

دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الأداء العالي بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة

The role of leadership empowerment behavior in achieving high performance
An exploratory research in the leadership of the borders of the Fifth Region

الباحث

تركي عزيز هماش

جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد

أ.م.د. بشار عباس الحميري

Dr. Bashar Abbas.AL Himyari

جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد

bashar_himyari@yahoo.com

المخلص

سعى البحث لبيان دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الأداء العالي ، اذ يعد سلوك التمكين القيادي من المداخل الحديثة التي يمكن للمنظمات الامنية تبنيها في مواجهة التحديات التي تعترض اعمالها، فضلا عن المنافع التي يحققها كالرضا الوظيفي والتميز بالأداء، كما سطر الضوء على بيان مفهوم واهمية وابعاد سلوك التمكين القيادي وكذلك مفهوم واهمية وابعاد الاداء العالي، وجاء هذا البحث نتيجة النجاحات التي حققها تطبيق التمكين القيادي في المنظمات الاخرى، وقد استخدم الباحثان العينة القصدية لاختبار علاقة تأثير وارتباط سلوكيات التمكين القيادي بأبعاده المتمثلة بـ(تفويض الصلاحية، الخضوع للمحاسبة، اتخاذ القرار الموجه ذاتيا، التحسين المستمر، مشاركة المعلومات، تطوير المهارات، التدريب على الاداء المبدع)، والاداء العالي بأبعاده المتمثلة بـ (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفاعل، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة) ، من خلال استمارة استبانة شملت(80)، من الضباط الذين لديهم مناصب ادارية في المنظمة المبحوثة (قيادة حدود المنطقة الخامسة)، ولمعالجة البيانات والمعلومات التي جمعت استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية وهي: الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، معامل الانحدار المتعدد ، مقياس (T)، معامل التحديد (R^2)، مقياس (F)، البرنامج (SPSS)

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: من خلال سلوك التمكين القيادي يمكن تعزيز الأداء العالي لقيادة حدود المنطقة الخامسة، وقدم البحث عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تركيز قيادة حدود المنطقة الخامسة على استخدام احداث الأساليب والمناهج التدريبية لغرض تطوير مهارات العاملين وبما يتلائم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. الكلمات المفتاحية: سلوك التمكين القيادي، الاداء العالي، قيادة حدود المنطقة الخامسة

Abstract

The research sought to demonstrate the role of leadership empowerment behavior in achieving high performance , As the leadership empowerment behavior is one of the modern approaches that security organizations can adopt in facing challenges to their actions, In addition to the benefits that it achieves, such as job satisfaction and

performance excellence, It also highlighted the concept of importance and dimensions of leadership empowerment behavior, as well as the concept of importance and dimensions of high performance, This research came as a result of the successes achieved by the application of leadership empowerment in other organizations. The researchers used the intentional sample to test the relationship of the impact and correlation of leadership empowerment behaviors with its dimensions of (delegating authority, being accountable, making self-directed decision, continuous improvement, sharing information, developing skills, training on creative performance), And the high performance in its dimensions represented (quality of management, openness and active direction, continuous improvement, quality of workforce), Through a questionnaire included (80), Among the officers who have administrative positions in the researched organization (the leadership of the fifth region borders), and to process the data and information collected, the researcher used a number of statistical methods, namely: the weighted arithmetic mean, standard deviation, Simple correlation coefficient,(Pearson),Multiple regression coefficient, scale (T), of determination(R^2), Scale (F), Program(SPSS). Coefficient

The research reached a set of conclusions, the most important of which are: Through the leadership empowerment behavior, the high performance of the leadership of the fifth region borders can be enhanced. The research made a number of recommendations.

the most important of which are: the necessity of focusing the leadership of the fifth region borders on using the latest methods and training curricula for the purpose of developing the skills of workers in a manner that is compatible with accelerating technological developments.

المقدمة

في ظل اشتداد المنافسة في الوقت الحاضر والبحث عن التميز بالأداء لا بد من تقليل وحل المشاكل الادارية التي تواجهها ادارات المنظمات, ومنها المنظمات الامنية , فهي من التحديات الرئيسة التي تواجه صناع القرار وتفرض عليهم التعامل بسرعة وبالوقت المناسب مع تلك المشكلات لزيادة مستوى وجودة الاداء , فأولت العديد من المنظمات عناية كبيره بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين القيادي, لما له من تأثير فعال على تعزيز مهارات العاملين في حل المشاكل الإدارية التي يواجهونها, اذ يعتمد هذا المفهوم على تفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الوسطى والتنفيذية , والتشجيع على اتخاذ القرارات ذاتيا لمواجهة أي عائق يقف امام تأدية المهام الموكلة اليهم, والعمل على تطوير مهاراتهم واتاحة المعلومات الضرورية لتسهيل انسيابية الاعمال , وزيادة شعور العاملين بالاستقلالية والحرية, وبالتالي رفع مستوى اداءهم واداء المنظمة ككل.

وقدمت هيكلية البحث الحالي الى اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منها منهجية البحث. بينما تناول المبحث الثاني الاطار النظري للبحث. في حين جاء المبحث الثالث متضمنا اختبار فرضيات البحث. واخيرا اختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تحتاج الادارات المعاصرة في مختلف المنظمات, الى تحقيق مستوى عال من الاداء يفوق المستوى المخطط له , لتتمكن من مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة من جهة وتحقيق اهدافها المطلوبة وضمان نموها وتطورها وتحقيق النجاحات المستمرة في اعمالها من جهة اخرى, فتمكين العاملين من الاساليب الادارية الفاعلة لتعزيز الاستقلالية والثقة للعاملين وتطوير اداءهم وتحسينه, وتظهر الحاجة ملحة الى تحقيق مستوى اداء عال في المنظمات الامنية كونها تقدم خدمات امنية بالغة الاهمية لارتباطها بأرواح المواطنين وممتلكاتهم, لذا يرى الباحثان أن مشكلة البحث تتلخص بانخفاض الاداء العالي في اغلب المنظمات التي يمكن معالجتها من خلال تعزيز سلوك التمكين القيادي. وعلية تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ما مدى تطبيق المنظمة عينة البحث لمفهوم, سلوك التمكين القيادي والاداء العالي؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين سلوك التمكين القيادي والاداء العالي؟

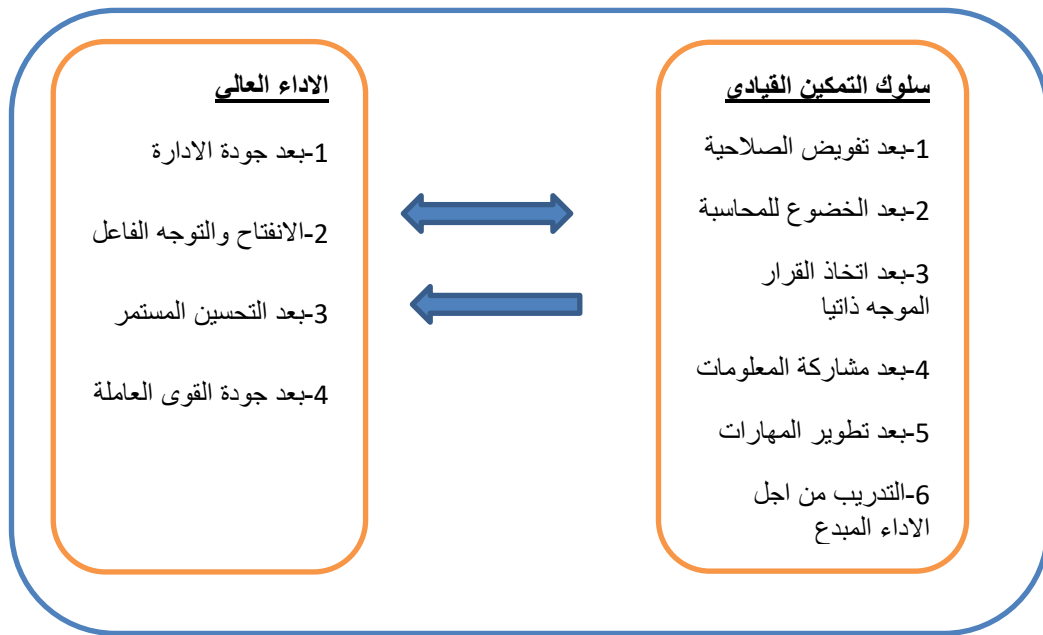
ثانياً: أهمية البحث: تنبع أهمية البحث مما يأتي:

- أهمية المنظمة عينة البحث من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه في توفير الامن والاستقرار للمجتمع.
- يساهم البحث في ابراز أهمية سلوك التمكين القيادي في تحقيق الاداء العالي في القطاع الامني, لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة تتجسد بحفظ الامن وتوفير البيئة الامنة لجميع المنظمات الاخرى.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

- اطلاع القادة في المنظمة عينة البحث على أهمية تبني سلوك التمكين القيادي.
- تحديد توافر متغيرات البحث في المنظمة عينة البحث من عدمه.
- اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير المحتملة بين متغيرات البحث.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء الاستنتاجات التي يتم التوصل اليها.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي / يعرض الشكل (1) المخطط الفرضي لتغيرات البحث:



علاقة الارتباط ← علاقة التأثير ←

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث: تمت صياغة الفرضيات التالية للإجابة على تساؤلات البحث.

