

دور القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي / دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية.

The role of agile leadership in organizational excellence / analytical study in the
Iraqi Ministry of Justice.

ا.م.د. يزن سالم محمد³
Yazan Salem Muhammad
noorajwad@gmail.com

مصطفى حسن جمعة²
Mustafa Hassan Gomaa
tofi4u87@gmail.com

نورا جواد كاظم¹
Nora Jawad Kazem
yazinsalimmuhammed@gmail.com

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص : هدف البحث للتعرف على الواقع الفعلي للقيادة الرشيقة و دورها في تحقيق التميز التنظيمي و تطبيقها في وزارة العدل العراقية، اذ يسهم متغيران لتشكّل الاطار الفكري والفلسفي لهذا البحث، والتي تمثلت بالقيادة الرشيقة بإبعادها (الثقة بالنفس ، الرؤية ، التأثير المثالي) ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بإبعاده (التميز في الموارد البشرية ، التميز في الهيكل التنظيمي ، التميز في الاستراتيجية ، التميز في المعرفة)، وتمثلت مشكلة البحث بالتأكد من وجود العلاقة والأثر بين القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي في وزارة العدل العراقية وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث. إذ أعتمد في البحث الحالي على المنهج الوصفي والتحليلاتي لكونه اكثر ملائمة لطبيعة موضوع البحث، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ومعاونيهم في (8) دوائر من الوزارة المبحوثة والبالغ عددهم (85) ، إذ اختير عينة طبقية قصدية مكونة من (45) مديراً ممثلة لمجتمع الدراسة، ولتحقيق ذلك صيغت فرضيتين رئيسية تفرعت منها (6) فرضيات فرعية، واختبرت باستخدام برنامج SPSS ومجموعة من الاساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط بين القيادة الرشيقة و التميز التنظيمي ، و اختتم البحث بالتوصيات الهامة ان تعي الوزارة المبحوثة اظهار سمات القيادة الرشيقة في العمل وهذا بالآتي يؤدي الى زيادة مستوى اداء العاملين وزيادة نسبة الانجاز وتحقيق متطلبات التميز التنظيمي .

الكلمات الدالة : القيادة الرشيقة ، التميز التنظيمي

Abstract : The research aims to identify the actual reality of graceful leadership and its role in achieving organizational excellence and its application in the Iraqi Ministry of Justice. Which was represented by agile leadership with its dimensions (self-confidence, vision, ideal influence) and its role in achieving organizational excellence by its dimensions (excellence in human resources, excellence in organizational structure, excellence in

strategy, excellence in knowledge), the research problem was to ensure the existence of the relationship and the impact between agile leadership in organizational excellence in the Iraqi Ministry of Justice and to determine the correlational relationships between the research variables. Where the current research was based on the descriptive and analytical approach because it is more appropriate to the nature of the subject of the research, the questionnaire was used as a tool for collecting data and information related to the research, and the study population consisted of managers and their assistants in (8) departments of the surveyed ministry, which numbered (85), where a sample was chosen. An intentional stratified consisting of (45) principals representing the study community. And organizational excellence, and the research concluded with recommendations, the importance of the ministry in question showing the characteristics of agile leadership at work, and this consequently leads to an increase in the performance level of employees, an increase in the percentage of achievement, and the achievement of the requirements of organizational excellence.

Keywords: agile leadership, organizational excellence

المقدمة :

تؤلف القيادة الرشيقة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها ولتحقيق الاستدامة و التميز انتجت التطورات الفكرية المعاصرة فلسفة القيادة الرشيقة. و لبلوغ التميز التنظيمي يدعم عن طريقه ووفير مستويات عالية من الأداء من الترابط بين القيادة الرشيقة والاستراتيجيات والسياسات المعتمدة والعمليات الداخلية نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء العام للمنظمة، وقد تم اختيار وزارة العدل لتطبيق الجانب الميداني وذلك لما تمتلكه الوزارة من مديرين قادرين على تحقيق التميز التنظيمي ما مكنها ان تكون ميدانا لدراسة متغيرات البحث الحالي واختبار الفرضيات، ولغرض الاهداف تم تقسيم البحث الى الاتي :

المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : الجانب النظري

المبحث الثالث : الجانب العملي

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

المبحث الأول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: تعد هذه التساؤلات مشكلة البحث الخاصة بالوزارة عينة البحث التي يمكن تلخيصها بالتساؤل الرئيس وهو مدى ادراك عينة البحث لأهمية القيادة الرشيقة لتعزيز التميز التنظيمي لديها؟ وينفرد عن ذلك مجموعة من الاسئلة الآتي :

- 1- ما مستوى اهتمام دوائر الوزارة المبحوثة , بالقيادة الرشيقة ؟
- 2- ما مستوى إدراك دوائر الوزارة المبحوثة بأهمية بالتميز التنظيمي ؟
- 3- هل تسهم القيادة الرشيقة في الوزارة عينة البحث بتعزيز التميز التنظيمي فيها ؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة و التميز التنظيمي في الوزارة المبحوثة ؟
- 5- هل توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة و التميز التنظيمي في الوزارة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث :

يمكن بيان أهمية البحث من جانبين، **الاول:** **الاهمية النظرية،** إذ يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولتها وحجم التأثير في بيئة تطبيقها والتي باتت تحتل حيزاً واسعاً في تفكير المنظمات الحديثة، إذا تسهم القيادة الرشيقة في بناء المعرفة والثقافة في المنظمة وتوجيه العاملين نحو التحسين المستمر وتوليد الافكار وتنفيذها لتحقيق التميز التنظيمي .

الثاني: **الاهمية التطبيقية** تنبع أهمية البحث التطبيقية من أهمية مكان إجراء الدراسة وهي قطاع الخدمات العدلية في وزارة العدل لأنه من القطاعات الحيوية في الدولة العراقية، ويحظى بأولوية في السياسة الوطنية ولاسيما انه يهتم بتقديم الخدمات للمواطن العراقي، وأن إجراء مثل هذا البحث وما يترتب عليه من نتائج تأمل في أن تتوصل إلى مقترحات تعزز من دور هذه الوزارة.

