



تأثير القيادة الفاعلة في تحقيق جودة الأداء

ا.د. قاسم محمد العنزي

الباحث محمد هادي خضير

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(F\).19982](https://doi.org/10.36322/jksc.176(F).19982)

المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه القدرات الذاتية للعاملين بوصفها متغيراً وسيطاً بين القيادة الفاعلة وجودة الأداء، وتكمن أهميتها في أنها تسلط الضوء على مشكلة تحسين أداء العاملين، متغيرين يمكن أن يكون لهما أثر إيجابي مهم في تحقيق أداء خدمة عامة أفضل، ويعد عنصر القيادة المحور الأهم في نجاح أي منظمة تسعى لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ان جودة الأداء ينعكس تفعيلها على أداء العاملين، وقد اعتمدت المنهج التحليلي الوصفي في بناء نموذجها وتحليل وتفسير بياناتها، ويمثل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسة شهداء النجف الاشرف البالغ عددهم (380) موظفاً يشغلون أماكن متفرقة، إذ تمّ جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة التي تمّ تصميمها بالاعتماد على مجموعة من الأدبيات المعاصرة، بواقع (58) فقرة موزعة على المتغيرات الثلاث وتألفت العينة من (210) أفراد الذين وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرجاع (194) استمارة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (معامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار) من خلال استخدام البرامج التطبيقية (SPSS.V.20, SMART PLS) لتحليل ومعالجة البيانات، وقد توصلت إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها،

المصطلحات الدالة: القيادة الفاعلة، جودة الأداء، مؤسسة شهداء النجف الاشرف.





The effect of effective leadership in achieving the quality of performance

Asst.prof.Dr. Kassim Mohammad AL-Eniz

researcher Mohammad Hadi Khudair

College of Administration and Economics / University of Kufa

Abstract

The current study seeks to determine the role that the self-capabilities of the employees can play as a mediating variable between effective leadership and the quality of performance. Better public service, and the leadership element is the most important axis in the success of any organization that seeks to achieve its mission and strategic goals, and the quality of performance is reflected in its activation on the performance of individuals, and it has adopted the descriptive analytical approach in building its model and analyzing and interpreting its data, and the study population represents the employees of the Great Martyrs Foundation of Najaf Their number is (380) employees occupying separate places in the institution, as the data was collected by distributing the questionnaire that was designed based on a group of contemporary literature, with (58) items distributed on the three variables of the study, and the study sample consisted of (210) individuals who were distributed to them The questionnaire, (194)





questionnaires were retrieved, and the study used a set of statistical methods such as (Cronbach's alpha coefficient, and regression analysis) through the use of applied programs (SPSS.V.20, SMART PLS) to analyze and process the data, and it reached a number of conclusions, most notably.

Keywords: effective leadership, quality of performance, the Holy Najaf Martyrs Foundation.

المقدمة

تعد جودة الأداء أحد أبعاد التمايز التي تستخدمها المنظمات للمفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات التي تخص العاملين، ومع ذلك تتعرض لضغوط متساوية لتقليل النفقات والحث على المرونة في السعة تستخدم لخفض التكاليف التي تخص العمل وفي نفس الوقت تحفز مرونة الإدارة على اتخاذ القرارات التي تخص أداء العاملين.

إذ ظهرت في الأدبيات خلال منتصف الثمانينيات والتسعينيات التي تم اختبارها في جميع المجالات التربوية والنفسية لذلك تزايدت الدراسات المتعلقة بالاعتراف بالقيادة كأداة استثنائية تؤثر على أداء العاملين إذ يتحمل القائد الفعال مسؤولية توفير التوجيه والقيادة لتحسين أداء العاملين، فإن أهمية القيادة هو تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل، نتيجة لذلك حاولت دراسات القيادة السابقة تحديد أساليب القيادة الفعالة وربطها بجوانب مختلفة من النتائج التنظيمية لذلك سوف نركز في دراسة القيادة وأثرها في جودة أداء العاملين وسوف نعتمد في دراستنا على نظريات القيادة الحديثة للقيادة الفاعلة مع التركيز على آثارها على عوامل تنظيمية مختلفة خاصة بتحفيز العاملين ورضاهم وأدائهم.





اما فيما يخص القدرات الذاتية للعاملين فأنها إدراك الشخص للمعرفة والمهارات والقدرة على تحقيق النتائج والشبكات والأماكن التي تمكن من النمو المحتمل للمنظمات التي تجذب عاملين ذوي تعليم عالٍ ومهارات عالية، وتوفر تطويراً وتدريباً متعدد المهارات، ستوفر موارد بشرية نادرة يصعب تقليدها، تعكس القدرات الذاتية للموظف تصور الفرد لمعرفته ومهاراته وخبرته وشبكته وقدرته على تحقيق النتائج وإمكانية النمو المحتمل.

