



The role of shared leadership in promoting excellence performance

*دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في
محافظة كربلاء المقدسة (١)

**أ.د. حسام حسين شياح

**علي غازي عبد زيد الحساوي

Abstract

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

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

*بحث مستل .

**جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد .

المستخلص :

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

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

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

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

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

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

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

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

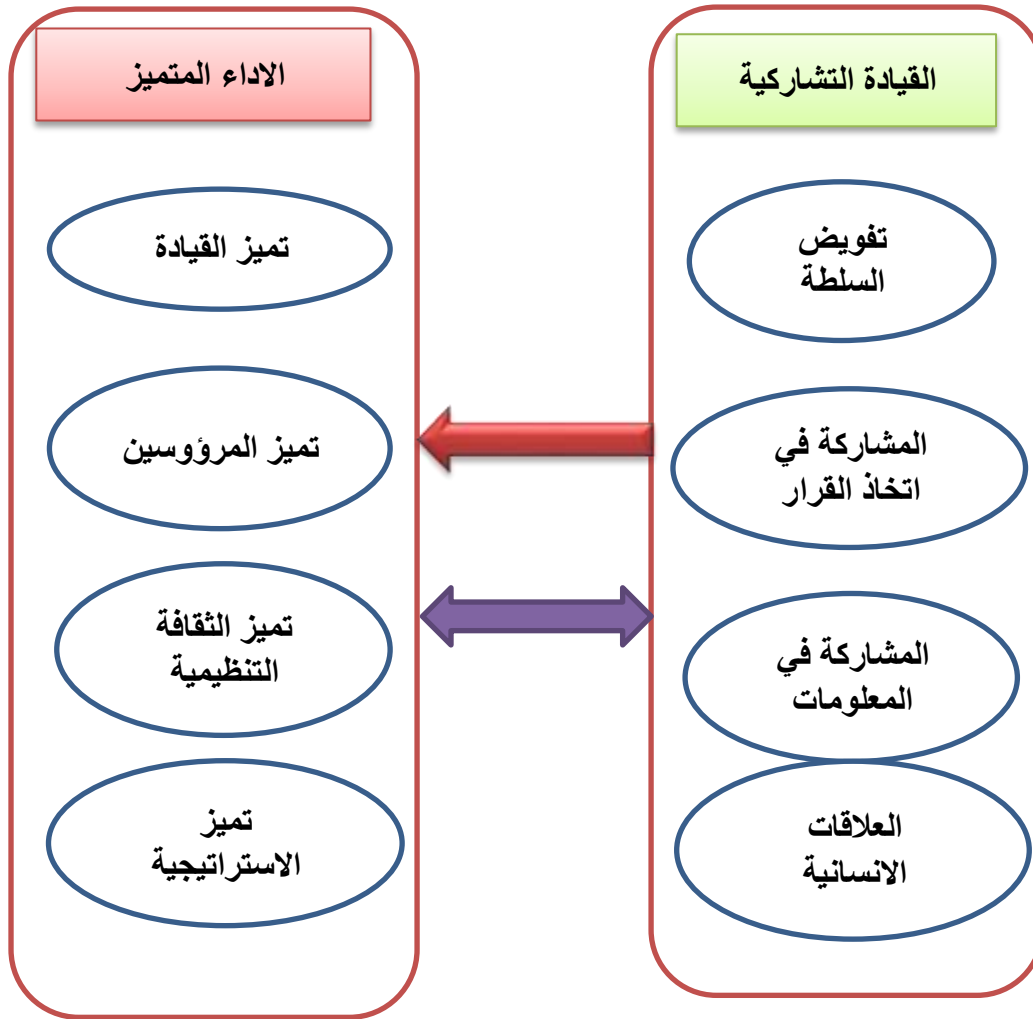
ثانيا - أهمية الدراسة :- بشكل عام تتبع أهمية اي دراسة في الحقل الاداري في مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات ، وعليه تتجسد الاهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الاتية :-

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

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

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

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



الشكل (١) المخطط الفرضي

خامساً :- **فرضيات الدراسة**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الجانب النظري للدراسة - القيادة التشاركية

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

واوضح (Banjarnahor et al.2018:87) ان القيادة التشاركية هي القيادة التي تنطوي على المرؤوسين في صنع القرار ، والتشاور مع الموظفين وجمع الأفكار قبل اتخاذ القرارات والتشاور حول الأمور المتعلقة بالعمل.