ثالثاً اهداف البحث: يهدف البحث لتحليل و قياس علاقة القيادة الرشيقة ومدى امكانيتها في تحقيق التميز التنظيمي . الباحثون عن طريق بحثهم يسعون إلى الإجابة عن تلك المشكلة و مفرداتها و التمكن من تحقيق الاتي من الاهداف :-

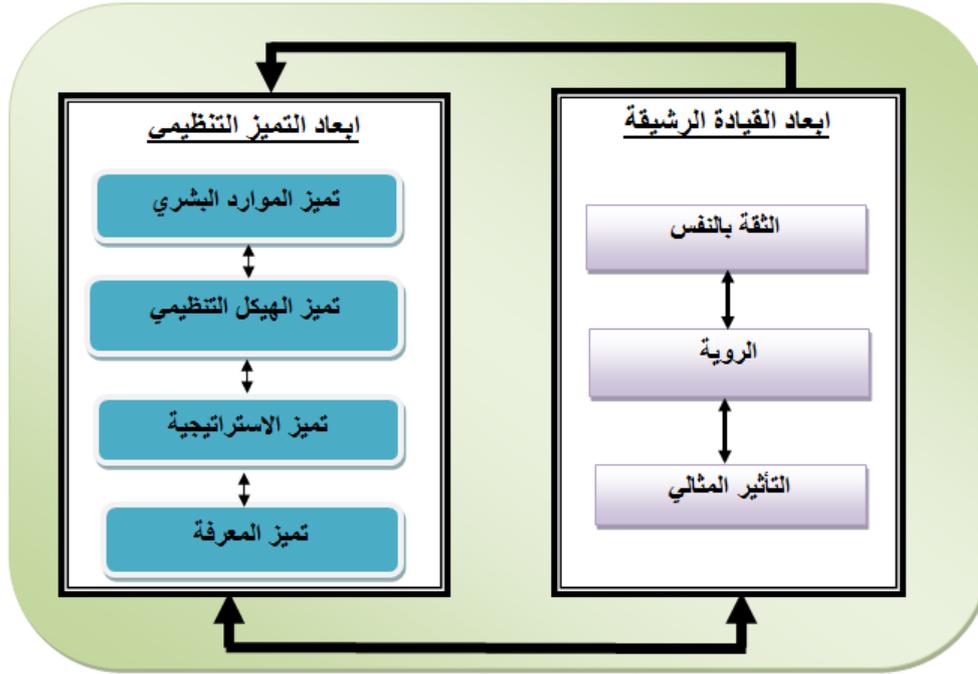
- 1- الاطلاع و التعرف على متغيرات البحث (القيادة الرشيقة و التميز التنظيمي) في وزارة العدل العراقية .

2- تعميق الفهم بموضوع القيادة الرشيقة التميز التنظيمي في وزارة العدل العراقية ، للخروج باطار علمي يجمع أكثر الابعاد والمفاهيم التي إتفق عليها أغلب الباحثين ونقلها الى البيئة العراقية بغية التعرف عليها من قبل المختصين في هذا المجال .

3- قياس مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين القيادة الرشيقة و التميز التنظيمي.

4- قياس حجم واتجاه علاقة التأثير بين القيادة الرشيقة و التميز التنظيمي .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :-: يتمثل مخطط البحث الفرضي بالآتي :



شكل (1) المخطط الفرضي

المصدر : من اعداد الباحثان

← علاقة التأثير ، علاقة الارتباط →

خامساً فرضيات البحث بُنيت فُرضيات البحث على ما طُرح من افكار في مشكلة البحث و كالآتي :

1- الفرضية الاولى الرئيسية " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيقة و التميز التنظيمي " تنقسم الفرضية الاولى الرئيسية الى فرضيات ثلاث فرعية تتضمن الآتي:

(1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين "الثقة بالنفس و التميز التنظيمي" .

(2-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بين الرؤية و التميز التنظيمي.

(3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي و التميز التنظيمي.

2- الفرضية الثانية الرئيسية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة و التميز التنظيمي" تنقسم الفرضية الثانية الرئيسية الى فرضيات ثلاث فرعية تتضمن الآتي:

(2-1) تُوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقة بالنفس و التميز التنظيمي (تميز الموارد البشري، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية ، تميز المعرفة)

(2-2) تُوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية و التميز التنظيمي (تميز الموارد البشري، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية ، تميز المعرفة).

(3-2) تُوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي و التميز التنظيمي (تميز الموارد البشري، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية ، تميز المعرفة).

سادسا: متغيرات ومقياس البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	الفقرات	المقياس
1-	القيادة الرشيقة	المتغير	الثقة بالنفس	4-3-2-1	(الفتلاوي، 2017)
		المستقل	الرؤية	8-7-6-5	(كامل واخرون، 2019)
			التأثير المثالي	12-11-10-9	
2-	التميز التنظيمي	المتغير	تميز الموارد البشري	16-15-14-13	(العبادي واخرون ، 2020
			تميز الهيكل التنظيمي	20-19-18-17	(
		التابع	تميز الاستراتيجية	24-23-22-21	(زين العابدين، ياسين
			تميز المعرفة	28-27-26-25	(2020، (كامل وآخرون، 2019)

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود البشرية: وهم أفراد العينة المبحوثة وتم اختيار العينة القصدية للإجابة عن المقياس بما يمتلكون من معرفة وخبرة والكفاءة وتتألف من (مدير عام ، ومعاون مدير عام ، ومدير قسم ، ومدير شعبة ، ومدير وحدة) في دوائر مقر وزارة العدل .
- الحدود البحثية: إجراء البحث بحدود متغيراتها (القيادة الرشيقة ، التميز التنظيمي).
- الحدود المكانية: وتتمثل بموقع إجراء البحث والذي شمل الدوائر التابعة لمقر وزارة العدل في (بغداد)
- الحدود الزمانية : تتمثل بالمدة الزمنية التي استغرقها الباحثين في توزيع الاستبانة وجمع الاستبانة وإجراء المعالجات الاحصائية بمدة (1/4 - 2022/2/27) .

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة : وزارة العدل والدوائر العامة التابعة لها تعد من التشكيلات الاساسية في العراق وقد تأسست في وقت مبكر من عمر الدولة العراق وذلك عام 1921. وهي تضم في تشكيلتها احدى عشر مديرية

متخصصة تعمل على تحقيق ما يأتي : على تحقيق العدالة بين الناس وان يأخذ كل مواطن حقه بالطرق القانونية وذلك حتى يطمئن الناس على اموالهم وعلى سلامتهم وحياتهم .

- **عينة الدراسة** : تم التركيز على مدراء ومعاونيهم من (8) دوائر تابعة الى وزارة العدل .
- **حجم العينة : تمثل حجم العينة في** : تم الاستعانة بالقانون الذي استخدمه (Glen:2013,4) في تحديد حجم عينة الدراسة وكما يأتي :-

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

إذ تمثل :

N : حجم المجتمع ، n : حجم العينة المطلوبة ، e : مستوى الدقة (الخطأ المسموح به) = (0.05)

وعليه، بلغت عينة الدراسة (45) ، وقد شكلت نسبة (53%) من مجتمع الدراسة البالغ (85) ، وقد تم توزيع (45) استمارة ، لتكون الاستمارات الصالحة مطابقة لحجم العينة المطلوبة ، وتجدر الإشارة عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (33) استمارة ، ويوضح الجدول(4)

تاسعا: الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم استخدام الوسائل الاحصائية الملائمة لتحليل البيانات والتي جُمعت عن طريق الاستبانة و تمت معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي (spss Ver 19) بالاعتماد على الاساليب الاحصائية (المتوسطات الحسابية و التكرارات و النسب المئوية و الانحرافات المعيارية لتشخيص متغيرات البحث و وصفها.معامل التحديد (R^2) ، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون والانحدار الخطي البسيط واختبار F.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولا: القيادة الرشيقة