واستناداً لما تم ذكره قام الباحث باختبار القدرات الذاتية للعاملين متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الفاعلة وجودة الأداء في (مؤسسة شهداء النجف الاشرف)، بوصفها مشكلة الدراسة الحالية، وبعد مراجعة عدد من الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بالمتغيرات الحالية التي من شأنها ان تفسر العلاقة بين المتغيرات (القيادة الفاعلة وجودة الأداء والقدرات الذاتية للعاملين) وتفرعت عن المشكلة مجموعة من التساؤلات التي تستفهم عن ماهية العلاقة بين المتغيرات في المؤسسة المبحوثة ولغرض الاجابة عن تلك التساؤلات حددت مجموعة من الاهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال اعتماد البرامج والاساليب الاحصائية المناسبة في اختبار فرضياتها والتي اسفرت عن عدد من النتائج الهامة استطاع من خلالها الباحث تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الملائمة.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات وتحقيق الأهداف جرى تقسيم الدراسة على أربعة فصول تضمن الفصل الأول مبحثين إذ تناول الأول المنهجية العلمية واهتم المبحث الثاني بالدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات، أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب النظري واعتمدت فيه أربعة مباحث، تناول الأول القيادة الفاعلة والمبحث الثاني جودة الأداء أما المبحث الثالث فقد تناول متغير القدرات الذاتية للعاملين، أما المبحث الرابع فقد تناول العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، في حين خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي





ويتكون من أربعة مباحث ، هي المبحث الأول تناول التحليل الأولي للبيانات والثاني التحليل الوصفي لاستجابات العينة واما المبحث الثالث فقد تناول اختبار علاقات الارتباط والتأثير، اما المبحث الرابع فقد خصص لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، واختتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي خصص لمبحثين وهما، المبحث الأول الاستنتاجات والمبحث الثاني التوصيات.

الفصل الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

من اجل تحقيق جودة أداء أفضل داخل المؤسسة فإن هنالك حاجة حقيقية إلى اعتماد أليات قيادة فاعلة، ولا يتم ذلك الا من خلال الاعتماد على قدرات العاملين الذاتية، والمتمثلة ببناء فريق عمل فعال وكفاء، من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وتوفير مرونة أكثر لمواجهة التحديات الخارجية. اذ ان كفاءة وفاعلية القائد يمكن ان تعزز من القدرات الذاتية للعاملين ويسهم في تحقيق جودة أداء أفضل، وبما أن البيئة العراقية بصورة عامة وقطاع مؤسسة الشهداء على وجه الخصوص تواجه تحديات كبيرة اذ يلمسها الباحث نتيجة للمعايشة الميدانية لأنه أحد الموظفي فيها، لهذا فإن الاهتمام بجودة الأداء والتشجيع على ممارستها يعد ضرورة، تتمثل مشكلة الدراسة في ان المؤسسة تعاني من وجود ضعف في أدائها، وتجسدت المشكلة بالتساؤل الرئيس التالي: (هل أن انخفاض جودة الأداء في المؤسسة يعود إلى ضعف ممارسات القيادة فيها، أم يعود إلى انخفاض التركيز على القدرات الذاتية للعاملين). وينبثق عنه التساؤلات الآتية:

1. ما مدى ممارسة القيادة الفاعلة في مؤسسة الشهداء قيد الدراسة من وجهة نظر المستجيبين؟
2. ما مستوى اهتمام مؤسسة الشهداء المبحوثة بالقدرات الذاتية للعاملين؟
3. ما مستوى جودة الأداء لدى العاملين في المؤسسة؟





4. ما العلاقة بين القيادة الفاعلة وجودة الأداء؟

5. ما الدور الذي تلعبه القدرات الذاتية للعاملين كوسيط في العلاقة بين القيادة الفاعلة وجودة الأداء؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية بالنقاط الآتية:

1. تقديم فكرة للمؤسسة عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة: (القيادة الفاعلة وجودة الأداء)، لذا فإن الدراسة الحالية انفردت بالبحث في طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة من أجل ردم الفجوة المعرفية بينهما.

2. تعد مساهمة جادة في عرض الأسس المعرفية والفكرية وإيجادها لثلاثة متغيرات متمثلة (القيادة الفاعلة وجودة الأداء) من خلال استقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

3. زيادة الاعتماد على القدرات الذاتية للعاملين كمحور وسيط يمكن أن يزيد من الطاقة الإيجابية للعاملين المتمثلة في (العمل في فرق مع الأشخاص الكفاء، الرؤية لضمان التعلم، اشراك العاملين لأجل إدارة التغيير، إظهار الجوانب الإنسانية للقيادة، الالتزام بالتطوير الإداري).

4. تمثل مساهمة عملية لتشجيع وتوجيه العاملين بجودة الأداء.

5. تعد مؤسسة الشهداء التي ينتمي إليها مجتمع الدراسة وعينته من المؤسسات المهمة على المستوى المحلي، وإجراء مثل هكذا دراسات سيساعدها على تحسين أدائها وتطويره بشكل تام مما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين





ثالثاً: أهداف الدراسة

إن أهداف الدراسة الحالية هي ما يأتي:

1. الإسهام في تقديم إيضاح فكري حول المتغيرات المتمثلة في (القيادة الفاعلة وجودة الأداء والقدرات الذاتية للعاملين) بما يمثل أساساً لدراسات قادمة.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الفاعلة وجودة الأداء لمؤسسة شهداء النجف الاشرف.
3. استكشاف تأثير الوسيط للقدرات الذاتية للعاملين في العلاقة بين القيادة الفاعلة وجودة الأداء لمؤسسة شهداء النجف الاشرف
4. تشخيص مستويات ممارسة القيادة الفاعلة لمؤسسة شهداء النجف الاشرف.
5. التعرف على مستوى اهتمام المؤسسة شهداء النجف الاشرف المبحوثة في القدرات الذاتية للعاملين..

