



---

## "Collaborative Leadership and its role in Organizational Performance Excellence"

" القيادة التعاونية ودورها في تحقيق تميز الاداء المنظمي "

بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في كلية العلوم / جامعة بابل

\*أ.د. نايف علي عاصي

---

### Abstract:

This research aims to know the impact of cooperative leadership through its dimensions (traits, skills, behaviors) in distinguishing organizational performance through its dimensions (efficiency of operations, distinction of working individuals, strategic distinction, excellence of organizational culture), and the research problem has been identified in the main question: Is there A role for collaborative leadership in achieving excellence in organizational performance, and in order to achieve the research objectives, the descriptive and analytical approach and the questionnaire were used as a main tool for obtaining data, and the research sample consisted of (50) individuals. A hypothesis plan for the research was developed that translates the main and sub-hypotheses to it, and in order to ensure the validity of the hypotheses, they were tested statistically using a set of statistical methods through the computer program (Spss v. 23).

---

\*جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد

## المستخلص :

يهدف هذا البحث الى معرفة تأثير القيادة التعاونية من خلال ابعادها ( الصفات ، المهارات ، السلوكيات ) في تميز الاداء المنظمي من خلال ابعاده ( كفاءة العمليات ، تميز الافراد العاملين ، التميز الاستراتيجي ، تميز الثقافة التنظيمية ) ، وحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي مفاده هل هناك دور للقيادة التعاونية في تحقيق تميز الاداء المنظمي ، ولتحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات وتكونت عينة البحث من ( ٥٠ ) فرد .

وقد تم وضع مخطط فرضي للبحث يترجم الفرضيات الرئيسية والفرعية له ، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات تم اختبارها احصائياً باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية عن طريق البرنامج الحاسوبي ( Spss v .23 ) .

## المقدمة :

تواجه منظمات الاعمال المعاصرة تحديات كثيرة كونها تعمل في بيئة متسارعة التغيير ، وأهم التحديات تتمثل بالعولمة والمنافسة الشديدة فيما بينها مما يعطيها الدافع على التجديد والتطور لكي تتميز في ادائها وتصمد بوجه هذه التحديات وهذا يتطلب قيادات تعاونية تعمل على بث روح التعاون بين العاملين في المنظمة وتشجيعهم على تبادل المهارات والخبرات بينهم وبالتالي يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تطوير العمل المناط بهم الامر الذي يؤدي الى تحقيق التميز في اداء المنظمة .

وجاء هذا البحث ليسلط الضوء على الاسس الفكرية لمتغيري (القيادة التعاونية وتميز الاداء المنظمي ) ، وما يرتبط بهما من مضامين فكرية . ومن أجل تحقيق اهداف البحث والاجابة على تساؤلاته تم تقسيمه الى اربعة محاور ، تضمن المبحث الاول منهجية البحث ، وتناول المبحث الثاني الأطار الفكري لمتغيرات البحث ، اما المبحث الثالث فخصص لتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات ، وأختتم البحث بالمبحث الرابع الذي أستعرض الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً : - مشكلة البحث

أن ممارسة الاسلوب التعاوني من قبل قادة المنظمات يسهم وبشكل كبير في نجاح المنظمات وتميزها ، حيث ان اشراك جميع العاملين في المنظمة في قيادتها يتيح لهم مناقشة المشاكل التي تعترض بيئة العمل واعطائهم الدور في ايجاد الحلول الملائمة لها وتقديم المقترحات والافكار التي تساعد على

تطوير المنظمة ومواكبتها للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية مما ينعكس ذلك على مدى قدرة هذه المنظمة من التفوق والتميز في الاداء ، كما ان مبدأ الشراكة في تبادل المهارات والخبرات بين العاملين ومن ثم الاعتماد على العاملين من ذوي المهارات المتميزة يسهم في تحقيق التميز في الاداء المنظمي ، ولهذا فإن مشكلة البحث تكمن في الاتي : كلما تمكنت الإدارة أو القائد من ممارسة الاسلوب التعاوني كلما ساهم ذلك في تحقيق التميز في الاداء المنظمي . ويمكن بلورة هذه المشكلة في التساؤلات التالية :

- ١- هل هناك علاقة بين القيادة التعاونية وتميز الاداء المنظمي في كلية العلوم ؟
- ٢- هل هناك دور للقيادة التعاونية في تحقيق تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم ؟
- ٣- هل هناك دور للصفات في تحقيق تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم ؟
- ٤- هل هناك دور للمهارات في تحقيق تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم ؟
- ٥- هل هناك دور للسلوكيات في تحقيق تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم ؟

#### ثانياً :- أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة التي تناولت القيادة التعاونية وتميز الاداء المنظمي لذا يمكن ان نحدد أهمية البحث من خلال الاتي :

- ١- اشارة انتباه المنظمة المبحوثة الى أهمية العلاقة بين القيادة التعاونية وتميز الاداء المنظمي لتشجيع المنظمة على ممارسة سلوكيات القيادة التعاونية التي تنعكس على تحقيق الاداء المتميز فيها .
- ٢- توضح اهم الاساليب التي يمكن ان تستخدمها القيادة التعاونية والتي من شأنها القيام بالادوار الاساسية لتحقيق تميز الاداء المنظمي .
- ٣- أهمية النتائج التي سيتم التوصل اليها في الواقع الميداني للمنظمة المبحوثة والتي تحدد طبيعة العلاقة بين القيادة التعاونية وتميز الاداء المنظمي ومدى استفادة المنظمة من هذه النتائج .