مقدمة : يعد موضوع القيادة الرشيقة من الموضوعات الحديثة الذي لفتَ اهتمام بعض الباحثين وان هذا الاهتمام انطلق نتيجة بعض الابحاث التي انطلقت خلال العشرين سنة الماضية حيث تلعب القيادة الرشيقة دورا كبيرا في تحقيق النجاح و التميز التنظيمي للمنظمات حيث تم النظر إلى القيادة الرشيقة "قدرة القائد على زيادة ثقة الاعضاء و حماس الفريق العمل وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة الى جانب من جوانب القيادة العلانية التي تركز على تفاعلات القائد مع المتابعين وما إذا كان الموظفون يشعرون أن القادة كانوا منتبهين لاحتياجاتهم الشخصية وتتميز التفاعلات عالية الجودة بالاحترام المتبادل (Mor Barak, M,2021:9). تم تعريف القيادة الرشيقة على انها تصور استراتيجي موضوع واضح في الاستجابة و واضح الملامح في تمكين الاخرين لغرض احداث تغيير استراتيجي حسب ضرورة إنجاز المهام و ايضا القدرة على توافق ودمج بيئة الاعمال الداخلية والخارجية للمنظمة التي تعمل على بناء وتحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتعامل بشكل في العمليات الحرجة وايضا سريع وفعال مع المشاكل التي تواجه المنظمة ، وان القيادة هي قدرة القائد على توقع

الصحيح ، وتصور ، والحفاظ على المرونة للقدرة على تمكين الآخرين في احداث تغير استراتيجي حسب الضرورة؛ أنها تنطوي على الإدارة عن طريق الآخرين. (Nyong'a, T. M., & Maina, 2019:130) ، و يمكن توضيح ابرز النقاط الخاصة بالقيادة الرشيقة :

1- مفهوم القيادة الرشيقة :اشار (Allameh et al, 2015) الى مفهوم الرشاقة على انها القدرة الإبداعية والاستجابة للتغيرات من أجل تحقيق الفوائد المرجوة في بيئة واذ يمثل مصطلح (AGIL) الوظائف الأساسية الأربع التي تؤسس معنى الرشاقة وهي: (الشمري ، 2019: 53)

- 1- التكيف (Adaptation) : هي مشكلة اكتساب ما يكفي من الموارد الازمة .
- 2- تحقيق الهدف (Goal Attainment) : مشكلة صياغة وتنفيذ الأهداف .
- 3- التكامل (Integration) : مشكلة كيفية الحفاظ على التعاضد والتنسيق بين الوحدات الفرعية للنظام .
- 4- وقت الاستجابة (Latency) : مشكلة انشاء والمحافظة وانتقال الثقافة والقيم المميزة داخل النظام .

وبينت الأدبيات العديد من التعاريف التي تعددت بالكتاب والباحثين الذين تناولوه وحسب الآراء الفكرية والنظريات التي يستقون منها أفكارهم ,اذ سنوضح بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الرشيقة في الجدول (1) الاتية :

جدول (1) بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة الرشيقة

ت	المصدر (الباحث او الكاتب)	التعريف
-1	Ljungblom, M. 2012:58	هي مجموعة السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار ، والعلاقات غير المنتجة ، وانخفاض مستويات التعاون او انها (السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد) اوهي (طريقة منظمة التحقيق التنفيذ الافضل للأعمال عن طريق الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والإفراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال .
-2	Hudson, P,et al 2013:5	هي العلم الداعم القوي لفكرة أن القادة هم أولئك الذين يقدمون رؤية هدف مستقبلية التي تتحدث عن الاهتمامات الجماعية المشتركة
-3	Aij and Lohman 2016:35	اشارة دراسة الى مفهوم القيادة الرشيقة في حين عرفت القيادة انها ذات التعامل السهل ورشاقة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلا عن الحزم في مواطن حل المشكلات و الموضوعية و الثقة العالية
-4	(الفتلاوي، 2017: 27)	"القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة "
-5	(كامل و اخرون ، 2019: 44)	"قدرة القائد على زيادة حماس الفريق (أعضاء المنظمة) وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة التي بدورها تطور من أدائهم ومن ثم تحقق التميز التنظيمي ,فضلا عن الظفر بولائهم وانضباطهم , اذ انو لا يحتاج القائد بالضرورة إلى أن يكون أكثر الأعضاء ذكاء في مجموعته بل هو صاحب الرؤية الأكثر وضوحًا والأكثر ثقةً ."

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على المراجع

ومن التعاريف آنفاً يتفق الباحثون مع تعريف (كامل و اخرون 2019) للقيادة الرشيفة " قدرة القائد على زيادة ثقة الاعضاء و حماس الفريق العمل وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة التي بدورها تطور من أدائهم ومن ثم تحقق البعد التابع و هو التميز التنظيمي ,فضلا عن الظفر بولائهم وانضباطهم , اذ انو لا يحتاج القائد بالضرورة إلى أن يكون أكثر الأعضاء نكاء في مجموعته بل هو صاحب الرؤية الأكثر وضوحاً والأكثر ثقةً تماماً "

2- اهمية القيادة الرشيفة: تبرز اهمية القيادة عن طريق القدرة على ربط مجموعة القيم والمعتقدات الحالية بحاجات الأجيال المستقبلية وقيمها ومعتقداتها إذ يؤدي القادة الاستراتيجيون دوراً مهماً في تعزيز التفوق و التميز التنظيمي لأي منظمة على المدى الطويل . و تعد القيادة الرشيفة محورا مهما تركز عليه فعاليات المنظمة المختلفة التي يشهدها عالم الأعمال في البيئة التنظيمية ، وتخلق حافزا لجذب انتباه المستهلكين عن طريق القدرة على الابتكار والريادة الاستراتيجية بوصفها أساسا لبناء ثقافة الابداع وتمكين المنظمة من البقاء في التميز التنظيمي ، التركيز والافادة من تقديم السلع المبتكرة (Rahman, N,et al ,2018:1387). ويمكن لقيادة الرشيفة (الليينة) من تمكن من تحفيز العقل البشري وإثارة المشاعر على مستوى عال للعمل بنشاط خاص أو الإبداع مستخدمين قدراتهم الأساسية المتمثلة (بالفطنة الثقافية - الثقة - الرؤية الواضحة فهم الآخرين والذكاء بالتعامل معهم ، إذا تلهم الافراد العاملين من اما بصورة مباشرة او عن طريق تمكينهم من منفعة الآخرين و المنظمة ولأجل اتخاذ أي إجراء فلا بد من وجود شروط معينة في العلاقات الافراد بالتعامل مع الآخرين . فمن هذه الشروط (الثقة المتبادلة - وقدرة القائد على إلهام الآخرين - والتزامه الأخلاقي - والتدريب - الرؤية الواضحة) (Lucy Finney,2012;6).

