

دور القيادة الحربية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لاراء عينة من كليات جامعة الكوفة

The role of chameleon leadership in achieving outstanding university performance An exploratory study of the opinions of a sample of the faculties of the University of Kufa

م.د حسين محمد علي كشكول

Dr. Hussein Mohammed Ali Kashkool

hussain.kashkool@uowa.edu.iq

جامعة وارث الأنبياء، كربلاء، العراق

University of Warith Alanbiyaa ,Iraq

م.د نضال عبد الله ياسين المالكي

Dr.Nidhal Abdullah Yaseen Almaliki

dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq

جامعة وارث الأنبياء، كربلاء، العراق

University of Warith Alanbiyaa ,Iraq

المستخلص

يتمثل الهدف العام من هذه الدراسة في التعرف على اهمية القيادة الحربية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال اراء عينة من موظفي كليات جامعة الكوفة، وقد تبنت الدراسة ضمن الاطار المفاهيمي موضوع القيادة الحربية باعتباره من المواضيع الحديثة كمتغير مستقل تفسيري، والاداء الجامعي المتميز كمتغير مستجيب، وتم اجراء التحليل باعتماد مجموعة من الادوات الاحصائية التي تتناسب وهدف الدراسة، وتم اعتماد برنامجي الحزمة الاحصائية (Smart PLS)، وتضمنت الدراسة عدد من الاستنتاجات: اهمها ان تتسم الشخصية الحربية بانها ذات المستوى العالي من المراقبة الذاتية من شأنه ان يساهم بشكل فاعل في تقليل الجهد والوقت وانسيابية العمل مما يساهم في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحربية، الاداء الجامعي المتميز، الشخصية الحربية، المراقبة الذاتية

Abstract:

The general objective of this study is to identify the importance of chameleon leadership in achieving outstanding university performance, and the study relied on the descriptive and inferential approach through the opinions of a sample of the employees of the faculties of the University of Kufa. Explanatory, and outstanding university performance as a responsive variable, and the analysis was conducted by adopting a set of statistical tools that fit the objective of the study.

The two statistical package programs (Smart PLS) were adopted, and the research included a number of conclusions:

The most important of which is that the chameleon personality is characterized by a high level of self-monitoring that would effectively contribute to reducing effort time and workflow, which contributes to achieving outstanding university performance, and the research presented.

A set of recommendations based on the results that have been reached.

key words:

Chameleon leadership, outstanding university performance, chameleon personality, self-monitoring

المبحث الاول

1- منهجية الدراسة

1-1 مشكلة الدراسة

في ظل الظروف الاقتصادية والامنية والسياسية التي تمر بها بلدنا العراق ، وما نتج عنها من افرازات وضغوط تسببت في ضياع الجهد والوقت والمال ، اصبح لزاما البحث عن مجموعة العوامل والاساليب التي يمكن ان تساهم في معالجة بعض من اهم المشاكل التي تواجه المؤسسات وخصوصا المؤسسات الحكومية ، وهنا برز دور القيادة الحربية وكيفية توظيفها للمساهمة في حل هذه المشكلة ، ولعل الاداء الجامعي المتميز يقف في مقدمة الوسائل التي يجب توظيفها وبشكل فاعل في تسهيل اجراء الاعمال المطلوبة وبالتالي تحقيق الاداء المتميز والنهوض بواقع جيد ، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي يمكن تمثيلها بالاتي : ما مدى اسهام القيادة الحربية وابعادها في تحقيق الاداء الجامعي المتميز.

1-2 اهمية الدراسة

ان التوجه في جهود القيادة الحربية ابرزت مجموعة متعددة من الاراء والخبرات التي تشير الى ان عملية تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات لا يمكن اكمالها الا بالبحث عن الاساليب الحربية الابداعية، وفي هذا الاطار تبرز اهمية الدراسة من اهمية الموضوع الذي تنطلق منه وتحاول معالجته ، فالقيادة الحربية من الموضوعات الحيوية الحديثة والتي تحاول الدراسات والابحاث تقديم الحلول اللازمة لتحقيقه، باعتباره عنصرا حيويا ينبغي الاحاطة بكل جوانبه، بالإضافة الى ان التقدم العلمي القى بضلاله على كافة القطاعات، ووجب ان تتماشى معه المنظمة وتحاول ان تستفيد من افرازاته، وهذا ما اوجد ضرورة بحثية لتناول دور القيادة الحربية في المنظمات وربطها بعملية الاداء الجامعي المتميز والذي سيعزز من ادائها في المستقبل.

1-3 اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي:

- (1) التعرف على مفاهيم القيادة الحربية والاداء الجامعي المتميز والمفاهيم المرتبطة بها .
- (2) التحقق من مستوى تأثير القيادة الحربية وابعادها في تحقيق الاداء الجامعي المتميز.
- (3) الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق الاصلاح المنشود في جامعة الكوفة.

1-4 فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة كالآتي :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية والاداء الجامعي المتميز . وتنبثق عنها

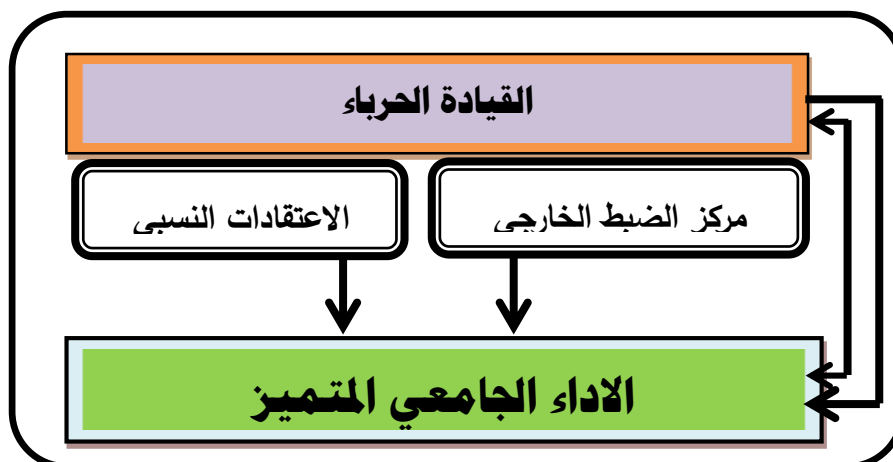
الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة تأثير معنوية بين مركز القيادة الحربية واصحاب المصالح .
- توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية والعمليات .
- توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية والموارد .
- توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية والثقافة التنظيمية .

