Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 311-329
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.16

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
ISSN: 1813-1719 (Print)

The reality of Behavior-Oriented Leadership Capabilities in the North Refineries Company / Baiji

Mustafa Hadi Ghannam Al-Hamdani*, Hatem Ali Abdullah Al-Hamdani
College of Administration and Economics, Tikrit University

Keywords:
Behavior-oriented Leadership capabilities, North Refineries Company / Baiji.

A R T I C L E I N F O

Article history:
Received 02 Jul. 2023
Accepted 10 Jul. 2023
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Mustafa Hadi Ghannam Al-Hamdani
College of Administration and Economics, Tikrit University

Abstract: The aim of the research is to determine the level of availability of behavior-oriented leadership capabilities in the North Refineries Company / Baiji, as the leadership in the organizations and with its behaviorally-oriented capabilities can create a positive work environment that stimulates the difference in the ideas presented and contributes to achieving the various desired goals through the optimal use of its capabilities. behavioral side, Especially since many organizations today neglect the behavioral aspect of the capabilities possessed by their leaders and focus on the extent of the presence of these capabilities only, as the study population was represented by (281) individuals from the leaders in the company, (221) questionnaires were distributed to them, and (209) questionnaires retrieved were of which (201) were valid for analysis, The research reached a set of conclusions, the most prominent of which was the availability of behavior-oriented leadership capabilities in the North Refineries Company / Baiji. By holding educational courses for leaders to introduce them to how to test, and choose the best to achieve success.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 311-329
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.16

واقع القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي

مصطفى هادي غنام الحمداني حاتم علي عبد الله الحمداني
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحديد مستوى توافر القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي، إذ إن القيادة في المنظمات[1] وبما تمتلكه من قدرات موجهة سلوكياً تستطيع إيجاد بيئة عمل إيجابية تحفز الاختلاف في الأفكار المطروحة وتساهم في تحقيق مختلف الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الامثل لقدراتها من جانب سلوكي، خاصة وإن العديد من المنظمات اليوم تهمل الجانب السلوكي في القدرات التي يمتلكها قادتها وينصب تركيزها على مقدار تواجد هذه القدرات فقط، وقد تمثل مجتمع المجتمع البحث بـ (281) فرداً من القادة في شركة مصافي الشمال/بيجي، تم توزيع (221) استبانة عليهم وقد كانت الاستبانات المستردة (209)، منها (201) صالحة للتحليل، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها تتوافر القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي، وقد أوصى البحث بضرورة تثقيف القادة بشأن ما يتم البحث عنه عند توظيف المرشحين في بداياتهم المهنية وفرزهم، وتحديد مدى إمكانية تعلمهم لأي سلوكيات وتطبيقها، وذلك من خلال إقامة دورات تثقيفية للقادة لتعريفهم بكيفية الاختبار، واختيار الأفضل لتحقيق النجاح.

الكلمات المفتاحية: القدرات القيادية الموجهة بالسلوك، شركة مصافي الشمال/ بيجي.

المقدمة

في ظل التغيرات العديدة والتحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات والتي كان أخرها فايروس كورونا، أصبحت المنظمات تبحث عن مصادر افضل للحصول على قادة مستقبليين قادرين على الوصول بالمنظمة إلى بر الأمان، ذلك لأن القيادة تعد هي المحرك والموجه الرئيسي للمنظمات في طريقها نحو تحقيق النجاح والمحافظة على هذا النجاح قدر الإمكان، لذلك بدأت المنظمات تتنافس بشكل مستمر في البحث عن أفضل المواهب الذين يتوقع لهم مستقبل قيادي باهر، لصنع الفارق والتميز عن باقي المنظمات في سوق العمل، لكن هذا الفارق لم يعد من السهولة صنعه أو الحصول عليه خاصة مع التغيرات العديدة التي عصفت في بيئة الأعمال، وجعلت هذا الفارق حكراً للسالكين في الطرق المختلفة بشكل ناجح ومبتكر، وللمنظمات القادرة على إيجاد سلوكيات تحفز التعاطف والاحترام وتشجع على ابتكار الأفكار المختلفة. ومن هنا فإن القيادة في المنظمات وبما تمتلكه من قدرات موجهة سلوكياً تستطيع إيجاد بيئة عمل إيجابية تحفز الاختلاف في الأفكار المطروحة والتعاطف المستمر القائم على أساس (نحن بدلاً من الأنا)، إذ أصبحت هنالك العديد من المعايير للحكم على أداء القادة، ومن أهمها هي الحكم على القادة من خلال سلوكياتهم في استخدام قدراتهم، ذلك إن جميع القادة يمتلكون قدرات وبنسب متفاوتة لكن القليل منهم يحسن استغلال تلك القدرات سلوكياً بالشكل الأمثل، فأصبحت بذلك سلوكيات القادة باستخدام قدراتهم معيار مهم في الحكم عليهم وعامل مهم في نجاحهم في أعمالهم.

(1) تم التعبير عن كلمة (شركة) في الاطار النظري بكلمة (منظمة) لأنها متوافقة مع الادبيات الإدارية، وفي الميدان تم التعبير عنها بكلمة (شركة) لتتوافق مع فهم العينة.

ومن هذا المنطلق فإن أهمية البحث تشتمل على دراسة واقع القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي، وإن فكرته حددت ميدانها منطقياً بشركة مصافي الشمال/ بيجي، ذلك أنها من الشركات المهمة العاملة في البيئة العراقية من ناحية الحجم والاتساع الوظيفي فضلاً عن العمق الإنتاجي والاستراتيجي، الا أن الباحثان قد واجها العديد من الصعوبات والمحددات كان أهم هذه الصعوبات هي صعوبة الحصول على المصادر المرتبطة بهذا الموضوع الأمر الذي جعلنا نبذل جهد ووقت كبير من أجل الالمام في موضوع البحث وإعطاء تصورات واضحة عنه، فضلاً عن عدم توافر مقاييس جاهزة لقياس المتغير.

وبناءً على ما تم ذكره سابقاً فيمكن تحقيق أهداف البحث الحالي من خلال استعراض هيكلية هذا البحث وما تم تناوله فيه، إذ إن البحث تكون من أربعة محاور يتضمن المحور الأول فيه الإشارة إلى الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فيتضمن الإشارة إلى الإطار النظري للبحث المتمثل بالقدرات القيادية الموجهة بالسلوك، فيما تضمن المحور الثالث التطرق إلى الإطار العملي للبحث، أما المحور الرابع فقد أشار إلى أبرز الاستنتاجات والتوصيات المرتبطة بالبحث.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: إن وجود القيادة المناسبة في المنظمات هي ضرورة حتميه لمواجهة مختلف التحولات والتحديات الكبرى التي يشهدها العالم الخارجي، فالقدرات التي يمتلكها قادة هذه المنظمات تعتبر عامل بارز ومهم في تحقيق النجاح، وخصوصاً أن هذه القدرات ترتبط في كثير منها بالسلوكيات التي يتمتع بها هؤلاء القادة، ولكن نلاحظ أن العديد من المنظمات اليوم تغفل أو تهمل أهمية الجانب السلوكي في القدرات التي يمتلكها قادتها، ويقتصر تركيزها بشكل كبير على مقدار تواجد هذه القدرات لدى القادة بغض النظر عن سلوكهم في استخدام هذه القدرات، بالرغم من أن امتلاك هذه القدرات بالنسبة للقادة يعتبر أمر مهم ولكن الأهم من ذلك هو سلوكهم في استخدام هذه القدرات، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تتحدد بـ(هل هنالك فجوة بحثية واقعية تجاه متغير الدراسة) و(مدى توافر القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/بيجي).