3- مزايا القيادة الرشيفة: وفقا لدراسة (الفتلاوي ، 2017: 27-28) اشارة الى مزايا القيادة الرشيفة التي يمكن للمنظمات ان تستفيد منها :

- أ- تحقق القيادة الرشيفة فهم اكثر وضوح الادوار و المهام التي يتكفلون بها .
- ب- تعتقد القائد الرشيق ان الموارد البشري يشكلون راس مال الفكري و لهم الدور الفعال في اتخاذ القرارات الصحيحة ووضع الحلول و تقديمهم المقترحات الفعالة .
- ت- توفر روابط من العلاقات العقلانية بينهم و بين الافراد قائمة على مبدأ الاحترام و التقدير المتبادل.
- ث- القدرة على التحكم و السيطرة بالوقت عن طريق تقليل الوقت و منع الهدر ومن ثم تقليل الهدر في الطاقات الموجودة في المنظمة .

4- ابعاد القيادة الرشيفة

أ- **الثقة بالنفس :** "احساس الشخص بقيمة نفسه من بين من حوله" كما هي ايمان الانسان بقدراته و قراراته و اهدافه، فتظهر ثقته في سكانته و كل حركة من حركاته فيتصرف الانسان بصورة طبيعية دون رهبة او قلق ، والثقة بالنفس لا تولد مع الانسان و انما تكون مكتسبة من البيئة التي نشأ فيها الشخص و التي تحيط به ، وكثيرا ما

نسمع من أناس كثيرين الشكوى من انعدام ثقتهم بأنفسهم وظلوا يرددون هذه الكلمات حتى استحلت نصيباً منهم ، ومن أهم الأشخاص كسباً للثقة واهتماماً بها القائد ، فهو الذي يسعى لكسبها في نفسه وفي نفوس مرؤوسيه ، فثقتهم في نفسه و معلوماته وقدراته ، تنعكس على نجاح عمله ، وتنعكس على أتباعه وتدعم ثقتهم بأنفسهم ، كما أن الثقة تحقق الطموح وتوصل للأهداف. تعد عامل حاسم في تعزيز نجاح المنظمة وعمى المدى البعيد ، إذ أنياً تمثل رغبة الشخص في بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين (Mey, M . A., & Theron, A. 2014,246)، وأشار (Mineo , 2014) الى ان نجاح القيادة الرشيقة يعتمد على قدرتها على خلق الثقة العالية بين القادة و الافراد العاملين (الفتلاوي ، 2017: 29) .

ب- الرؤية : تعد حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف والمواقف المستقبلية ذات العلاقة بسياق محدد وهذه العملية تتجاوز عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتتضمن على الفهم والإدراك أيضاً كما وصفت بانها صورة مستقبلية تتطلع المنظمة عن طريقها على أوضاعها الراهنة في جانب او اكثر من ذلك (كامل و اخرون ، 2019: 45).

ت- التأثير المثالي : هو الأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد الرشيق للتأثير في سياسات الآخرين فالقائد الرشيق يمتلك قدرات فائقة في التأثير على المرؤوسين (العاملين) ، بحيث يصبح نموذجاً يقتدى به ، يخلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل لدى العاملين ، ما يجعله يكسب احترامهم وثقتهم وإعجابهم به ، فيعمل العاملون على محاكاة سلوك القائد (زين العابدين و اخرون ، 2020: 9) .

ثانياً : التميز التنظيمي

هذا الموضوع من الموضوعات التي حصلت على الاهتمام في الفترة الاخيرة وحاول الباحثون استعراض ما توفر لديهم من الدراسات العربية و الاجنبية ، في هذا المجال والتي ترتبط مباشرة بموضوع الدراسة ، وذلك على النحو الآتي:

1- مفهوم اهمية التميز التنظيمي :

يرى (Martensen, al et,2007) أن التميز التنظيمي هو التنظيم الجيد القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات في المنظمات لضمان إنجاز الاهداف الهادفة بكفاءة وفعالية. قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق حل مشاكلها و التفوق في اداءها و من ثم تحقيق الاهداف بشكل مُتميز يميزها عن باقي المنظمات (العمرى ، 2017: 117). ويرى Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016:916) قدرة المنظمات على التطور واستغلال الفرص وخلق مناخ يحفز على الابداع وحل المشاكل الحاصلة بصورة سريعة و واضحة (الجميأتي و الجبوري ، 2019: 472) هو "القدرة على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين ويتحاشى قدر الامكان التعرض للانحراف أو الخطأ عن طريق الاعتماد على تحديد الاهداف و وضوح الرؤيا و التخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقييم المستمر".

2- اهمية التميز التنظيمي :

اشارة (العبادي و اخرون ،2020: 428) الى اهمية التميز التنظيمي فقد اثرت العولمة في ضغوط هائلة على المنافسين والبقاء على المنظمات في الدول النامية من أجل البقاء على القدرة على المنافسة , تحتاج المنظمات في هذه الدول إلى إعادة تصميم نفسها نحو التميز باستخدام ادوات الإبداع . و يعتبر التميز التنظيمي أحد أهم مفاهيم الإدارة فضلاً عن كونه هدفاً رئيسياً لمنظمات الأعمال ويساعد المنظمات على تحقيق الميزة تنافسية الاستراتيجية عن طريق تقديم أنواع التميز من الخدمات للآخرين ، ويحدد التميز قدرة المنظمات على تحقيق الجودة والأداء الفائقين بالمقارنة مع المنافسين الاخرين .

اشار الدراسات ان أهمية التميز التنظيمي تتمثل بتطوير و ترقية الية عمل المنظمات الذي ينعكس بصورة ايجابية على النمو الاقتصادي والاجتماعي ، لتحقيق استمرارية نجاح المنظمات بتوجيه الجهد للعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة و تحقيق المميز من الاهداف المرسومة كما تسهل عملية الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في المستويات الادارية و الوظيفية و بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي و الاتجاهات كافة, وتميز مستوى أداء المنظمة والقدرة على استخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين؛ من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية متميزة. و تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويسهل الاحتفاظ بهم مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها (الهيبي ،2018: 121)

3- خصائص التميز التنظيمي :يمكن بيان اهم الخصائص الخاصة بالتميز التنظيمي بالاتي : (بوسالم ،2015: 70-72) (الجميأتي و الجبوري ،2019: 472)

أ- قبول الاعمال المتحدية : " ان قبول الاعمال يعد من اهم مصادر و عناصر و خصائص التميز التنظيمي من حيث فرص النمو للمنظمة والتعلم السريع للمنظمة يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة ومعالجة الهدر بالوقت و الكلفة .

ب-توفر القيادات الكفؤة : تعتبر القيادة الكفؤة من أهم الوظائف الإدارية اذ انها تعمل على تحقيق اقصى قدر من الكفاءة في العمل و المساعدة في تحقيق الاهداف الموضوعة .