1-5 انموذج الدراسة الفرضي

يتضمن الانموذج الفرضي الاتي :

- 1-5-1 المتغير المستقل: (القيادة الحربية) : وتشمل (مركز الضبط الخارجي، الاعتقادات النسبية)
- 1-5-2 المتغير المعتمد : (الاداء الجامعي المتميز) : وتشمل (اصحاب المصالح ، العمليات، الموارد ، الثقافة التنظيمية)



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان

1-6مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة وفقاً لآراء عينة من الموظفين في بعض كليات جامعة الكوفة (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الآداب، كلية التربية، كلية التمريض)، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث ان :

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 112$) وبناءاً عليه تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (160) استثماراً، تم استرجاع (137) استثماراً، استبعدت 11 استثماراً غير صالحة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (126) استثماراً، وبنسبة استرجاع (85.6%)، وهنا أصبح حجم العينة ($n=126$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

1-2 مفهوم القيادة الحرباء او المتلون :

يتشابه الحربائيون مع كائن الحرباء من حيث انهم يتلونون حيثما يداهمهم الخطر، فبدلاً من المواجهة او الهرب او الاستسلام فانهم يلجئون الى التلون والخداع ووضع الأقنعة التي تخفي وجوههم الحقيقية، وعادة ما يبدأ السلوك الحربائي كمحاولة لصد المنافسين وحماية الذات الا انها سرعان ما تتحول الى سلوك تلقائي يحدث بصورة غير واعية، يصف الشخص الحربائي بانه شخص غير متسق ومتقلب ويتلون لليد التي تطعمه، وبذلك فانه يختلف عن سلوك الديناصور الذي يشير الى الشخص الذي لا يتكيف ولا يتغير. وبشكل عام يحاول الحربائيون الى إرضاء أي شخص يكون بجانبهم سواء كانوا خصوما او اصدقاء، أملاً في ان يتمازجوا في المجموعة. (Lynch, 2009 : 19) . وعندما يكون الالتزام بالقيم والمواقف الأخلاقية مستقراً وموحداً يمكن للموظفين الاعتماد على آليات التنظيم الذاتي للتغلب على توجههم الذي لا يهتم بالاهتمام الذاتي في كثير من الأحيان وإزالة صنع القرار وقد تؤدي الميزات الشخصية التي تبرز السلوك الحرباء إلى زيادة قدرة الموظفين على التأثير الخارجي وتعيق التزامهم بقيم أخلاقية مختارة إن مجرد إدراك سلوكيات الآخرين أو سماتهم أو قيمهم أو التفكير فيها يخلق ميلاً قوياً للانخراط دون وعي في سلوكيات مماثلة أو مقترنة ولكن قد تؤدي الاختلافات الفردية أيضاً خاصة إذا كانت تشجع التأثيرات الشبيهة بالحرباء مثل المظهر الخارجي والمعتقدات النسبية على سبيل المثال اثنين من الميزات الشخصية التي يمكن أن تدفع الموظفين لاستخدام نهج تشبه الحرباء في صنع القرار وتوحي مقابلات خارجية بالحاجة إلى قرارات تعتمد على السياق والمعتقدات النسبية التي لا تركز على أي مبادئ أخلاقية عالمية وبالتالي فإن هذه السمات الشخصية أكثر توافقاً مع استخدام أساليب تشبه سلوك الحرباء كما أن المصلحة الذاتية ليست سمة أساسية لهؤلاء الأفراد في حد ذاتها فإننا نقول إنهم أكثر عرضة للدافع وراء هذا الدافع لعدة أسباب و يتطلب استخدام المناهج الشبيهة بسلوك الحرباء تحليل البيئة الطيبة لاتخاذ القرار الأنسب وفقاً لكل حالة معينة ولا يرتبط هذا النهج في حد ذاته بالانتهازية وهو ما يحدده على أنه مصلحة ذاتية تسعى إلى الوصم ولكن يمكن أن يشجع أنماط صنع القرار التي تعكس تعديلات عملية محتسبة مع السياق لتلبية توقعات الآخرين ويميل هذا الأسلوب العملي إلى اشتغال التصرفات على السلوكيات التي تمارس في سياق معين ويحدد طريقة استجابة متلاحقة تستند إلى الفضيلة على سبيل المثال النمو البشري والخداع الهائل وباستخدام هذه المقاربات الشبيهة بالحرباء إذا كانوا يعتمدون على تقليد السلوكيات لتحقيق نهاية إيجابية معينة والتي يبدو أنها هي الحالة التي على الأرجح لا يمكن أن تتطور الى عادات جيدة موجهة إلى الخير نفسه و التي تبني شخصيتها وتنتج تحسناً اجتماعياً من حولهم فالفضائل التي تم تعريفها على أنها عادات مستدامة تؤثر على السمات الشخصية للأفراد هي أقل عرضة للتطور في مثل هذه السيناريوهات وبالتالي فهي تنطوي على اعتبارات لاحتياجات الآخرين (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017 : 1) .