ثانياً. أهمية البحث: إن الأهمية الفكرية للبحث الحالي تبرز من أهمية المتغير الذي يتناوله، والذي لم يتم تغطيته بالشكل المناسب في الجهود البحثية السابقة، إذ إن الخوض في دراسة بهذا الفكر يحقق إدراك للباحث في وجود فجوة بحثية لم تتناولها البحوث السابقة في بحث شامل، وهي القدرات القيادية الموجهة بالسلوك، فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات حول القدرات القيادية إلا أن تلك القدرات القيادية الموجهة بالسلوك لم تبحث على حد علم الباحثان.

أما فيما يتعلق بالأهمية العملية للبحث فإنها تبرز من أهمية الميدان الذي يتم اجراء البحث عليه، إذ إن شركة مصافي الشمال وتحديداً فرع بيجي، تعد من أبرز المنظمات التابعة لوزارة النفط من ناحية القدرة التكريرية الخاصة بها والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ونحن من خلال بحثنا الحالي نسهم بتقديم مجموعة من الأسس والمعايير العلمية التي من شأنها إن تمكن المنظمة المبحوثة من التعرف على واقع القدرات القيادية الموجهة بالسلوك، فضلا عن أن هذا البحث من شأنه أن يوجه انظار متخذي القرار في المنظمة المبحوثة إلى ضرورة التركيز على سلوكيات القادة في استخدام قدراتهم التي يمتلكوها عند تحديد واختيار قادة للمستقبل، وعدم اقتصار التركيز على مقدار تواجد هذه القدرات فقط.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى ردم الفجوة البحثية المتعلقة بالقدرات القيادية الموجهة بالسلوك عبر تتبع التأطير الفلسفي والفكري لمتغير الدراسة، فضلا عن تشخيص مدى توافر القدرات القيادية الموجهة بالسلوك والتعرف على مستواها في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. منهجية البحث

1. **منهج البحث**: إن البحث الحالي يعتمد في فلسفته وتوجهاته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف القدرات القيادية الموجهة بالسلوك.
2. **أداة البحث**: أعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية على استمارة الاستبانة، والتي تم صياغتها بالاعتماد على الجانب النظري، من أجل قياس القدرات القيادية الموجهة بالسلوك.
3. **مجتمع وعينه البحث**: تمثل مجتمع البحث بالقيادات العاملة في شركة مصافي الشمال/ بيجي، والمتكونة من (281) فرداً، تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع تقدر بـ (221) فرداً بالاعتماد على جدول مورغان، وقد تم توزيع (221) استبانة، أسترد منها (209) استبانة، منها (201) استبانة صالحة للتحليل.

خامساً. فرضية البحث: من أجل السعي نحو حل مشكلة البحث تم صياغة الفرضية الأتية: (تتوافر القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي بحسب إدراكات العينة المدروسة)

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. القدرات القيادية الموجهة بالسلوك: إن الخوض في موضوعة القدرات القيادية الموجهة بالسلوك يحتم علينا بداية أن نشير إلى ما هيه القدرات القيادية إذ إنه وكما أشار (Lisdiono, et al., 2022: 4) فإنها عبارة عن مجموعة من القدرات التي يمتلكها القادة والتي يساعدون من خلالها منظماتهم على التكيف مع بيئتهم، وذلك من خلال تقديم الدعم للمرؤوسين وتوجيههم إذ إن القادة يساهمون في تكوين وإيجاد أداء فائق المرونة، يساعد في التكيف السريع مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة التي تمارس المنظمة فيها عملها لتحقيق النجاح المرغوب به من قبل المنظمة. فيما اضاف (Rana & Shuja, 2022: 3-4) قولهم ان القدرات القيادية لها أهمية كبيرة في التأثير على نجاح الأعمال والمشاريع التي تقوم فيها المنظمة من خلال قدرة هؤلاء القادة على القيام بغرس الاجراءات المبتكرة المرتبطة بالمهام التي تنجزها المنظمة، فضلا عن تحديد ادوار العاملين بعناية فائقة من أجل أنجاح مختلف المشاريع التي تقوم بها المنظمة. هذا وقد عرف (Morgan, 2022: 19) القدرات القيادية بالقول بأنها عبارة عن مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن القادة من القيام بمختلف الوظائف والمهام، وإن هذه القدرات يكون بعضها قدرات معرفية وبعضها الآخر قد يشتمل على قدرات غير معرفية مثل الانفتاح الاجتماعي والمسؤولية والمثابرة والاستقرار العاطفي، فضلا عن وجود القدرة على المبادرة والتي تمكن القادة من القيام بإعمالهم في المنظمة على أكمل وجه وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.

أما فيما يخص القدرات القيادية الموجهة بالسلوك فقد أشار (Intagliata, et.al., 2022: 1) بالقول بأنها مجموعة من القدرات التي ترتكز على السلوكيات التي يمكن القيام بملاحظتها وقياسها بدلاً من الإنجازات، إذ إنه يتم الحكم على وجود هذه القدرات من خلال فحص سلوكيات العاملين والتعرف على مدى قدرتهم على النمو ومدى قدرتهم على التعامل مع مختلف التعقيدات التي تواجههم، نظراً لأن الأداء السابق يكون مفيداً إذا كنت تبحث عن أفراد لإدوار معروفة تحتاج إلى مهارات وسمات معينة ومحددة لهذا الدور، ولكنه لا يبين لك ولا يخبرك بمن هو قادر على القيام

بأشياء لم يتم فعلها سابقاً، كما إنه لا يساهم في اكتشاف ذوي الامكانات الفائقة والمتميزة في مراحل مبكرة من حياتهم المهنية في المنظمة (Intagliata, et al., 2022: 1). وقد أشار (Hoque & Islam, 2022: 229) إلى أن هذه القدرات تعكس مدى قدرة القيادة على توجيه الاخرين والتأثير على طبيعة أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، إذ إن سلوك القادة يؤثر على مدى قبول للعامل للقائد وينعكس ايجابياً على جودة العمل وتصورات العاملين حول هذه القيادة، من خلال قدرة القادة العالية على التعامل مع العاملين مما يجعل القائد ذو قبول عالي وفاعل لدى اتباعه. فيما أشار (Bonesso, et al., 2017: 226) إلى أن القدرات السلوكية تعتبر مؤشرات مهمة وذات صلة بمدى فاعلية القيادة ذلك أن هذه القدرات ترتبط بمدى قدرة القادة على التأثير وتوجيه العاملين في منظماتهم نحو تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وان هذه القدرات تتعدد وتتفرع منها قدرات متعلقة بالذكاء العاطفي إضافة إلى القدرات المعرفية، إذ إن القدرات المعرفية ترتبط بالقدرة على تحليل المواقف والمعلومات واستغلال المعارف خير استغلال، والقدرات العاطفية تمثل فهم وتنظيم المشاعر والقدرة على تكوين العلاقات القائمة على أساس التأثير من أجل تكوين قيمة، بالتالي القادة الذين يكونون أكثر امتلاكاً للقدرات القيادية السلوكية يكونون أكثر قدرة على تطوير مناخ تنظيمي جيد يشجع العاملين في المنظمة على تقديم أفضل أداء لهم، إضافة إلى تمتعهم بقدرات عالية على حل المشاكل وتحديد رؤية واضحة للمنظمة، مستندة على سلوكياتهم في استغلال ما يمتلكون من قدرات وهي التي تميز القادة الفاعلين عن غيرهم. فيما اضاف (Ruben, 2019: 26) قوله إن القدرات القيادية السلوكية هي عامل من بين العديد من العوامل اللواتي من الممكن أن يكون لهن تأثير على النتائج بناء على سلوك القائد الهادف والذي قد يكون سلوك مقصود أو سلوك غير مقصود يؤثر بالتالي على النتائج. فضلا عن ذلك فقد أشار (Shen & Lei, 2022: 2) إلى أهمية قدرات وسلوكيات القادة في المنظمات ذلك أن هذه السلوكيات الخاصة بالقادة من شأنها أن تنتقل وأن يتم تقليدها من الأطراف الموجودين في المستويات الأدنى من خلال التسلسل الهرمي.