#### ثالثاً :- اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

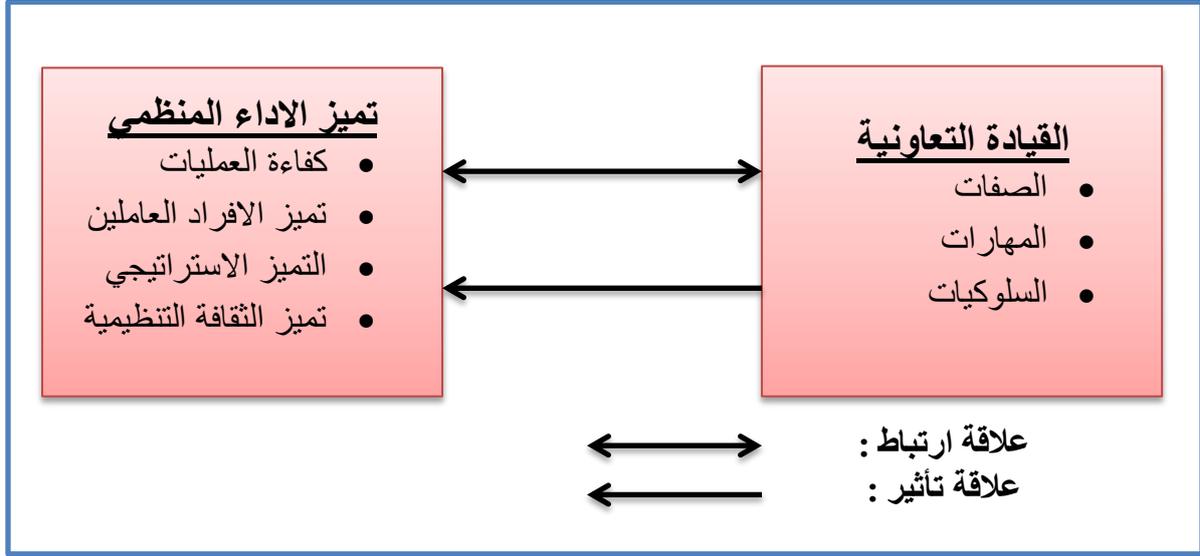
- ١- تقديم اطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية وذلك من خلال رصد ما عرض عن المتغيرين نظرياً ومن ثم تقديم اطار ميداني يصف اتجاهات تفسير متغيرات البحث .
- ٢- التعرف على مدى ممارسة القيادة التعاونية في المنظمة المبحوثة .
- ٣- التعرف على مستوى تميز الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة .

٤- التعرف على مستوى العلاقة بين القيادة الخادمة وتميز الاداء المنظمي .

٥- التعرف على تاثير القيادة التعاونية في تحقيق تميز الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة .

رابعاً :- المخطط الفرضي للبحث

يعطي مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث ، اذ يوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته وكما موضح في الشكل ( ١ )



شكل ( ١ ) مخطط البحث الفرضي

#### خامساً :- فرضيات البحث Research hypothesis

في ضوء تساؤلات مشكلة البحث وتحقيقاً لاهدافه يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الاتي :

١- الفرضية الرئيسية الاولى :- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التعاونية بابعادها وتميز الاداء المنظمي بابعاده وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :-

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الصفات وتميز الاداء المنظمي بابعاده مجتمعة .

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات وتميز الاداء المنظمي بابعاده مجتمعة .

ج- توجد علاقة ارتباط معنوية بين السلوكيات وتميز الاداء المنظمي بابعاده مجتمعة .

٢- الفرضية الرئيسية الثانية :- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التعاونية في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :-

أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصفات في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي .

ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي .

ج- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوكيات في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي .

#### سادساً :- مجتمع وعينة البحث

ان الهدف من عينة البحث هو اختيار جزء من عناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والاحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق عن المجتمع المبحوث باكملة ومن هنا تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في كلية العلوم التي تم اختيارها باعتبارها من الكليات القديمة في الجامعة وقد كان حجم العينة ( ٥٠ ) فرد من مختلف الاقسام والشعب التابعة للكلية علماً ان مجتمع البحث الكلي هو ( ٢٥٠ ) فرد أي بنسبة ( ٢٠% ) من مجتمع البحث .

#### سابعاً :- صدق وثبات مقياس البحث

من اجل التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص وللتأكد من ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي لمتغيراته اعتمد البحث معامل ( Cronbach Alpha ) لاختبارات الصدق والثبات وكما مبين في الجدول ( ١ )

#### جدول ( ١ ) نتائج اختبار مقياس البحث

متغيرات البحث	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الصفات	٥	٠,٩٤
المهارات	٥	٠,٨١
السلوكيات	٥	٠,٨٦
القيادة التعاونية	١٥	٠,٩٤
كفاءة العمليات	٥	٠,٨١
تميز الافراد العاملين	٥	٠,٨٦
التميز الاستراتيجي	٥	٠,٨٩
تميز الثقافة التنظيمية	٥	٠,٩٠
تميز الاداء المنظمي	٢٠	٠,٩٠
كامل المقياس	٣٥	٠,٨٨

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج ( spss )

يتضح من معاملات ( Cronbach Alpha ) الظاهرة في الجدول (١) ان مقياس البحث يتسم بثبات مرتفع على المستوى العام ( ٨٨% ) وان قيم المعاملات لابعاد اداة القياس تراوحت بين (

٠,٨١ - ٠,٩٤ ) وهذا دليل على ان مقياس البحث بجميع متغيراته يتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراته وثباتها .