لذا يرى (Chartrand & Bargh, 1999: 893) أن سلوك الحرباء هو أفضل سلوك يمكن ان يتبع في المنظمات ، وان يلعب الانسان سلوكيات الحرباء والذي لا يمكن إلا أن تأخذ عليه من خلال مجموعة من السلوكيات كسلوك والشخصية، والقيم. وان يتغير كلون الحرباء ليتناسب مع محيطه الحالي، ويتغير سلوك الفرد او القائد ليتناسب مع معايير وقيم المجموعة التي يشارك فيها حالياً. كما يرى (Williams, et, 2011: 10) ان القيادة الحرباء عبارته عن سلوك تمويه يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي يمكن من خلالها ان تتسجم مع محيطها الداخلي والخارجي لضمان البقاء على قيد الحياة في بيئات غير مألوفة في حين عرفه (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017) سلوك الحرباء وهو قدرة الافراد على تغيير عن سلوكه والتكيف مع بيئات مختلفة من اجل تحقيق أهدافه الشخصية او الذاتية.

لذا فيراها الباحثان القيادة الحرباء هي مجموعة من الأعمال او السلوكيات او الممارسات التي لديها القدرة على التكيف مع احتياجات البيئة في حين تبقى في جوهرها. الحرباء فقط تغيير الألوان لا الأشكال.

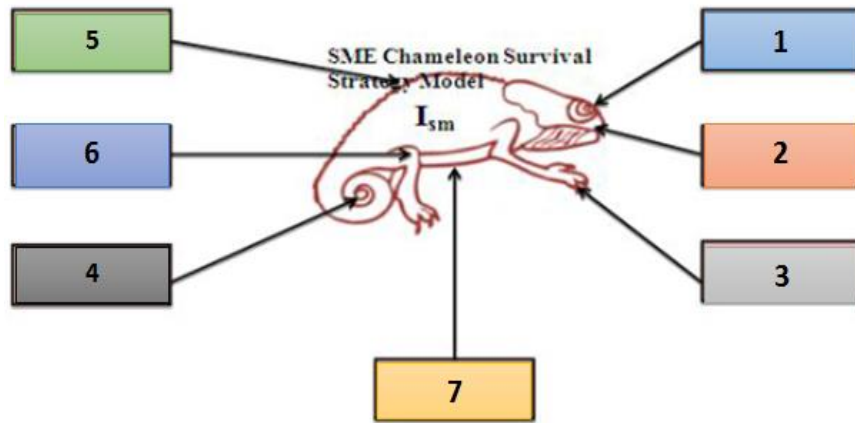
2-2 فلسفة المنظمات الحرباء من منظور استراتيجي

عندما نتكلم عن المنظمات الحرباء فأنا يجب النظر الى القيادة العليا للمنظمة بإدارتها وقوتها وصلابتها ومقاومته للعوامل الداخلية والخارجية لها نرى ان مثل هكذا قيادة يجب ان يكون لها قياده وإدارة تتمتع بمجموعة من الألوان والمرونة والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافه الشخصية وأهدافه المجموعة، وإن الصفات القيادية الفعالة ضرورية في المنظمات المعقدة والمتنوعة اليوم لأن منظمات اليوم تواجه قضايا تتعلق بالأفراد العاملين والطوارئ الخارجية. لذا زودت قيادة الحرباء المشاركين بالأدوات اللازمة لاستخدام مهارات القيادة الشخصية المتطورة بثقة لإدارة التغيير بنجاح داخل المنظمة. يعتقد أن التواصل الجيد زاد من التنوع للقيادة

عند التفاعل مع الأفراد الذين يظهرون شخصيات مختلفة وأساليب تعلم مختلفة. يبدو أن موضوع قيادة الحرب يؤثر على المهارات البيئية التي تم تطويرها في المنظمات وخبرات الإدارة. (Williams, et, 2011: 10)

2-3 خصائص القيادة الحربية

القيادة الحربية هي القيادة التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع تأثيرات البيئة، ولها القدرة على محاكاة استراتيجيات المنظمات المنافسة وتأخذ هذه القيادة صفاتها من الخصائص والقدرات التي يمتلكها كائن الحرب (Baquer&Yousef, 2015: 194) وكما يتضح في الجدول (1) والشكل رقم (2) أدناه.



الشكل (2) يوضح الشكل التوضيحي لخصائص الحرب

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على ادبيات الدراسة

جدول (1) خصائص القيادة الحربية

ت	خصائص كائن الحرب	خصائص القادة الحرب
1	قدرة للعنين بالتحرك بشكل مستقل الأخرى.	نظرة مستمرة ومتعددة المحاور لمراقبة البيئة، وتصحبها قدرة على الاستجابة الفعالة مع البيئة.
2	لسان يمكن اطلاقه لصيد الفريسة.	توظيف سمات ومقدرات فريدة من اجل كسب ميزة تنافسية، ومن ثم العمل على تعظيم هذه المقدرات التي يفتقر اليها المنافسون.
3	أقدام خاصة قادرة على امساك الأشياء.	تدعيم مركز المنظمة في السوق وجعل المنظمة مقاومة للاهتزازات في منطقة عملها.
4	ذيل طويل يدعم توازن الجسم وقادر على المناورة.	المعايرة واستقرار العمليات، والتي تمنحها القدرة على تأسيس هبة لها في السوق.
5	خلايا الجلد قادرة على تغيير لونها.	التكيف مع التغيرات والتطورات في البيئة، وهذا التكيف يجب ان يركز على البقاء وإصلاح الرؤية الاستراتيجية.
6	حركات حذرة ومدروسة.	صياغة وتنفيذ استراتيجي فعال، من خلال اخذ الحذر والحيطة عندما تجري المنظمة حساباتها من اجل ضمان مستقبل ناجح.
7	قدرات تركز استراتيجية.	التمركز الاستراتيجي من اجل البقاء، اذ ان النظام لا يمكن باي حال ان يعمل بمعزل عن البيئة وهنا يبرز دور واهمية التمرركز الاستراتيجي في نجاح المنظمة.