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

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

المصدر : اعداد الباحث اعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

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

واضاف (Mintari&Shabri,2020:29) ان اهمية القيادة التشاركية تساهم في رفع مستوى اداء الموظفين، وحل مشكلات العمل تسمح المنظمة بتنظيم اللقاءات الإدارية بين القادة والمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار، وتكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى

جهدهم ، وزيادة الروح المعنوية كما تساهم في وضوح الرؤية، وحل الخلافات بشكل فعال، وتنمية الالتزام، وتحمل المسؤولية وتعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات التي يتم تنفيذها في المنظمات. ثالثاً :- ابعاد القيادة التشاركية

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

١ – تفويض السلطة:- يقول (Ahmad & Tina ,2021:246) ان تفويض السلطة هو عملية يقوم فيها القادة بتخصيص سلطتهم إلى الموظفين، حتى يتمكنوا من العمل وفقاً لواجباتهم ويكونوا قادرين على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة. يتم تنفيذ تفويض السلطة كمحاولة لتحسين أداء الموظفين في المنظمة هناك عدة تقنيات محددة لمساعدة المديرين على تفويض السلطة بشكل فعال: تحديد الأهداف، والتأكيد على المسؤوليات والحقوق، وتوفير الحافز للمرؤوسين، وطلب إكمال العمل، وتوفير التدريب للمرؤوسين وتوفير الإشراف المناسب ومن المزايا المحتملة في التفويض تعزيز تعلم الموظف، وتنمية الموظفين وتطويرهم ، وبناء مهارات ومعارف الموظفين ، والمساعدة في زيادة الرضا الوظيفي.

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

٣- المشاركة في المعلومات:- اشار (Lee et al,2019:56) انه في الاقتصاد القائم على المعرفة اليوم اصبحت المنظمات بحاجة إلى تشجيع الموظفون ليكونوا مبتكرين في تقديم الخدمات من أجل البقاء والمنافسة. وان التعزيز المستمر للكفاءة وذكاء الموظفين أمر حيوي في إنشاء قاعدة معرفية قوية والملكية اللازمة لتطوير مكانة المنظمة في السوق.

٤- العلاقات الانسانية : إشارة (Geoffrey.2021:102) في ظل البيئة العالمية المتغيرة وغير المتوقعة والتي تتميز بالتنافسية غير المسبوقة تحتاج المنظمات إلى أن تكون سريعة الحركة في سبيل تحقيق النجاح. ومن اجل الحفاظ على هذه الميزة يجب على المنظمات الصغيرة والكبيرة ان تكون أكثر مرونة من أجل البقاء والازدهار. حيث تعتبر العلاقات الإنسانية عنصر مهم للمنظمات في تعزيز

وخلق المعرفة في المنظمة حيث لا يمكن إنكار الأهمية المتزايدة للمعرفة في الأداء والإنتاجية والربحية وإدارة الخدمات والميزة التنافسية.

الاداء المتميز

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

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

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

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

التميز في العمل هو أداة استراتيجية تساعد الشركات على الحصول على تحسين الجودة والميزة التنافسية في تحقيق أهدافهم.	(Ahmad,2019:1866)	٥
--	-------------------	---

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

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

ويرى (Lasrado,2020:5) بأن هناك بعض العوامل في المنظمة قد تساهم أو تساعد المنظمة في تحقيق التميز منها ثقافة المنظمة التي تعتبر أحد العوامل التي تم تحديدها كعامل حاسم يساهم في التنظيم والتحسين اضافة الى الاستراتيجيات التنظيمية ، لتحسين جميع مستويات التنظيم.

ثالثا :- ابعاد الاداء المتميز : لقد اختلفت ابعاد ومقاييس الاداء المتميز حسب الدراسات والابحاث المقدمة وحسب بيئة العمل المعتمدة اضافة الى ان هذه الاختلافات قد تجسدت في تقديم هذه الابعاد من قبل الكتاب والباحثين. فقد تبنى البعض ومنهم (Husain et al.2001) (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، ثقافة المنظمة ، ادارة المرؤوسين ، تمييز الممارسات والابتكار ، ادارة التغيير ومن خلال ما تقدم فان الباحث قد تبنى الابعاد الاتية لتحقيق الغرض من الدراسة ولان هذه الابعاد تنسجم مع بيئة العمل في المنظمات العراقية وهي : (تميز القيادة ، تمييز المرؤوسين ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الاستراتيجية) وحسب (Qawasmeh,2013:6).