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### اولاً :- القيادة التعاونية Collaborative Leadership

١- مفهوم وأهمية القيادة التعاونية :

تقوم القيادة التعاونية على فكرة مهمة وذكية وهي ان القائد عندما يعمل على بث روح التعاون بين العاملين في المنظمة لكي يكونوا اكثر استعداداً ليقوموا هم بانفسهم بالتعاون فيما بينهم في المنظمة وتبادل المهارات والخبرات بينهم وبالتالي يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تطوير العمل المناط بهم ( Morgeson et al , 2010 : 7 ).

ويرى ( Mohamad & Majid, 2014 :38 ) أن القيادة تنتهج الاسلوب التعاوني عندما يحاول القائد اشراك جميع من في المنظمة في قيادتها ، ويتميز القائد التعاوني في أنه يجعل من النقاش اساساً لحل مشكلات العمل، ويعمل على تحديد المشكلات أو التحديات التي تواجه المنظمة ويستشير العاملين في حلها، وان القرارات التي يتخذها تتم من خلال عملية نقاش تعاونية وشكل من اشكال الاتفاق أما بالاكثريّة أو بالاجماع وبذلك فإنه يعمل جاهداً على تعزيز الثقة والعمل الجماعي لدى العاملين في المنظمة .

وبيّن ( Sun et al ., 2017 : 2-3 ) أن مفهوم القيادة التعاونية يقترب من مفهوم القيادة الجماعية ، اذ تمثل القيادة التعاونية شكل الحكم المثالي في العديد من المنظمات وحتى الحكومات ، وتتمثل مهمتها الرئيسية في توزيع الصلاحيات والمهام بين المستويات الوظيفية المختلفة ومراكز القرار المتعددة وهي بذلك تسعى لرفض هيمنة الرئيس أو الرجل الواحد على التحكم في ادارة المنظمة .

ومن هنا يتضح ان القيادة التعاونية اسلوب يمارسه القادة الذين يدركون أهمية العلاقات بين العاملين ويؤمنون بأن النجاح يعتمد على خلق بيئة من الثقة والاحترام المتبادل والطموح المشترك حيث يمكن للجميع المساهمة بشكل فعال في تحقيق اهداف المنظمة .

وتتضح أهمية القيادة التعاونية من خلال الاتي : ( Chris lip & Larson, 2005 :181 )

١- القدرة على حل المشكلات التي تعترض بيئة العمل من خلال مساعدة الاخرين على تسخير خبراتهم وافكارهم في هذا المجال .

٢- تساعد العاملين على تطوير الرؤية والشغف للبدء بالعمل واثقانه .

٣- تؤدي الى المحافظة على الاندفاع والالتزام من أجل الاستمرار عندما لا يلوح في الافق اي أمل ، وذلك من خلال لعب دور القدوة .

٤- تساعد القيادة التعاونية على دعم وتعزيز العلاقات التي تقرب وجهات النظر بين العاملين من خلال طرح وتبادل للأفكار والمهارات والخبرات والتي تقود الى تحقيق اهداف المنظمة . )

( Ruiz – Gallardo et al ., 2012 : 40

٢- أبعاد القيادة التعاونية

تم الاعتماد في البحث الحالي على نموذج ( Aorse, 2007 ) في تحديد ابعاد القيادة التعاونية والتي تتألف من ثلاثة ابعاد رئيسية وذلك لملائمتها لطبيعة وبيئة البحث وسنتناولها على النحو الاتي :-

أ- الصفات :- يتصف القائد التعاوني بستة صفات تعمل على بناء الثقة بالنفس والقدرة على الحسم والمرونة في العمل واظهار اقصى طاقات العاملين لانجاز الاعمال المناطه بهم وكذلك الرغبة في تحمل المسؤولية وهذه الصفات هي : عقلية تعاونية ، التفكير المنهجي ، الانفتاح والمخاطرة ، التواضع ، العاطفة تجاه النتائج ، الشعور بالتبادلية والترابط .

ب- المهارات :- تسمح المهارات التي يمتلكها القائد التعاوني بالتعبير عن ذاته وتفاعله مع الاخرين والتي تتمثل بالمهارات الاجتماعية ومهارات التأثير ومهارات تقنية والتعلم المستمر وتستخدم هذه المهارات على نقل الافكار بشكل واضح والاستماع الى الاخرين جيداً واندفاعهم للعمل بحماس وتتضمن المهارات الرئيسية للقيادة التعاونية ثلاثة مهارات هي : الادارة الذاتية ، التفكير الاستراتيجي ، ومهارات التبسيط .

ج- السلوكيات :- تركز سلوكيات القيادة التعاونية على ثلاثة محاور رئيسية هي : التوجه نحو المهمة والذي يتضمن رصد وتقييم العمل ، تخطيط العمليات ، توضيح الادوار ، التفويض ، حل المشاكل ، وادارة الابتكار والابداع . أما المحور الثاني هو المهمة الموجهة للعاملين والتي تتضمن الاستشارات ، تخطيط وتنظيم الافراد ، تطوير العاملين ، ادارة التغيير . أما المهمة الاخيرة فهي المهمة الموجهة للمنظمة والتي تتضمن مسح البيئة ، التخطيط الاستراتيجي ، توضيح الرؤية ، اتخاذ القرار . وهناك سبعة سلوكيات رئيسية للقيادة التعاونية هي : تحديد هوية اصحاب المصلحة ، تقييم اصحاب المصلحة

، تأطير القضية الاستراتيجية ، اجتماع فرق العمل ، تسهيل عمليات التعلم المتبادل ، تحفيز الالتزام ، تسهيل علاقات الثقة بين الشركاء .

## ثانياً :- تميز الاداء المنظمي

### 1- مفهوم وأهمية التميز المنظمي Organizational Excellence

يرى ( Pinar & Girard, 2008:31 ) أن التميز المنظمي هو استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الاداء، وأن التميز المنظمي هو حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه انجازات تفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي الزبائن وكافة اصحاب المصلحة في المنظمة .