وأشار (Howard, et al., 2017: 59-60) إلى أن التطوير المبكر للقدرات القيادية السلوكية مثل الذكاء العاطفي والقدرات المعرفية يلعب دوراً مهماً في تعزيز التعلم الوظيفي وتحقيق النجاح، إذ إنه كلما كانت هناك فاعلية أكثر في استخدام القدرات القيادية كلما كان هناك مستوى أعلى من مشاركة العاملين، فضلا عن أن قدرتهم على اتخاذ القرارات المهنية الحساسة تكون أكبر إذ إن استغلال المعرفة والذكاء العاطفي وغيرها من القدرات بشكل موجه سلوكياً يلعب دوراً مهماً في فاعلية القيادة، بسبب ان امتلاك المعرفة وحدها مثلاً ليس كافياً إذ إنه يجب أن يكون القائد قادراً على استخدام تلك المعرفة، وتظهر هذه القدرة على استخدام المعرفة على شكل خصائص سلوكية يطلق عليها القدرات، والتي يتم تعريفها بأنها مجموعة من الخصائص الأساسية للقائد والتي تؤدي إلى تحقيق أداء فاعل ومتميز، وكلما كان القائد يمتلك هذه القدرات ويحسن السلوك باستخدامها بشكل كبير كلما كان الأداء الخاص به متميز وفاعل بشكل أكبر، الأمر الذي ينعكس على قدرته القيادية ويجعلها فاعلة بشكل أكبر من أجل تحقيق النجاح المرغوب به بالمنظمة.

من هنا نستنتج ونتوصل إلى تعريف اجرائي للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك، هي مجموعة من القدرات التي تُهيكل عمل القائد وأساس عمله، وتعتمد جودتها بشكل أساسي على السلوك المتبع من القائد في استغلالها لتحقيق أفضل أداء ممكن ينعكس على نجاح العمل في المنظمة. فالقادة جميعهم

يمتلكون قدرات، ولكن معيار التمييز الأهم هنا هو السلوك المتبع باستخدامها من قبل القائد، وهو الذي يميزه عن غيره من الأشخاص الاخرين في مجال العمل الذي يقومون فيه.

ثانياً. أبعاد القدرات القيادية الموجهة بالسلوك: تم اعتماد أبعاد القدرات القيادية الموجهة بالسلوك بالاعتماد على (Intagliata, et al., 2022: 1) والذي أشار إلى القدرات القيادية الموجهة بالسلوك تتضمن ثلاثة أبعاد وهي كل من (الذكاء العاطفي، القدرات المعرفية، دافعية الإنجاز)

1. **الذكاء العاطفي ES:** إن مصطلح الذكاء العاطفي خرج للعلن في منتصف التسعينات وهو وفقاً (Goleman, 2000) فإن له دور مهم في حياة الانسان، ذلك لأن العواطف تعد ذات أهمية كبيرة جداً في تحفيز الذات ومواجهة الاحباط وعدم المبالغة في المتعة، فضلا عن التحكم في الدوافع وتنظيم الحالة المزاجية إذ إنه يشتمل على معرفة المشاعر الخاصة وإدارتها والتعرف على مشاعر الاخرين وبناء علاقات مثالية معهم من خلال امتلاك القدرة على إدارة عواطفهم (Wahid, et al., 2022: 40). وقد أشار (wan, et al., 2022: 3) إلى أن القائد لديه القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين من خلال محاولة نقل مشاعره إلى العاملين، والتي ستسمح بتحسين أداء العاملين إذ إن سلوكيات وعواطف القادة تعتبر عامل مهم جداً ومؤثر في بيئة العمل بالنسبة للعاملين، بالتالي العامل الأساسي هو مدى استخدام القائد لذكائه العاطفي في إدارة وتوجيه سلوك المرؤوسين وبما يحقق المصلحة العامة من خلاله. فيما أشار (Pascual, 2022: 295) إلى أن الذكاء العاطفي يتمثل بشكل أساسي في القدرة على التأثير العميق في الاخرين، من خلال امتلاك قدرات التأثير من أجل تسهيل مختلف الأعمال، بالتالي امتلاك القدرة على التأثير عامل مهم جداً يجب ان يتحقق من خلال سلوك القائد. إضافة إلى ذلك فقد أشار (Tj, et al., 2021: 3280) إلى أن الذكاء العاطفي هو مكمل للأداء الفردي من خلال قدرة القائد الذي يمتلك الذكاء العاطفي على إقامة مختلف العلاقات الايجابية القائمة على أساس التأثير وتحقيق المصالح، والتي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين أداء العاملين من خلال السهولة في فهمهم وإدارة عواطفهم بشكل فاعل، والأساس هنا ليس نسبة الذكاء التي يمتلكها القائد بل الأساس هو امتلاك اتقان عاطفي جيد يستطيع من خلاله تحقيق افضل النتائج في العمل، إذ إن القادة الذين يمكنهم فهم مشاعر مرؤوسيهم يكونون أكثر قدرة على التفوق وتحقيق النتائج الايجابية.

هذا وقد أضاف لهم (Aloqaily, 2022: 512) بقوله إن القائد الذكي عاطفيا يكون لديه قدرة عالية على التحكم بالأشخاص وبما يتناسب مع الحاجة المرجو تحقيقها، إذ يمكنه التحكم بالمشاعر وتهدئتها عندما يتطلب الأمر ذلك، ومعيار الحكم هنا هو القدرة على فهم العواطف والتعامل معها بشكل إيجابي من أجل تحقيق النتائج المرجوة، إذ إن هناك قاعدة أساسية يتضمنها الذكاء العاطفي وهي تشير إلى أنه: (لا يمكننا ان نقرر مشاعرنا ولكن يمكننا أن نقرر)، ذلك أنه عندما نقرر الغضب مثلاً يمكننا أن نقرر كيفية التعامل مع غضبنا، فبالتالي جوهر الذكاء العاطفي يتمثل بكيفية التحكم بالذكاء العاطفي وتسييره واستخدامه بسلوك مناسب من أجل تحقيق ما نصبوا إليه من خلال قدرتنا على فهم مشاعر الاخرين.

من هنا يستنتج الباحثان تعريف أجرائي للذكاء العاطفي بالقول بأنه يشير إلى قدرة القائد على إقامة علاقات قائمة على أساس التأثير مع مختلف أطراف المصلحة المرتبطين بعمل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة مستغلاً سلوكياته في التواصل والتعاطف للتأثير بهم.

2. **القدرات المعرفية CA:** وهي تعبر عن مقدار المعرفة التي يمتلكها الشخص، وهي تتكون من (القدرة اللفظية، والقدرة العددية، والذكاء المعرفي، الخ.. من القدرات) والتي تمكنه من إنجاز مختلف المهام