١- تميز القيادة:- أشار (Sinha & Sengupta,2020:209-210) ان القيادة هي عملية تأثير مجتمعي حيث إنها تشارك في تشكيل أهداف المجموعة أو المنظمة، وتشجع السلوك لتحقيق هذه الأهداف، والتأثير والحفاظ على المجموعة اضافة الى غرس الثقافة التنظيمية. كما يعد الدعم القيادي أحد أهم العوامل المؤثرة في هذا الصدد. ومن الضروري للقادة أن يزرعوا مناخاً تنظيمياً يسعى إلى استدامة مبادرات التدريب والتعلم ودعم التطوير المهني والذي يمكن ان يساعد القادة في تشجيع وتسهيل عملية التعلم الجماعي ونشر المعرفة وتطبيق الأفكار المبتكرة في المنظمة.

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

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

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

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

أ. فرضيات الارتباط

اولا. الفرضية الرئيسة الاولى :

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

جدول (٣) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.30-0.00)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.70-0.31)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.99-0.71)$

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

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة التشاركية (المستقل) ومتغير الاداء المتميز اذ يبين الجدول (٤) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (القيادة التشاركية) بأبعاده (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية) والمتغير المعتمد (الاداء المتميز)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ ($.489^{**}$) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى القيادة التشاركية سواء من قبل القيادات في او في قيام الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)

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

Correlations							
		تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرار	المشاركة في المعلومات	العلاقات الانسانية	القيادة التشاركية	الاداء المتميز
تفويض السلطة	Pearson Correlation	1	.594 ^{**}	.249 ^{**}	.225 ^{**}	.711 ^{**}	.462 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	240	240	240	240	240	240

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

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

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

وتتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:-

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

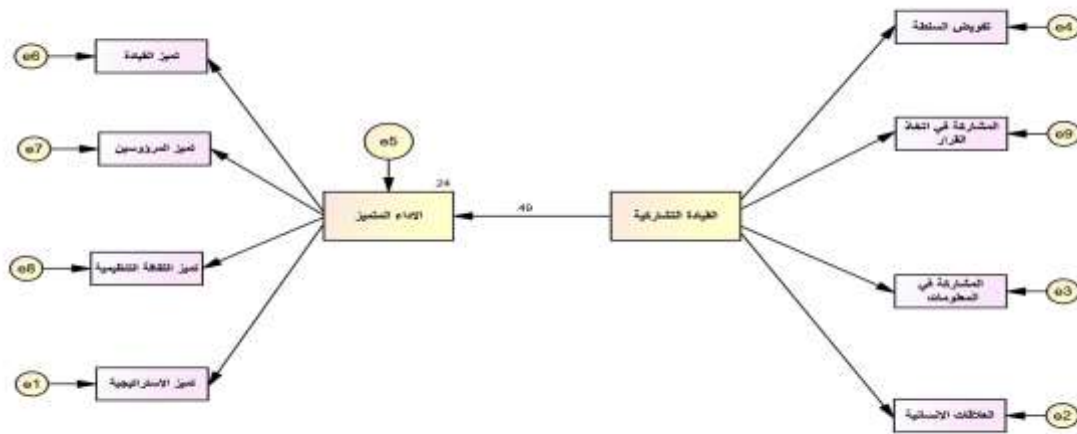
٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز، اذ يبين جدول (٤) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.391^{**}) وان هذه القيمة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

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

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

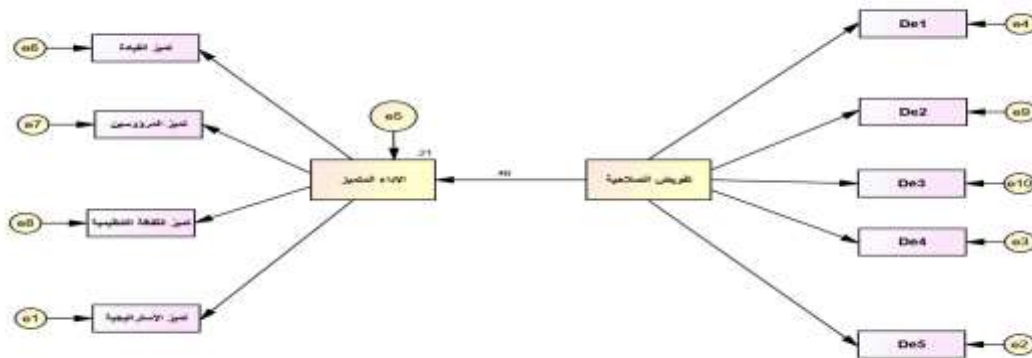
ثانيا. **الفرضية الرئيسية الثانية:** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التشاركية في الاداء المتميز) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٢) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه،