الفرضية الرئيسية الاولى : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك التمكين القيادي والاداء العالي)، ولقد تفرع عنها ست فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه: -

- أ- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تفويض الصلاحية والاداء العالي بأبعاده).
- ب- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع للمحاسبة والاداء العالي بأبعاده).
- ت- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد اتخاذ القرار الموجه ذاتيا والاداء العالي بأبعاده).
- ث- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المعلومات والاداء العالي بأبعاده).
- ج- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير المهارات والاداء العالي بأبعاده).
- ح- (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب على الاداء المبدع والاداء العالي بأبعاده).

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسوك التمكين القيادي

في الاداء العالي)، ولقد تفرعت عن الفرضية ست فرضيات فرعية وهي:

- أ. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تفويض الصلاحية في الأداء العالي).
- ب. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الخضوع للمحاسبة في الأداء العالي).
- ت. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده اتخاذ القرار الموجه ذاتيا في الأداء العالي).
- ث. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده مشاركة المعلومات في الأداء العالي).
- ج. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تطوير المهارات في الأداء العالي).
- ح. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التدريب على الاداء المبدع في الأداء العالي).

سادسا: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار (قيادة حرس حدود المنطقة الخامسة) كميدان للبحث، التي تعد من المنظمات الامنية ذات الاهمية البالغة التي يقع على عاتقها مسك الحدود البرية للبلد التي تمتد بمحاذاة المملكة العربية السعودية والمملكة الاردنية، ومنع عمليات التسلل والتفريب والتخريب وحماية الانفس والممتلكات العامة والخاصة في المناطق الحدودية والنائية، وتم اختيار عينة قصدية من الضباط المنسوبين للمنظمة المبحوثة، وفي المستويات الإدارية (مدير شعبة، مدير قسم، مدير مديرية، قائد القيادة) والبالغ عددهم (80) ضابطا، من مجتمع البحث البالغ (88) ضابطا.

المبحث الثاني**الاطار النظري للبحث****اولا: سلوك التمكين القيادي**

1- مفهوم سلوك التمكين القيادي: ينظر الى سلوك التمكين القيادي بانه، سلوكيات القيادة التي تبني وتمكن الظروف التي تكون فيها الانظمة التكيفية المعقدة قادرة على ان تعالج بشكل مثالي المشكلات بحل ابداعي والقدرة على التكيف والتعلم، (Galusku, Lee, 2014: 37)، ويرى (مرزوك، واخرون، 2017: 220)، ان سلوك التمكين القيادي هي سلوكيات القائد التي تساهم في تعزيز معنى العمل وأهميته من خلال المشاركة في صنع القرارات ودعم الاستقلالية وإظهار الثقة في أداء العاملين، فيما يرى (Li, et, al, 2018: 3)، ان سلوك التمكين القيادي يتمثل بمنح الوصول الى الموارد المادية او النفسية وتزويد العاملين بمعلومات مفيدة تسمح لهم بتعلم مهارات العمل وصقلها وتنمية كفاءتهم، وعرفه (النصيري، 2018: 35)، بانه سلوك القائد الذي ينطوي على تعزيز استقلالية العاملين وتقاسم السلطة مع المرؤوسين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وطرح الآراء والافكار الابتكارية، ودعم تبادل المعلومات والعمل الجماعي، فالعاملون المخولين يكونوا اكثر استعدادا لدعم قادتهم من خلال اظهار اداء افضل للعمل.

وهذه (Jia, et, al, 2019: 6)، الى ان مفهوم سلوك التمكين القيادي يشير الى مجموعة من الاجراءات التي يقوم بها القادة مثل، تقاسم السلطة او منح مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والاستقلالية لأتباعه، من خلال تعزيز براعة العمل، التعبير عن الثقة في الاداء العالي، تعزيز المشاركة في صنع القرار، وتوفير الحكم الذاتي من القيود البيروقراطية.

2- اهمية سلوك التمكين القيادي: ازدادت اهمية سلوك التمكين القيادي بسبب حاجة المنظمات الى خفض النفقات العامة بشكل جذري لتصبح اكثر فاعلية وخفض تكاليفها بشكل فعلي، من اجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، واثبتت العديد من الدراسات والبحوث نتائج ايجابية للتمكين على مستوى العاملين وعلى المستوى التنظيمي، مثل زيادة الرضا الوظيفي، تشجيع الابتكار، تحسين مستوى الاداء، زيادة القدرة التنافسية، والفعالية الادارية (Zakaria, Azzarina, 2011: 33). ولسلوك التمكين القيادي اهمية كبيرة كونها تتيح للعاملين مشاركة اوسع في صنع القرار والتعاون وتبادل المعرفة لإكمالهم مهامهم وواجباتهم على اتم وجه، فالتمكين من خلال تفويض السلطة يعزز الشعور بالانتماء، ويعكس مدى ثقة القائد بكفاءة العامل، وبالتالي لا بد للعامل ان يرد بالمثل من خلال تأدية عملة بكفاءة ويذهب الى مستوى اداء ابعد من نداء الواجب من خلال اظهار القلق والاهتمام الشخصي عند واجهة التحديات، فسلوك التمكين القيادي يؤدي الى مستوى عال من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Erkutlu & Chafra, 2015:5).

وذكر (بناي، 2018: 49) نقلا عن (Laschinger, et, al, 2004)، اهمية سلوك التمكين القيادي بالنقاط الاتية:

- أ- يساعد على حماية العاملين من المخاطر ويهيئ لهم القدرة على تقديم الحلول للمشكلات بجرأة اكبر.
- ب- يساعد العاملين بان يكونوا اكثر ابتكارا.

ت. يساعد على العمل بروح الفريق الواحد، للعاملين والقائد.
ث. يساعد على تولي العاملين المسؤولية اتجاه عملهم، وبالتالي يكون لدى القادة وقت اكبر للقيام بالمهام والمسؤوليات الأخرى.

3- ابعاد سلوك التمكين القيادي: اختلف الباحثين والمختصين في تناول ابعاد سلوك التمكين القيادي، وبعد الاطلاع على مجموعة من المقاييس التي وضعت لقياس سلوك التمكين القيادي، تم اعتماد مقياس (Konczak, et, al, 2000:307) في هذا البحث كونه يبحث في سلوكيات التمكين القيادي الهيكلية والنفسية ولائم طبيعة عمل المنظمات الامنية. وقد تضمن الابعاد التالية:

- أ. تفويض الصلاحية.
- ب. الخضوع للمحاسبة.
- ت. اتخاذ القرار الموجه ذاتيا.
- ث. مشاركة المعلومات.
- ج. تطوير المهارات.
- ح. التدريب على الاداء المبدع .

أ- **تفويض الصلاحية:** تشير عملية تفويض الصلاحية الى تقاسم القائد السلطة مع المرؤوسين للسماح لهم باتخاذ قرارات ذات قيمة، فمنح السلطة او تفويض جزء منها يؤدي الى زيادة الدافع الجوهري من خلال التأثير على تقييم المهام المتعلقة بمعنى العمل وتقرير المصير للموظف (Zikalala, Desiree, 2015: 5-6)، ويرى (العامري، 2016: 79)، ان تفويض الصلاحية هو منح القائد الذي يمتلك الصلاحيات في المستويات الادارية العليا جزء من هذه الصلاحية الى العاملين في المستويات الادارية الدنيا، ليكونوا لهم الحق في اصدار القرارات دون الرجوع الى القيادة العليا، فهو تكتيك اداري تتبعه الادارة العليا من اجل تسهيل تنفيذ الاعمال في المستويات الدنيا.

ب- **الخضوع للمحاسبة:** يسلط الضوء هنا على ان التمكين يعيد توزيع السلطة من خلال اعطاء العاملين اهداف واضحة، في الوقت نفسه يوفر اداة للمساءلة ومحاسبة العاملين وفرق العمل على النتائج (Zikalala, Desiree, 2015: 5-6)، ويرى (بناي، 2018: 65)، ان الخضوع للمحاسبة هو نتيجة لإعادة توزيع السلطة على المرؤوسين ما يوفر نظم لقياس وتقويم الاداء ومسألة العاملين عن نتائج اعمالهم وعن مستوى اداءهم المتحقق لان تحسين الاداء وتقويمه اصبح ضمن مسؤولياتهم ومدى كفاءتهم في انجاز اعمالهم.