الموكلة له بشكل فاعل (Otero, et al., 2022: 1). ولكن لا بد أن نشير إلى أن هذه القدرات المعرفية للقائد مهمة بشكل عام، ولكن من جانب سلوكي فإن القائد الافضل معرفياً والذي يصلح للقيادة بشكل افضل هو القائد الأفضل سلوكاً في استغلال هذه القدرات المعرفية التي يمتلكها، وليس الذي يمتلك أكبر قدر من القدرات المعرفية أو تحصيل دراسي، إذ إنه وكما أشار (Achor & Ngbea, 2022: 36) فإن القدرات المعرفية هي القدرات التي يتحكم فيها الدماغ وتعتمد بشكل أساسي على كيفية التفكير في حل المشكلات، بالتالي وجود المعلومات وامتلاك المعرفة وحده غير كافي دون معرفة كيفية استخدام هذه المعرفة وكيفية تطويعها لمصلحة تحقيق الأهداف المنشودة، وهنا يأتي دور الفوارق الفردية التي يتحدد على أساسها من هم القادة الافضل، إذ إن هناك العديد من الأشخاص الذين يكون فهمهم وتطبيقهم للأفكار بشكل أفضل من غيرهم ويكونون مجهزون بشكل افضل للعثور على حلول جديدة وسريعة وغير مألوفة سابقاً، أي أنهم عندما يسلكون مسار معين يحاولون دائما توقع ما هو غير متوقع، وعند اتخاذ القرارات يركزون بشكل أساسي على إضافة قيمة، ويمتلكون قدرة عالية على رؤية الصلة بين اشياء قد تكون متباعدة لا يملك الاخرون قدرة على إيجاد صلة بينها، بالتالي أساس الحكم هو السلوك المعتمد في استغلال المعرفة الممتلكة والعمل على تحقيق افضل النتائج من خلالها. وقد اضاف لهم (Martin, et al., 2020: 195) بقولهم إن الدماغ يقوم بتخزين المعلومات اللازمة لأداء أي مهمة معينة ومعالجتها، ولكن الاختلاف هنا يكون بكيفية التحكم بهذه المعلومات واستحضارها، وهذا ما يشار إليه بالاهتمام التنفيذي، الذي يعد ضروري من أجل الاحتفاظ بالمعلومات نشطة ويمكن الوصول إليها في الظروف التي يتشتت فيها الانتباه، إذ إنها تعكس الاختلافات الفردية في كيفية القدرة على التحكم بالمعلومات اثناء القيام بالأنشطة الموجهة نحو تحقيق الهدف، ذلك أن القادة الذين يتمتعون بقدرة أعلى يكونون قادرين على التركيز بشكل أفضل على المعلومات المرتبطة بالهدف واستحضار هذه المعلومات بالوقت المناسب والحفاظ عليها في متناول اليد من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت الأمثل، بالتالي كيفية استحضار المعلومات وكيفية استغلالها بالوقت الأمثل تلعب دوراً مهماً أكثر من حجم تلك المعلومات التي يمتلكها القائد.

فيما أشار (Barber, et al., 2020: 2) إلى أن السلوك الايجابي في استخدام القدرات المعرفية يساهم في التأثير وبشكل إيجابي على الأفراد الاخرين ويجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ الأوامر ويزيد الثقة فيما بينهم مما ينعكس على النجاح بشكل كلي في العمل في المنظمة. وقد أشار (Vanderpal, 2021: 87) إلى أن القادة الممتلكين لقدرات معرفية عالية ويجيدون استخدام هذه القدرات بشكل صحيح يكونون أكثر دقة في اتخاذ القرارات وتحديد مجالات استثماراتهم، مما يؤدي بالتالي إلى تحقيق نتائج استثمارية إيجابية، إذ يميلون إلى اتباع سلوكيات تتسم بمستويات عالية من الصبر ويكونون أقل تجنبا للمخاطرة، ذلك لأنهم يتمتعون بقدرة عالية على توقع الخسائر المحتملة، وبالتالي لديهم إمكانية لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤدي إلى تقليل أو منع هذه الخسائر قدر الامكان.

وبالتالي ومن خلال ما ذكر يستنتج الباحثان أن القدرات المعرفية تشير إلى المعرفة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من توقع ما هو غير متوقع، وحل مختلف المشكلات التي تواجهه من خلال اعتماد أفكار مبتكرة ومختلفة، ناتجة عن سلوكياته المتبعة في استغلال المعرفة التي يمتلكها والتي تميزه عن غيره من المنافسين أو الأشخاص المحيطين به في بيئة العمل لتحقيق قيمة متجددة للمنظمة.

3. دافعية الإنجاز AM: إن الدوافع بشكل عام هي المحرك الأساسي والرئيسي للسلوك البشري، إذ إنه لا ينشأ سلوك معين بدون وجود دافع وراء هذا السلوك، ومن ابرز هذه الدوافع هو دافعية الإنجاز ذلك ان استخدام مصطلح دافعية الإنجاز يعود إلى عالم النفس أدلر الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز تعتبر دافع محرك للإنسان، وأشار اليه كذلك العالم الأمريكي موراي الذي عبر عن الحاجة للإنجاز بأنه حرص الفرد على أن يقوم بتحقيق الأشياء التي يراها الأخرون صعبة، من خلال تنظيم الأفكار وضبطها لتحقيق التميز والتفوق والتنافس مع الاخرين (Masri, et al., 2022: 79). وقد أشار (Grera, et al., 2022: 375) إلى أن دافعية الإنجاز تتمثل في الرغبة بالتقدم المستمر، من خلال سلوك صاحب هذه الدافعية بالخروج من مناطق الراحة والسعي بشكل مستمر لمواجهة مختلف التحديات والمشاكل والعمل على حلها، وهو بذلك يمثل خير استغلال لطاقته، فضلا عن عدم الركون إلى مناطق الراحة والاكتفاء بما تحقق، وهو بالتالي يمثل جانب سلوكي مهم من جوانب دافعية الإنجاز التي يجب أن يتحلى بها القادة من أجل القيام بالمهام والنجاح فيها. هذا وقد أشار (Ariyanti, et al., 2021: 8) إلى أن السلوك الافضل في استغلال دافعية الإنجاز يتمثل بتوجيه هذه الدافعية نحو إنجاز الأعمال الأكثر أهمية، فضلا عن ضرورة عدم تركيز هذه الدافعية على تطوير ودعم الذات فقط، بل يجب ان يكون مساهم في تطوير ودعم الآخرين ممن هم حوله من أجل تحقيق النجاح على مستوى الكلي وليس الجزئي.

وقد أضاف لهم (Ansar, et.al., 2022: 978) بقولهم إن القادة يحتاجون بشكل مستمر إلى استخدام سلوك من شأنه أن يزيد ويحفز من قدرات وأداء الآخرين، حتى يصلوا إلى مستوى أعلى ويشعرون بالتالي بالإعجاب والثقة والاحترام تجاه قادتهم. وقد أشار (Barcena, 2022: 57) إلى أن دافعية الإنجاز ماهي إلا تبيان للغرض من سلوك الإنجاز في بيئة معينة، فهي بذلك تعكس سلوك الفرد المتوجه نحو أداء غرض معين في بيئة عمل معينة، إذ إن البعض يميل نحو تجنب العمل والتركيز على تقليل الجهد والبعض الاخر يكون سلوكهم موجه بشكل أساسي نحو الأعمال ذات الجهد الاكبر ويبحثون دائما عن حل المشكلات للمساهمة بتحقيق النجاح. هذا وقد أضاف (Dolenc, 2022: 86) قوله إن الدافعية يتحدد من خلالها كيفية بدء القادة لسلوكهم وكيفية تنظيمه والحفاظ عليه وتحديد أفضل السبل للبداية فيه. هذا وقد أشار (Purohit & Patel, 2022: 1487) إلى أن دافعية الإنجاز تعتبر شرط أساسي من شروط النجاح إذ إنها تمثل العمليات التي (تؤدي إلى جودة السلوك) والتي من خلالها يحدد القائد تصرفاته بطريقة معينة في وقت معين من أجل تحقيق غرض أو هدف معين.

وبالتالي يستنتج الباحثان أن دافعية الإنجاز تشير إلى الكيفية التي يستغل بها القادة طاقتهم في الأعمال التي يقومون فيها، وسلوكهم المتبع في ذلك، ليس في مجال تحسين ادائهم فقط انما تطوير قدرات الاخرين ممن هم حولهم، والعمل قدر الإمكان على الاستفادة من قدراتهم.

وبالتالي تم إدراك الفجوة البحثية باتجاه القدرات القيادية الموجهة بالسلوك نظرياً وتتم الإجابة عن السؤال الأول فيما يخص القدرات القيادية الموجهة بالسلوك.