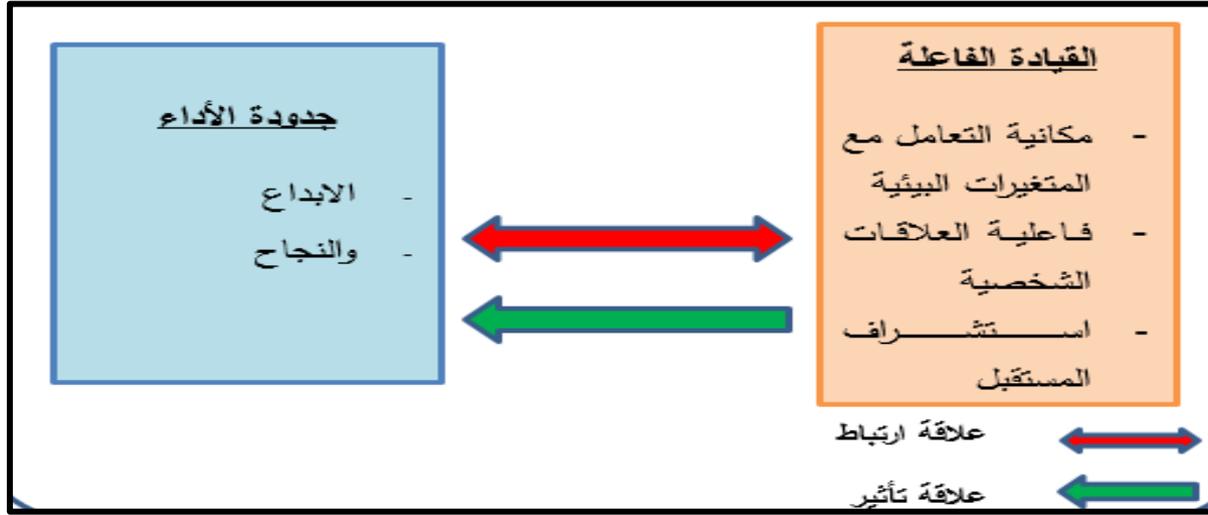
رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

اعتمد الباحث في صياغة المخطط الفرضي على مشكلة الدراسة واهدافها لتفسير العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، إذ مثلت القيادة الفاعلة كمتغير مستقل اعتماداً على (Hase, et al., 2021)، التي تضمنت ثلاثة أبعاد (إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية، فاعلية العلاقات الشخصية، استشراق المستقبل)، ومثل جودة الأداء المتغير التابع ببعدين: (الابداع، النجاح) بحسب (Rowe, et al., 2005)، و(العتار & شلتاغ، 2021) ويوضح القدرات الذاتية للعاملين الدور الوسيط بأبعاده الخمسة: (العمل في فرق مع الأشخاص الكفاء، الرؤية لضمان التعلم، اشراك العاملين لأجل إدارة التغيير، إظهار الجوانب الإنسانية للقيادة، الالتزام بالتطوير الإداري) بحسب (Hase, 2000) وكما موضح في الشكل(2)





الشكل (2) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

خامساً: فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى افتراضات الجانب النظري التي تتناول متغيرات الدراسة (القيادة الفاعلة وجودة الأداء) ومن

اجل تحقيق الاهداف والإجابة على تساؤلاتها تم تطوير الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الفاعلة وجودة الأداء. ومن خلالها تنبثق

الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية بين إمكانية التعامل مع التغيرات البيئية وجودة الأداء

الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط معنوية بين فاعلية العلاقات الشخصية وجودة الأداء

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط معنوية بين استشراف المستقبل وجودة الأداء.





الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير معنوي بين القيادة الفاعلة وجودة الأداء. ومن خلالها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير معنوي بين إمكانية التعامل مع التغيرات البيئية وجودة الأداء

الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي بين فاعلية العلاقات الشخصية وجودة الأداء

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي بين استشراق المستقبل وجودة الأداء.

سادساً: مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five - point Likert للحصول على إجابات العينة، ذات التدرج (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً). ولقياس القيادة الفاعلة تم اعتماد دراسة (Hase, et al., 2021) (كمتغير مستقل) المتكون من ثلاثة أبعاد، هي كالاتي: (إمكانية التعامل مع التغيرات البيئية، فاعلية العلاقات الشخصية، استشراق المستقبل) تضمن (19) فقرة. وكذلك اعتمدت دراسة (Rowe, et al, 2005)، ودراسة (الطار & شلتاغ، 2021) لقياس جودة الأداء المتغير التابع ببعدين: (الابداع، النجاح) التي تتضمن (12) فقرة، وكما موضحة في الجدول (1):