المصدر: اعداد الباحثين

2-4 ابعاد القيادة الحربية

تم تحديد بُعدين للقيادة الحربية والمتمثلان بنوعين من السمات الشخصية وهما مركز الضبط الخارجيو الاعتقادات النسبية، اذ تم قياس مركز الضبط الخارجيين خلال فترتين تم اعتمادهما من مقياس (Zahra 1989)، في حين قام بقياس الاعتقادات النسبية من خلال ثلاثة فقرات تم تكييفها من مقياس (Peterson et al. (2001) وكما يتضح في الجدول رقم (3).

1-4-2 مركز الضبط الخارجي External Locus of Control: يشير الى درجة اعتقاد الافراد بان لديهم السيطرة على النتائج والاحداث المؤثرة في حياتهم. والأشخاص التي تكون لديهم هذه السمة يعتقدون بان القدر والحظ يحدد قراراتهم ونتائج هذه القرارات ولذا فانهم يتجنبون تحمل مسؤولية قراراتهم ويعتمدون على إشارات موقفية بدلاً من قيمهم في تحديد المسار الصحيح للتصرف.

2-4-2 الاعتقادات النسبية Relativistic Beliefs: وفقاً للأشخاص الذين يؤمنون بالنسبية فان الصواب والخطأ هي مفاهيم نسبية، كذلك فان المعايير الأخلاقية مرتبطة بالمجتمع والثقافة والتفضيلات الشخصية ولذا فانهم يرفضون هذه المعايير، وتكون لديهم النزعة في السعي للكسب على حساب الآخرين بسبب فقدان الوازع الأخلاقي واعتقادهم بان الاخلاق تسوقها الظروف المحيطة بالاحداث. (Lynch, 2009 : 19) والشكل رقم (3) ابعاد لقياس القائد الحربي



الشكل (3) يوضح ابعاد القائد الحربي

المصدر: اعداد الباحثين

2-5 الاداء الجامعي المتميز

يعد مفهوم الاداء من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الاعمال وذلك لظهوره مع البدايات الاولى للنظريات الإدارية، لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثين في هذا المجال ، ويتضح ذلك من خال التعاريف الواردة في ادناه: (علي وآخرون، 2010، 13) يعد الاهتمام بمفهوم الاداء العالي او كما يطلق عليه بعض الباحثون على انه الاداء المتفوق وبشكل خاص ، ومن المفاهيم الادارية التي حظيت اهتمام كبير في مستوى عالي من الاهتمام من قبل المنظمات لكونها تهدف الى نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة ويرتبط ارتباطاً كبير في الاداء المتفوق (العابدي والعبادي ، 2007 : 221) كما يعد الاداء من المصطلحات والمفاهيم الاساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية والادارية ولكافة انواع المنظمات لان مخرجات هذا الاداء قد تكون ذات آثار سلبية على ربحية واداء المنظمة او قد تكون اساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية في هذه البيئة. (يوسف، 2006: 27:37) ويقصد بالاداء المتميز اعلى مستوى من مستويات الاداء التي يمكن ان ينجزه الافراد العاملين في المنظمة (شعبان والعبادي ، 2009: 27) او هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل كفؤ وذا فعالية عالية (يوسف، 2006: 27،

في حين يرى الباحثان ان الاداء الجامعي المتميز هو ترابط بين متغيرات المجموعة المتماسكة ضمن المعايير مع بعضها البعض لتكون ميزه تنافسية تتفوق على منافسيها من اجل تحقيق اهدافها. وكما عرفة كل من (Robins & Wiersema، 1995: 278) على انه قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة الامد و اضافته على انها الاداء الذي يتجاوز متوسط الاداء الاعتيادي وانه يمثل سلسلة من الاداء المتميز المتفوق. في حين يرى (الحكيم وآخرون، 2009: 9) على ان احد اوجه الابداع اذ يعرفه الابداع انه ذلك العمل الذي يدرك بانه شيء متميز وفريد من نوعه.

2-6 أساليب تحقيق الأداء المتميز

تسعى المنظمات إلى تحقيق الاداء المتميز من خال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الاداء المتميز. وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هناك عدة خطوات يمكن اتباعها لتحقيق أداء متميز هي : (يوسف، 2005: 52).

1. وضع معايير عالية للأداء لكل الافراد المنظمة والعمل على رفع المعايير بشكل تدريجي.
2. تطوير المديرين ، وذلك بأسناد أعمال جديدة اليهم واتباع اسلوب التناوب الوظيفي ، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر ، وعدم ايقاء الافراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها مدة اطول من الحد المقرر.

3. العمل على اجراء تعديلات في البيئة العمل بشكل مستمر ،الثقافة التنظيمية وسياسه المنظمة وبنيتها.
4. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين وقادة حريثيين لجل مشكلات التنظيمية.

ابعاد الاداء الجامعي المتميز

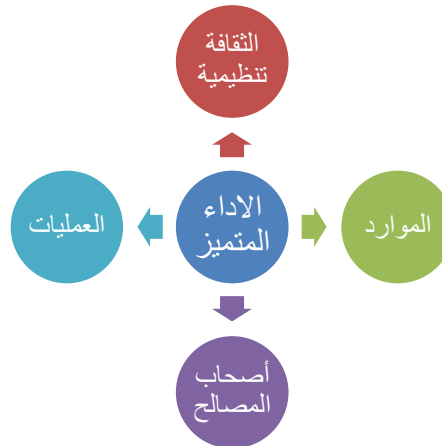
تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الاداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الاداء التقليدي، ان تميز المنظمة في ادائها هو انعكاس لاداء الفردي، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذج لخصائص المنظمات ذات الاداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة ابعاد بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الاداء : وهي (Kotler , 2000: 40-42)

1. أصحاب المصالح (المستفيدون): ينبغي على المنظمات ان تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم اية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون بأصحاب المصالح والعاملين والموردين والموزعين...، إذ يستوجب الامر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات من هذه مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في لنشاط عملها.