المحور الثالث: الإطار العملي

أولاً. التحليل العاملي الاستكشافي EFA[(2)]: إن التحليل العاملي الاستكشافي يمثل تقنية احصائية مستخدمة على نطاق واسع، تهدف إلى التأكد من الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس الخاصة

(2) Exploratory factor Analysis

بمتغيرات البحث، من خلال تحليل المكونات الرئيسية وتقليل المتغيرات المتعددة (الفقرات) في عدد أقل من المتغيرات، وذلك لتحديد أي العوامل التي يجب الاحتفاظ فيها (وهي جميع العوامل التي تكون قيمة الجذر الكامن لها أكبر أو يساوي واحد) (Costello, Osborne, 2005: 1).

ومن هذا المنطلق قام الباحثان بأجراء أختبار بارتليت وأختبار (KMO) وهو عبارة عن أختصار لـ (Kaiser-Mayer-Olkan Measure)، وذلك من أجل معرفة مدى ملائمة حجم العينة، إضافة إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأستبانة، ومدى جودة القياس في أختزال العوامل، ويوضح الجدول رقم (1) أن قيمة أختبار (KMO) للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك هو (0.850)، وهي تعد قيمة مقبولة، ذلك بسبب إن الحد الأدنى لتلك القيمة هو(0.500)، وبالتالي هذا يعبر عن جودة النموذج وعن كفاية العينة حسب ما أشار (نسيب، 2021: 167)، الأمر الذي يعني إن القياس ممتاز، وما يؤكد ذلك هو درجة المعنوية للقياس التي تبلغ (0.000)، وهي أقل من (0.05) بالتالي مصفوفة الأرتباطات بين الفقرات تختلف عن مصفوفة الوحدة.

الجدول (1): قيمة (KMO) وبارتليت للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك.

المتغير	القدرات القيادية الموجهة بالسلوك
قيمة Kmo	0.850
أختبار بارتليت	938.737
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Version23.

وبغية التأكد من الشرط الثاني المتعلق بنسبة التباين التراكمي المفسر، أعتمد الباحثان على طريقة مصفوفة المكونات الأساسية وكما هو موضح في الجدول رقم (2)، إذ إن الجدول يوضح استخراج ثلاثة عوامل قيم جذرها الكامن أكبر من الواحد الصحيح للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك، وقد بين الجدول ما تكشفه العوامل من تباين في البيانات، فالعوامل المرتبطة بالقدرات القيادية الموجهة بالسلوك تكشف ما نسبته (57.810%)، وكلما زادت هذه النسبة كلما زاد التباين الذي تفسره هذه العوامل، وكلما كانت تعبر عن دلالة إحصائية اكبر، وإن هذه النسبة المرتبطة بالتباين المفسر سترتفع بعد حذف الفقرات الضعيفة.

الجدول (2): التباين المفسر والجذر الكامن للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك.

المتغير	التباين الكلي المفسر	الجذر الكامن الكلي	عدد العوامل المستخلصة	الجذر الكامن لكل عامل	قيمة التباين المفسر لكل عامل
القدرات القيادية الموجهة بالسلوك	57.810	7.515	3	5.168	21.946
				1.331	18.153
				1.016	17.711

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Version23.

وبعد إعادة تدوير النتائج التي تم التوصل إليها، تحصلنا على مصفوفة العوامل الجديدة بعد التدوير، وهي مصفوفة العوامل للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك بعد التدوير، ويبين الجدول رقم (3) تشبع كل فقرة مع أي عامل ودرجة هذا التشبع، والفقرة المقبولة هي التي يكون قيمة تشبعها أكثر من (0.40).

الجدول (3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك.

الفقرات	ES	CA	AM
X1	0.814		
X2	0.738		
X3	0.725		
X4	0.502		
X5	0.496		
X6	0.452		
X7		0.858	
X8		0.774	
X9		0.673	
X10			0.826
X11			0.694
X12			0.675
X13			0.494

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Version23.

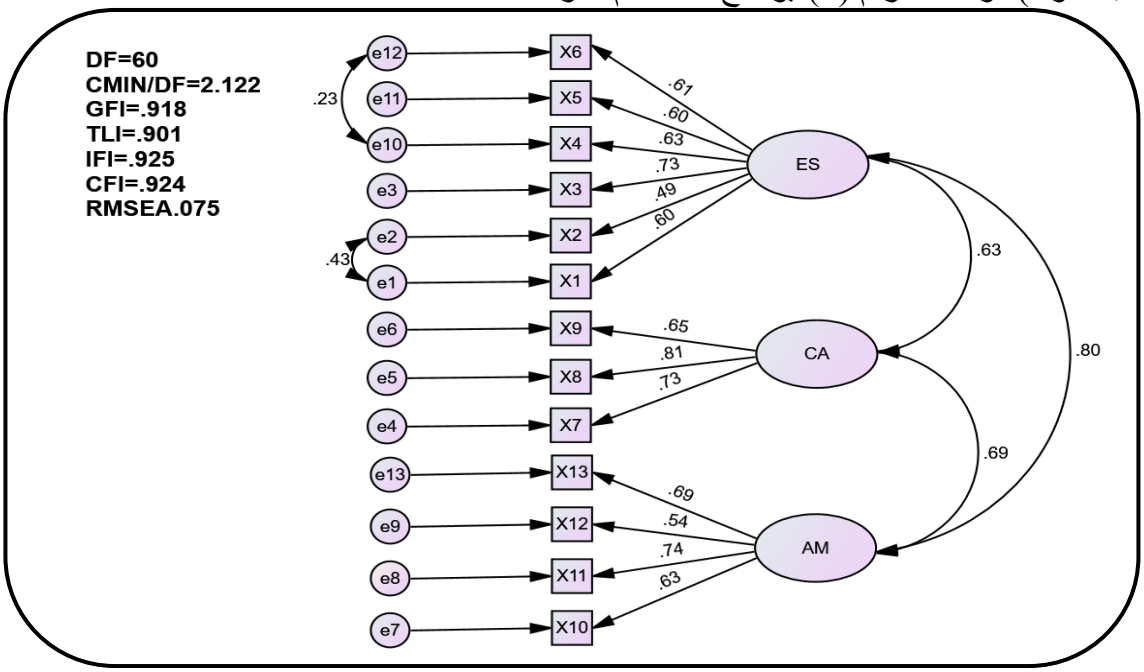
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) المتعلق بمصفوفة القدرات القيادية الموجهة بالسلوك بعد التدوير، تشبع العامل الأول بست فقرات إذ إنه تم إضافة الفقرة (X6) إلى العامل الأول، وكانت الفقرات (X7, X8, X9) تشبعها مع العامل الثاني، والفقرات (X10, X11, X12, X13) تشبعها مع العامل الثالث، فضلا عن أنه تم حذف الفقرتين (X14) و(X15)، وذلك بسبب أن تشبعهما كان أقل من (0.40)، الأمر الذي يعني أنهما لا يمتلكان دلالة إحصائية.