الجدول (1) مقياس الدراسة

ت	المتغير	البُعد	عدد الفقرات	المقاييس
أ.	القيادة الفاعلة	إمكانية التعامل مع التغيرات البيئية	7	(Hase et al., 2021)
		فاعلية العلاقات الشخصية	6	
		استشراق المستقبل	6	
ب.	جودة الأداء	الابداع	5	(Rowe et al., 2005)
		النجاح	7	(الطار & شلتاغ، 2021)

المصدر: من اعداد الباحث





سابعاً: مجتمع البحث وعينته

من أجل تحديد حجم العينة المناسب، إذ بلغ المجتمع (380) موظفاً، وقد تم الاستعانة بالمعادلة الآتية، التي ذكرها (Steven K. Thompson, 2012:59) الخاصة بتحديد حجم العينة، واستناداً إليها ظهر إن حجم العينة الأمثل هو (191) موظفاً، لذلك تم توزيع (210) استبانة، تم تجميع (202) بنسبة استرجاع بلغت 96%، وقد كان هنالك (8) استبانة شاذة، و(3) استبانة غير صالحة للتحليل لذلك أصبح حجم العينة هو (191)، وهو مستوفٍ لشروط حجم العينة المطلوبة.

الفصل الثاني: الجانب النظري للبحث

المبحث الأول: القيادة الفاعلة

أولاً: مفهوم القيادة الفاعلة:

يتزايد الاعتراف بالقيادة كأداة استثنائية تؤثر على أداء العامل. يتحمل القائد الفعال مسؤولية توفير التوجيه وقيادة العاملين لتحسين الأداء. لذلك فإن أهمية القيادة في تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل والتي لا يمكن المبالغة فيها. حاولت دراسات القيادة السابقة تحديد أساليب القيادة الفعالة وربطها بجوانب مختلفة من النتائج التنظيمية. إن الأدبيات المتعلقة بالقيادة وأداء العاملين مبعثرة عبر البلدان وعبر الصناعات في حين أن الدليل على تأثير أسلوب القيادة على أداء العاملين متنوع أيضاً. ناقشت أدبيات القيادة المعاصرة نظريات القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية مع التركيز على آثارها على عوامل تنظيمية مختلفة خاصة تحفيز الأتباع ورضا المتابعين وأدائهم. (Gunasekare, 2021: 2).

يشير (Xiaowei, 2022: 48) إلى أن فعالية القيادة توجد بوفرة في المؤسسات الأكثر فعالية يكشف مسح الأدبيات ما يقرب من أربعة ملايين مدخل حول موضوع القيادة. وهناك اختلافات في مفهوم القيادة،





ولكن بشكل عام، تُفهم على أنها القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين للمساهمة في النتائج التنظيمية. على الرغم من كثرة نتائج دراسة القيادة، لا يوجد حل قاطع للسؤال الأتي: ما أفضل نهج للقيادة؟ كانت هناك محاولات عديدة لتحديد ما الذي يجعل القائد قوياً. ركزت الدراسات السابقة على خصائص القائد. فحص هذا البحث بشكل متكرر العاملين الذين يشار إليهم باسم "القادة الفاعلين". لقد تذبذب قبول النهج المميز على مدار القرن الماضي، ولا يزال بعض المؤلفين يعدونه طريقة محتملة لتطوير القدرات القيادية.

ثانياً: أبعاد القيادة الفاعلة

تم قياس متغير القيادة الفاعلة في البحث الحالية من خلال اعتماد مقياس دراسة (Hoek et al., 2021) ودراسة (المجذاب & محمد، 2022) لتلازمها وتوافقها مع دراستنا واعتمادها من قبل العديد من الدراسات الحديثة والتي تتضمن ثلاثة ابعاد وهي (إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية، فاعلية العلاقات الشخصية، استشراف المستقبل)

1. إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية: إن التسارع الهائل في بيئة الأعمال الحديثة يتطلب من المنظمة إجراء تغييرات سريعة في بيئة الأعمال من أجل الحفاظ على بقائها في سوق المنافسة، وإذا فشلت المنظمة في إجراء تلك التغييرات فإنها سوف تفشل في البقاء وتواجه الإفلاس وإن القيادة هي المسؤولة عن تقديم المعلومات والرؤية والطريقة الفاعلة لتحقيق ذلك (Hao, & Yazd, 2015: 4) إذ يمكن للقيادة الفاعلة أن تمتلك عدداً من الاستجابات التي يمكن من خلالها أن تتعامل بشكل فعال مع الاضطرابات التي تحدث في بيئتها ومواجهتها، يكون المبارز قادراً على تفادي ضربات خصمه يفترض أن يتمكن من توفير مجموعة متنوعة من الدفاعات التي سيواجه بها المنافسين (Okolie et al., 2021: 281-282) ولقوة فاعلية القيادة في مواجهة وتنفيذ التغيير يفترض بها أن تمتلك مصادر متنوعة من الحلول للتعامل بنجاح





