائج النهائية. (Sevilimis&Yildiz,2021:370) وهناك طريقتان شائعتان للتعامل مع مصداقية البيانات والنتائج هما التقييم لدقة النتائج وإثبات قابلية التحويل والاعتمادية والتحقق.

4. انشاء الموضوعات الرئيسية Themes

يعتبر انشاء الموضوعات (themes) من الخطوات المهمة التي تلي عملية الترميز، اذ انها تعد طريقة جيدة للعثور على السمات عن طريق البحث عن المصطلحات المحلية التي قد تبدو غير مألوفة أو مستخدمة بطرق غير مألوفة وعليه تعد هذه المرحلة التي تتناول البحث عن الموضوعات الأساسية والمفاهيم او ما يطلق عليه بال(themes) والتي لها علاقة مباشرة مع متغيرات الدراسة، بالإضافة الى المتغيرات التي يرشحها المشاركون والتي باعتقادهم انها مؤثرة ويعطون براهين وادلة عليها، اذ ان هذه الموضوعات تكون معبره عن المعرفة التي يسعى الباحثين في الحصول عليها من خلال جمعها البيانات. ورغم أهمية هذه الخطوة الا انها وحدها غير كافية، حيث يتوجب على الباحثين إعطاء تفسير منطقي وسليم على وفق قواعد التحليل النوعي التي تمت الإشارة اليها. (Ryan& Bernard,2000:3) .

وفيما يلي اهم الموضوعات الرئيسية التي اعتمدتها الباحثة وفقا لأسئلة التحليل النوعي في الملحق (4):

1- القيادة ثلاثية الأبعاد في الجامعات الاهلية بحسب عينة القيادة الجامعية:

يمكن الاستدلال على القيادة ثلاثية الأبعاد في الجامعة من الدور القيادي للعميد في التعامل مع المكونات الثلاثة الموجودة داخل الجامعة (التدريسيون، الموظفون، الطلبة). لذلك، مع الإجابات المستقاة من عينة نوعية حول أدوارهم القيادية وكيفية تعاملهم مع هذه الشرائح، من الواضح أن القيادة ثلاثية موجودة الأبعاد بشكل أو بآخر في هذه الجامعات. في هذا الصدد، يصرح المستجيب (1) بما يلي:



"ان الدور القيادي هنا يكون على شكل تدرج والشريحة الأهم هو الطالب الذي يحتم الواجب القيادي على تهيئة هذا الطالب من اجل ان يصل الى صفة الموظف وبعدها الى صفة التدريسي، والتعامل مع الطلبة يغلب عليه الطابع الابوي، كالاستماع لهم والعمل على محاولة تحقيق كافة رغباتهم ضمن سياقات المسموح بها من قبل الوزارة، اما مع التدريسيين يكون الجانب التعامل على أساس التدريب والتطوير وصقل الموهبة ليكونوا مرشحين ان يكونوا هم القادة أي التعامل يكون عن طريق روح الفريق، في حين الموظف يكون التعامل معه على أساس دعمه لان واجباته سائده للكلية...المستجيب (1)

كما يوضح المستجيب (3) بطريقة أخرى على استعمال القيادة ثلاثية الابعاد في الجامعة من خلال اتباع القوانين التي تبين مهامهم المختلفة وفي هذه الحالة يتحتم ان يعاملوا بطرق مختلفة وبأنماط تتناسب مع الأعمال المناطة إليهم، وكما يلي:

"ان التعامل يكون مع الشرائح التي ذكرت تتم بموجب قوانين خاصه وتعليمات كل شريحة، إذا ان التعامل مع التدريسيين يكون وفقا للآليات التي فرضتها الكليات، وتعليمات وزارة التعليم العالي، والتعامل مع الشريحة الثانية يكون وفقا لقانون انضباط الطلبة وسير العملية التدريسية، والموظفين يتم التعامل معهم حسب الواجبات المناطة بهم... المستجيب (3).

يلاحظ الباحثين مما سبق، ان الالتزام بالقوانين والتعامل مع الفئات المتواجدة في الجامعة وفقا لواجباتهم بشكل تقليدي لا يعني عدم ممارسة القيادة ثلاثية الابعاد داخل هذه الجامعة، بل هذا يعني ان الية العمل والية تقسيم الاعمال والواجبات المختلفة هي بحد ذاتها تعتبر ان القيادة ثلاثية الابعاد موجودة في الأساس.