ثانياً. التحليل العاملي التوكيدي[3]CFA: إن الهدف من التحليل العاملي التوكيدي هو التأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها من العينة موافقة ومتلائمة مع الانموذج الفرضي للقياس ومعرفة ما إذا كان أنموذج القياس قد تكون بشكل فعلي ومؤكد من الأبعاد المحددة له؟ وهل الفقرات التي كونت كل بعد تتصف بالصدق والقبول احصائياً؟ وبالتالي تتم الإجابة عن السؤال الأول من خلال تحقق مؤشرات جودة المطابقة والتي تحدد قبول الانموذج المفترض من عدمه، أما فيما يتعلق السؤال الثاني فتتم الإجابة عليه من خلال المؤشرات أيضاً، بالإضافة إلى التحقق من قيم الاوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم، والتي تربط المتغيرات الكامنة(الأبعاد الرئيسية) مع كل فقرة من الفقرات التي تكونت منها هذه المتغيرات، اذ تعرف بمعاملات الصدق وهي كلما كانت أكبر من (0.40) دل ذلك على صدق العبارة، وقد أشار (البلوي، 2022: 11) إلى أن التحليل العاملي التوكيدي يعد من أكثر الاختبارات قوة في اختبار طبيعة العلاقات بين البنى الكامنة، إذ إنه يعد أداة تحليلية مناسبة لتطوير المقاييس، والعمل على اعادة التحقق من صحتها وتقدير الصدق البنائي لها. وقد أشار (الشمري، 2020: 91) إلى أن عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس تتم من خلال التحليل العاملي التوكيدي، والذي يعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية، وذلك للتأكد من أن

[3] Confirmatory factor Analysis

البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات، ملائمة للنموذج الهيكلي للقياس، إذ إن الفقرة تكون مقبولة عند زيادة تشبعها عن (0.40)، وعندما يكون الخطأ المعياري فيها صغير قدر الامكان، وتكون فيها النسبة الحرجة متجاوزة (1.96)، عند مستوى معنوية (5%).

إن نتائج التحليل العاملي التوكيدي التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالقدرات القيادية الموجهة بالسلوك هي نسبة (CM/DF) والتي تعبر عن نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية وتساوي (2.122) وهي أقل من (5) بالتالي تعد مقبولة، وقد جاءت قيم (GFA=0.918)، (CFI=0.924)، (TLI=0.901)، (IFI=0,925) وهي قريبة للواحد بالتالي تعبر عن جودة النموذج، وقد جاءت جميع التقديرات معنوية عند (P=0.000) وهي تعبر كذلك عن جودة النموذج، فيما جاءت (RMSEA=0.075) وهي تعتبر قيمة أكبر من (0.05) الأمر الذي يؤيد جودة النموذج ويؤكد على ان البيانات التي سحبت من العينة مطابقة لأنموذج القياس المتمثل هنا بـ (القدرات القيادية الموجهة بالسلوك)، والشكل رقم (1) يوضح كل ما تم ذكره.



الشكل (1): التحليل العاملي التوكيدي للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك.

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23.

نلاحظ في الشكل رقم (1) أعلاه توكيد حذف كل من الفقرة (X14) والتي تشير إلى استغلال دافعيتهم وطاقتهم بشكل إيجابي، والفقرة (X15) التي تشير إلى تقييم الوضع عند مواجهة أي عوائق، وذلك لأن قيمة تشبعها أقل من (0.40) وبالتالي هي ليست ذات دلالة احصائية، الأمر الذي قد يكون نتيجة لطبيعة عمل الشركة التي تحدد أدوار معينة يلتزم فيها، وطبيعة البيئة المضطربة التي تعمل فيها الشركة والتي لا توفر القدرة على تقييم الوضع خاصة خارجياً عند مواجهة أي عوائق، ونلاحظ كذلك وجود علاقة ارتباط طردية بين (X4) و(X6) بقوة (0.23)، فضلا عن وجود علاقة ارتباط طردية بين (X2) و(X1) بقوة (0.43).

ثالثاً. الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث: تتضمن هذه الفقرة عرض لنتائج التحليل الوصفي لاستجابات العينة حول توافر القدرات القيادية الموجهة بالسلوك وأبعادها في شركة مصافي الشمال/ بيجي.

تتكون (القدرات القيادية الموجهة بالسلوك)، من ثلاثة أبعاد هي كل من(الذكاء العاطفي، القدرات المعرفية، دافعية الإنجاز)، وقد تكونت من (13) فقرة بعد حذف الفقرتين (X14) و(X15) نتيجة أن تشبعهما كان أقل من (0.40) وبحجم عينه (201)، وقد حصلت القدرات القيادية الموجهة بالسلوك على وسط حسابي (4.027)، وبذلك فإنه يعد ذو مستوى مرتفع جداً وذلك لأنه أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وقد حصل كذلك على انحراف معياري (0.461) وهو أقل من الواحد الصحيح فضلا عن حصوله على معامل اختلاف (11.459) الأمر الذي يدل على انخفاض التشتت في اجابات أفراد العينة، ووجود تجانس وتقارب في الآراء، وقد حصل كذلك على أهمية نسبية تقدر بـ (0.805) الأمر الذي يشير إلى مستوى تقييم مرتفع جداً ودور كبير يلعب للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك، إذ توضح هذه النتائج مدى ادراك العينة للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك وحجم توافرها في شركة مصافي الشمال / بيجي.

وعلى مستوى الأبعاد فقد برز بعد دافعية الإنجاز كأكبر بعد داعم للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك، إذ إنه حصل على وسط حسابي (4.06) وهو مرتفع، وحصل على مستوى أهمية (0.812) الأمر الذي يشير إلى أن دافعية الإنجاز تعد من أهم القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي، ويدلل على أن أغلب اجابات العينة في هذا البعد كانت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.516) ومعامل اختلاف (12.698) الأمر الذي يدلل على انخفاض مستوى التشتت في اجابات العينة على هذا البعد، وفيما يتعلق في البعديين المتبقيين وهما الذكاء العاطفي والقدرات المعرفية فقد جاء بعد الذكاء العاطفي في المرتبة الثانية، فقد حصل الذكاء العاطفي على وسط حسابي من (4.04) وهو يعد مرتفع، وبانحراف معياري (0.520)، ومعامل اختلاف (12.876) الأمر الذي يدلل على انخفاض مستوى التشتت وتجانس اجابات العينة وآرائهم، وحصل على أهمية نسبية (0.809) الأمر الذي يدلل على أهمية هذه القدرة وادراك العينة لأهميتها ومدى وجودها في شركة مصافي الشمال/ بيجي، أما القدرات المعرفية فهي في المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية ومعامل الاختلاف، فقد حصلت على وسط حسابي (3.943) وهو يعتبر مرتفع كذلك، وبانحراف معياري (0.634) وهو أقل من الواحد الصحيح ومعامل اختلاف (16.084) الأمر الذي يدلل على انخفاض مستوى التشتت في اجابات العينة وتجانسها، وكانت الأهمية النسبية (0.788) وهي نسبة جيدة تعكس مدى الاهتمام بالقدرات المعرفية شركة مصافي الشمال/ بيجي.

وبالتالي ومن خلال الاطلاع على الجدول المتعلق بمجموعة النتائج لكل الفقرات المرتبطة بأبعاد القدرات القيادية الموجهة بالسلوك، نلاحظ ان هذه النتائج تشير إلى امتلاك القادة في شركة مصافي الشمال/بيجي عينة البحث، لهذه القدرات الموجهة بالسلوك، وقد بلغ مستوى جميع هذه القدرات بين العالي والعالي جداً، وحسب التصنيف الموجود في الجدول رقم (4)، وقد أشارت هذه النتائج إلى انسجام عالي في اجابات عينة البحث، يمكن ملاحظته من خلال الاطلاع على قيم معامل الاختلاف، والتي تعكس الانسجام العالي في اجابات العينة حول مدى توافر هذه القدرات الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي.

وقد تم توضيح المتوسطات والانحرافات ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية والترتيبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة في الجدول رقم (4). وقد تم الاعتماد على معامل الاختلاف في ترتيب الأبعاد والعبارات.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 311-329
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.16

الجدول (4): عرض وتحليل بيانات القدرات القيادية الموجهة بالسلوك.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
X1	4.22	0.682	16.161	0.844	1
X2	4.29	0.713	16.620	0.858	2
X3	4.10	0.735	17.926	0.82	3
X4	3.87	0.802	20.723	0.774	6
X5	3.93	0.728	18.524	0.786	4
X6	3.86	0.794	20.569	0.772	5
ES	**4.04**	**0.520**	**12.876**	**0.809**	**الثاني**
X7	4.02	0.696	17.313	0.804	1
X8	3.93	0.758	19.287	0.786	2
X9	3.88	0.854	22.010	0.776	3
CA	**3.943**	**0.634**	**16.084**	**0.788**	**الثالث**
X10	4.14	0.603	14.565	0.828	1
X11	3.99	0.682	17.092	0.798	3
X12	4.25	0.707	16.635	0.85	2
X13	3.87	0.757	19.560	0.774	4
AM	**4.06**	**0.516**	**12.698**	**0.812**	**الأول**
BOLC	**4.027**	**0.461**	**11.459**	**0.805**	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Version 23.