2. العمليات : ان المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل ، اذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، ان المنظمات عالية الاداء هي في تركيز متزايد على إدارة الجوهرية كتطوير منتج جديد، او جذب اصحاب المصالح والاحتفاظ بهم، فضلا عن قيامها بإعادة هندسه الأعمال وبناء فرق العمل .

3. الموارد: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات ان تمتلك او تسيطر علب هذه الموارد لكي تحافظ علب تميزها على المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون ان بعض الموارد التي تحت سيطرتها الا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحص عليها من خارج المنظمة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

4. الثقافة تنظيمية: تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، الا إن الثقافة التنظيمية تكون أكثر صعوبة في التغير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الاداء المتميز (الحكيم واخرون، 2010: 15) . والشكل رقم (3) يوضح ابعاد الاداء الجامعي المتميز.



الشكل (3) يوضح ابعاد الاداء الجامعي المتميز

المصدر: اعداد الباحثين

2-7 الاداء المتميز في التعليم الجامعي

تعد المؤسسات التعليمية ومن المنظمات الخدمية ، الا ان مغايره الى حد كبير عن المؤسسات او المنظمات الخدمية الاخرى فضلا عن المنظمات الانتاجية ، وذلك بحسب طبيعة عمل هذه المنظمات والمتمثلة بتقديم الخدمات كالعلم والمعرفة والابداع في مسيره العلمية واجراء البحوث العلمية التي تعزز من تحقيق الاداء الجامعي المتميز ، كما تقع على عاتق هذه المنظمات المسؤولية في رفد المجتمع الاكاديمي من اجل تأهيل كوادر متميزة في انشطتها عن طريق اداء مؤسسي والذي يمثل راس المال الفكري لشغل هذه الوظائف في المنظمات، كما تتسم بالطابع الذهني والفكري وان يتجاوز معايير الاداء الموضوعية من قبل ادارة هذه

المنظمات (الجامعة) فضلاً عن تقديم أداء أعلى من نشاط أقرانه من أعضاء الكوادر أو الهيئة التدريسية من خلال مجموعة من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها لقاء المحاضرات والإشراف على الطلبة وخاصة طلبة الدراسات العليا وإنجاز البحوث العلمية التي ستعزز ومن تحقيق الأداء المتميز للجامعات أو المنظمات وتقديم الاستشارات ، ان عملية رفع قدرات راس المال الفكري في الجامعة لا يقتصر فقط على ساعات التدريب الرسمية داخل الجامعة ، ولكن من خلال التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة التي تمكننا من المشاركة في لمعلومات والخبرات التي يحصل عليها اي فرد من داخل الجامعة.(علي وآخرون، 2010: 15)

المبحث الثالث

3- الجانب العملي للدراسة

1-3 ترميز فقرات المقياس

جدول (1) ترميز فقرات المقياس

المتغير	الفقرات	المتغير	الفقرات
القيادة الحربية	CL	الإداء الجامعي المتميز	UP
مركز الضبط الخارجي	ELC	اصحاب المصالح	SH
الاعتقادات النسبية	RB	العمليات	P
		الموارد	R
		الثقافة التنظيمية	OC

المصدر: اعداد الباحثين

2-3 جمع وفحص البيانات

تم توزيع الاستبانات على مجموعة من موظفي جامعة الكوفة ، حيث تم توزيع 160 استبانة، كانت 126 منها صالحة للتحليل الاحصائي.

3-3 التحليل الوصفي

يكشف الجدول (2) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ 3 (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (2) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

الفقرة	Mean المعدل	Min ادنى قيمة	Max اقصى قيمة	Standard Deviation الانحراف المعياري
ELC1	4.50	2	5	0.73
ELC2	4.04	2	5	0.68
ELC3	4.34	2	5	0.84
RB1	3.98	2	5	0.78
RB2	4.37	2	5	0.81
RB3	4.41	2	5	0.74
القيادة الحربية	4.27	2	5	0.76
SH1	4.05	2	5	0.87

0.79	5	2	3.94	SH2
0.87	5	2	4.05	SH3
0.75	5	2	4.37	P1
0.67	5	2	3.94	P2
0.89	5	2	3.78	P3
0.84	5	2	4.08	R1
0.74	5	2	3.92	R2
0.87	5	2	4.01	R3
0.84	5	2	3.90	OC1
0.65	5	3	3.97	OC2
0.64	5	3	4.57	OC3
0.78	5	2	4.04	الاداء الجامعي المتميز

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

3-4 تقييم جودة المقياس

يعد تقييم جودة المقياس أو ما يسمى بالموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم النموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (3):

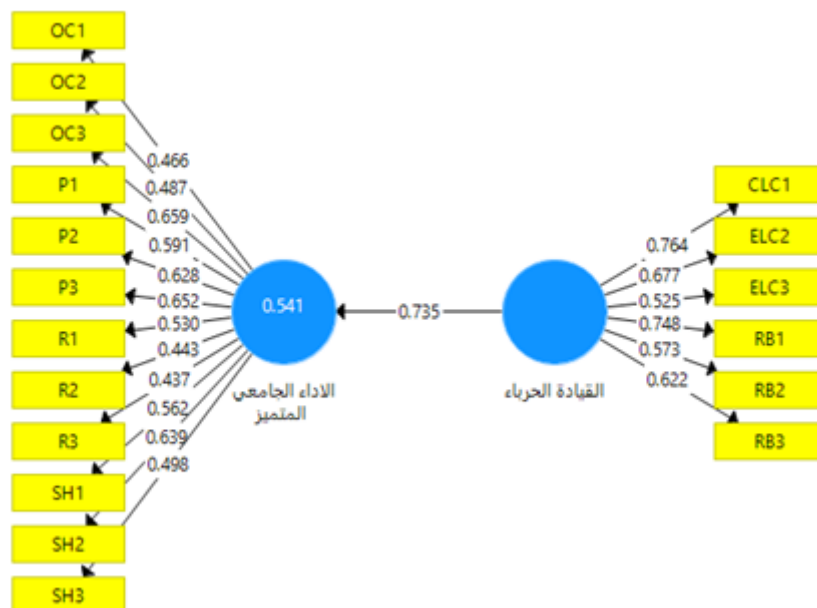
جدول (3) معايير تقييم نموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.7
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