ت- **اتخاذ القرار الموجه ذاتيا:** التوجه الذاتي لصنع القرار، هذا الجانب يشير الى تشجيع القادة للمرؤوسين على اتخاذ قرارات مستقلة، من خلال اتاحة الفرصة للمرؤوسين بايجاد حلول للمشاكل التي تواجههم مما يشجعهم على الاخذ بزمام الامور ضمن عملهم (Zikalala, Desiree, 2015: 5-6)، وذكر (Widyantoko, et, al, 2020: 1)، ان عملية اتخاذ القرار ذاتيا، بانه عملية اختيار العامل للفعل المناسب والاجراء الفعال من بين عدد من البدائل لتحقيق الاهداف والنتائج المرجوة دون تدخل المديرين بهذا القرار، وان القرارات تكون بعدة مستويات منها ما تكون قرارات استراتيجية على مستوى الادارة العليا وتكون بعيدة الامد وواسعة النطاق، واخرى قرارات تكتيكية وهذه القرارات تأخذها الادارة الوسطى لتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتكون متوسطة الامد، بينما القرارات التنفيذية فتقع ضمن نطاق عمل المدراء التنفيذيون في المستويات الدنيا (التشغيلية)، التي تكون بحاجة الى اتخاذها ذاتيا مدراء هذا المستوى لأنها قصيرة الامد ولا تتحمل التأخير.

ث. **مشاركة المعلومات:** يقصد بمشاركة المعلومات منح العاملين المعلومات لضرورة التي تمكنهم من اداء اعمالهم بكفاءة اعلى، فمشاركة المعلومات تمثل العنصر الاساسي في عملية التمكين (العامري، 2016: 78)، ويرى (Zikalala,)

6-5 (Desiree, 2015) ان مشاركة المعلومات تساعد على تبادل المعلومات والمعرفة مع العاملين وبالتالي اضافة قيمة الى الاداء العام للمنظمة, وذكر (Gao, et, al, 2011: 270), ان مشاركة المعلومات مع العاملين تساهم في معرفة العاملين لأهداف وسياسات والممارسات التنظيمية للمنظمة, فعندما يتيح القائد المعلومات التي تمكن من فهم العاملين لواجباتهم ومسؤولياتهم وتعزيز الثقة بالنفس وايجاد الدافع, فبذلك يستطيع العاملين معرفة كيفية مساهمتهم في معالجة المشكلات وكيفية المساهمة بتحقيق اهداف المنظمة بطرق ابداعية.

ج- **تطوير المهارات:** تهدف عملية تطوير المهارات الى رفع قابلية الموارد البشرية في المنظمة بما يتلائم مع التطورات المستمرة والاستراتيجيات المتبعة. إدارة المنظمة لتساهم في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين وضمان النمو المستمر لهما (Naong, 2009: 108), ويرى (Celik&Gullu, 2017: 2), ان الهدف من تطوير المهارات هو رفع الكفاءات البشرية والادارية في المنظمة لتساهم في نمو الافراد والمنظمة معا, وعادة ما تقوم الموارد البشرية بتطوير مهاراتها من اجل تقدمهم مهنيا وشخصيا دون مساعدة المنظمة بذلك, ويرى (بناي, 2018: 65), انه من الجوانب الاساسية للتمكين تنمية مهارات العاملين, فعلى القادة تامين التدريب المناسب لضمان تطور وتنمية المهارات, وذكر, كما وان القادة ملزمون بتخصيص وقت ملائم لإعداد برامج تدريب وتطوير لمهارات عاملهم من اجل اعدادهم وتهيئتهم لمواكبة التغيرات والتحديات المتسارعة ولضمان دعم جهود التمكين.

ح- **التدريب على الاداء المبدع:** تشير عملية التدريب من اجل الاداء المبدع الى عملية تحسين مهارات وقدرات الافراد العاملين في المستويات المختلفة في المنظمة ليصبحوا اكثر قدره على اداء مهامهم المحددة بأساليب مبتكرة ومبدعة, أي تحسين الفعالية في الوظائف الحالية, وهذه العملية تقدمها المنظمة للعاملين لتحسين مستوى اداءهم (Celik&Gullu, 2017: 2), وذكر (Naong, 2009: 108), ان السبب الرئيس من تبني المنظمة عملية التدريب من اجل تقديم اداء مبتكر هو لزيادة قدرة العاملين عند مواجهة التحديات او المشكلات العرضية التي تواجههم في عملهم من خلال زيادة المعرفة والخبرة ونضوج اراءهم التي يطرحونها, فالتدريب على الاداء المبتكر حاجه ملحه ينتفع منها العامل والمنظمة على حد سواء.

ثانيا: الاداء العالي.

1- **مفهوم الاداء العالي:** ان الباحثين لم يتفقوا على تعريف موحد للأداء العالي بسبب تعدد منظورات الباحثين والمداخل التي ينظر بها للأداء العالي, فبمنظور الهدف عرف بانه مخرجات المنظمة ومقياس لتحقيق المنظمة لأهدافها, وبما ان للمنظمة اهداف متعددة فلا بد لقياس الاداء بمؤشرات متعددة لتلآفي تفاوت نسب انجاز الاهداف.

اما بمنظور العملية, (الكفاءة الاقتصادية للمنظمة), فهو تعبير عن ضرورة استغلال المنظمة لمواردها بكفاءة.

وبمنظور الموارد, فتعني امكانية حصول المنظمة على الموارد القيمة والقدرة على ادارة تلك الموارد بنجاح (الدعيمي, 2011: 158), يرى (Karnsomdee, 2010: 19), بانه قدرة المنظمة في الاستجابة الى التغيرات البيئية بسرعه وتمتعها بأداء مالي جيد من خلال دمج اهدافها واستراتيجياتها وقيمها الاساسية مع ثقافتها التنظيمية والتركيز بشكل اساسي على القيادة وراس المال البشري, فيما (الغراوي, 2014: 77), ان الاداء العالي هو قدرة المنظمة على تحقيق اعلى مستويات الاداء من خلال الاستفادة القصوى من مواردها ومن اهمها المورد البشري من اجل تقديم نتائج مستدامة, وعرف (جعفر, 2017: 173), منظمات الاداء العالي بانها تلك المنظمات التي تمتلك القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية وبشكل مستمر.

2- **اهمية الاداء العالي:** ذكر (الزبيدي, 2010: 87), اهمية الاداء العالي من خلال مساعدة المنظمة على معرفة مواقع الضعف في أنشطة المنظمة والعمل على تقويمها وتصحيحها وتلافيها مستقبلا من خلال القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجتها, وكذلك معرفة مستوى انجاز المنظمة للمهام المثبتة في خطتها الانتاجية(الغراوي, 2014: 76)

ويرى (Mussel,2013:458), اهمية الاداء العالي بما يمثله من اهمية كبيرة للمنظمات كونه الناتج النهائي لجميع عمليات الأنشطة الداخلية الذي ينعكس على استقرارها ونموها, فكلما كانت مستويات الاداء عالية كلما كانت المنظمة اكثر استقرار واكثر بقاء(عبد السيد, 2015:78)

فيما يرى(De Waal, 2007: 179- 185), ان القيادة عالية الاداء هي المسؤولة عن تمكين المنظمة من التعامل مع التحديات الخارجية والتكيف معها بشكل مستمر من خلال الادارة المرنة واستخدام الكفاءات الاساسية من اجل اضافة قيمة للمنظمة, ويلهم القادة العاملين لتحقيق نتائج غير عادية من خلال تطبيق القيادة التمكينية لتشجيع الجميع لبذل اقصى جهد ممكن وتشجيع المبادرات الفردية(Karnsomdee, 2010: 4).

3- **ابعاد الاداء العالي :** لقد بينت الدراسات ذات الصلة ان هناك مجموعة من الابعاد والمقاييس التي يتم من خلالها تشخيص الاداء العالي في المنظمات, وقد تم اعتماد مقياس(De Waal, 2014: 37-38), في هذا البحث كونه يمتاز بالحدثة ويلبي متطلبات البحث في المنظمة عينة البحث, الذي يتضمن الابعاد التالية:

أ. جودة الادارة.

ب. الانفتاح والتوجه الفاعل.

ت. التحسين المستمر.

ث. جودة القوى العاملة.