ويؤكد ( Shelton et al., 2010 : 46 ) على أن مفتاح التميز المنظمي هو القيادة الجيدة التي تحكم المنظمة وفي قلب هذه القيادة تكمن اربعة قيم تنظيمية هي : الابداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر ، فهي ضرورية من أجل تحقيق التميز المنظمي وتحقيق نتائج ايجابية ملحوظة ، ويتطلب القيام بذلك استراتيجيات ومهارات قيادية جديدة ومن خلال تلك الاستراتيجيات والمهارات يتمكن القادة من الارتقاء بمنظمتهم والوصول بها الى الاداء العالي .

ويرى ( Shih et al., 2013 : 145 ) أن التميز المنظمي هو وضع الخطوط العريضة التي يمكن أن تتخذها المنظمة لتحقيق التميز من خلال وضعها عدة استراتيجيات لتحقيق مجموعة اهداف في مكان العمل والتخفيف من السلبية في اداء العاملين فمن خلال وضع تلك الاستراتيجيات يمكن تطوير مهارات وكفاءة اداء العاملين وتحقيق المنافسة على مستوى البيئة الخارجية .

اما ( غازي ، ٢٠١٤ : ٨ ) يرى ان التميز المنظمي يتمثل في قدرة المنظمة على أحداث نقلة تطويرية وقفزة في الاداء المنظمي يساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الاداء وصولاً الى المستوى المطلوب .

واستناداً الى ما تقدم يتضح ان التميز المنظمي هو تفوق المنظمة على غيرها في ادائها وتحقيق الترابط والتفاعل مع زبائنها والعاملين لديها واصحاب المصالح .

وتتضح أهمية التميز المنظمي من خلال الاتي :-

١- يساعد على تطوير رأس المال البشري والارتقاء بمبادئه الأساسية عن طريق بناء الكفاءات والمقدرات الشخصية والعلاقات بين العاملين والتعلم لتسهيل عمل الجماعة ( الزيدي ، ٢٠٠٧ : ١٣١ )

٢- تحسين المشاركة وتكوين ثقافة تركز بقوة على الزبائن ( الجبوري ، ٢٠١٢ : ٧٧ )

٣- يساعد على ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية ببعضها البعض والعمل على الاستمرار في تطوير الموارد البشرية ( قهوجي ، ٢٠١٦ : ٤٥ )

٤- يساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة .

٥- تحسين الاداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسين القدرة التنافسية لها .

٦- يعد عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة .

٢- أبعاد تميز الاداء المنظمي

تم الاعتماد على ( Antony & Sanghamitra, 2010 ) في تحديد ابعاد التميز المنظمي والتي هي كالآتي :-

أ- كفاءة العمليات : ويركز هذا البعد على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات او خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الزبائن، وتعني كفاءة العمليات بأنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات الزبائن والتي لها تأثير على رضاهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة متميزة لهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة ( Whittington et al ., 2012 : 1344 ) . وهناك بعض المجالات التي تظهر فيها كفاءة العمليات منها :-

١- استجابة المنظمة لعمليات التطوير والابتكار لغرض تطوير منتجات جديدة .

٢- زيادة قيمة الزبون من خلال توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع الزبائن الحاليين وعدمهم شركاء متضامنين في الاداء .

٣- تحقيق التميز التشغيلي من خلال تطوير وتحسين العمليات الداخلية .

ب- تميز الافراد العاملين : ويهتم هذا البعد بتعظيم مساهمة العاملين عن طريق تطويرهم والسعي لاشراكهم وتشجيع مساهماتهم بطريقة ايجابية مع تعزيز القيم الثقافية التي تنص على الثقة والانفتاح والتمكين ، أن اساليب التميز في الموارد البشرية تكون من خلال :-

١- ضرورة تشجيع العاملين على طرح الافكار مع الحرص على الاستماع لها واحترامها .

٢- تشجيع النقاش الحر .

٣- تشجيع المنافسة بين العاملين .

ان المنظمة المتميزة تسعى الى تنمية موردها البشري بكل الطرق والامكانيات ادراكاً منها بأنه اهم واعظم اصولها فهو لا يتقادم ولا يفقد قيمته مع مرور الزمن .

ج – التميز الاستراتيجي : بين ( Kandula, 2002:55 ) أن التميز الاستراتيجي هو الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها بخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات البيئية بفاعلية عالية .

وأوضح ( Porter & Tanner , 2004 :16 ) أن التميز الاستراتيجي هو القدرة على تقييم البيئة الداخلية والخارجية وفهم كافة مستويات التحديات والفرص التي تواجه المنظمة وتطوير خارطة طريق انتقال المنظمة من الحالة الراهنة الى المستقبل ، اذاً هو تصور مستقبلي لما ستحققه المنظمة مستقبلاً من اهداف .

د – تميز الثقافة التنظيمية : تعتبر الثقافة التنظيمية الحويلة الاجمالية للمعرفة والمعايير الاخلاقية والاتجاهات الايجابية التي تنتشر في بيئة المنظمة ويتحلى بها جميع العاملين وبأختلاف مستوياتهم الادارية والوظيفية . ( ريتشبنزج ، ٢٠١٧ : ١١-١٢ )

أن التوجه نحو التميز يحتاج في بداية الامر الى تجسيد الثقافة التنظيمية في اذهان العاملين لحثهم على الابداع والابتكار والالتزام والتطوير المستمر وتنفيذ الاعمال وفق معايير الجودة بالشكل الذي يساعد على تميز المنظمة بين مثيلاتها ( النقار ، ٢٠١٦ : ٢٨ ) .