مع المواقف التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتكمن العلاقة بين هذه المقارنة في أن حلول الاستجابة والفاعلية التي بحوزة القيادة يفترض أن تتميز بالمرونة العالية وسرعة الاستجابة والقابلية على التكيف، وتمثل القيادة الفاعلة مصدراً من مصادر الاستجابة المناسبة لمجموعة واسعة من التغييرات في المواقف المتفاوتة بين منخفضة إلى عالية التصنيف، ويمكن لمصادر القيادة تنظيمها في مواجهة المواقف والأحداث المتنوعة التي تواجهها وفقاً للحلول التي تمتلكها، فقد تكون استجابة المنظمة منخفضة عندما تكون مصادر القيادة محدودة القدرة على فهم المواقف المختلفة، ذلك يعني أنها مجموعة محدودة من الردود المتاحة للتعامل، تلك المواقف، وعلى العكس عندما تمتلك القيادة استجابة عالية تعني أن مصادر القيادة لديها القدرة على التمييز بين أنواع مختلفة من المواقف ولديها قدرة عالية ومرونة كبيرة في قدرتها على إنشاء وتنفيذ الاستجابات عن طريق الاستكشاف والابتكار والارتجال واختراع معرفة جديدة تكون فعاليتها تتناسب مع حجم التغييرات، ويمكن أن تسهم العديد من العوامل في تنوع الموقف ومنها نوع التغيير وحجم ونطاق التغيير وعمق التغيير ومرحلة التغيير نوع التدخلات المستخدمة وأشكال المقاومة التي تواجهها مثل ردود الفعل العاطفية والمشاركة بالتغيير، ومع زيادة عدد ودرجة هذه العوامل تصبح التغييرات أكثر تعقيداً في التنفيذ (Ford, et al.,2021:96-99)

2. **فاعلية العلاقات الشخصية:** إن أهمية نجاح القيادة وفعاليتها هو مستوى فاعلية العلاقات الشخصية بين أعضائها فيما بينهم ومع المحيط الخارجي، وتشمل السلوكيات والسمات وصلتها بالآخرين، وهي الثقة والتعاطف والتشجيع والتحفيز والتوجيه، فضلاً عن ذلك يتمتع القادة الذين يحصلون على درجات عالية في هذا البعد على بإمكانيات قوية في التأثير على الآخرين وسلوكهم، ومن ثم يمكن استثمار هذا التأثير الهائل للقائد في تحقيق مكاسب إدارية، السلوكيات فعالة ضرورية لنجاح القائد على المدى الطويل، ويمكن





أن تترسخ تلك السلوكيات مع مرور الوقت، لذلك يبين (Hao, & Yazd, 2015: 13) ستظهر المنظمة بمستوى التأثير على النتائج الايجابية، فضل عن أن تلك السلوكيات والفضائل الايجابية من قبل القائد يمكن أن تعتم بمرور الوقت في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي والسماح لها بالاندماج في ثقافة المنظمة (فالعلاقات الشخصية مهمة في كل مرحلة من مراحل التنمية البشرية لأنها واحدة من السمات والسلوكيات الفعالة والضرورية لنجاح القائد على المدى الطويل، ويمكن أن تترسخ تلك السلوكيات مع مرور الوقت، وبالتالي ستظهر المنظمة بمستوى التأثير على النتائج الايجابية، فضلاً عن أن تلك السلوكيات والفضائل الايجابية من قبل القائد يمكن أن تعتم بمرور الوقت في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي والسماح لها بالاندماج في ثقافة المنظمة.

يعتقد (Sang et al., 2011: 806) أن العلاقات الشخصية مهمة في كل مرحلة من مراحل التنمية البشرية لأنها واحدة من الشروط المسبقة لبقاء الشخص وتكيفه في محيط العمل، إذ يصبح الإدراك والشعور بالانتماء الذي يتم تحقيقه عن طريق العلاقات المتناغمة مع زملاء العمل من العوامل الحاسمة لاكتساب المهارات التي تعمل على تحسين الأداء الذي يسهم في تحقيق الأهداف وللقيادة دور حاسم في زيادة تنمية تلك العلاقات

3. **استشراف المستقبل:** في عالم يتسم بسياسة لا يمكن الاعتماد عليها لوصفها بالحركية وزيادة عدم الاستقرار البيئي، الأمر الذي ضاعف التحدي الذي يواجه القادة في محاولة التخطيط للمستقبل الذي يتصف بالغموض أكثر من أي وقت، ونحن بحاجة للوصول إلى الأدوات التي تقدم أفضل فهم للاحتتمالات التي يتصف بها المستقبل القريب، فقد قدم قاموس أكسفورد تسعة عروض متميزة لتعريف كلمة المستقبل منها (الوقت الذي سيأتي) و(ما الذي سيحدث)، فقد استخدمت على هذه الكلمات لوصف معانيها في المستقبل





وتؤدي المعلومات دوراً حاسماً في وضوح تفسيرها من عدمه أي المستقبل ويمكن تعريفه بأنه نظام استراتيجي يمكن أن يساعد في تحديد مسار أكثر وضوحاً للغد، باستخدام رؤية علمية وقيادة فاعلة تعمل على تفادي الرياح المعاكسة (Hickin & Bechte, 2021: 3).