أ- **جودة الادارة:** ذكر (De Waal & Escalante, 2008: 5), ان اهم ما يميز ادارة المنظمات ذات الاداء العالي هو تمتعها بالنزاهة والشفافية, ويرى(De Waal&Frijns,2014: 5), ان جودة الادارة تتجسد باحتفاظ الادارة بعلاقات حسنة مع العاملين في جميع المستويات التنظيمية, وتعتمد تقييم ولاء العاملين ومعاملة الانكفاء والمهريين باحترام, واقامة علاقات فردية مع كل عامل والسعي لتعزيز الثقة بالنفس وبالأخرين وتقديم معاملة عادلة لجميع العاملين, ويتحلى المديرين بالصدق والاخلاص والالتزام والاخلاق العالية والاعتماد على عمليات صنع القرار الحاسمة وعدم الافراط في عملية التحليل, كما يقوم المديرين بمساعدة العاملين وحمائتهم من التدخل الخارجي.

ب- **الانفتاح والتوجه الفاعل:** انفتاح الادارة على عاملها من خلال سماع آرائهم ومقترحاتهم والتواصل معهم من خلال اقامة الندوات والاجتماعات الدورية, وتوجيههم التوجيه الفاعل الذي يخدم المنظمة ويرفع من مستوى ادائها من خلال اتاحة فرص التعلم وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية, ومن ثقافة المنظمات ذات الاداء العالي هو السماح بالوقوع بالأخطاء واعطاء فرص للتعلم من الخطأ وتبادل المعرفة بين العاملين لتحسين ادائهم واداء المنظمة(العامري, 2018: 160), ويرى(De Waal & Escalante, 2008: 5), ان التوجه الفاعل يتم من خلال تبني المنظمات علاقات جيدة مع المساهمين والمشاركة مع الزبائن والموردين لتقديم افضل خدمة لزبائنهم.

ت- **التحسين المستمر:** من الخصائص المميزة لمنظمات الاداء العالي تمكناها من التحسين المستمر لمنتجاتها بما يلبي طموحات ورغبات زبائننا المتغيرة باستمرار مع التطور والسعي لتحقيق رفاهيته, فالتحسين المستمر ينتج من خلال اتباع المنظمات لاستراتيجيات جديدة ومطورة تواكب التغير والتعقيد في الاسواق (العامري, 2018: 160), فيرى (De Waal & Escalante, 2008: 5), ان التحسين المستمر يتم من خلال اتباع استراتيجية تميزها عن غيرها من

المنظمات وتنظم عملياتها وتبسيطها بشكل مستمر, وذكر (Humble, et, al, 2015:111), ان القادة عندما يركزوا على الجودة فان الأداء سيتحسن بشكل مستمر, واذاف (Waal & Frijns,2014: 5 De), ان عملية التحسين المستمر تبدأ من قيام الادارة بتطوير عدد من البدائل الاستراتيجية لتقويض الاستراتيجيات الميته لديها, وتركز جهودها في سبيل انجاح هذه الاستراتيجيات الجديدة والعمل على تبسيط العمليات والغاء الاجراءات الروتينية والغير ضرورية واتاحة المعلومات لجميع اعضاء المنظمة المالية وغير المالية التي تساعد على دفع عملية التحسين, فهذا ما يجعل العاملين ملتزمين اخلاقيا اتجاه المنظمة بالسعي المستمر لتحقيق افضل النتائج, وان على ادارة المنظمة ان تبتكر باستمرار عمليات ومنتجات ومصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الكفاءات الاساسية داخل المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية للكفاءات غير الأساسية.

ث- **جودة القوى العاملة:** لتحقيق الاداء العالي ينبغي على المنظمات تطوير موارها البشرية واعادها بالشكل الجيد لتتمكن من تحقيق نتائج استثنائية معهم, فبناء فرق العمل وتشجيع الابداع بالأفكار والحلول يمكن ان يرفع مستوى اداء العاملين والمنظمة(العامري, 2018 : 160), ويرى (De Waal & Frijns,2014:7), ان على ادارة المنظمة ان تستقطب القوى العاملة المتنوعة والمتكاملة, وتوظف الافراد الذين لديهم درجة مرونة عالية في مواجهة التحديات ليساهموا في حل المشكلات بطرق مبتكرة, والسعي دائما لتطوير تلك القوى العاملة من خلال التدريب وورش العمل وتبادل المعرفة ليتمكنوا من تقديم نتائج استثنائية.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا المطلب عرضا لما اسفرت عنه نتائج البحث، مع تحليل وتفسير تلك النتائج. وتضمن المطلب الحالي فقرتين، الأولى تناولت سلوك التمكين القيادي بأبعاده، أما الثانية فتناولت الأداء العالي بأبعاده. وشملت كل الفقرات عرضا للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية وشدة الاجابة.

أولاً: -سلوك التمكين القيادي

1- تفويض الصلاحية (Delegation of authority)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده تفويض الصلاحية. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.84) مما يعني قوة اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يتفقون وبشكل كبير على ان مدراءهم يمنحهم السلطة الكافية لأجراء التغييرات اللازمة لتحسين ادائهم، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (77%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (3) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.78) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (75.50%) من وجهة نظر افراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل الأوساط الحسابية الموزونة الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على ان الصلاحية الممنوحة للفرد تتلاءم مع مسؤوليته. ويلاحظ ان

هذه الفقرة تمتاز بأقل تشتت في الإجابة قياساً بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري، وهذا يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة.

ويتبين من الجدول ان بعد تفويض الصلاحية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.82)، وبلغت شدة الاجابة (76.42%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

جدول (1) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعد تفويض الصلاحية (N=80)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	يخولني مديري الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تصب في تحسين أساليب وإجراءات العمل.	3.84	76.75%	0.83	مرتفع
2	يمنحني مديري السلطة الكافية لإجراء التغييرات اللازمة لتحسين أدائي.	3.85	77.00%	0.84	مرتفع
3	تتلاءم الصلاحيات الممنوحة مع المسؤولية التنفيذية المنوطة بي.	3.78	75.50%	0.78	مرتفع
	تفويض الصلاحية	3.82	76.42%	0.82	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أعلاه أن قيادة حدود المنطقة الخامسة تمنح منتسبيها السلطات الكافية من اجل اجراء أي تغيير يروونه مناسباً من اجل تحسين أدائهم، وليس هذا فقط بل يتم منحهم سلطة اجراء التعديلات الضرورية لتحسين إجراءات العمل ذاته، وبما يتلاءم مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

2- الخضوع للمحاسبة (Accountability)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد الخضوع للمحاسبة. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.86) مما يعني قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ارتفاع شعور منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة بالمسؤولية اتجاه واجباتهم ونتائج ادائهم، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (76.75%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (3) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.95) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (71.25%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على ان الصلاحية الممنوحة للفرد تتلاءم مع مسؤوليته. ويلاحظ ان هذه الفقرة تمتاز بأعلى تشتت في الإجابة قياساً بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري، وهذا يدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة.

ويتبين من الجدول ان بعد الخضوع للمحاسبة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.89)، وبلغت شدة الاجابة (74.67%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

جدول (2) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعء الخضوع للحاسبة (N=80)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يحملني مديري المسؤولية كاملة عن العمل المكلف به.	3.80	76.00%	0.83	مرتفع
2	أتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء ونتائج العمل.	3.84	76.75%	0.86	مرتفع
3	أتحمل العاملین الآخرين مسؤولية جودة الخدمة المقدمة في الأداء.	3.56	71.25%	0.95	مرتفع
	الخضوع للحاسبة	3.73	74.67%	0.89	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أعلاه أن منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يتمتعون بحس عالي بالمسؤولية، وانهم يتحملون كامل المسؤولية عن أدائهم، ولكنهم يشعرون ان جودة أدائهم هي مسؤولية مشتركة بينهم وبين قياداتهم العليا.

3- اتخاذ القرار الموجه ذاتيا (Self-directed decision making)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعء اتخاذ القرار الموجه ذاتيا. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.50)، وانحراف معياري (1.21) مما يعني ان هناك ضعف في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان القادة في قيادة حدود المنطقة الخامسة يشجعون منتسبيهم على تطوير الحلول للمشكلات التي يواجهونها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (70%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (2) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.95) بانحراف معياري (0.92) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (58.75%) من وجهة نظر افراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل الأوساط الحسابية الموزونة الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، وهذا يدل على ان القادة يتقنون بحلول منتسبيهم بشكل معتدل. ويلاحظ ان هذه الفقرة تمتاز بأقل تشتت في الإجابة قياسا بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري، وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة.

ويتبين من الجدول ان بعد اتخاذ القرار الموجه ذاتيا حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.20)، وبلغت شدة الاجابة (63.58%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

جدول (3) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعء اتخاذ القرار الموجه ذاتيا (N=80)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يشجعني مديري في الوصول الى الحلول الملائمة بنفسى بدلا من توجيهي بما يتوجب عليه فعله.	3.10	62.00%	1.37	معتدل
2	يثق مديري بالقرارات التي اتخذها لمواجهة التحديات المعيقة في تأدية عملي.	2.94	58.75%	0.92	معتدل
3	يشجعني مديري على تطوير الحلول للمشكلات والصعوبات التي أوجهها في عملي.	3.50	70.00%	1.21	مرتفع
	اتخاذ القرار الموجه ذاتيا	3.18	63.58%	1.20	معتدل

المصدر: إعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أعلاه أن منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يشعون ان قادتهم يشجعوهم على إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهونها ، من خلال الوصول الى حلول الملائمة ، ولكن يتطلب من القادة وضع ثقتهم في تلك الحلول ودعمها.