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للبحث

#### اولاً :- الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد البحث المتمثلة بـ القيادة التعاونية بأبعادها ( الصفات ، المهارات ، السلوكيات ) وتميز الاداء المنظمي بأبعاده ( كفاءة العمليات ، تميز الافراد العاملين ، التميز الاستراتيجي ، تميز الثقافة التنظيمية ) من خلال استعمال الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية . اذ يفترض ان يحقق الوسط الحسابي أو يفوق الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) أو نسبة مئوية اعلى من ( ٦٠ ) لكي يتم قبوله .

١- الوصف الاحصائي لفقرات متغير القيادة التعاونية .

جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للقيادة التعاونية على المستوى الكلي للعيينة .  $n = 50$

المتغيرات	الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف الحسابي المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
الصفات	Q1	٤,٤	٠,٧١٧	٠,١٦٢	%٨٨
	Q2	٤,٣	٠,٨٤٩	٠,٢٠١	%٨٦
	Q3	٣,٧	٠,٩٧٢	٠,٢٦٤	%٧٤
	Q4	٣,٨	١,١٦٥	٠,٣٠٩	%٧٦
	Q5	٤,٤	٠,٦٤٣	٠,١٤٧	%٨٨
	المعدل	٤,١	٠,٨٦٩	٠,٢١٧	%٨٢
المهارات	Q6	٣,٧	١,٢٥٩	٠,٦٠٦	%٧٤
	Q7	٣,٥	٠,٨٩٠	٠,٢٥٧	%٧٠
	Q8	٣,٣	١,٤٧١	٠,٧٥٥	%٦٦
	Q9	٣,٣	٠,٩١٤	٠,٢٧٩	%٦٦
	Q10	٣,٩	١,٧٨١	٠,٤٥٦	%٧٨
	المعدل	٣,٥	١,٢٦٣	٠,٤٧١	%٧٠
السلوكيات	Q11	٤,٥	٠,٥٨٢	٠,١٣١	%٩٠
	Q12	٤,٠	١,٨٠٩	٠,٤٥٢	%٨٠
	Q13	٣,٤	١,٠٥٩	٠,٦٠٤	%٦٨
	Q14	٤,٠	٠,٧٣٩	٠,١٨٥	%٨٠
	Q15	٣,٤	١,٠٥٩	٠,٦٠٤	%٦٨
	المعدل	٣,٩	١,٠٥٠	٠,٣٦١	%٧٨
المعدل العام للقيادة التعاونية	٣,٨	١,٠٦١	٠,٦٣	%٧٦	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من الجدول (٢) الوصف الاحصائي لابعاد وفقرات القيادة التعاونية اذا حقق وسطاً حسابياً مقبولاً كونه اعلى من الوسط الفرضي حيث بلغ ( ٣,٨ ) بأنحراف معياري قدره ( ١,٠٦١ ) ومعامل

اختلاف ( ٠,٣٦١ ) وبأهمية نسبية ( ٧٦% ) وهذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيقه الآتي على مستوى الأبعاد .

١- حقق بعد الصفات للعيينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره ( ٤,١ ) بانحراف معياري قدره ( ٠,٨٦٩ ) ومعامل اختلاف ( ٠,٢١٧ ) وبأهمية نسبية بلغت ( ٨٢% ) ، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة الأولى .

٢- كما حقق بعد المهارات للعيينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره ( ٣,٥ ) بانحراف معياري بلغ ( ١,٢٦٣ ) ومعامل اختلاف ( ٠,٤٧١ ) وبأهمية نسبية بلغت ( ٧٠% ) ، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة الثالثة .

٣- أما البعد الأخير السلوكيات فقد حقق وسطاً حسابياً قدره ( ٣,٩ ) بانحراف معياري بلغ ( ١,٠٥٠ ) ومعامل اختلاف ( ٠,٣٩٥ ) وأهمية نسبية قدرها ( ٧٨% ) ، وجاء ترتيب البعد بالمرتبة الثانية .

٢- الوصف الاحصائي لفقرات متغير التميز المنظمي

جدول ( ٣ ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للتميز المنظمي

n = 50

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط المرجح الحسابي	الفقرات	المتغيرات
64%	٠,٢٧٨	٠,٨٨٦	٣,٢	Q16	كفاءة العمليات
٥٦%	٠,٣١٤	٠,٨٨٦	٢,٨	Q17	
٦٢%	٠,٧٢٩	١,٢٥٤	٣,١	Q18	
٧٦%	٠,١٨٧	٠,٧١٦	٣,٨	Q19	
٧٠%	٠,٥٩٩	١,١٢٦	٣,٥	Q20	
٦٦%	٠,٨٤٣	٠,٩٧٠	٣,٣	المعدل	
٧٠%	٠,٥٨١	١,٠٦١	٣,٥	Q21	تميز الافراد العاملين
٧٠%	٠,١٨٩	٠,٦٥٥	٣,٥	Q22	
٧٠%	٠,٦٥٤	١,٢٩١	٣,٥	Q23	
٧٤%	٠,١٨٤	٠,٦٨٦	٣,٧	Q24	
٩٠%	٠,١٨٦	٠,٧٧٦	٤,٥	Q25	