1- الأداء المتميز في الجامعات الاهلية حسب عينة القيادة الجامعية:

يعتقد المستجيبون ان الأداء المتميز موجود في جامعاتهم، بينما لا يوجد دليل فعلي على تواجد الأداء المتميز داخل هذه الجامعات، ومن خلال اجراء المقابلات الشخصية يتوضح ممارسة الأداء المتميز داخل هذه الجامعات حسب اراء المستجيبين كالاتي:

"توجد عدة طرق لتحقيق الأداء المتميز داخل الجامعات من خلال الفئات الثلاثة. ف عن طريق دورات طرق التدريس لتمكينهم بالتدريس بصورة أفضل ودعمهم عن طريق مساعدتهم في نشر



البحوث العلمية ودفع التكاليف المالية الخاصة بهذه البحوث. اما فيما يتعلق بالطلبة الاهتمام بهم يكون عن طريق وحدة الإرشاد الخاصة بالطلبة وتعيين ارشاد خاص بهم لمعرفة المشاكل الاجتماعية التي يتعرضون لها، من خلال هذه الخطوة يكون بالاستطاعة القضاء على المشاكل القوية التي يتعرضون اليها ومن ثم التركيز على المهام الموكلة إليهم، والموظفين يكون التعامل معهم على أساس معرفة مشاكلهم والعمل على اخذ آرائهم لإيجاد الحلول ...المستجيب (4)

يتضح مما ذكر المستجيب (4) ان الكلية تعمل على تطبيق التعليمات الوزارية والجامعية بدقة، ومن ثم فإن القيادة الإدارية ترى ان الأداء المتميز يتحقق أساسا عندما يتم العمل بتلك التعليمات وبحسب كل فئة من الفئات الثلاث (التدريسيين، الموظفون، الطلبة). وعليه فإن ذلك يدل على ان الأداء المتميز يتحقق عندما تكون القيادة الجامعية تستند الى أسس علمية وإدارية مدروسة في عملها وليست اعتماد على القرارات الارتجالية او الشخصية.

كما يضيف المستجيب (5) ما يلي:

"ان التعامل مع الموظفين يكون بمراحل الاعداد والتهيئة والتوظيف نحو الأفضل، وخاصة إذا كان الموظف من العناصر الشابة يحتاج الى استخراج الموهبة التي يتمتع بها من اجل ان يوضع في المكان الصحيح، ودعم الموظف ضروري اذ انه كلما ارتفعت كفاءة الموظف كلما تحقق مكسب للمؤسسة بشكل عام. اما بالنسبة للجهة الأعلى وهي التدريسيين فلهم سمة مميزة لأنهم يعتبرون المرشدين الأكاديميين والتربويين للطلبة، ونحن نعمل معهم جنباً الى جنب بروح المساعدة والفريق الواحد وتتمثل العلاقة بالمركب الواحد اذا حصل اخفاق سوف يغرق الجميع والأمور الحاسمة لا تكون للقيادة فقط، وانما تكون الهيئة التدريسية مشاركة فيها ويجتمع مجلس الجامعة وتؤخذ اراء الجميع وبعدها تأتي مقررات مجلس الكلية بناء على اراء الجميع، وهذا يشجعهم ويدعم أدائه نحو التميز...المستجيب (5)

2- العوامل والمتغيرات المؤثرة على الأداء المتميز داخل الجامعات الاهلية:

اتفق المستجيبون على أن هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الأداء المتميز للجامعة، وليس فقط القيادة ثلاثية الأبعاد. تأتي معظم هذه العوامل من البيئة الخارجية، التي لا تستطيع هذه الجامعة السيطرة عليها أو تجنب تأثيرها. من الممكن تشخيص هذه العوامل



وتحديدها بدقة، وقد قامت القيادة في هذه الجامعة بتشخيص هذه المتغيرات بدقة وهي تدرك جيداً تأثيرها على الحد من الاداء المتميز.