4- مشاركة المعلومات (Share information)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعء مشاركة المعلومات. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.55)، وانحراف معياري (1.72) مما يعني ان هناك ضعف في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان اتاحة قيادة حدود المنطقة الخامسة المعلومات الضرورية لمنتسبيها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (71%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (2) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.70) بانحراف معياري (1.75) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (54%) من وجهة نظر افراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل الأوساط الحسابية الموزونة الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، ويلاحظ ان هذه الفقرة تمتاز بأعلى تشتت في الإجابة قياسا بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري، وهذا يدل على ضعف اتساق إجابات افراد العينة.

ويتبين من الجدول ان بعد مشاركة المعلومات حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.74)، وبلغت شدة الاجابة (64.25%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

جدول (4) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعده مشاركة المعلومات (N=80)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يوفر لي مديري المعلومات اللازمة لضمان نتائج عمل عالية الجودة.	3.55	71.00%	1.72	مرتفع
2	يمنحني مديري المعلومات اللازمة التي تلبي احتياجات العاملين في المنظمة.	2.70	54.00%	1.75	معتدل
3	تسهم توفير المعلومات بجعل العاملين في المنظمة أكثر فهما للقرارات المتخذة.	3.39	67.75%	1.66	مرتفع
	مشاركة المعلومات	3.21	64.25%	1.74	معتدل

المصدر: إعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أعلاه أن منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يعتقدون ان قادتهم يمنحونهم المعلومات اللازمة لأداء واجباتهم، الامر الذي يجعلهم أكثر فهما للقرارات المتخذة، ولكن يجب زيادة تلك المعلومات من حيث الكمية والنوعية حتى تنعكس على جودة أداء المنتسبين.

5- تطوير المهارات (Skills development)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده تطوير المهارات. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.13)، وانحراف معياري (1.23) مما يعني ان هناك ضعف في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني تشجيع قيادة حدود المنطقة الخامسة لمنتسبيها على استخدام أساليب عمل منهجية لحل المشاكل، فلقد حصلت على مستوى إجابة معتدل، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (62.50%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (3) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.49) بانحراف معياري (0.95) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (49.75%) من وجهة نظر افراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل الأوساط الحسابية الموزونة الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، ويلاحظ ان هذه الفقرة تمتاز بأقل تشتت في الإجابة قياسا بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري، وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة.

ويتبين من الجدول ان بعد تطوير المهارات حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.09)، وبلغت شدة الاجابة (56.92%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

جدول (5) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعث تطوير المهارات (N=80)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يشجعني مديري على استخدام أساليب عمل منهجية لمعالجة المشكلات.	3.13	62.50%	1.23	معتدل
2	يوفر مديري فرصاً متكررة لتطوير مهاراتي المتنوعة الجديدة.	2.93	58.50%	0.98	معتدل
3	يؤكد مديري أن التعلم المستمر وتطوير المهارات يمثلان أولوية في المنظمة.	2.49	49.75%	0.95	معتدل
	تطوير المهارات	2.84	56.92%	1.09	معتدل

المصدر: إعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أعلاه أن قيادة حدود المنطقة الخامسة تشجع منتسبيها على استخدام أساليب منهجية لحل المشاكل، وان القادة يوفرون فرصاً متعددة من اجل تطوير المهارات، وان الأسلوب المستخدم لتطوير المهارات هو التعلم المستمر. بشكل عام يعاني هذا البعث من ضعف قياساً بالأبعاد الأخرى ويتطلب الاهتمام به.

6- التدريب على الاداء المبدع (Coaching for Innovative Performance)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعث التدريب على الاداء المبدع. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (2.99)، وانحراف معياري (1.31) مما يعني ان هناك ضعف في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني اهتمام قيادة حدود المنطقة الخامسة بالإجراءات التصحيحية بدلاً من معاقبة المقصرين، فلقد حصلت على مستوى إجابة معتدل، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (59.75%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (1) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.59) بانحراف معياري (0.81) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (51.75%) من وجهة نظر افراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل الأوساط الحسابية الموزونة الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، ويلاحظ ان هذه الفقرة تمتاز بأقل تشتت في الإجابة قياساً بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري، وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة.

ويتبين من الجدول ان بعد التدريب على الاداء المبدع حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.15)، وبلغت شدة الإجابة (57%)، وقد حصل هذا البعث على مستوى إجابة (معتدل).

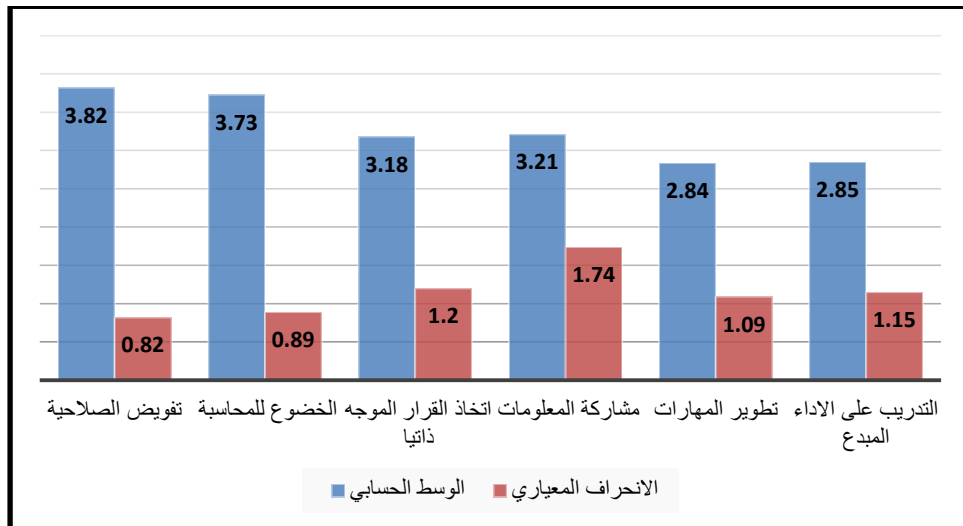
جدول (6) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة التدريب على الأداء المبدع (N=80)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يسمح مديري بالوقوع ببعض الاخطاء لغرض التعلم واكتساب الخبرة.	2.59	51.75%	0.81	معتدل
2	يشجعني مديري على تجربة تقديم الأفكار الجديدة حتى وأن كانت غير مضمونة النجاح.	2.98	59.50%	1.23	معتدل
3	يهتم مديري بالإجراءات التصحيحية للأخطاء بدلاً من القاء اللوم عليّ.	2.99	59.75%	1.31	معتدل
	التدريب على الأداء المبدع	2.85	57.00%	1.15	معتدل
	سلوك التمكين القيادي	3.27	65.47%	1.24	معتدل

المصدر: إعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أعلاه أن قيادة حدود المنطقة الخامسة تهتم بالإجراءات التصحيحية بدلاً من القاء اللوم على المتسببين ، وانها تشجع المنتسبين على تجربة الأفكار الجديدة ، ولكنهم لا يسمحون بوقوع الخطأ ، وهذا ينبع من طبيعة عمل القيادة كونها خط الصد الأول ضد أي اعتداءات إرهابية خارجية.

ومما تتبغى الإشارة إليه هو أن متغير سلوك التمكين القيادي حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (3.27)، بانحراف معياري (1.24)، وشدة إجابة بلغت (65.47%). وتدل النتائج أعلاه الى شيئين أساسيين هما ادراك عينة الدراسة لمفهوم سلوك التمكين القيادي بأبعادها المختلفة . ولكن هذا الادراك كان يتميز بالتشتت، مما يتطلب جهد أكبر من قيادة حدود المنطقة الخامسة لتوضيحه للمنتسبين ومن ثم الإفادة منه في سبيل تحقيق مستوى أداء اعلى . ويبين الشكل (2) ادناه مقارنة بين ابعاد سلوك التمكين القيادي:



الشكل (2)

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين بشكل عام إدراك عينة الدراسة لتوافر ابعاد سلوك التمكين القيادي، ولقد احتل بعد تفويض الصلاحية المرتبة الاولى، ومن ثم بعد الخضوع للمحاسبة، ولقد احتل بعد المشاركة بالمعلومات المرتبة الثالثة، ثم بعد القرار الموجه ذاتيا بالمرتبة الرابعة، وبالمرتبة الخامسة حل بعد التدريب على الأداء المبدع. واخير بعد تطوير المهارات. اما من حيث قوة اتساق إجابات العينة فقد جاء بعد تفويض الصلاحية بالمرتبة الأولى، ثم بعد الخضوع للمحاسبة، ولقد حل بعد تطوير المهارات بالمرتبة الثالثة، وحل بعد بالمرتبة الرابعة بعد التدريب على الأداء المبدع، ثم بالمرتبة الخامسة اتخاذ القرار الموجه ذاتيا، وأخيرا بعد مشاركة المعلومات.