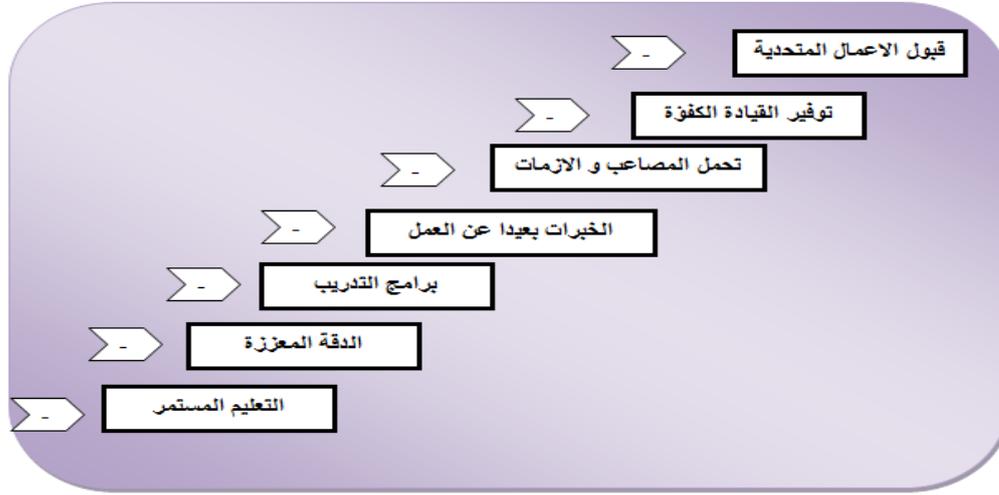
ت-تحمل المصاعب و الازمات : ان الازمات توضح للمنظمة قدرتها إذ ان ارتكاب الاخطاء تحمل المنظمة لازمات ومواجهتها او احتوائها .

ث-الخبرات والمهارات و المعارف بعيدا عن العمل : ان المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات والمهارات و المعارف خارج نطاق المنظمة وبالتحديد جودة الخدمة المجتمع التي تقدم العديد من القوة لاكتساب التميز التنظيمي .

ج-برامج التدريب : هو برنامج تدريب تم تطويره بهدف زيادة القدرات الفردية والتنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمة.

ح- الدقة المعززة : عن طريق اختيار افضل الاساليب في تعزيز دقة نظام التنبؤ لتنفيذ المهام و تهيئة مناخ داخلي يؤكد على ان دقة التنبؤ مهمة جدا في التأثير على تميز المنظمة".

خ- التعلم المستمر : أي ان المنظمة تتبنا التعلم المستمر وتضمن التحسين والتطور المستمرين للمنتجات والعمليات حيث ان المنظمة المتعلمة تنقل لدور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي. والشكل (2) يوضح خصائص التميز التنظيمي



شكل (2) خصائص التميز التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد المراجع

4- ابعاد التميز التنظيمي

يشير كل من (زين العابدين و ياسين، 2020، 12) و (علي ، 2020، 212) (الجميأتي و الجبوي، 2019، 473) (كامل وآخرون ، 2019، 46) أن التميز التنظيمي في المنظمات له مجموعة من الابعاد منها:

أ- **تميز في الموارد البشرية**: يتعلق بالتنوع في الموارد البشرية و ادائها وعن طريقه يجعل المنظمة اكثر تفوق و تميز ، و يعدد الموارد البشرية اساس التميز التنظيمي ويقصد بالموارد البشري كل فرد ينتمي الى المنظمة ويقوم بممارسة الانشطة داخلها ومن ثم ارتباط بقراراتها فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات و المهارات و الكفاءات و الخبرة) و يعتبر اغلى اصل مستخدم من اصولها واهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه عن طريق الاستغلال الامثل لخصائص كما يمثل درجة اتصاف اعضائها في تأدية مهامها بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات ابداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها بدون تدمير، وتشجيع الاخرين للمشاركة الفعالة التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة . ويقصد به تمتع الموارد البشري بقدر كافٍ من المهارات ، القدرات ، والسلوكيات تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية ، إذ يقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع ، بما يحقق أهداف المنظمة (زين العابدين و ياسين، 2020، 12).

ب- **تميز في الهيكل التنظيمي** : يقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات ، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق .(زين العابدين و ياسين، 2020، 12)

ت- تميز في الاستراتيجية : هو ما يتعلق القرارات الاستراتيجية المهمة التي تتخذها المنظمة لأحداث مجموعة من التغيرات هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة ، مما يحقق تميزا في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

ث- تميز في المعرفة تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة ، وهذه الصفات هي انها غير ملموسة ، وضبابية ، ويصعب قياسها ، وتستخدم بشكل متزايد ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت ، وتتجسد في العاملين ، ولها تأثير واسع النطاق على المنظمة ، ويمكن استخدامه لفترة طويلة (كامل واخرون ،2019: 46) وتعتبر هذه الأخيرة هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، والتميز في المعرفة يعني إدارتها بشكل يضمن انسياب المعلومات والمعارف بين الفريق بشكل سلس، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع، وان أهم ما تقع فيه المنظمة من أخطاء هو تخزين المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين، مما ينعكس على أداء المنظمة في ظل عصر الثورة المعرفية(زين العابدين واخرون ،2020: 13)

المبحث الثالث : الجانب العملي

اولا تشخيص و وصف متغيرات البحث

هذه الفقرة تختص بترميز المتغيرات و الابعاد الخاصة بالبحث وتحديد الفقرات من حيث العدد لتسهيل عملية التحليل :

جدول (2) الترميز والوصف

اعتمد الباحثون على مدرج ليكرت الخماسي في استكشاف توافر متغيرات الدراسة كما يوضحه جدول (3)

جدول (3) مدرج ليكرت الخماسي

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	2	3	4	5

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير	
SC	4	الثقة بالنفس	AL	القيادة الرشيدة
VI	4	الرؤية		
PE	4	التأثير المثالي		
T	4	تميز الموارد البشرية	OE	التميز التنظيمي
R	4	تميز الهيكل التنظيمي		
E	4	تميز الاستراتيجي		
S	4	تميز المعرفة		

وبهدف الحصول على افضل النتائج من حيث الدقة ومصداقية القياس للظواهر المدروسة فان الباحثان اجراوا الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة.

• طريقة توزيع الاستبانة

بهدف تحقيق متطلبات البحث تم توزيع (45) استبانة المستلمة والصالحة منها (33) أي بعدد (12) استبانة مفقودة

جدول (4) استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

ت	الدوائر	عدد الاستمارات الموزعة على المدراء	عدد الاستمارات المسترجعة من المدراء	عدد الاستمارات المفقودة
1	الدائرة المالية و الادارية	7	5	2
2	دائرة رعاية القاصرين	8	6	2
3	دائرة العلاقات العدلية	3	2	1
4	"دائرة الكتاب العدول"	6	5	1
5	دائرة التنفيذ	4	3	1
6	دائرة القانونية	5	2	3
7	دائرة الوقائع العراقية	7	5	2
8	دائرة التخطيط العدلي	5	5	-
المجموع		45	33	12

المصدر: من إعداد الباحثين .