يتفق المستجيبين ان العوامل السياسية والاقتصادية للبلد من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء المتميز وذلك لكون التدهور في الاقتصاد يسبب البطالة بالإضافة الى عدم إمكانية الجامعات في التوسع والنمو وعدم إمكانية الطلبة في دفع الأجور الدراسية اما بالنسبة للعوامل السياسية تعتبر دمار للدولة كونها تسبب عدم اتزان الاوضاع وانعدام الأمان الذي سوف يصعب العملية التعليمية. وفي هذا الصدد يصرح المستجيب (2):

"ان وضع البلد والتدهورات فيما يخص السياسة وكذلك الوضع الاقتصادي يحتم على الطلبة والموظفين والتدريسيين الانشغال عن العملية التعليمية، ويؤثر سلباً بشكل كبير على أداء الجامعات الاهلية بشكل شامل... المستجيب (2)

وبالتالي ان هذه العوامل تعتبر مهمة في حين انها ممكن ان تسبب عدم التركيز بالجانب التعليمي وانتشار الجهل وقلة الوعي بالتركيز على جوانب أخرى ممكن ان تلهي الطلبة عن الدراسة. وهذا ما أشار اليه المستجيب (3)

" في حالة تدهور الجانب الاقتصادي، يعيق التقدم وكذلك لا يمكن الاستمرار في التقدم وفتح اقسام جديدة وكذلك عمل مختبرات إضافية وتطوير البنى التحتية...المستجيب (3)

ويتضح وجود عامل اخر ممكن ان يؤثر بشكل سلبي وكبير على الأداء المتميز داخل الجامعة وهو سوق العمل. وكما صرح به المستجيب (1) كما يلي:

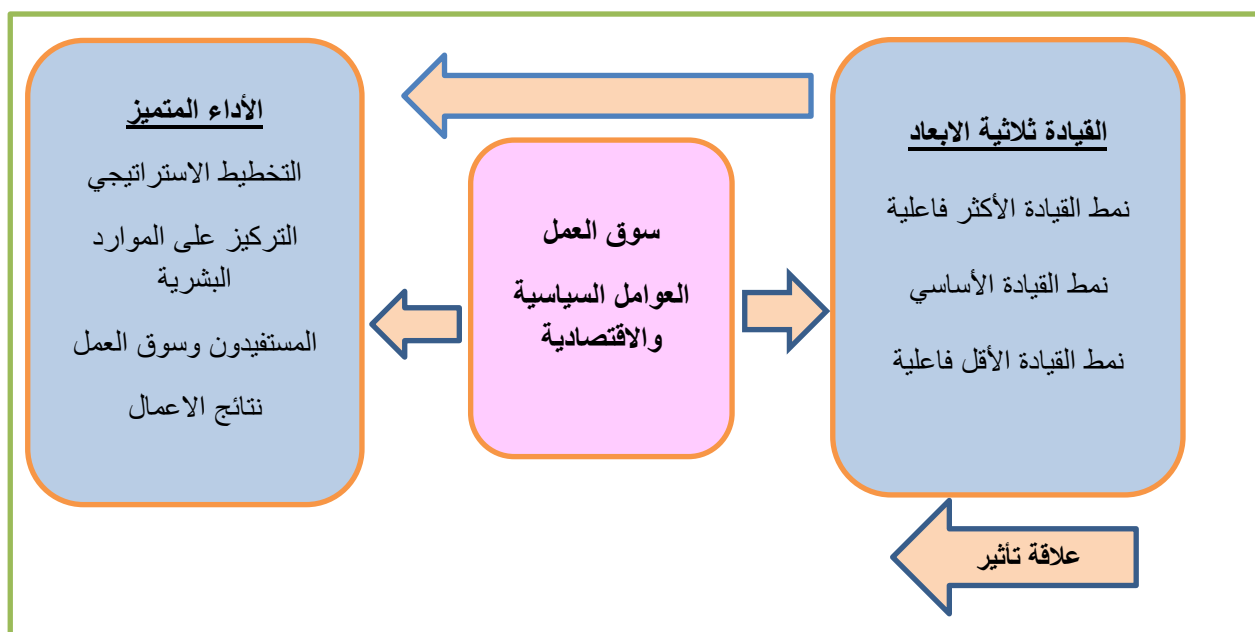
"تواجه الجامعات اليوم مشكلة ان سوق العمل في المؤسسات الحكومية لا يتيح وجود فرص عمل لتخصصات معينة، وهذا بطبيعته يسبب احباط لدى الطلبة الذين يدرسون هذا الاختصاص، لذا يكون التعامل معهم صعب والإجراءات التي يتخذها التدريسيين والقيادة مضاعفة معهم لمحاولة تشجيعهم وتمكينهم ليفرضوا أنفسهم على سوق العمل...المستجيب (1)

كما يتضح مما سبق ، فإن قادة الجامعة التي شملها الاستطلاع كانوا في الواقع يمارسون القيادة ثلاثية الأبعاد، وعلى الرغم من أنهم استخدموا أنماط مختلفة، إلا أنهم طبقوا هذه القيادة على كل فئة من الفئات الأساسية الثلاثة (انماط القيادة الأكثر فاعلية مع التدريسيون، نمط القيادة