ثانيا: الأداء العالي

1- جودة الادارة (Quality management)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده جودة الإدارة، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.88) مما يعني ان هناك قوة في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تعطي أهمية خاصة لبعدي النزاهة والإخلاص في عمل منتسبيها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (72.75%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.31) بانحراف معياري (1.06) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (66.25%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على ضعف اتساق افراد العينة حول هذه الفقرة.

ويتبين من الجدول ان بعد جودة الادارة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.47) وانحراف معياري (1.05)، وبلغت شدة الاجابة (69.38%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

جدول (7) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعده جودة الادارة

(N=80)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	تحرص ادارة المنظمة على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية.	3.34	66.75%	1.11	مرتفع
2	تهتم ادارة المنظمة بان تكون نموذجاً يقتدى بها في النزاهة والاخلاص.	3.64	72.75%	0.88	مرتفع
3	تلتزم ادارة المنظمة بتدريب العاملين لتطوير قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.	3.59	71.75%	1.12	مرتفع
4	تتمن ادارة المنظمة الجهود المبذولة العاملين وتعاملهم باحترام.	3.31	66.25%	1.06	مرتفع
	جودة الادارة	3.47	69.38%	1.04	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تهتم بسمعتها كثيرا من حيث النزاهة والإخلاص، وأنها تلتزم بتدريب العاملين لتطوير قدراتهم، كما انها تحرص على بناء علاقات من الثقة بينها وبين منتسبيها، ولكن يتطلب منها الاهتمام بثمين الجهود المبذولة منتسبيها.

2- الانفتاح والتوجه الفاعل (Openness and active orientation)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده الانفتاح والتوجه الفاعل، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.50)، وانحراف معياري (1.19) مما يعني ان هناك ضعف اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تشجع منتسبها على طرح أفكارهم بكل حرية، بهدف الإفادة منها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (70%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (2) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (2.75) بانحراف معياري (0.97) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (55%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على ضعف اتساق افراد العينة حول هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى.

ويتبين من الجدول ان بعد الانفتاح والتوجه الفاعل حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.07) وانحراف معياري (1.07)، وبلغت شدة الاجابة (61.13%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

جدول (8) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعده الانفتاح والتوجه الفاعل (N=80)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تحرص ادارة المنظمة على خلق ثقافة الانفتاح والحوار لتبادل الافكار والآراء وتوظيفها لتحقيق النتائج المرغوب بها.	3.50	70.00%	1.19	مرتفع
2	تسمح ادارة المنظمة بأشراك العاملين في الأعمال والقرارات والعمليات المهمة في المنظمة.	2.75	55.00%	0.97	معتدل
3	تتيح ادارة المنظمة للعاملين فرص التعلم من خلال اقامة الندوات وورش العمل الدورية.	3.06	61.25%	0.90	معتدل
4	تشجع ادارة المنظمة العاملين على تطوير قدراتهم لإجراء التغيير والتجديد لتحسين عملهم.	2.95	59.00%	1.24	معتدل
	الانفتاح والتوجه الفاعل	3.07	61.31%	1.07	معتدل

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تحرص على تبادل الأفكار مع منتسبها، كما انها تتيح لهم فرصة التعلم من خلال إقامة الندوات وورش العمل، كما انها تشجع العاملين على تطوير قدراتهم. وبسبب طبيعة عمل القيادة فان هناك ضعف في مجال مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات.

3- التحسين المستمر (continuous improvement)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده التحسين المستمر، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.89) مما يعني ان هناك قوة اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تسعى للتميز عن باقي قيادات الحدود من خلال خطتها واستراتيجياتها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (73%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ

بلغ (3.08) بانحراف معياري (1.35) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (61.50%) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على ضعف اتفاق أفراد العينة حول هذه الفقرة قياساً بالفقرات الأخرى.

ويتبين من الجدول ان بعد التحسين المستمر حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.36) وانحراف معياري (1.10)، وبلغت شدة الإجابة (61.50%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

جدول (9) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعده التحسين المستمر (N=80)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تسعى ادارة المنظمة لصياغة استراتيجية فريدة تتميز بها عن المنظمات الأخرى.	3.65	73.00%	0.89	مرتفع
2	تبسط ادارة المنظمة عملياتها وتحسينها باستمرار، للاستجابة الى التغيرات البيئية بكفاءة وفاعلية.	3.39	67.75%	1.07	معتدل
3	تقيس ادارة المنظمة التقدم وترصد تحقيق الاهداف بشكل مستمر.	3.33	66.50%	1.10	معتدل
4	تركز ادارة المنظمة بشكل كبير على مقدراتها الجوهرية وتحاول تحسينها.	3.08	61.50%	1.35	معتدل
	التحسين المستمر	3.36	67.19%	1.10	معتدل

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيادة قوات الحدود الخامسة تحرص على التميز قياساً بباقي قيادات الحدود، من خلال تبسيط إجراءات عملها وتحسينها، كما انها تعمل على قياس مدى تحقيقها لأهدافها بشكل مستمر. ولكن يجب عليها التركيز على مقدراتها الجوهرية ومن أهمها منتسبيها.

4- جودة القوى العاملة (Quality of the workforce)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده جودة القوى العاملة ، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.49) مما يعني ان هناك قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تمتلك ملاكات ذات كفاءة عالية، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع جداً، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (85%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (3) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.95) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (71.25%) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على قوة اتفاق أفراد العينة حول هذه الفقرة ، مما يعني ضعف توافرها قياساً بالفقرات الأخرى.

ويتبين من الجدول ان بعد جودة القوى العاملة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.36) وانحراف معياري (1.10)، وبلغت شدة الإجابة (61.50%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

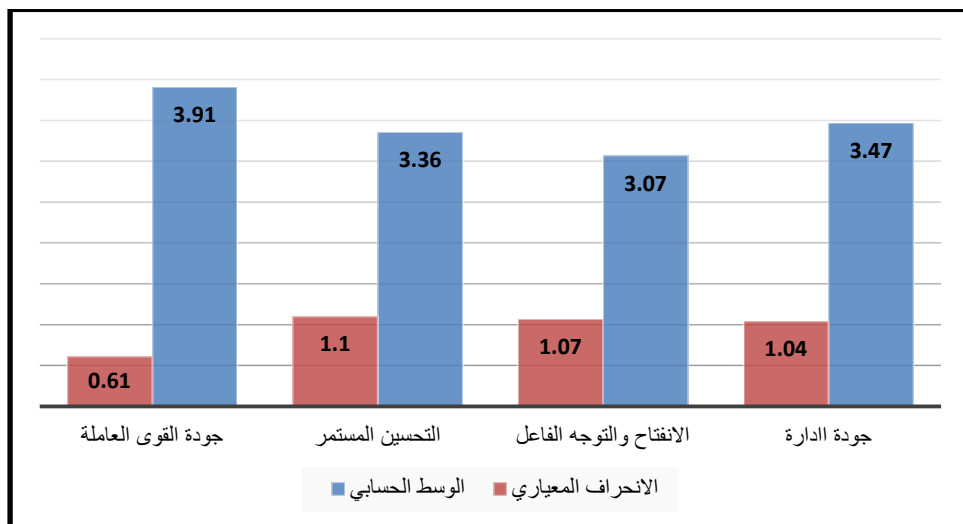
جدول (10) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعده جودة القوى العاملة (N=80)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تمتلك ادارة المنظمة ملاكات عمل تتصف بالمرونة العالية بمختلف أقسامها وشعبها.	4.25	85.00%	0.49	مرتفع جدا
2	تتميز ادارة المنظمة بامتلاكها ملاكات ادارية قادرة على التعامل السريع وبأساليب مبدعة مع المشكلات التي تواجهها.	3.80	76.00%	0.80	مرتفع
3	تسهل ادارة المنظمة قضية تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات بين ملاكات الأقسام المختلفة.	3.56	71.25%	0.95	مرتفع
4	تتوقع ادارة المنظمة من العاملين تأدية أعمالهم بصورة متميزة واستثنائية.	4.04	80.75%	0.19	مرتفع
	جودة القوى العاملة	3.91	78.25%	0.61	مرتفع
	الأداء العالي	3.45	69.03%	0.95	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تمتلك ملاكات ذات كفاءة عالية، قادرة على التعامل مع الاحداث بشكل سريع وأساليب مبدعة، وبالتالي تأدية مهامهم بصورة مميزة. ولكن يتطلب تسهيل عملية تبادل المعلومات.