المعدل	٣,٧	٠,٨٩٤	٠,٣٥٩	%٧٤
Q26	٤,٦	٠,٤٩٢	٠,١٠٧	%٩٢
Q27	4.5	٠,٥٨٢	٠,١٣١	%٩٠
Q28	٤,٠	١,١٦٦	٠,٢٩٢	%٨٠
Q29	٣,٧	١,١١٨	١,٢٥٠	%٧٤
Q30	٣,٩	٠,٨٩٧	٥,٨٠٥	%٧٨
المعدل	٤,١	٠,٨٥١	٠,٥١٧	%٨٢
Q31	٣,٨	٠,٩٦٣	٠,٩٢٨	%٧٦
Q32	٤,٥	٠,٦١٦	٠,٣٨٠	%٩٠
Q33	٤,٤	٠,٧٨٨	٠,٦٢١	%٨٨
Q34	٤,٢	٠,٧٦٦	٠,٥٨٦	%٨٤
Q35	٤,٣	٠,٧١١	٠,٥٠٦	%٨٦
المعدل	٤,٢	٠,٧٦٩	٠,٦٠٤	%٨٤
المعدل العام للتميز المنظمي	٣,٨	٠,٨٧١	٠,٥٨١	%٧٦

يتضح من الجدول (٣) الوصف الاحصائي لابعاد وفقرات التميز المنظمي اذ حقق وسطاً حسابياً مقبولاً كونه اكبر من الوسط الفرضي حيث بلغ ( ٣,٨ ) بأنحراف معياري قدره ( ٠,٨٧١ ) ومعامل اختلاف ( ٠,٥٨١ ) وبأهمية نسبية ( ٧٦% ) وهذه المعدلات جاءت نتيجة تحقيقه الاتي على مستوى الابعاد .

١- حقق بعد كفاءة العمليات للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره ( ٣,٣ ) بانحراف معياري قدره ( ٠,٩٧٠ ) ومعامل اختلاف ( ٠,٨٤٣ ) وباهمية نسبية بلغت ( ٦٦% ) وجاء ترتيب البعد بالمرتبة الرابعة .

٢- وحقق بعد تميز الافراد العاملين للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره ( ٣,٧ ) بانحراف معياري بلغ ( ٠,٨٩٤ ) ومعامل اختلاف ( ٠,٣٥٩ ) وباهمية نسبية بلغت ( ٧٤% ) وجاء ترتيبه بالمرتبة الثالثة .

٣- كما حقق بعد التميز الاستراتيجي للعينة المبحوثة وسطاً حسابياً قدره ( ٤,١ ) بانحراف معياري بلغ ( ٠,٨٥١ ) ومعامل اختلاف ( ٠,٥١٧ ) وباهمية نسبية بلغت ( ٨٢% ) وجاء ترتيبه بالمرتبة الثانية .

٤- اما بعد تميز الثقافة التنظيمية فقد حقق وسطاً حسابياً قدره ( ٤,٢ ) بانحراف معياري بلغ ( ٠,٧٦٩ ) ومعامل اختلاف ( ٠,٦٠٤ ) وباهمية نسبية بلغت ( ٨٤% ) وجاء ترتيبه بالمرتبة الاولى .

#### ثانياً :- اختبار فرضيات البحث

تتضمن هذه الفقرة اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث ( القيادة التعاونية وتميز الاداء الوظيفي )

#### أ- اختبار علاقة الارتباط

١- الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على انه ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التعاونية بأبعادها وتميز الاداء المنظمي بأبعاده ) ويتضح من الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بقيمة ( ٠,٧٢ ) وبمستوى معنوي ( ٠,٠٠٠ ) وهي اصغر من مستوى المعنوية ( ٠,٠٥ ) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .

٢- الفرضية الفرعية الاولى :- وتنص ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين الصفات وتميز الاداء المنظمي بأبعاده مجتمعة ) يبين الجدول ( ٤ ) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بقيمة ( ٠,٥٣ ) وبمستوى معنوية ( ٠,٠٠٠ ) وهي اصغر من مستوى المعنوية ( ٠,٠٥ ) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .

٣- الفرضية الفرعية الثانية :- وتنص ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات وتميز الاداء المنظمي بأبعاده مجتمعه ) ويتضح من الجدول ( ٤ ) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بقيمة ( ٠,٤٨ ) وبمستوى معنوية ( ٠,٠٠٢ ) وهي اقل من مستوى المعنوية ( ٠,٠٥ ) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .

٤- الفرضية الفرعية الثالثة :- وتنص ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين السلوكيات وتميز الاداء المنظمي بأبعاده مجتمعه ) ومن خلال الجدول ( ٤ ) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بقيمة ( ٠,٥٠ ) وبمستوى معنوية ( ٠,٠٠١ ) وهي اقل من مستوى المعنوية ( ٠,٠٥ ) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .

جدول (٤) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	البعد	تميز الاداء المنظمي	المستوى المعنوي
١	الصفات	٠,٥٣	٠,٠٠٠
٢	المهارات	٠,٤٨	٠,٠٠٢
٣	السلوكيات	٠,٥٠	٠,٠٠١
٤	القيادة التعاونية	٠,٧٢	٠,٠٠٠

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب- اختبار فرضيات التأثير

١- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التعاونية في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي ) يبين الجدول (٥) نتائج اختبار علاقة التأثير للقيادة التعاونية في تميز الاداء المنظمي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقيادة التعاونية ( X ) وتميز الاداء المنظمي ( y ) والتي تعبر عنها بالمعادلة التالية :-

$$Y = a + Bx$$

حيث ان  $y =$  تميز الاداء المنظمي

$$X = \text{القيادة التعاونية}$$

$B =$  ميل المعادلة ( مقدار التغير في  $y$  الذي يطرأ نتيجة التغير في  $x$  وحده )

$$a = \text{ثابت}$$

$$Y = 1.901 + 0.72 * x$$

جدول (٥) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة التعاونية في تميز

الاداء المنظمي

معامل التحديد $R^2$	قيمة t		قيمة F		القيادة التعاونية X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية ٠,٠٥	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد y
٠,٥١	٢,٠١	٣,٤٢٢	٤,٠٤٣	١١,٨٥	٠,٧٢	١,٩٠١	تميز الاداء المنظمي