الأساسي مع الموظفون، نمط القيادة الأقل فاعلية مع الطلبة) في كلياتهم. كما أن هناك مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على كل من القيادة ثلاثية الأبعاد والأداء المتميز، وهي خارجة عن سيطرة وسلطة الجامعات التي شملها الاستطلاع. هذه المتغيرات تعيق دور القائد في أداء مسؤولياته ودعم أدائه. ومن هذه المتغيرات العوامل السياسية والاقتصادية وهي من العوامل السلبية والمشاكل التي قد تواجه أي جامعة أهلية لأن نمو الجامعات وتقدمها ومنافستها يعتمد على التمويل الجيد والفعاليات وامور تنظيمية كبيرة تحتاج الى وضع مستقر للوصول الى الأداء المتميز الذي تطمح اليه. اما المؤثر الثاني سوق العمل التي تؤثر على الطلبة بالإضافة الى التدريسيين كون دراسة الطلبة لسنوات في تخصصات معينة دون وجود فرص عمل لهذا التخصص سوف يؤدي الى الإحباط وعدم القدرة على الابداع والتميز اما بالنسبة للتدريسيين انهم ممكن ان يعانون في عن طريق عدم استجابة الطلبة معهم والذي سوف يعيقهم من الاستمرار وبشكل متميز.

وعليه يمكن القول ان من اهم العوامل التي تؤثر على القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز هما عاملان رئيسيان (العوامل السياسية والاقتصادية، سوق العمل). ويوضح شكل (2) هذه العوامل.



الشكل (2): المخطط النهائي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل النوعي



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendation

يتضمن هذا الموضوع أهم وأبرز الاستنتاجات والتوصيات للدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الاستنتاجات

- 1- على الرغم من ان القيادة ثلاثية الأبعاد لها تأثير اساسي كلي على الأداء المتميز، الا ان هناك متغيرات أخرى تؤثر على الأداء المتميز.
- 2- يتسم الأداء المتميز بعلاقته المتداخلة والوثيقة مع العديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية في داخل المؤسسة وعلى مختلف المستويات ومن ثم فهو الوسيلة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- يبين التحليل النوعي ان سوق العمل مؤثر سلبي كبير على الطلبة وعلى الجامعة، وذلك لأن هناك اختصاصات تضمن لها الحكومة فرص عمل، ولكن الغالبية الأخرى من الاختصاصات في تلك الكليات لا تضمن لها الحكومة فرص عمل. ومن ثم فإن ذلك ينعكس سلباً على الدور القيادي وعلى أداء الطلبة وعلى التدريسيين أيضاً. حيث يكون دور التدريسيين والجامعة أصعب في محاولة تحفيز الطلبة وخلق جو استثنائي لهم ومحاولة جعلهم اقوى لتمكينهم في سوق العمل وفرض أنفسهم من خلال قدراتهم.
- 4- تبين وجود عوامل سياسية تؤثر سلباً على الأداء المتميز والتي في ظل وجودها لا تتمكن الفئات المتواجدة داخل الجامعة من التدريسيين والموظفون والطلبة من الوصول الى الأداء المتميز لأنها تشغل هذه الفئات عن اعمالها بشكل صحيح بالإضافة الى صعوبة وصولهم الى الجامعة في الأوضاع الغير امنة وممارسة حياتهم بشكل طبيعي.
- 5- تعتبر العوامل الاقتصادية من المؤثرات على الأداء المتميز، وبالتالي تعمل على تقييد الأداء المتميز كون الجامعات الاهلية ومن ضمنها (جامعة الكفيل) في الظروف الاقتصادية السيئة لا تستطيع توفير جميع المتطلبات التي تحتاجها الفئات المتواجدة داخل الجامعة للوصول للأداء المتميز.