• الثبات البنائي لأداة القياس

ان اختبار الثبات البنائي يعد اسلوبا احصائيا يؤكد مدى موثوقية البيانات التي سيحصل عليه الباحثان من توزيع الاستبانات على افراد العينة المدروسة ، كانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في جدول (5) الآتي :

الجدول (5) ثبات البنائي اداة القياس

المتغير الرئيس	البعد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
القيادة الرشيقة	الثقة بالنفس	%63	%65
	الرؤية	%67	
	التأثير المثالي	%74	
التميز التنظيمي	تميز الموارد البشرية	%71	%87
	تميز الهيكل التنظيمي	%82	
	تميز الاستراتيجي	%84	
	تميز المعرفة	%67	

يتبين عن طريق الجدول (5) ان قيمة معامل الثبات (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل القيادة الرشيقة بلغت (%65) اما مجمل فقرات المتغير التابع فقد سجل معامل الثبات (87) مما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل للفقرات ال(12) وكذلك وجود ثبات مرتفع في المتغير المعتمد وفقراته ال (28) , اذ نلاحظ جميع القيم اكبر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية والبالغة (0.60) مما يدل بأن اداة قياس الدراسة تتصف بالدقة والثبات العالي (الزيادي :2019:124) .

ثانيا : تحليل وتفسير نتائج البحث

1- حيث بلغ اجمالي المتوسط الحسابي لمتغير القيادة الرشيقة (2.67) وبانحراف معياري (0.713) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وفقاً لما تقدم يشر ذلك الى تقدم واضح لإفراد العينة باتجاه ايجابي نحو متغير القيادة الرشيقة. ويمكن تلخيص مستويات هذه الابعاد حسب الجدول (6) : (وهي نسبة مقبولة)

الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاهمية الترتيبية لإبعاد المتغير الرئيس القيادة الرشيقة

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية الترتيبية
1	الثقة بالنفس	2.71	0.780	2
2	الرؤية	2.33	0.554	3
3	التأثير المثالي	2.98	0.805	1
-	المعدل الكلي لمتغير القيادة الرشيقة	2.67	0.713	-

المصدر: مخرجات برنامج Sps. V23

2- كما بلغ اجمالي المتوسط الحسابي لمتغير التميز التنظيمي (2.605) بالانحراف المعياري (0.802) يوضح انسجام الاجابات لأفراد العينة وفقاً لما تقدم يشر ذلك الى تقدم واضح لإفراد العينة باتجاه ايجابي نحو متغير التميز التنظيمي. ويمكن تلخيص مستويات هذه الابعاد حسب الجدول (7) :

الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاهمية الترتيبية لابعاد المتغير التابع التميز التنظيمي

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية الترتيبية
1	التميز بالموارد البشري	2.92	0.893	1
2	التميز بالهيكل التنظيمي	2.68	0.808	2
3	التميز الاستراتيجي	2.66	0.863	3
4	التميز المعرفي	2.16	0.645	4
-	المعدل الكلي لمتغير التميز التنظيمي	2.605	0.802	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V23

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضيات

تنقسم هذه الفقرة الى جانبين الاول يتبنى اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث اذ تم الاعتماد على مصفوفة الارتباط باختبار فرضيات البحث > معامل الارتباط البسيط (pearson) <تم تقسيم المبحث الى جزأين لتحقيق اهداف البحث كالآتي :

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (القيادة الرشيدة , والتميز التنظيمي) عن طريق مسارات الفرضيات التي بنائها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات تلك وكما يأتي:

اولاً- الفرضية الاولى الرئيسية باستخدام معامل الارتباط البسيط "pearson" لاختبار الفرضية الاولى الرئيسية و المتمثل بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل مع ابعاده والمتغير التابع, بين الجدول (8) تصنيف مستويات علاقة الارتباط. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (33) ونوع الاختبار (2-tailed) ومختصر (Sig) في الجدول تبين ان اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمتها اما في حال وجود علامة (***) على معامل الارتباط فهذا يعني ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية وفي ضوء قاعدة (Saunders, et al, 2009:459) يتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط وكالاتي :

الجدول (8) تصنيف لمستوى علاقة الارتباط

ت	مستوى علاقات الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كانت مُعامل الارتباط اقل من 0.00 - 0.30
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كانت قيمة مُعامل الارتباط بين 0.31 - 0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة)	إذا كانت مُعامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71 - 0.99
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كانت مُعامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	$1 \pm$
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان مُعامل الارتباط اقل من (0.00) - (0.30) (-)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة مُعامل الارتباط بين (-) - (-0.70) (0.31)
8	علاقة ارتباط سلبية بسيطة قوية جدا (او تامة)	إذا كان مُعامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71) - (-0.99)

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاديبيات الاحصائية

لغرض قبول او عدم قبول الفرضية الاولى الرئيسة أعلاه استخدم الباحثان اختبار (Sig. 2-tailed) لاختبار قيمة معامل الارتباط البسيط للوقوف على معنوية العلاقة بين القيادة الرشيدة (المُتغير المستقل) ومُتغير التميز التنظيمي (المُتغير المعتمد) , يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين (القيادة الرشيدة ومتغير التميز التنظيمي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهم (**) توضح هذه القيمة الى انخفاض العلاقة الطردية بين المتغيرين القيادة الرشيدة ومتغير التميز التنظيمي , ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مُستوى معنوية (1%) و بدرجة الثقة البالغة (99%) و الجدول (9) يوضح العلاقة المذكورة انفا, وبذلك يتبين قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيدة والتميز التنظيمي" عند مُستوى المعنوية (1%) وبذلك تكون نتيجة القرار مقبولة بدرجة الثقة (99%).

الجدول (9) يوضح علاقة ارتباط بيرسون بين المتغيرين

المصدر : الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتتفرع من الفرضية هذه ثلاث فرضيات فرعية هي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد الثقة بالنفس مع متغير التميز التنظيمي : يظهر تحليل الارتباط في الجدول (9) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مستوى (1%) بين بعد الثقة بالنفس ومتغير التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط بينهما (0.146) و بذلك تكون هذه النتيجة اثبات لصحة الفرضية الفرعية رقم (1).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد الرؤية ومتغير التميز التنظيمي : يظهر جدول (9) مصفوفة الارتباط ان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنويا بين بعد الرؤية ومتغير التميز التنظيمي اذ بلغت علاقة الارتباط (0.438*) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.011) اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1 %), اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد التأثير المثالي ومتغير التميز التنظيمي: يظهر الجدول (9) مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) ظاهرة بين بعدالتأثير المثالي و متغير التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.405) بينما بلغت معنوية علاقة الارتباط (0.019). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

ب- اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث باستخدام معامل الانحدار البسيط Simple Regression

Analysis

الجدول (10) يوضح نتائج تحليل علاقة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الاولى الرئيسية

المتغير		القيادة الرشيدة	الثقة بالنفس	الرؤية	التأثير المثالي
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	0.130	0.146	0.438*	0.405**
	Sig. (2-tailed)	0.471	0.416	0.011	0.019
	N	33	33	33	33

المصدر : الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى يؤثر بُعد الثقة بالنفس على التميز التنظيمي .