ومما تتبغى الإشارة إليه هو أن متغير الأداء العالي حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (3.45)، بانحراف معياري (0.95)، وشدة إجابة بلغت (69.03%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة الدراسة لقوة توافر ابعاد الأداء العالي في قيادة حدود المنطقة الخامسة. ويبين الشكل (3) ادناه مقارنة بين ابعاد الأداء العالي من حيث الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري.



الشكل (3)

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين بشكل عام إدراك عينة الدراسة لتوافر ابعاد الأداء العالي، ولقد احتل بعد جودة القوى العاملة المرتبة الأولى وكان هذا البعد أكثر الأبعاد اتساقاً من حيث انه سجل اقل قيمة للانحراف المعياري، ثم بعد جودة الإدارة بالمرتبة الثانية، وكذلك حل المرتبة الثانية من حيث اتساق إجابات افراد العينة، ومن ثم بعد التحسين المستمر بالمرتبة الثالثة، وكذلك ثالثاً من حيث الاتساق، وأخيراً حل بعد الانفتاح والتوجه الفاعل بالمرتبة الرابعة وكذلك من حيث اتساق إجابات افراد العينة.

المطلب الثاني

تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف ها المطلب الى اختبار علاقة الارتباط ما بين المتغيرات وذلك من خلال إيجاد معمل الارتباط (Pearson) إضافة الى اختبار علاقة التأثير بينها وذلك من خلال إيجاد معامل الانحدار الخطي البسيط (β)، ولغرض قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث استخدم الباحث معامل الانحدار البسيط، وسيتم قياس معنوية القوة التأثيرية من خلال معنوية قيم (t)، المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) لغرض قياس القوة التفسيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23).

يظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) التي تختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول يظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%).

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (11) الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) وعلى النحو الآتي :

1- كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد تفويض الصلاحية وبعد التحسين المستمر اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.821)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد تفويض الصلاحية وبعد الانفتاح والتوجه الفاعل اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.649). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد تفويض السلطة والأداء العالي (0.787) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تفويض الصلاحية والأداء العالي بأبعاده).

2- كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد الخضوع للمحاسبة وبعد التحسين المستمر اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.944)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد الخضوع للمحاسبة وبعد الانفتاح والتوجه الفاعل اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.812). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد الخضوع للمحاسبة والأداء العالي (0.925) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخضوع للمحاسبة والأداء العالي بأبعاده).

3- كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد اتخاذ القرار الموجه ذاتياً وبعد الانفتاح والتوجه الفاعل اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.963)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد اتخاذ القرار الموجه ذاتياً وبعد جودة القوى العاملة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.835). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد اتخاذ القرار الموجه ذاتياً والأداء العالي (0.938) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد اتخاذ القرار الموجه ذاتياً والأداء العالي بأبعاده).

4- كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد مشاركة المعلومات وبعد جودة الادارة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.840)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد مشاركة المعلومات وبعد جودة القوى العاملة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.656). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد مشاركة المعلومات والأداء العالي (0.783) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المعلومات والأداء العالي بأبعاده).

5- كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد تطوير المهارات وبعد التحسين المستمر اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.910)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد تطوير المهارات وبعد جودة القوى العاملة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.789). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد تطوير المهارات والأداء العالي (0.905) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الخامسة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير المهارات والأداء العالي بأبعاده).

6- كانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد التدريب على الأداء المبدع وبعد جودة الادارة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.901)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد التدريب على الأداء المبدع وبعد الانفتاح والتوجه الفاعل اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.781). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد التدريب على الأداء المبدع والأداء العالي (0.886) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية السادسة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب على الأداء المبدع والأداء العالي بأبعاده).

7- كانت جميع علاقات الارتباط بين متغير سلوك التمكين القيادي والأداء العالي بأبعاده معنوية عند مستوى (1%) ولقد بلغت اقوى علاقة ارتباط بين متغير سلوك التمكين القيادي وبعد جودة الادارة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.956)، فيما كانت أضعف علاقة بين متغير سلوك التمكين القيادي وبعد جودة القوى العاملة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.870). فيما بلغت علاقة الارتباط بين متغير سلوك التمكين القيادي والأداء العالي (0.970) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية الاولى، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير سلوك التمكين القيادي والأداء العالي بأبعاده).

جدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده والأداء العالي بأبعاده

		جودة الادارة	الانفتاح والتوجه الفاعل	التحسين المستمر	جودة القوى العاملة	الأداء العالي
تفويض الصلاحية	Pearson Correlation	0.780**	0.649**	0.821**	0.713**	0.787**
الخضوع للمحاسبة	Pearson Correlation	0.874**	0.812**	0.944**	0.876**	0.925**
اتخاذ القرار الموجه ذاتيا	Pearson Correlation	0.874**	0.963**	0.877**	0.835**	0.938**
مشاركة المعلومات	Pearson Correlation	0.840**	0.775**	0.671**	0.656**	0.783**
تطوير المهارات	Pearson Correlation	0.846**	0.861**	0.910**	0.789**	0.905**
التدريب على الأداء المبدع	Pearson Correlation	0.901**	0.781**	0.836**	0.854**	0.886**
سلوك التمكين القيادي	Pearson Correlation	0.956**	0.908**	0.927**	0.870**	0.970**

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يبين الجدول (12) ادناه تحليل الانحدار البسيط، الذي تختبر الفرضية الرئيسية الثانية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية.

جدول (12) تحليل علاقات التأثير للفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها		قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها		الأداء العالي		المتغير التابع المتغير المستقل
	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة t	مستوى المعنوية	β	α	
0.62	127	0.000	11.26	0.000	0.80	0.404	تفويض الصلاحية
0.85	461	0.000	21.5	0.000	0.92	0.03	الخضوع للمحاسبة
0.88	574	0.000	24	0.000	0.73	1.12	اتخاذ القرار الموجه ذاتيا
0.61	123	0.000	11.1	0.000	0.44	2.05	مشاركة المعلومات
0.82	354	0.000	19	0.000	0.76	1.28	تطوير المهارات
0.78	285	0.000	17	0.000	0.75	1.32	التدريب على الأداء المبدع
0.94	1222	0.000	35	0.000	0.87	0.58	سلوك التمكين القيادي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه الآتي:

1- سيزداد متغير الأداء العالي بمقدار (0.80) وحدة، اذا ازداد اهتمام قيادة حدود المنطقة الخامسة بتفويض الصلاحية لمنتسبيها بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (0.000)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (11.26) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (127) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.62)، وهذا يعني ان تفويض الصلاحية يفسر ما نسبته (62%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تفويض الصلاحية في متغير الأداء العالي).

2- سيزداد متغير الأداء العالي بمقدار (0.92) وحدة، اذا ازداد اهتمام قيادة حدود المنطقة الخامسة بخضوع منتسبيها للمحاسبة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (0.000)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (21.5) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (461) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.85)، وهذا يعني ان خضوع المنتسبين للمحاسبة يفسر ما نسبته (85%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الخضوع للمحاسبة في متغير الأداء العالي).

3- سيزداد متغير الأداء العالي بمقدار (0.73) وحدة، اذا ازداد اهتمام قيادة حدود المنطقة الخامسة بموضوع اتخاذ القرار الموجه ذاتيا بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (0.000)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (24) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (574) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.88)، وهذا يعني ان اتخاذ القرار الموجه ذاتيا يفسر ما نسبته (88%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده اتخاذ القرار الموجه ذاتيا في متغير الأداء العالي).

4- سيزداد متغير الأداء العالي بمقدار (0.44) وحدة، اذا ازداد اهتمام قيادة حدود المنطقة الخامسة بموضوع مشاركة المعلومات مع المنتسبين بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (0.000)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (11.1) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (123) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.61)، وهذا يعني ان مشاركة المعلومات يفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الرابعة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده مشاركة المعلومات في متغير الأداء العالي).

5- سيزداد متغير الأداء العالي بمقدار (0.76) وحدة، اذا ازداد اهتمام قيادة حدود المنطقة الخامسة بموضوع تطوير مهارات المنتسبين بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (0.000)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (19) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (354) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.82)، وهذا يعني ان تطوير المهارات يفسر ما نسبته (82%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الخامسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تطوير المهارات في متغير الأداء العالي).

6- سيزداد متغير الأداء العالي بمقدار (0.75) وحدة، اذا ازداد اهتمام قيادة حدود المنطقة الخامسة بموضوع التدريب على الأداء المبدع بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (0.000)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (17) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (285) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.78)، وهذا يعني ان التدريب على الأداء المبدع يفسر ما نسبته (78%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الخامسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التدريب على الأداء المبدع في متغير الأداء العالي).