وما يثبت ذلك هو نتائج اختبار (t) في الجدول رقم (5) للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك، والتي أظهرت أن هناك فوارقَ معنويةً بين الوسط الحسابي للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك والوسط الفرضي (3)، الأمر إلى يشير إلى توفر القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي.

الجدول (5): نتائج اختبار (t) للقدرات القيادية الموجهة بالسلوك.

القدرات القيادية الموجهة بالسلوك	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الذكاء العاطفي	4.04	3	28.456	0.000
القدرات المعرفية	3.94	3	21.090	0.000
دافعية الإنجاز	4.06	3	29.218	0.000

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Version 23.

وبالتالي عندما توافرت الأبعاد والمتغيرات تبعاً للتحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي والتحليل الوصفي تحقق قبول فرضية التوافر وهي كالآتي:

تتوافر القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي بحسب إدراكات العينة المدروسة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: تتضمن هذه الفقرة عرض للاستنتاجات التي تم التوصل إليها في البحث وهي كما يأتي:

1. تبين من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي أن هنالك صعوبة في تقييم الوضع ومحاولة التصحيح عند مواجهة أي عوائق، الأمر الذي قد يكون ناتجاً عن طبيعة البيئة المضطربة التي تعمل فيها الشركة.
2. تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي أن إدراك القيادة في شركة مصافي الشمال/ بيجي حول أهمية القدرات القيادية الموجهة بالسلوك جاء بمستوى إيجابي مرتفع، وهذا يدل على اهتمام الشركة بهذه القدرات، وهذا ما بينته كذلك نتائج اختبار التوافر.
3. تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي أن بعد دافعية الإنجاز كان هو البعد الأكثر أهمية من الناحية الترتيبية والذي يعكس مستوى استجابة مرتفع وحجم موافقة عالي من العينة، ثم تبعه بعد الذكاء العاطفي، ثم بعد القدرات المعرفية، الأمر الذي يشير إلى تركيز الشركة على توفر هذه القدرات في قادتها وإدراكهم لها.

ثانياً. التوصيات: في ضوء الاستنتاجات التي تم تقديمها مسبقاً، يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد الشركة المدروسة في الاستفادة منها.

1. العمل على إيجاد آلية للتقييم المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.

آلية التنفيذ: تشكيل فرق متخصصة لمراقبة مختلف التغيرات وتقييمها بشكل مستمر.

2. تثقيف القادة بشأن ما يتم البحث عنه عند توظيف المرشحين في بداياتهم المهنية وفرزهم، وتحديد مدى إمكانية تعلمهم لأي سلوكيات وتطبيقها.

آلية التنفيذ: من خلال إقامة دورات تثقيفية للقادة لتعريفهم بكيفية الاختبار، واختيار الأفضل لتحقيق النجاح.

3. تركيز القيادة على تحفيز العاملين بشكل مستمر نحو الإنجاز، والعمل على دمجهم في منظومة العمل عاطفياً، والتركيز على إكسابهم القدرات المعرفية المناسبة.

آلية التنفيذ: من خلال اعطائهم أدوار جديدة تكون محفزة لهم، وأشراكهم بمهام يعتمد نجاحها على درجة التعاون فيها، واشراكهم بدورات تدريبية وتشجيعهم على الحصول على الشهادات العليا في مجالات تخصصهم.

المصادر

اولاً. المصادر العربية

1. البلوي، أحمد عبدالله عايد، (2022)، "التكامل بين التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي كطريقتين للتحقق من البنية العاملية لمقياس جودة الحياة المختصر لمنظمة الصحة العالمية"، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط،38(7)،1-30.
2. الشمري، رافع محمد علي، (2020)،" الدور التفاعلي لديناميكية القوة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي) دراسة تحليلية لآراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة)"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة كربلاء.

3. نسيب، أحمد، (2021)، " التحليل العاملي الاستكشافي كأسلوب لتقدير عوامل قياس المسؤولية البيئية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP-"، مجلة التنمية الاقتصادية،6(2)،161-173.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Achor, E. E., & Ngbea, P., (2022), Implications of cognitive abilities in students' performance in physics using group dynamics and visual-clue strategies. Journal of Research in Instructional, 2(1), 33-46.
2. Aloqaily, A. N., (2022), The Effect of Emotional Intelligence on the Decision-Making Quality by Financial Institution Employees in Jordan. Journal of Positive School Psychology,6(5), 511-521.
3. Ansar, A., Sumar, W. T., & Tanaiyo, F., (2022), The Relationship of Transformational Leadership Behavior of School Principles and Teacher Achievement Motivation with Learning Quality. Eduvest-Journal of Universal Studies, 2(5), 977-986.
4. Ariyanti, N. S., Adha, M. A., Wiyono, B. B., Timan, A., Burhanuddin, & Mustiningsih. (2021, May). The effect of situational leadership of the head of administration, emotional quotient and achievement motivation on employee performance at State University of Malang. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2339, No. 1, p. 020165). AIP Publishing LLC.
5. Barber, S. J., Lopez, N., Cadambi, K., & Alferez, S., (2020), The limited roles of cognitive capabilities and future time perspective in contributing to positivity effects. Cognition, 200, 104267.
6. Barcena, M. C., (2022), Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement in the Context of Basic Education. World Journal on Education and Humanities Research,1(3),55-63.
7. Bonesso, S., Gerli, F., Comacchio, A., & Cortellazzo, L., (2017), Developing Leadership Identity and Emotional Competencies in Higher Education: Methodological Insights and Empirical Evidence from the Italian Context. In Emotions and Identity. Emerald Publishing Limited,13,223-244.
8. Costello, A. B., & Osborne, J. W., (2005), Best practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis. Pract. Assess. Res. Eval, 10(7), 1-10.
9. Dolenc, P., (2022), Evaluating Achievement Motivation in Physical Education Context: The Use of The Goal Orientations in Exercise Measure. Journal of Psychological & Educational Research, 30(1),85-98.
10. Grera, M. Y., Abdallah, S. S., & Hamed, K. R. A., (2022), Psychological Well-being, Social Adjustment and Social Responsibility as Predictors of Achievement Motivation among Arab Postgraduate Students in Malaysia. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 11(1), 373-386.
11. Hoque, M. S., & Islam, N., (2022), Leadership Behaviors of Women Entrepreneurs in SME Sector of Bangladesh. Businesses, 2(2), 228-245.