المبحث الثاني : جودة الأداء

أولاً : مفهوم جودة الاداء

بالنظر لمركزية مفهوم الجودة والتعقيدات المرتبطة بها، والتي وصفتها في المفهوم العام، فإنه من المدهش قلة مناقشة تاريخ مفهوم الجودة - كم مرة يتم إهمالها تماماً، في الواقع لم تكتب موسوعة Blond's للتعليم (Blishen, 1969)، ومعجم Webster لأصول الكلمات (Merriam-Webster 1995) "للمتصفح العرضي" (Larsen, 2019: 6)

يبين (Galito, 2019: 71) مفهوم الجودة على أنه "فعل يتكرر كثيراً، ولكن للمفارقة، نجد أنفسنا مرتبكين ومربكين فيما يتعلق بفهم للوصول على درجة اتقان وهذا يعني انه مفهوم غني بالقيم والعناصر الدقيقة التي تكوّن دقة العمل".

أما بالنسبة للأداء هو أحد أكثر المفاهيم التي تم الجدل حولها والتي لم يكن هناك اتفاق بين العديد من الباحثين والمنظرين. تم استخدام هذا الفهرس بتعريفات مختلفة في تخصصات مختلفة كالتعليم والإدارة وعلوم الكمبيوتر ونظراً لعدم وجود فهم أو توضيح كافٍ في تعريف مفهوم الأداء. في غياب أي تعريف عملي للأداء يتفق عليه غالبية العلماء المعنيين، سيكون هناك بطبيعة الحال تفسيرات واستنتاجات مختلفة يراها مختلف الأشخاص وفقاً لتصوراتهم الخاصة. يرجع هذا الخلاف وعدم الاتفاق جزئياً إلى عدم وجود محاولة مهمة لحساب المفهوم وتعريفه نظرياً أو عملياً. نتيجة لذلك، يواجه تعريف مقبول بشكل عام للمفهوم





مشاكل مختلفة، مما يعني أن إمكانية أي تعريفات واشتقاق بعض المعايير للوصول إلى التعريف المطلوب لا يزال موضع شك. تقوم المنظمات بأنشطة مختلفة لتحقيق أهدافها التنظيمية (Jenatabadi, 2015: 1)

(1)

ثانياً : ابعاد جودة الأداء

تم قياس متغير جودة الأداء في البحث الحالي من خلال اعتماد مقياس دراسة (Rowe et al., 2005) لتلائمها وتوافقها مع دراستنا واعتمادها من قبل العديد من الدراسات الحديثة والتي تتضمن بعدان وهي (الابداع، النجاح).

1. الابداع

نوع من القدرة التي تمكن الإنسان من إنتاج أفكار وتنظيم وإنشاء أشياء جديدة. هذا التفكير الإبداعي يمكن أن يوجه البشر للقيام بأنشطة إبداعية ومبتكرة. في عملية استكمال نشاط التفكير الإبداعي، غالباً ما نحتاج إلى الخوض في استكشاف طويل المدى، والبحث الدؤوب، وحتى العديد من النكسات قبل النجاح. لذلك، يفترض أن يتمتع الإنجاز الناجح للنشاط الإبداعي بالجودة النفسية للإبداع. من بين العوامل المعقدة، المعرفة والذكاء والقدرة والشخصية الممتازة هي الأكثر أهمية. إن امتلاك معرفة عميقة وذكاء غير عادي ومهارات متميزة هو عامل مهم لتعزيز تكوين الإبداع سواء كان الشخص مبدعاً أم لا وهو رمز مهم للتمييز ما إذا كان الشخص موهباً أم لا (Yang et al., 2021: 365).

يُعرف (Damanpour, 2017: 8) الإبداع بأنه "نتيجة فعل فردي معين يُحكم عليه بأنه جديد وقيّم". ومن التعريف نستنتج أن الإبداع هو عملية فرعية لعملية الابتكار، ويرتبط بشكل وثيق مع الجيل أكثر من تبني الابتكار، وقد ساد بين دراسات الإبداع في المؤسسات لفهم سلوكيات العاملين.





يركز الباحثان (Shalley & Gilson, 2017: 4) في دراستهما للإبداع على "الشخص المبدع كالحائزين على جائزة نوبل والمخترعين ويمكن للعوامل في بيئة العمل أن تعزز الإبداع أو تقيدته على مدار الثلاثين عاماً الماضية، كان هناك قدر متزايد من العمل في المؤسسات على الإبداع الذي يسعى إلى فهم كيفية تأثير الظروف الاجتماعية والسياقية على كل من الإبداع الفردي والجماعي.

يبين (Carayannis, 2020: 558) ان هناك مجالات عديدة مختلفة حسب السياق والحاجة وآراء الباحثين. اذ يعد موضوع الإبداع من المواضيع متعددة المفاهيم لكنها جميعاً تتفق على نقطتين هما **يفترض أن يكون "أصلياً" وان يكون "متكيفاً مع الواقع"** أو، بعبارة أخرى، فان "الإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد يتم قبوله على أنه مفيد من قبل مجموعة كبيرة من الناس في وقت ما".

يصف (Jen Wang, 2022: 3) الإبداع بأنه توليد أفكار مفيدة وجديدة للمنتجات أو العمليات بعبارة أخرى يمكن اعتبار الإبداع على أنه يقدم حلاً مقبولاً وقابلة للتبني في المجالات النسبية وقد تم الاعتراف به على نطاق واسع كعنصر حيوي للفعالية التنظيمية.