يبين الجدول (10) قيمة معامل الانحدار B لتأثير بعد الثقة بالنفس على التميز التنظيمي والبالغة (0.28) وهذا يعني ان سيتأثر إيجابياً وبمقدار (0.28) اذا ما تم تطبيق الثقة بالنفس , علماً ان معامل الانحدار كان معنوياً لان قيمة (t) والتي تقيس معنوية معامل الانحدار والبالغة (0.184) كانت معنوية وبقيمة دلالة (P=0.856) وهي أقل من مستوى الدلالة 1% , , اما قيمة R^2 (معامل التحديد) فقد بلغت (0.31) مما يدل على ان تطبيق الثقة بالنفس يُفسر ما نسبته 31% من التغيرات التي تحصل في التميز التنظيمي و النسبة الباقية البالغة (69%) فهي تعود لمتغيرات اخرى علماً ان قيمة (F) والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار بشكل كلي قد بلغت (3.220) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبقيمة دلالة (P=0.856) , وعليه فان الباحثين يستدلان من التحليل اعلاه ان هناك تأثيراً لبعده الثقة بالنفس على التميز التنظيمي في وزارة العدل .

المرتبة	قيمة الدلالة	قيمة F	R^2 معامل التحديد	قيمة t	معامل الانحدار B	أتميز أنتنظيمي القيادة الرشيدة
3	P=0.856	3.220	0.031	0.184	0.028	الثقة بالنفس
1	P = 0.082	33.23	0.322	1.801	0.411	الرؤية
2	P = 0.167	3.220	0.258	0.416	0.227	التأثير المثالي

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية يؤثر بعد الرؤية على التميز التنظيمي .

يبين الجدول (10) قيمة معامل الانحدار B لتأثير بعد الرؤية على التميز التنظيمي والبالغة (0.411) وهذا يعني ان سيتأثر إيجابياً وبمقدار (0.41) اذا ما تم تطبيق الرؤية , علماً ان معامل الانحدار كان معنوياً لان قيمة (t) والتي تقيس معنوية معامل الانحدار والبالغة (1.801) كانت معنوية وبقيمة دلالة (P=0.082) وهي أقل من مستوى الدلالة 1% , وكذلك فقد بلغت قيمة R^2 (معامل التحديد) (0.322) وهذا يعني ان تطبيق الثقة بالنفس يفسر ما نسبته 32% من التغيرات التي تحصل في التميز التنظيمي و النسبة الباقية البالغة (68%) تعود لمتغيرات أخرى علماً ان قيمة (F) والتي

تقيس معنوية انموذج الانحدار بشكل كلي قد بلغت (3.220) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبقيمة دلالة ($P=0.856$) , وعليه فان الباحثين يستدلان من التحليل اعلاه ان هناك تأثيراً لبعدهم الرؤية على التميز التنظيمي في وزارة العدل .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة يؤثر بعد التأثير المثالي على التميز التنظيمي .

يبين جدول (10) قيمة معامل الانحدار B لتأثير بُعد التأثير المثالي على التميز التنظيمي والبالغة (0.227) وهذا يعني ان سيتأثر إيجابياً وبمقدار (22%) اذا ما تم تطبيق التأثير المثالي, علماً ان معامل الانحدار كان معنوياً لان قيمة (t) والتي تقيس معنوية معامل الانحدار والبالغة (0.416) كانت معنوية وبقيمة دلالة ($P=0.167$) وهي أقل من مستوى الدلالة 1%. بلغت قيمة R^2 (معامل التحديد) قيمة مقدارها (0.258) هذا يدل على ان تطبيق بُعد التأثير المثالي يفسر مانسبته 25% من التغييرات التي تحصل في التميز التنظيمي ام النسبة الباقية البالغة (75%) تعود لمتغيرات اخرى علماً ان قيمة (F) والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار بشكل كلي قد بلغت (0.258) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبقيمة دلالة ($P=0.167$) , وعليه فان الباحثين يستدلان من التحليل اعلاه ان هناك تأثيراً لبعدهم التأثير المثالي على التميز التنظيمي في وزارة العدل .

المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات

اولا الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج التحليل توافر القيادة الرشيقة بنسبة جيدة في الوزارة المبحوثة على مستوى جميع الاقسام ومختلف الدوائر التنظيمية، وان بعد الرؤية هو أكثر الابعاد اهتماماً، بسبب طبيعة عمل الوزارة الذي يحتم عليها العمل بالدقة.
- 2- اظهر التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي، على الرغم من تلك العلاقة والتأثير كانت ايجابية إلا انه يعد تأثيراً قليلاً وقد يكون السبب وهو انخفاض مدى التأثير بينهما .
- 3- تؤدي ابعاد القيادة الرشيقة دوراً مهماً في تعزيز التميز التنظيمي داخل الوزارة ميدان التطبيق ، وبشكل خاص عن طريق تميز الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وتميز المعرفة التي توظف في تنفيذ العمليات المختلفة .
- 4- تهتم الوزارة بالتميز التنظيمي بمستوى مقبول، وان بعد التميز بالموارد البشرية هو أكثر الابعاد اهتماماً لأنه يعد العنصر الاساس في الوزارة .

ثانيا : التوصيات :

- 1- اتضح ان ابعاد القيادة الرشيقة في وزارة العدل (الثقة بالنفس والرؤية والتاثير المثالي) يمتلكون المعرفة والخبرة بالشؤون التنظيمية ، وهذا مما ينعكس على تعزز التميز التنظيمي.

- 2- اهمية ان تعي الوزارة المبحوثة اظهار سمات القيادة الرشيقة في العمل وهذا بالآتي يؤدي الى زيادة مستوى اداء العاملين وزيادة نسبة الانجاز وتحقيق متطلبات التميز التنظيمي .
- 3- التأكيد على ضرورة التعاون والتنسيق بين تشكيلات الوزارة المبحوثة فيما يتعلق بالتميز التنظيمي .
- 4- ضرورة اهتمام الوزارة على خلق بيئة ايجابية لغرض رفع مستوى افراد من اجل تحقيق التميز التنظيمي

المصادر :

- 1- بو سالم، ابو بكر، (2015) "دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر .
- 2- الجميأتي ، هشام عبد الله حمد،و الجبوري ،مراد موسى عبد ،(2019)، " نكاه الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك "، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد 51 ، العدد 48.
- 3- زين العابدين ،عثمان ، وياسن ،غنتوي ،(2020)،" دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأردار،متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي، في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. جامعة أحمد دراية.
- 4- الشمري ،احمد عبد الله امانة،(2019)" العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية"،اطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال .
- 5- العبادي ،هشام ،وزوين ،عبد الامير،وفنجان ،علي،(2020)،" الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي "،العدد 59 كانون الأول جامعة الكوفة .
- 6- العمري ، محمد بن سعيد ،(2017)،"أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي :دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية الادارة، مجلد 37 ،العدد 4 .
- 7- الفتلاوي،ميتاق ،(2017)،"العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية عن طريق الدور الوسيط للالتزام التنظيمي"بحث تحليتي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات"،مجلة المتنى ،المجلد السابع ،العددالرابع.
- 8- كامل ،سهاد ،ومهدي حوراء ثامر ، وكمونة ،علي عبد الامير ،(2019) ،"القيادة الملهمّة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية في كربلاء المقدسة ،مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 8 ، العدد 30.
- 9- الهيّتي، سؤدد سعيد حمد،(2018)،" العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية واستراتيجية التكامل وانعكاسها على التميز التنظيمي دراسة ميدانية في دائرة البحث والتطوير، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أطروحة علوم ادارة ،جامعة بغداد .