وباستخدام برنامج SmartPLS تم بناء نموذج القياس والذي يظهر في الشكل (1) ادناه:



شكل (1) انموذج القياس لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

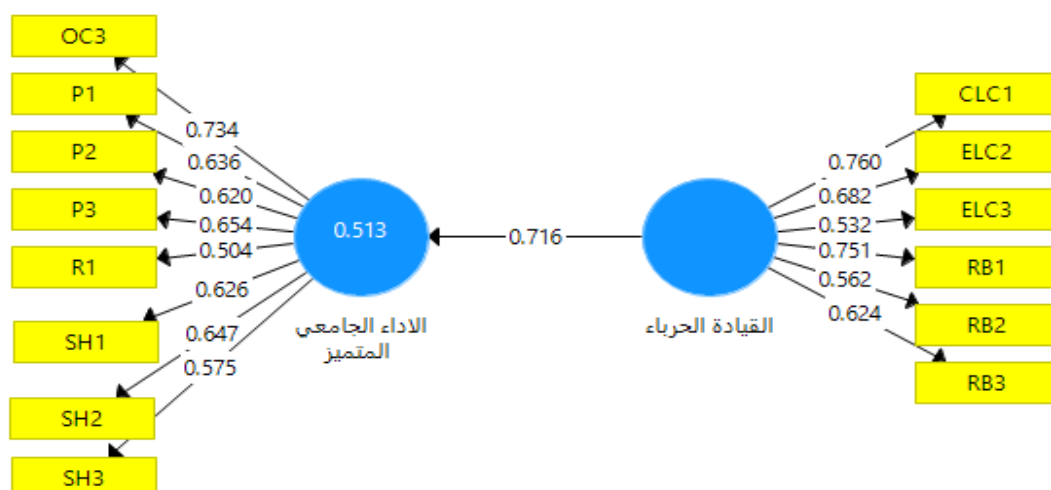
ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات (ثبات الفقرة)

جدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
القيادة الحربية	ELC1	0.764	0.797	0.840	0.308
	ELC2	0.677			
	ELC3	0.525			
	RB1	0.748			
	RB2	0.573			
	RB3	0.622			
الاداء الجامعي المتميز	SH1	0.466	0.737	0.766	0.432
	SH2	0.487			
	SH3	0.659			
	P1	0.591			
	P2	0.628			
	P3	0.652			
	R1	0.530			
	R2	0.443			
	R3	0.437			
	OC1	0.562			
	OC2	0.639			
	OC3	0.498			

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يبين الجدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت قصور في تشبعات بعض الفقرات وهذا ما يستلزم حذفها كما ان قيم كل من كرونباخ الفا و AVE تعد غير مقبول وفقا للمعايير في الجدول (3) وهذا يلزم الباحثان بتعديل الانموذج وحذف الفقرات (SH1,SH2 ,R2 ,R3,OC3) لان تشبعاتها دون القيم المقبولة، لذلك تم تعديل الانموذج وكما يظهر في الشكل (2) ادناه:



شكل (2) انموذج القياس المعدل لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

جدول (5) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
القيادة الحربية	ELC1	0.760	0.737	0.837	0.503
	ELC2	0.682			
	ELC3	0.532			
	RB1	0.751			
	RB2	0.562			
	RB3	0.624			
الاداء الجامعي المتميز	SH3	0.734	0.779	0.18	0.530
	P1	0.636			
	P2	0.620			
	P3	0.654			
	R1	0.504			
	OC1	0.626			
	OC2	0.647			
	OC3	0.575			

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS
ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات (ثبات الفقرة)

يبين الجدول (5) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب و AVE .

3-5 اختبار فرضية التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (3) ادناه:

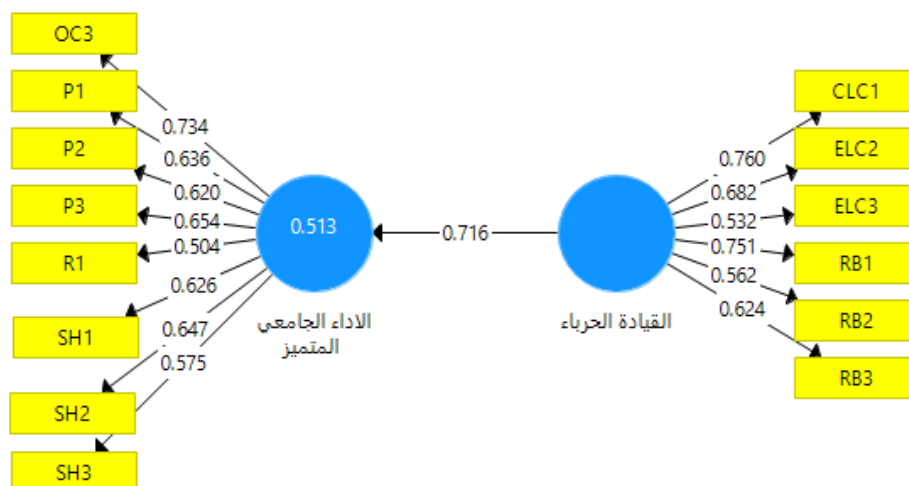
جدول (6) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t أكبر أو تساوي 1.96
	قيمة p أقل أو تساوي 0.05
معامل التفسير	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