7- وعلى المستوى الكلي سيزداد متغير الأداء العالي بمقدار (0.87) وحدة، اذا ازداد اهتمام قيادة حدود المنطقة الخامسة بموضوع تعزيز سلوك التمكين القيادي لدى منتسبيها بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (0.000)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (35) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (1222) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.94)، وهذا يعني ان سلوك التمكين القيادي يفسر ما نسبته (94%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحثان على رفض الفرضية الرئيسية الثانية بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك التمكين القيادي في متغير الأداء العالي).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: تضمنت هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان من واقع المنظمة عينة البحث ويمكن عرضها كالآتي:

- 1- تتمتع قيادة حدود المنطقة الخامسة بسمعة عالية من حيث النزاهة والإخلاص.
- 2- هناك ضعف في كمية المعلومات التي يستطيع المنتسبين في قيادة حدود المنطقة الخامسة الحصول عليها.
- 3- يعاني منتسبوا قيادة حدود المنطقة الخامسة من ضعف في مجال تطوير مهاراتهم.
- 4- يعاني مناخ العمل التنظيمي في القيادة من ضعف وهذا يتطلب اخذه بنظر الاعتبار.
- 5- اثبتت النتائج الاحصائية ان سلوك التمكين القيادي يرتبط على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد بعلاقة ايجابية قوية مع الاداء العالي ، وهو ما يمكن قيادة حدود المنطقة الخامسة ان تستفاد من تلك السلوكيات في رفع مستوى ادائها وتميزها عن قيادات الحدود الاخرى.
- 6- اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده الاداء العالي، وهو ما يمكن قيادة حدود المنطقة الخامسة من الحد تدني مستويات الاداء من خلال تفويض الصلاحيات واعتماد التدريب على الاداء المبدع وتطوير المهارات واعتماد اتخاذ القرارات الموجهة ذاتيا التي تنصب في ايجاد حلول سريعة للمشاكل وتحقيق اهداف المنظمة.

ثانياً: التوصيات: بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يعرض الباحثان اهم التوصيات وكما يلي:

- 1- ضرورة تركيز قيادات المنظمة على اصال المعلومات الى العاملين بمختلف الوسائل والاساليب حديثة ، من خلال الاتي:
 - أ. عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل بصورة دورية وسماع احتياجات العاملين ومعوقات عملهم واعلامهم بأهم التطورات المحيطة بعملهم ، والمتعلقة بالمنظمة كذلك.
 - ب. تفعيل لوحات الاعلانات الورقية او الإلكترونية ، لنشر كل ما هو جديد من تعليمات وانظمة وتوجيهات تتعلق باليات انجاز الاعمال او كفاءتها، وكذلك المعلومات العامة حول المنظمة.
- 2- ضرورة تركيز قيادة حدود المنطقة الخامسة على استخدام احدث الاساليب والمناهج التدريبية لغرض تطوير مهارات العاملين وبما يتلائم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- 3- ينبغي على قيادة حدود المنطقة الخامسة تعزيز مناخها التنظيمي بما يتلائم مع العمل من خلال الاتي:
 - أ. تعزيز العلاقات الاجتماعية بينها وبين العاملين.
 - ب. توفير وسائل الاتصال الفعالة لحل المشكلات التي تواجه العاملين.
 - ت. سماع مقترحات وأراء العاملين التي تتعلق بتحسين بيئة العمل .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

- الرسائل والاطاريح
- 1. بناي, ضياء فالح(2018)" دور معوقات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية " اطروحة دكتوراه, جامعة كربلاء, كلية الادارة والاقتصاد.
- 2. الدعيمي, وليد عباس(2011)"دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الأداء العالي, دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة" رسالة ماجستير , كوفة.
- 3. الزبيدي, بلال كامل عودة, (2010)، " تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية بالأداء المنظمي , دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 4. العامري, علي عبد الحسين(2018)" دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي, دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الإسمنت في العراق"(معاونية السمنت الجنوبية ، كربلاء ، كوفة ، بابل ، النورة ، السماوة), رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
- 5. عبد السيد, غازي عبد زيد(2015)" دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة" رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء المقدسة.
- 6. الغراوي,رضا جاسم(2014) " التطوير الاستراتيجي للمورد البشري ودوره في تعزيز الاداء العالي, بحث ميداني في وزارة البلديات والاشغال العامة" رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

• المجلات العلمية

1. جعفر, قيس زهير(2017)" تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي, دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد", مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد96 المجلد 23 الصفحات 166-185.
2. مرزوق, عبد العزيز, والعباسي, ايناس, والروبي,محمد(2017)" أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة, دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ" مجلة الدراسات التجارية المعاصرة, العدد الثالث ديسمبر 2017 م.
3. النصيري, قاسم حبوب(2017)" تأثير القيادة بالتكنين وقدرات التعلم التنظيمي على راس المال المعرفي, بحث تطبيقي في جامعة واسط" مجلة الاقتصاد و العلوم الادارية, المجلد 25 رقم 111 لعام 2019.

ثانياً: المصادر الأجنبية

*BOOKS

1. Galuska, Lee(2014)" *Enabling Leadership, Unleashing Creativity, Adaptation and Learning in an Organization*",First edition, California.

* **Dissertations & Thesis**

1. Gao , Liping ,and, Janssen, Onne,and, Shi ,Kan(2011)" **Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors**" University of Groningen, Faculty of Economics and Business, Department of Human Resource Management and Organizational Behavior.
2. Humble,J, Molesky, J, and, Reilly(2015)"**How High Performance Organizations Innovate at Scale**", Printed in the United States of America.
3. Karnsomdee, Panitee(2010)"**A Study of ledership Styles and Organiztional Perfomance in high Perfomance Organiztions (HPOs) IN Thailand** " A Dissertation School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
4. Naong Matsidso(2009)" **Impact of skills development training on employee motivation, perceptions of organizational climand individual performance**"Doctor of Business Administration(DBA), University of Kwazulu –Natal DURBAN, WESTVILLE.
5. Zakaria, Azzarinaz(2011)"**Empowerment among Managers in Malaysian Banking: The Role of Leadership Behaviour and Motivation**" A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities.
6. Zikalala, Desiree(2015)" **PSYCHOMETRIC EVALUATION OF A LEADERSHIP EMPOWERMENT QUESTIONNAIRE IN SELECTED ORGANISATIONS IN SOUTH AFRICA**"Mini-dissertation submitted as partial fulfilment of the requirements for the degree Magister Artium in Industrial Psychology in the School of Behavioural Sciences at the North–West University, Vaal Triangle Campus.

* **Journal & Periodicals**

1. Celik, Onur& Güllü, Kenan(2017)" **A Research on Internal Marketing and Motivation: Impact of Training and Development Programs on Motivation of Sales Employees in Tourism Sector**" 4th International Congress of Tourism & Management Researches – 2017.
2. De Waal, André A (2007) " **The Characteristics of High Performance organizations,**" Business Strategy Series, vol (8), No (3) , Emerald ,pp.(1).
3. De Waal, Andre(2014)" **Applicability of the high–performance organization framework in the diamond industry value chain**" Journal of Strategy and Management,Vol. 7 No. 1, 2014,pp. 30–48.

4. De Waal, Andre, and, Frijns, Miriam(2014)" **Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank**" Miriam Frijns on 27 March 2014, School of Management, Maastricht, The Netherlands.
5. Erkutlu, Hakan& Chafra ,Jamel(2015)"**Empowering leadership and organizational job embeddedness: the moderating roles of task interdependence and organizational politics**"*Procedia – Social and Behavioral Sciences* 210 (2015) 3 – 10.
6. Jia,Jianfeng & Yan, Jiaqi & Jahanshahi, Asghar Afshar and Lin ,Weipeng & Bhattacharjee, Amitab(2019)" **What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership**"*Asia Pacific Journal of Human Resources* (2019).
7. Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000) " **Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument**", *Educational and Psychological Measurement* ,Vol. 60,No.2,Pp.301–313.
8. Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004)" **A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction**" *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527–545.
9. Li ,Ran& Wang, Hui and Huang, Mingpeng(2018) "**From Empowerment to Multilevel Creativity: The Role of Employee Self-Perceived Status and Feedback-Seeking Climate**" *Journal of Leadership & Organizational Studies*,1–3, 2018.
10. Mussel ,p.,(2013) "**Introducing the construct curiosity for productiong job performance**" ,*Journal of organizational B, havior, J, organiz, Behav.* 34, 453– 472.
11. Widyantoko, Feri & Prasetyo, Sigit,& Amelia, Nita,and, Rosidah, Siti (2020)"**MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN KLASIK DAN PERILAKU**" *Paper Work, Managerial Decision Making, Institut Bogor– February 2020.*