الشكل (٢) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى



وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

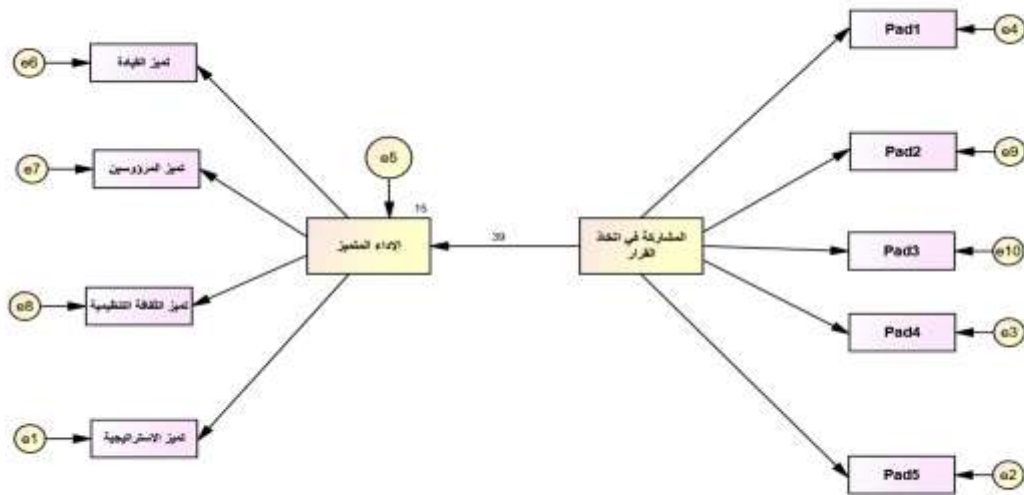
١. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تفويض السلطة في الاداء المتميز. من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٣) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



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

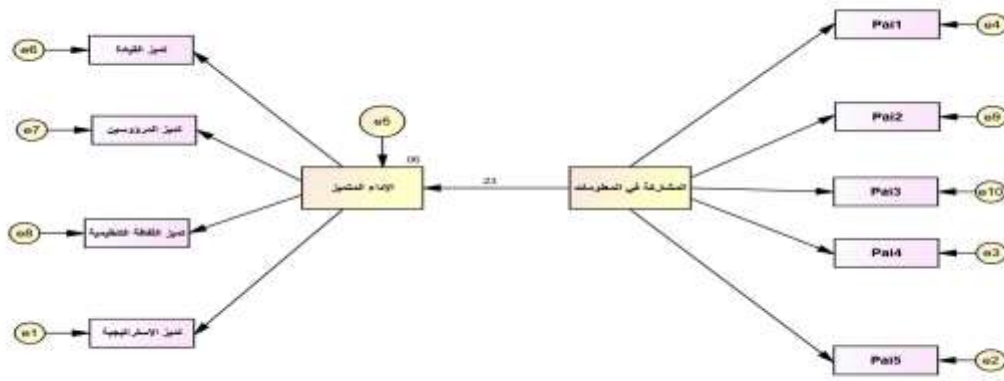
٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في الاداء المتميز.