ثالثا: التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية في الجامعة وتمكينها بصورة صحيحة من اجل ان تواجه العوامل الأخرى وتمكنها من السيطرة على الوضع وإزالة أي عوامل أخرى.
- 2- ضرورة التركيز العوامل التي ممكن ان تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتميز ومحاولة ترسيخها داخل الجامعة لازدياد الأداء الذي بدوره يستطيع تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة الى تحقيقها.
- 3- ضرورة تسليط الضوء على الاختصاصات التي لا توجد لها فرص في سوق العمل وعمل برامج خاصة لتوضيح أهمية هذه الاختصاصات والاعمال التي يتمكنوا من إنجازها دون غيرهم من الاختصاصات لإعارة أهمية لهذه الاختصاصات وبالتالي ازدياد طلب سوق العمل على الاختصاصات التي لم تحصل على فرصتها.
- 4- ضرورة محاولة فصل السياسة عن العملية التعليمية ودور الجامعة في هذه الظروف ينبغي ان يكون توعوي من اجل اخراج جيل قوي وواعي الى سوق العمل.
- 5- ضرورة عمل خطط مسبقة لمواجهة العوامل الاقتصادية التي ممكن ان تصيب البلد في أي لحظة وتسبب خسائر ومحاولة الاستفادة من التجارب السابقة وكذلك من خلال الازمات الاقتصادية السابقة والحلول التي اتخذتها المنظمات الناجحة.

المصادر العربية

1. القرشي، سناء سعد كاظم، 2019 " ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية، ذي قار-العراق.
2. المسعودي، محمد علي نجم، (2020)، دراسة أبعاد اتخاذ القرارات متعددة المعايير وتأثيرها على نظام ادارة الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة كوفة - "كلية الادارة والاقتصاد".

Reference

1. Akwilin, Y. (2020). *The Effect of Managerial Leadership Style on Waitresses' Work Performance in the Hotel Industry in Tanzania: A Case of*



- Mpanda Star Hotels* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
2. Al Shobakib, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(4), 20-30.
 3. Arqawi, S. M., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 2(10), 32-50.
 4. Clinton, W. (1998), Criteria for Performance Excellence.
 5. Coleman, Phil (2022). Validity and Reliability within Qualitative Research for the Caring Sciences. *International Journal of Caring Sciences*, 14(3) pp. 2041–2045.
 6. Co0, L. S., & Verma, R. (2002). Exploring the linkages between quality system, service quality, and performance excellence: service providers' perspectives. *Quality Management Journal*, 9(2), 44-56.
 7. Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahne, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47.
 8. Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(3), 509.
 9. Kirkman, (2020). What is 3-dimensional team leadership? <https://i2insights.org/2020/12/01/3d-team-leadership/>
 10. Lowe, B. (2010). Effective leadership of creative colleagues in English primary schools: reality or wishful thinking?. *Management in Education*, 24(2), 69-73.
 11. Mahapatro, B. B. (2022). *Human resource management*. PG Department of Business Management.
 12. Naz, N., Gulab, F., & Aslam, M. (2022). Development of Qualitative Semi-Structured Interview Guide for Case Study Research. *Competitive Social Science Research Journal*, 3(2), 42-52.
 13. Nenadal, Jaroslav., Vykydal, David., and Waloszek David., (2018), " Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations" *Quality Innovation Prosperity /Kvalita Inovacia Prosperita* 22/2.



14. Pakwihok, Somantha (2010) "Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand" doctoral thesis in philosophy(development Administration school of public Administration national Institute of development Administration ,Thailand.
15. Reddin, WJ, 1983, **Managerial Effectiveness & Style: Individual or Situation**, pgs. 17–20 <https://www.worldcat.org/title/managerial-effectiveness-and-style-individual-or-situation/oclc/13403172>.
16. Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Techniques to identify themes in qualitative data.
17. Sam, C. H. (2021). What are the practices of unethical leaders? Exploring how teachers experience the “dark side” of administrative leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 303-320.
18. Sevilmis, A., & Yildiz, Ö. (2021). An Approach for Being Able to Use the Options of Calculating Inter-Coder Reliability Manually and through Software in Qualitative Research of Education and Training in Sports. *International Journal of Progressive Education*, 17(2), 369-384.
19. Subramaniam, T. S. (2022). *Examining agile leadership style on organizational performance through the mediation of organizational culture: a case study on professional bodies in Malaysia* (Doctoral dissertation, University of Wales Trinity Saint David (United Kingdom)).
20. Vaskinn, L., Mellblom, A., Waaler, P. M., Skagseth, O., Bjørkli, C., & Kjøbli, J. (2021). Implementation in residential youth care: Providers perspectives on effective leadership behavior. *Residential Treatment for Children & Youth*, 38(4), 381-403.
21. Widyaningrum, D. A. (2016). Penerapan model problem based learning (PBL) dipadu student team achievement division (STAD) melalui lesson study (LS) untuk meningkatkan aktivitas dan hasil belajar siswa Man 3 Malang. *PEDAGOGIA: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 27-34.