- 10- Alsarayrah, A. Z., & Alsarayrah, A. M. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 154-154.
- 11- Hudson, P. (2013). What makes school leaders inspirational and how does this relate to mentoring?. *Open Journal of Leadership*, 2(4), 87-94.
- 12- Ljungblom, M. (2012). A comparative study between developmental leadership and lean leadership—similarities and differences. *Management and Production Engineering Review*, 3, 54-68.
- 13- Lucy Finney, MBE (2012), "Inspirational Leadership ", Six must –haves to develop inspirational talent within your organization.
- 14- Mey, M., Werner, A., & Theron, A. (2014). The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. *problems and perspectives* .
- 15- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2021). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy–practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 10596011211005916.
- 16- Nyong'a, T. M., & Maina, R. (2019). Influence of strategic leadership on strategy implementation at Kenya Revenue Authority, southern region in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 128-159.
- 17- Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., ... & Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12), 1387-1398.
- 18- Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms—a framework. *Journal of Modelling in Management*.

الملاحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

دبلوم عالي ادارة الجودة

استبانة

تحية احترام وتقدير...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا (دور القيادة الرشيدة في التميز التنظيمي) دراسة استطلاعية في وزارة العدل العراقية ، تملؤنا الثقة بان تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند إجابتها تحقيقا لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث وسيعكس هذا الاهتمام تفهما ووعيا رفيعا للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية الفلسفية للبحث العلمي بإبعاده التطبيقية والعلمية.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا نتمنى لكم دوام التوفيق ...

الباحثين :

نورا جواد كاظم¹مصطفى حسن جمعة²ا.م.د. يزن سالم محمد³

الجزء الأول

معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

ت	معلومات	الاجابة
	النوع الاجتماعي	ذكر <input type="radio"/> أنثى <input type="radio"/>
	الحالة الاجتماعية	أعزب <input type="radio"/> متزوج <input type="radio"/> أرمل <input type="radio"/> مطلق <input type="radio"/>
	العمر	20 - أقل من 30 سنة <input type="radio"/> 50 - أقل من 60 سنة <input type="radio"/> 30 - أقل من 40 سنة <input type="radio"/> 60 - فأكثر سنة <input type="radio"/> 40 - أقل من 50 سنة <input type="radio"/>
	المؤهل العلمي	إعدادية فما فوق <input type="radio"/> بكالوريوس <input type="radio"/> دبلوم <input type="radio"/> دبلوم فني <input type="radio"/> دبلوم عالي <input type="radio"/> ماجستير <input type="radio"/> دكتوراه <input type="radio"/>
	مدة الخدمة في الوزارة	أقل من 5 سنوات <input type="radio"/> 5 - أقل من 10 سنة <input type="radio"/> 10 - أقل من 15 سنة <input type="radio"/> 15 - أقل من 20 سنة <input type="radio"/> 20 - أقل من 25 سنة <input type="radio"/> 25 سنة فأكثر <input type="radio"/>
	المنصب الحالي في المديرية	مدير <input type="radio"/> مدير شعبة <input type="radio"/> موظف <input type="radio"/> رئيس قسم <input type="radio"/>
	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية	شاركت بدورات الإختصاص <input type="radio"/> شاركت بدورات عامة <input type="radio"/> لم أشرك في أي دورة <input type="radio"/>

اولا :- القيادة الرشيقة : "القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتتبع عن السلوكيات التي تسبب هدرا في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة "

بدائل الإجابة					الفقرات	ت
لاوافق على الاطلاق	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
أولا: الثقة بالنفس						
					يهتم بآراء الافراد العاملين فيما يخص قضايا العمل	
					كفاءة مسؤولك تأهله لاتخاذ قرارات حكيمة في العمل	
					يسهم في بناء مناخ يسوده المسؤولية المشتركة للنهوض بواقع المنظمة	
					يتعامل مسؤولو مديرية بمبدأ الثقة مع مرؤوسيهـم .	
ثانياً : الروية						
					يمتلك المسؤول القدرة على تأدية الأعمال التي تخدم مستقبل منظمتهـم .	
					يجعل مسؤولك من ماضي منظمتهـم منطلقاً لتأمين مستقبلهـم .	
					مسؤولك يضحى بكل ما لديه بقصد تكريس نظرية المستقبل في ميدان العمل	
					لدى مسؤولك القدرة على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .	
ثالثاً: التأثير المثالي						
					يتخلى مسؤولو مديرية على مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسستهم .	
					يحظى مسؤولو مديرية بالاحترام من طرف العاملين.	
					يمتلك مسؤولو مديرية القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	
					يمتلك مسؤولو مديرية خبرة تساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة	

ثانياً :- التميز التنظيمي هو التنظيم الجيد القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات في المنظمات لضمان إنجاز الاهداف الهادفة بكفاءة وفعالية.

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق على الاطلاق
اولاً: تميز الموارد البشري					
	يتمتع موظفو المنظمة بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف منظماتهم .				
	يملك موظفو المنظمة القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم.				
	يتعاون موظفو المنظمة مع بعضهم لإيجاد حلول وخدمات مبتكر .				
	تعتقد أن الإجراءات الإدارية التي يتبعها العاملون دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير و التميز .				
ثانياً: تميز الهيكل التنظيمي					
	يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح .				
	تسير العمليات التنظيمية داخل المنظمة بشكل منظم بعيداً عن العشوائي .				
	يتم تشجيع الأقسام في المنظمة على العمل بشكل منسجم				
	تتم المحافظة من قبل مسؤولي المنظمة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.				
ثالثاً: تميز الاستراتيجية					
	يملك مسؤولو المنظمة رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً .				
	تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية .				
	تتجه القرارات الإستراتيجية لمنظمة إلى إحداث تغيير لمصلحة المنظمة				
	تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة				
رابعاً: تميز المعرفة					
	ستثمر المنظمة في معارفها التنظيمية بشكل عقلائي ورشيد .				
	يتم توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسب لمواكبة التغيير و التطورات الجديدة .				
	تقيم علاقات مشتركة لتبادل المعرفة في المجالات العلمية.				
	يتم تبادل المعلومات في المنظمة في مختلف المجالات العملية بين الموظفين .				