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



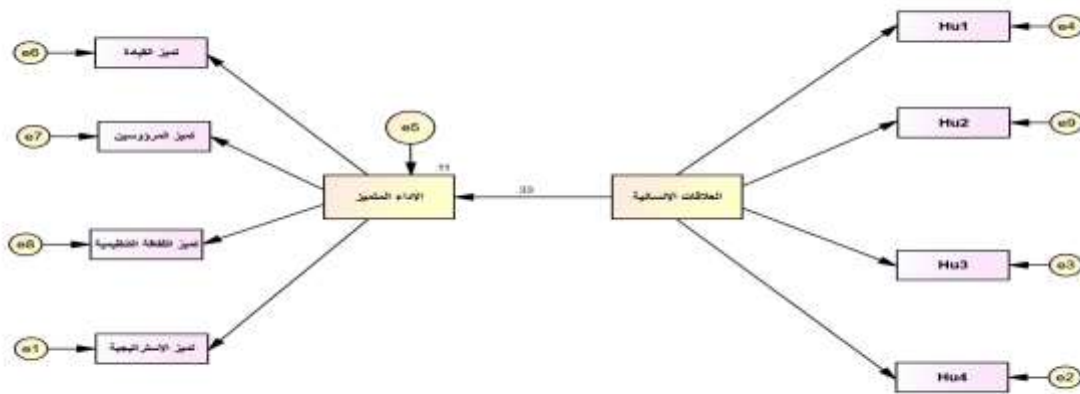
الشكل (٤) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في المعلومات في الاداء المتميز، من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٥) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (٥) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى

٤ . الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العلاقات الانسانية في الاداء المتميز. من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٦) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات

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

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

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

ثانيا :- التوصيات

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

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

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

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

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

المصادر

أولاً : المصادر العربية

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

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

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

ثانياً : المصادر الأجنبية

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

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

3- Armstrong , Michael. (2009)."Strategic human resource management : a guide to action " , 4th edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press , New York , U.S.A.

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

5- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., and Situmorang, M. (2018) Job Satisfaction as a Mediator between Directive and shared

Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), (869-888).

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

7- Brooke. Kamblier. (2018). The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments, *American Journal of Environmental Excellence*, Vol. 98, No. 2, p. 73 .

8- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., and Kukenberger, M. R . (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42, (1964–1991).

9- Evans , James R. (2010) . “ Organizaonal Learning for Performance Excellence: A Study of Branch-Smith Printing Division” , *Total Quality Management* , Vol. 21, No. 3, (225–243).

10- Fuller, M., Heijne-Penninga, M., Kamans, E., van Vuuren, M., de Jong, M.,and Wolfensberger, M. (2018). Identifying competence characteristics for excellent communication professionals. *Journal of Communication Management*, 22(2), (233–252).

11- Geoffrey Lugwisha.(2021). The Compatibility of Digitalization and Human Relations in Enhancing Knowledge Creation: A Prerequisite for Organizational Agility(101-109).

12- Gerhart, B., and Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), (1-24).

13- Gyasi, K. (2015). shared Leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south

district, Ghana, Master's Thesis in education spring Term 2015, Department of education university of Jyvaskyla.

14- Husain , Nooreha , Abdullal , Mokhtar , Idris , Fazli & Sagir , Ridzuan Mohd . (2001). The Malaysian Total Performance Excellence Model : A conceptual frame Work , Total Quality Management , Vol. 12 , No. 7, (926-931).

15- Jari Mielonen.(2011). Making Sense of Shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context.

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

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

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

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

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

- 21- Mintari, S and Shabri, A. (2020). Enhancing Performance through Improving Shared Leadership Work Engagement and Compensation. *Sumerianz, Journal of Business and Marketing*, 3(4): (28-37).
- 22- Mustafa,M and Ghani, D.(2021). Moderating Role of Virtual Teams on the Relation between Cultural Intelligence and Strategic Excellence, (3703-3721).
- 23- Qawasmeh , Farid Mohammad,Darqal, Nadeen. Qawasmeh, and Israa Farid. (2013).” The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study”, *International Journal of Economics and Management Sciences* ,(5-19).
- 24- Saunders , Max , Mann , Rodin , and Smith , Robin .(2009). “Constructs and Systems Connecting Strategy Development and Performance Excellence” , *Total Quality Management* , Vol. 20 , No.2 , (115 -128).
- 25- Sinha, S, and Sengupta, K. (2020). Role of Leadership in Enhancing the Effectiveness of Training Practices: Case of Indian Information Technology Sector Organizations. *Paradigm*, 24(2), (208–225).
- 26- Siti, A; Munaya, U; Muhammad, A, R; Eni, W ;and Fandi,A .(2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture,(40-59).
- 27- Sweeney, A., Clarke, N., and Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: a systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *Int. J. Manag. Rev.* 21 (1), (115–136) .
- 28- Wang, D., Waldman, D.A., and Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *J. Appl. Psychol.* 99 (2), (181–198).