لغرض اختبار فرضية التأثير تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (3) ادناه



شكل (3) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

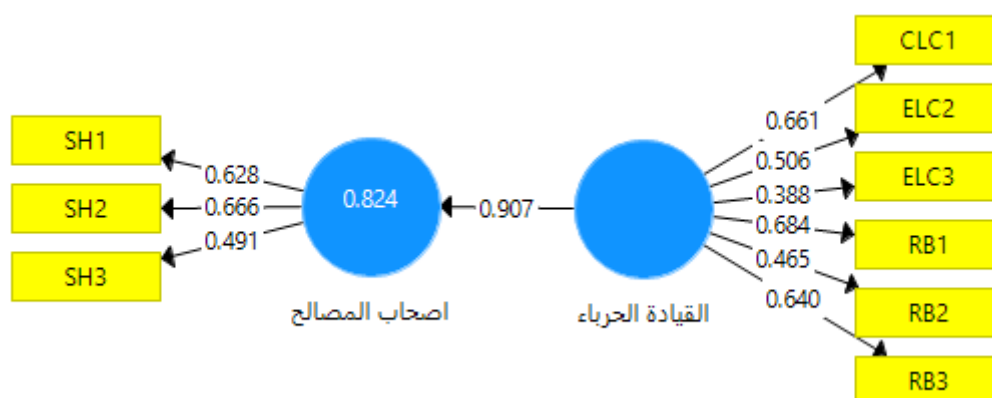
جدول (7) نتائج تحليل النموذج الهيكلي

المسار	معامل المسار	R^2	قيمة t	قيمة p
القيادة الحربية → الاداء الجامعي المتميز	0.716	0.513	12.155	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (7) بان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ 0.716 وبمعامل تحديد R^2 (تفسير) قدره 0.513 وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تحقق الحدود المسموحة في الجدول (6) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية والاداء الجامعي المتميز".

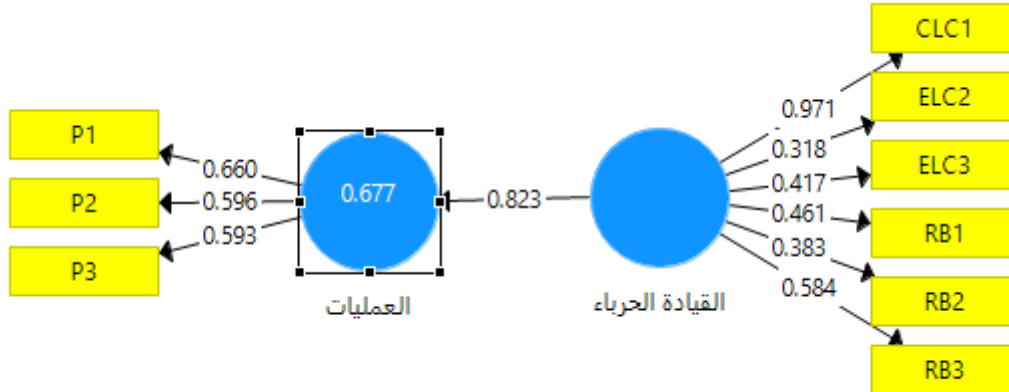
الفرضية الفرعية الاولى توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية واصحاب المصالح (ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (4) :



شكل (4) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

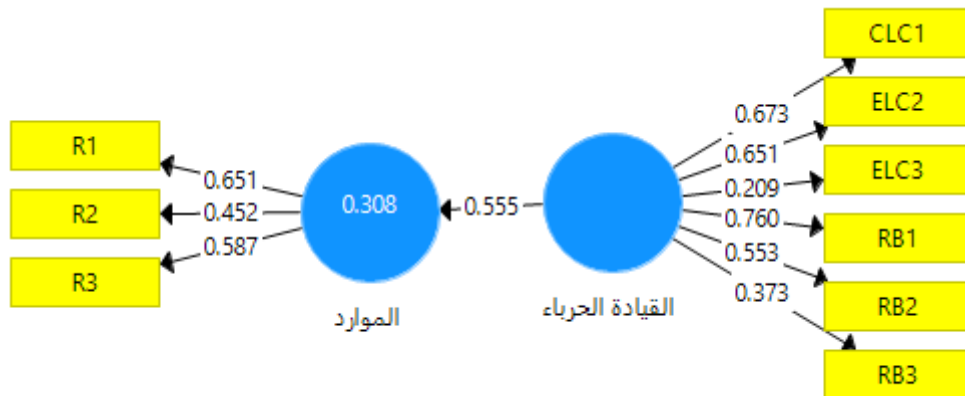
حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.907) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.824) وللتحقق من معنوية معامل المسارح فان قيمة (t) بلغت (9.520) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية واصحاب المصالح ".
الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية والعمليات ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (5) :



شكل (5) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

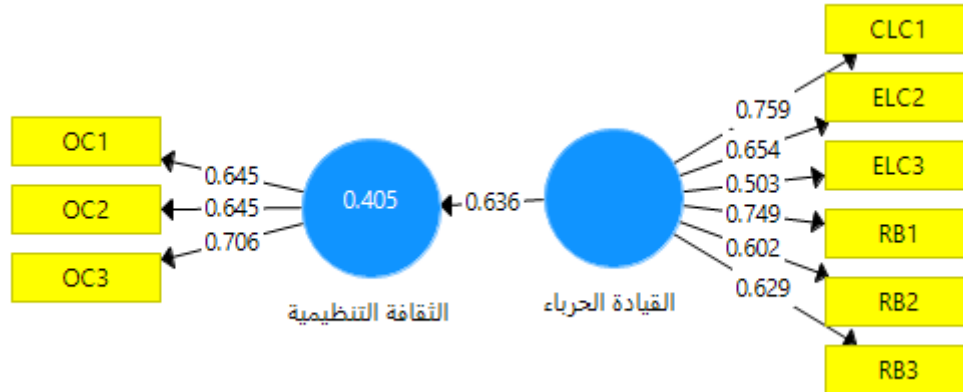
حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.823) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.677) وللتحقق من معنوية معامل المسارح فان قيمة (t) بلغت (10.561) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية والعمليات ".
الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية والموارد ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (6) :



شكل (6) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.555) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.308) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (4.226) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية والموارد ".
الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحربية والثقافة التنظيمية و يمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (7) :



شكل (7) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حيث اظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.636) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.405) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (8.121) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية والثقافة التنظيمية ".