12. Howard, A. R., Healy, S. L., & Boyatzis, R. E., (2017), Using leadership competencies as a framework for career readiness. New Directions for Student Leadership, 2017(156), 59-71.
13. Intagliata, J., & Sturman, J., &Kincaid, S., (2022), How to Spot — and Develop — High-Potential Talent in Your Organization. Harvard Business Review.
14. Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A., (2022), Examining Leadership Capabilities, Risk Management Practices, and Organizational Resilience: The Case of State-Owned Enterprises in Indonesia. Sustainability, 14(10), 6268.
15. Martin, N., Capman, J., Boyce, A., Morgan, K., Gonzalez, M. F., & Adler, S., (2020), New frontiers in cognitive ability testing: Working memory. Journal of Managerial Psychology, 35(4), 193-208.
16. Masri, A.., Al-Dlalah, M. M.., Khateeb, L. A.., & Alkhawaldeh, A. N., (2022), The Predictive Ability of Superstitious Thinking in Motivation for Achievement among MA Students at Al-Balqa Applied University. Journal of Educational and Social Research, 12(2), 77-92.
17. Morgan, C. J., (2022), The Relationship Between Sibling Position and Leadership Abilities. Department of Human Development & Family Studies School of Education at the University of North Carolina at Chapel Hill.
18. Otero, I., Salgado, J. F., & Moscoso, S., (2022), Cognitive reflection, cognitive intelligence, and cognitive abilities: A meta-analysis. Intelligence, 90, 101614.
19. Pascual, E. A., (2022), Relationship of Organizational Behavior and Students' Emotional Quotient, 93(1), International Journal of Research Publications, 290-305.
20. Purohit, B., & Patel, I., (2022), A Comparative Study of Achievement Motivation of Nss and Non Nss Volunteers. International Journal of Research Publication and Reviews,3(8),1487-1491.
21. Rana, A. G., & Shuja, A., (2022), Influence of leadership competencies on transport infrastructure projects' success: A mediated moderation through innovative-work-behavior and the project type. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 16(1), 1-33.
22. Ruben, B. D., (2019), An overview of the leadership competency framework. Competencies for Effective Leadership, 19-28.
23. Shen, Y., & Lei, X., (2022), Exploring the impact of leadership characteristics on subordinates' counterproductive work behavior: from the organizational cultural psychology perspective. Frontiers in Psychology, 13,1-15.
24. Tj, H. W., Tecoalu, M., Colline, F., Widjaja, D., & Mannuela, R., (2021), The Effect of Intelligence Quotient and Emotional Quotient on Lecturer Performance Mediated by Creativity. Ieom Society International,3278-3285.
25. VanderPal, GA., (2021), Emotional Quotient and Intelligence Quotient on Behavioral Finance and Investment Performance. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 15(2),83-92.

26. Wahid, D., Rosidi, I., & Dianto, A. Y., (2022), Hubungan Antara Emotional Quotient Dengan Kenakalan Remaja Pada Siswa Kelas Xi Di Smk Negeri 1 Nganjuk. Jurnal Riset Rumpun Ilmu Pendidikan, 1(1), 38-48.
27. Wan, J., Pan, T. K., Peng, Y., Yi, K., & Meng, Q. L., (2022), The Impact of Emotional Leadership on Subordinates' Job Performance: Mediation of Positive Emotions and Moderation of Susceptibility to Positive Emotions. Frontiers in Psychology, 2991.

الملحق (1): أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم	التخصص الدقيق	الكلية المعتمد عليها	اسم الجامعة
1	أ.د.	فائق مشعل قدوري الدوري	الادارة الاستراتيجية	الادارة والاقتصاد	جامعة تكريت
2	أ.د.	صلاح الدين عواد الكبيسي	الادارة الاستراتيجية	الادارة والاقتصاد	جامعة بغداد
3	أ.د.	ناجي عبد الستار محمود	الادارة الاستراتيجية والتسويق	الادارة والاقتصاد	جامعة تكريت
4	أ.د.	أحمد علي حسين	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	الادارة والاقتصاد	جامعة تكريت
5	أ.م.د	أيمان بشير محمد ابوردن	الادارة الاستراتيجية	الادارة والاقتصاد	جامعة الموصل
6	أ.م	كفاح عباس محيميد	الادارة الاستراتيجية	الادارة والاقتصاد	جامعة تكريت
7	أ.م.د	عامر علي حمد	ادارة موارد بشرية	الادارة والاقتصاد	جامعة تكريت
8	أ.م.د	عمار عواد حمد	الادارة الاستراتيجية	الادارة والاقتصاد	جامعة تكريت
9	أ.م.د	فراس حسين علوان	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	الادارة والاقتصاد	جامعة تكريت
10	أ.م.د	أحمد عباس حمادي	الادارة الاستراتيجية والتسويق	الادارة والاقتصاد	جامعة الفلوجة

الملحق (2)

وزارة التعليم العالي
جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م/ الاستبانة

السادة الأفاضل..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

نعرض على حضراتكم أستبانه بحث في إدارة الأعمال بعنوان: **" واقع القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/بيجي".** وتعد هذه الاستمارة مقياس يعتمد لغرض البحث العلمي، تتضمن مجموعة من المؤشرات الخاصة لأغراض الدراسة، آملين منكم التفضل بالإجابة على فقراتها، علما بأن الإجابات عليها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط دون الضرورة لذكر الاسم.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 311-329
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.16

ملاحظات عامة:

1. يعتمد الباحث على تعاونكم في ملئ الاستبانة بوضوح ودقة تمثل تصوراتكم الخاصة، إذ لا يوجد صواب أو خطأ مطلق.
2. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحيه الاستمارة للتحليل
3. ضع علامة (✓) أمام البديل الذي تراه مناسب.

مع جزيل الشكر والامتنان

ثانياً. متغيرات البحث:

1 - القدرات القيادية الموجهة بالسلوك: مجموعة القدرات التي تُهيكل عمل القائد وأساس عمله، وتعتمد جودتها بشكل أساسي على السلوك المتبع من القائد في استغلالها لتحقيق أفضل أداء ممكن ينعكس على نجاح العمل في المنظمة.

أ- الذكاء العاطفي: يشير إلى قدرة القائد على إقامة علاقات قائمة على أساس التأثير مع مختلف أطراف المصلحة المرتبطين بعمل الشركة، من أجل تحقيق الاهداف المنشودة، مستغلا سلوكياته في التواصل والتعاطف للتأثير بهم.

تحرص القيادة في شركة مصافي الشمال / بيجي على:

ت	نص الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	إقامة علاقات مع الأطراف المختلفة.					
2	المشاركة في الاجتماعات الدورية للتأثير في صنع القرارات.					
3	التعاطف مع العاملين وكسب ودهم.					
4	تقدير جهود العاملين من خلال تلبيه احتياجاتهم.					
5	أيصال الرسائل الصعبة للعاملين بتعاطف.					

ب- القدرات المعرفية: وهي تشير إلى المعرفة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من توقع ما هو غير متوقع، وحل مختلف المشكلات التي تواجهه من خلال اعتماد أفكار مبتكرة ومختلفة، ناتجة عن سلوكياته المتبعة في استغلال المعرفة التي يمتلكها، والتي تميزه عن غيره من المنافسين أو الأشخاص المحيطين به في بيئة العمل لتحقيق قيمة متجددة للمنظمة.

يحرص قادة شركة مصافي الشمال / بيجي على:

ت	نص الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	التفكير بمهام العمل وفق رؤية إدارة المنظمة.					
2	إن تركز قراراتهم على تكوين قيمة جديدة للمنظمة.					
3	امتلاك النظرة المستقبلية حول التحديات في المستقبل.					
4	توقع كل ما هو غير مألوف في مسارات عمل المنظمة.					
5	التعامل بحذر مع المشكلات التي تواجه المنظمة.					

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.16

ج- دافعية الإنجاز: وهي تشير إلى الكيفية التي يستغل بها القادة طاقتهم في الأعمال التي يقومون فيها، وسلوكهم المتبع في ذلك ليس في مجال تحسين ادائهم فقط، انما تطوير قدرات الاخرين ممن هم حولهم، والعمل قدر الإمكان على الاستفادة من قدراتهم.						
يسعى قادة شركة مصافي الشمال / بيجي إلى:						
ت	**نص الفقرة**	**أتفق بشدة**	**أتفق**	**محايد**	**لا أتفق**	**لا أتفق بشدة**
1	تطوير الإنجاز على المستوى الكلي.					
2	مواجهة تحديات العمل المستجدة باندفاع وواقعية.					
3	تطوير قدرات العاملين لتوظيفها في تعزيز الإنجاز.					
4	استغلال دافعيتهم وطاقتهم بشكل ايجابي.					
5	تقييم الوضع عند مواجهة أي عوائق.					