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) ان قيمة ( F ) المحسوبة قد بلغت ( ١١,٨٥ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( ٤,٠٤٣ ) عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) وهذا يدل على ثبات معامل الانحدار ( ٠,٧٢ ) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحده واحدة في القيادة التعاونية يؤدي الى تغير في تميز الاداء المنظمي بمقدار ( ٠,٧٢ ) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبناءً على ذلك تكون القيادة التعاونية ذات تأثير ذو دلالة معنوية في تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم / جامعة بابل . أما قيمة معامل التحديد (  $R^2$  ) بلغت ( ٠,٥١ ) وهذه يعني ان القيادة التعاونية تفسر ما نسبته ( ٥١% ) من التغيرات التي تطرأ على تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم . اما النسبة المتبقية والبالغة ( ٤٩% ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالية . وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التعاونية في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي ) .

٢- اختبار الفرضية الفرعية الاولى ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصفات في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي ) .

من اجل اثبات الفرضية اعلاه تم استخدام اختبار ( F ) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (٦) والذي تم بناءه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 1.878 + 0.110 * X$$

اذ ان ( y ) تمثل المتغير المعتمد ( تميز الاداء المنظمي ) .

وان ( X ) تمثل المتغير الفرعي المستقل ( الصفات )

جدول (٦) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الصفات في تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم

معامل التحديد $R^2$	قيمة t		قيمة F		الصفات X	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد y
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B	a		
٠,٢٨	٢,٠١	٢,٨٧٩	٤,٠٤٣	٨,٢٨٩	٠,١١٠	١,٨٧٨	تميز الاداء المنظمي	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة .

يتضح من الجدول (٦) ان قيمة ( F ) المحسوبة ( ٨,٢٨٩ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( ٤,٠٤٣ ) عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) وهذا يدل على ثبات معامل الانحدار ( ٠,١١٠ ) عند مستوى المعنوي المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من الصفات يؤثر في تميز الاداء المنظمي بمقدار ( ٠,١١٠ ) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبناء على ذلك تكون الصفات ذات تأثير معنوي في تميز الاداء المنظمي . اما قيمة (  $R^2$  ) فقد بلغت ( ٠,٢٨ ) وهذا يعني ان الصفات تفسر ما نسبته ( ٢٨ % ) من التغيرات الحاصلة في تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم أما النسبة المتبقية والبالغة ( ٧٢ % ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث الحالي . وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى اعلاه .

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي ) ومن أجل اثبات الفرضية اعلاه تم استخدام اختبار ( F ) لتحليل معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (٧) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الاتية :

$$Y = 2.412 + 0.138 * X$$

اذ ان ( y ) تمثل المتغير المعتمد ( تميز الاداء المنظمي ) .

وان ( X ) تمثل المتغير الفرعي المستقل ( المهارات )

جدول (٧) تقدير معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارات في تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم

معامل التحديد $R^2$	قيمة t		قيمة F		المهارات X	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد y
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B	a		
٠,٢٣	٢,٠١	٢,٥٤٤	٤,٠٤٣	٦,٨٧٩	٠,١٣٨	٢,٤١٢	تميز الاداء المنظمي	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة .

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة ( F ) المحسوبة ( ٦,٨٧٩ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( ٤,٠٤٣ ) عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) وهذا يدل على ثبات معامل الانحدار ( ٠,١٣٨ ) عند مستوى المعنوية المذكور . اي ان تغير مقدراه وحدة واحدة من المهارات يؤثر في تميز الاداء المنظمي بمقدار ( ٠,١٣٨ ) وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط وبناءً على ذلك تكون المهارات ذات تأثير معنوي في تميز الاداء المنظمي . أما قيمة (  $R^2$  ) فقد بلغت ( ٠,٢٣ ) وهذا يعني ان المهارات تفسر ما نسبته ( ٢٣ % ) من التغيرات الحاصلة في تميز الاداء المنظمي في

كلية العلوم . اما النسبة المتبقية والبالغة ( ٧٧% ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث الحالي وهذا كله يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية اعلاه .

٤- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوكيات في تميز الاداء المنظمي على المستوى الاجمالي ) ومن اجل اثبات هذه الفرضية تم استخدام اختبار ( F ) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 2.099 + 0.170 * X$$

اذ ان ( y ) تمثل المتغير المعتمد ( تميز الاداء المنظمي ) .

وان ( X ) تمثل المتغير الفرعي المستقل ( السلوكيات )

جدول (٨) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير السلوكيات في تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم

معامل التحديد $R^2$	قيمة t		قيمة F		السلوكيات X	Constant	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد y
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B	A		
٠,٢٥	٢,٠١	٢,٥١٩	٤,٠٤٣	٦,٣٥	٠,١٧٠	٢,٠٩٩	تميز الاداء المنظمي	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة .

يتضح من الجدول (٨) ان قيمة ( F ) المحسوبة ( ٦,٣٥ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( ٤,٠٤٣ ) عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) وهذا يدل على ثبات معامل الانحدار ( ٠,١٧٠ ) عند مستوى المعنوية المذكور . اي ان تغير مقدراه وحدة واحدة من السلوكيات يؤثر في تميز الاداء المنظمي بمقدار ( ٠,١٧٠ ) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبناءً على ذلك تكون السلوكيات ذات تأثير معنوي في تميز الاداء المنظمي . أما قيمة (  $R^2$  ) فقد بلغت ( ٠,٢٥ )

وهذا يعني ان السلوكيات تفسر ما نسبته ( ٢٥% ) من التغيرات الحاصلة في تميز الاداء المنظمي في كلية العلوم . اما النسبة المتبقية والبالغة ( ٧٥% ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث الحالي وهذا كله يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة اعلاه .