المبحث الرابع

4-الاستنتاجات والتوصيات

4-1 الاستنتاجات:

1. تطوير الاساليب القيادة الحربية من خلال تطوير وتبني الاداء المعرفي المتميز في الجامعة.
2. ان استخدام القيادة الحربية يمكن للمنظمات وخاصة الجامعات من تحقيق الاداء المتميز في عملها والتي تعزز من ادائها بالشكل الذي ينعكس على افراد عينة الدراسة.
3. ان تطوير المهارات القيادية واستخدام الاساليب الحربية في المنظمة والتكيف مع التغيرات من اجل تحقيق اهدافها بشكل الذي يرسم صورته مشرقة للجامعة والذي ينعكس من خلال تقديم اداء متميز كبير لأفرادها ولكلياتها.
4. اتضح من خلال التحليل الاحصائي ، ان أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام الاساليب الحربية التي تعزز من تحقيق الاداء الجامعي وهذا يعني ان استخدام مثل هكذا اساليب قيادية حربية من قبل الجامعة موضوع الدراسة سيتمكنها من تحقيق الاداء المتميز والمعرفة .
5. اتضح من خلال عمليات التحليل الاحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول خصائص منظمات الاعمال ذات الاداء المتميز، وهذا يعني انه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة سيتمكن من تحقيق التميز في ادائها أعمالها.

4-2 التوصيات

1. يوصي الباحثين الآخرين بأجراء الدراسات المستفيضة والمتعمقة وبصوره مستمرة حول اليات واستراتيجيات استخدام الاساليب الحربية في المنظمات او الجامعات من أجل التكيف مع متغيرات الواقع الاكاديمي.
2. التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام الاساليب القيادة الحربية من أجل تحقيق الاداء الجامعي المتميز ضمن استراتيجيات واساليب التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل الجامعي التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد الموظفين.
3. يجب الاستفادة الضرورية القصوى من اهداف القيادة الحربية في الجامعة وابعادها في بيئة تتسم بالتعليم الاكاديمي.
4. العمل على تبني استخدام المعايير والخصائص ذات الاداء الجامعي المتميز والذي ينعكس على عمليات التعليم الجامعي والنهوض بالواقع الجامعات العراقية متطورة.
5. بهدف النجاح والتطوير عمليات الحربية يجب اجراء عمليات التدريب واستخدام اساليب تتماشى من الواقع الذي تعيشه الجامعة على الرغم من وجود القوانين لكن التغيرات التي يحيط بها تجعلها تتكيف من اجل تحقيق اهدافها.
6. ضرورة تبني وتطبيق خصائص وممارسات الاداء المتميز في الجامعة والتي يمكن من خلالها النهوض بالواقع بما مكلفه بها في الوقت الحاضر كونها منظمة عراقية والتي سينعكس ادائها على الجامعات الاخرى.
7. يجب عند استخدام اساليب القيادة الحربية توفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والتي ينعكس على تحقيق الاداء الجامعي المتميز الذي يليق بالجامعة كونها احدى الجامعات العراقية العريقة.

المصادر:

اولاً: المصادر العربية

1. الحكيم، ليث علي، زوين، عمار عبد الامير، الخفاجي، حاكم جبوري، 2009، دور ادوات التعليم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (11) العدد (2).
2. العبادي، علي رزاق، العابدي، هاشم فوزي، 2007، استخدام اسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الاداء الجامعي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد التاسع العدد الثالث.
3. الغنزي، سعد علي حمود، العابدي، علي رزاق جواد، 2009، دور ادارة المعرفة في تحقيق الاداء الجامعي المتميز (دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 15: الاصدار 56.
4. شعبان، عبد الكريم هادي، العابدي، علي رزاق، 2009، الانماط القيادية ودورها في تقويم اداء اعضاء الهيئة التدريسية (دراسة تطبيقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الخامس).
5. علي، ليث، زوين، عمار، الخفاجي، حاكم، 2010، دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الاداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية)، دراسات ادارية المجلد (3) العدد (6).
6. يوسف، بسام عبد الرحمن، 2005، اثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في اختصاص ادارة الاعمال.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

7. Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE .
8. Karen Danna Lynch , " The Chameleon Factor: The Mental Management Of Multiple Roles (And What It Reveals About The Organization Of Culture) " , New Brunswick, New Jersey May,2009.
9. Kotler, Philip, (2000), "Marketing Management", Millennium Edition, Prentice-Hall International, Inc.
10. Pablo Ruiz-Palomino A, , Alexis Ban On-Gomis B , " The Negative Impact Of Chameleon-Inducing Personalities On Employees' Ethical Work Intentions: The Mediating Role Of Machiavellianism" , European Management Journal Xxx (2016) 1e14 .
11. Robins, Gregory & Wiersema, Ricky W., "Organization & Behavior" Princeton, New Jersey, 1995.

12. Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth Sports And The Emergence Of Chameleon Leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 5(3), 6-12.
13. Yousef Al-Taie Hagym Sultan , Baqer Khudhair Abdul Al-Abbas Alhadrawi , " The Chameleon Organization Assumptions And Futures Digital Age Organization " , No ; 2 , (2015), Issue No1 (January).