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً :- الاستنتاجات

- ١- اتضح ان هناك ممارسة لاسلوب العمل التعاوني من خلال بث روح التعاون والاتفاق والمودة في العلاقة بين العاملين انفسهم وبين الادارة العليا .
- ٢- جاء بعد الصفات في المرتبة الاولى في التأثير المعنوي الموجب في تميز الاداء المنظمي ثم بعد ذلك السلوكيات في المرتبة الثانية وبعد المهارات في المرتبة الثالثة .
- ٣- تبين ان هناك تميز في الاداء المنظمي بابعاده في الكلية لكن ليس بالمستوى المطلوب . وقد احتل بعد تميز الثقافة التنظيمية المرتبة الاولى وبعد كفاءة العمليات المرتبة الاخيرة .

#### ثانياً :- التوصيات

- ١- اشاعة ثقافة العمل التعاوني بين العاملين في الكلية من خلال :
  - أ- اقامة الندوات وورش العمل بهذا الخصوص .
  - ب- تعزيز الثقة بين العاملين .
  - ج- توزيع الصلاحيات والمهام بين المستويات الوظيفية المختلفة ومراكز القرار المتعددة .
- ٢- ضرورة تعزيز الصفات التي تجعل العاملين يظهرون اقصى طاقاتهم لانجاز الاعمال وأبداء المقترحات والتي سوف تنعكس على تميز الاداء من خلال :
  - أ- تمتع المسؤولين بعقلية تعاونية .
  - ب- اعتماد التفكير المنهجي .
  - ج- التواضع والانفتاح على العاملين .
  - د- مناقشة المشاكل مع العاملين للتوصل الى الحلول اللازمة لها .

اولاً :- المصادر العربية

- ١- الجبوري ، هدير خيون عاشور ، ٢٠١٢ ، تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الاداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة لاراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية ، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- ٢- الزيدي ، ناظم جواد ، ٢٠٠٧ ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات ، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٣- النقار ، حسام نعيم ، ٢٠١٦ ، أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الاخلاقية على تحقيق التميز للجامعات ، بحث تطبيقي على الجامعات الفلسطينية ، مجلة كلية فلسطين التقنية ، دير البلح ، العدد (٣) ، ( ٥٢-٢٤ ) .
- ٤- ريتشبيرج ، نيل ، ٢٠١٧ ، رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام ، مجلة صدى الموارد البشرية ، العدد ( ١٦-٦ ) .
- ٥- غازي ، علي ، علي ، ٢٠١٤ ، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح ، سلسلة التميز ، العدد (٣).
- ٦- قهوجي ، احمد ، ٢٠١٦ ، دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية .

ثانياً :- المصادر الاجنبية

- 7- Antony, Job p. & Bhattacharya , Sanghamitra , (2010), Measuring Organizational Excellence an empirical study vol . 14, no 3, pp. 42-52 .
- 8- Chris lip, David D. and Carl E. Larson, Collaborative Leadership- How citizens and civic Leaders can make a difference, san Francisco : Jossey Bass publishers, (2005).
- 9- Kandulaisrinivas R.(2002) , strategic human resource development , new Delhi : ptentic – hall of india.

- 10- Mohamad , Maizura & Majid, I zaidin Abdul, 2014, " Servant Leadership in Social Enterprise ( cooperative ) : They FIT, A Review of Literature ", International Journal of Business, Economics and Law, vol.4, Issue I ( June ) ISSN 2289 – 1552 .
- 11- Morgeson, Frederick p. & Derue, D.scott & Karma, Elizabeth p.,(2010), " Leadership in Team : A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and processes", Journal of Management , vol. 36, No .1.
- 12- Morse, Ricardo S., (2007)," Developing public Leaders in an Age of collaborative Governance ", Leading the Future of the public Sector : The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware , Newark, Delaware , USA.
- 13- Pinar, M., Girard, T, ( 2008 ) , " Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance : An exploratory study of Turkish firms " The SAM Advanced Management Journal, 73(1),pp. 29-45.
- 14- Ruiz – Gallardo, Jose- Reyes & Lopez – Cringed, Isabel & Moreno-Rubio, Consuelo,(2012), " Influence of cooperative Learning on students, Self-perception on leadership Skills : A case study in Science Education , Higher Education studies, vol.2, No.4.
- 15- Sun, Jinging & Anderson, Richard C. & Perry, Michelle & Lin, Tzu-Jung, (2017) " Emergent Leadership in children s Cooperative problem solving Groups " CONTACT of Teaching sun Jinging . sun @umontana.edu Department of Teaching & Learning , University of Montana, Missoula, MT.
- 16- Shelton, C. Darling , J & Walker, W.,(2010), " Foundations of Organizational Excellence: Leadership values, Strategies, and skills" LTA,(1)2.

- 17- Shih, Margaret & Young , Maia J, & Bucher, Amy ,(2013), " Working to Reduce the Effects of Discriminat Identity Management Strategies in Organizations" American Psychological Association, vol. 68, NO.3.
- 18- Whittington, R. Patrick, R. Delaney , Wiley CPA(2012), " Examination Review, Outlines and study Guides Canada, John Wiley and Sons , Inc.39 edition .
- 19- Porter L.J & Tanner, S. J. (2004), Assessing excellence, Second edition oxford : P4 publishing Elsevier butter worth Heinemann.