يصف (Shin & Hyun, 2019: 4) ان هناك ثلاثة تيارات رئيسية. يركز الأول على الخصائص الشخصية التي يؤثر فيها الإبداع ويختبر على وجه التحديد الأدوار الحاسمة لكل من الشخصية والأسلوب المعرفي يركز الثاني على العوامل السياقية والتنظيمية المحددة على أنها "أبعاد بيئة العمل التي من المحتمل أن تؤثر على إبداع الموظف ولكنها ليست جزءاً من الفرد" وبشكل أكثر تحديداً، درسوا العوامل السياقية والتنظيمية التي يمكن أن تدعم الإبداع ودور التدريب والتحسينات في تعزيز الإبداع فيما يتعلق بهذه التصورات، يركز الثالث على بيئة العمل التي مارسها القائد تأثيراً على إبداع الموظف اذ أن العوامل الشخصية، والقيم الخاصة، والدوافع الوظيفية، والعلاقات السببية، والخصائص والعلاقات المهنية داخل





المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإبداع موظفي الخدمة و وجود علاقة وثيقة بين بالأداء والإبداع. أثبتت الدراسة نفسها أن الإبداع يؤثر بصورة مباشرة على أداء المنظمة والوظيف، فالإبداع الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً لمقارنة العمل والأداء الوظيفي يبرز لنا مصطلح ابداع الموظف.

يشير (Yamin, 2020: 451) إلى أن ابداع الموظف هو المدى الذي يقدم فيه الموظف أفكاراً مبتكرة لتطوير المنتج أو العملية أو الخدمات. تعد خصائص الجودة والأفكار المفيدة من أهم العوامل لإبداع الموظف. أكدت الأبحاث أن كلاً من الجودة والفائدة مهمان للإبداع. لذلك، فإن الجودة لا تكفي للإبداع لا اعتبارها إبداعية. يفترض أن تكون الأفكار جديدة ومفيدة في مكان العمل أبرزت الدراسات السابقة الصلة بين إبداع الموظف وأداء الشركة وبينت العلاقة بين الإبداع وأداء الموظف.

2. النجاح:

هو مفهوم معقد للغاية لم تتم دراسته بشكل كاف وغالباً ما يتم ربط الطريقة التقليدية لفهم النجاح بأصحاب الإنجازات العالية في العمل، والذين يتابعون الترقيات، أو يرفعون رواتبهم، هذا منظور انتهازي للغاية للنجاح. ووفقاً للدراسات النفسية، هناك العديد من عناصر النجاح التي يمكن تقسيمها على منظورين:

أ. يتعلق النجاح بطبيعة الحال بالنتائج الجيدة، اعتماداً على عمل الفرد. ومع ذلك، فإن النجاح الحقيقي هو أيضاً شيء آخر؛ إنها عملية إيجابية وتعاونية وصحية وبالتالي، يمكن أن يعني النجاح في العمل إكمال هدف أو الوصول إلى الهدف في الوقت المحدد.

ب. يمكن النظر إلى النجاح على أنه حالة سائدة لتوازن كل مجال من مجالات حياتنا. أي نوع من سياق العمل يمكن أيضاً اعتبار النجاح على أنه تجربة وشعور ذاتيين؛ شعور إيجابي تجاه الذات كعامل وحول محتويات العمل أيضاً يعد مفهوم النجاح في العمل كظاهرة للتطور الإيجابي المتعلق بالعمل والعواطف





لمزيد من الدراسة لما هي العوامل الحاسمة في مكان العمل والعوامل الخاصة بالموظف للنجاح في سياق منظمي خاص للغاية ومن هنا تم اختيار النظريات والمفاهيم من علم النفس الإيجابي لأنها تدعم فهم النجاح في العمل (Karima &Uusiautti, 2018: 225).

في نفسه السياق يوضح (Nuel et al., 2021: 173) ان قياس النجاح يتم من خلال تحليل موقف المنظمة فيما يتعلق بأهدافها ورسالتها. إذ تحتاج المنظمات إلى التفكير في مستقبل أعمالها وفي طرق أفضل للنجاح. ويمكن لها أن تنظر إلى تحدياتها على أنها تنافس مع الآخرين أو فرص لدفعهم أقرب للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. المسار الذي يختارونه يحدد ما إذا كانوا سينجحون أم لا إن النجاح المنظمة يعتمد على عدة عوامل مثل الموارد المالية والتقنية واللوجستيات والتكنولوجيا والموارد البشرية. الجمع بين كل هذه العوامل يؤدي إلى تحقيق الأهداف في المنظمة وهذا بدوره يدفع المؤسسات للبحث عن أفضل الأشخاص لقيادة وإدارة هذه العملية. التوقع للقادة هو امتلاك خصائص محددة من شأنها أن تسمح بنتائج تنظيمية إيجابية أن المؤسسات الناجحة يفترض فيها؛ التركيز على الزبائن والثقافة والمصداقية والكفاءة الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن قياس النجاح من خلال المعلومات التالية ومواهب ومهارات العاملين. هناك أربع خطوات يمكن للقادة استخدامها للتأكد من أن منظماتهم لا تتفاعل ببساطة مع التحديات التي يواجهونها. تشمل هذه الخطوات ما يأتي:

أ. وضوح الاهداف

يعرف (Ansari et al., 2021: 44) الهدف على انه " الغرض لتحقيق معيار محدد أو معين ضمن إطار زمني معين". يفترض أن يؤخذ في الاعتبار الإطار الزمني المحدد والهدف الأساسي لتحديد الهدف هو تحقيق الهدف خلال مدة محددة. إذ يتطلب تحديد الأهداف أن تكون الأهداف واضحة لأن الموظف يلتزم





بالعمل في هذا الاتجاه يفترض أن يكون الهدف واضحاً لأن الأهداف غير الواضحة تولد العديد من النتائج غير المؤكدة وبالتالي تخلق الغموض والتعقيد الذي يعيق الأداء تكمن أهمية التدريب في حقيقة أن دافع الموظف لنقل التدريب قد تأثر بصورة إيجابية، لذلك فإن الخصائص الفردية، مثل الدعم من المدير، وبيئة العمل الإيجابية، وتحديد الأهداف الواضح لها تأثير ملحوظ على نقل التدريب ومن ثم فإن تحديد الهدف له علاقة إيجابية كبيرة مع نقل.

ب. تحديد الخطط التي تناسب المنظمة

يصف (Al-Khaled & Fenn, 2020: 58) عدة طرق لتحسين الأداء العام للمنظمة كتخطيط مواردها كطريق لتعزيز الأداء. تخطيط لموارد المنظمة هو عملية تخطيط منهجي لتحسين أصولهم، وهم موظفهم. سيؤكد هذا للمنظمة أن توظيف المرشحين المناسبين سيؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في المنظمة. من خلال التخطيط للموارد البشرية، سيؤدي بشكل غير مباشر إلى تحسين أداء الموظف، مما يؤدي بعد ذلك إلى تحسين الأداء العام للمنظمة هذه هي أجزاء من الاستراتيجية البشرية التي ستؤدي إلى استراتيجية العمل لتطوير الأداء التنظيمي الفعال. من خلال تعيين المرشح المناسب للوظائف المناسبة، سيؤدي ذلك إلى تسهيل عملية اختيار العاملين وتوظيفهم، وسيؤدي ذلك إلى زيادة أداء المنظمة. يتعين على الشركات مراعاة معايير موظفيها لتحقيق النتائج المرجوة سيسمح تحقيق توقعات الموظف بالسلوك المرغوب للعاملين في المنظمة.

ت. تمكين العاملين في العمل

من وجهة نظر (Ertürk, 2022: 347) أصبح مفهوم التمكين نهجاً إدارياً شائعاً من خلال التطوير والتغيير في المنظمات في السنوات الأخيرة. التمكين هو عملية ذات أبعاد سلوكية ونفسية. بينما يركز





التمكين السلوكي على الممارسات الإدارية في تمكين الموظف، يركز التمكين النفسي على ما إذا كان الموظفون يشعرون بالتمكين في العديد من الدراسات، التمكين النفسي هو قدرة الموظف على اتخاذ قرارات بشأن الأساليب التي يفترض استخدامها أثناء تنفيذ العمل وسرعته والجهد الذي يتعين القيام به دون استشارة المسؤول؛ يتم تعريف التأثير على أنه الدرجة التي يمكن للموظف أن يؤثر بها على استراتيجية وطريقة ونتائج العمل التمكين النفسي يجعل عمل العاملين أكثر التزام وتمكن من العمل.

ث. ضمان جودة العمل

يبين (Hambali & Idris, 2020: 575) مفهوم ضمان الجودة هو جميع الإجراءات المخططة والمنهجية التي يتم تنفيذها وإثباتها لتوفير الثقة الكافية بأن المنتج الناتج سوف يلبي احتياجات العملاء لمستوى معين من الجودة أهداف ضمان الجودة هي:
- المساعدة في التحسين المستمر من خلال أفضل الممارسات والاستعداد للابتكار.

الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

المبحث الأول: التحليل الوصفي لبيانات البحث

يتناول هذا المبحث الاختبارات الخاصة بالتحليل الوصفي للمتغيرات البحث (القيادة الفاعلة، جودة الأداء) باستخراج مؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية) اعتماداً على البيانات، التي تم الحصول عليها من عينة البحث وعددهم (210) فردا وكالاتي:
أولاً: تحليل آراء العينة المبحوثة للمتغير المستقل القيادة الفاعلة

نستعرض استجابة آراء عينة المبحوثين فيما يخص متغير (القيادة الفاعلة) على وفق تحليل النتائج بالبرامج الاحصائية للوصول إلى المؤشرات الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري. لاستجابة





العينة المبحوثة، ويوضح الجدول (24) النتائج المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير (القيادة الفاعلة)، التي تتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري، التي من خلالها يمكن التعرف على الانسجام أو التجانس في استجابات العينة المبحوثة، لكل بعد من أبعاد

الجدول (24) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل القيادة الفاعلة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التسلسل
فقرات إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية					
1	adec1	4.31	.735	86.2%	1
2	adec2	4.22	.791	84.4%	5
3	adec3	4.30	.769	86.1%	2
4	adec4	4.25	.900	85.0%	3
5	adec5	4.24	.855	84.8%	4
6	adec6	4.21	.807	84.2%	6
7	adec7	4.18	.816	83.7%	7
فقرات بعد فاعلية العلاقات الشخصية					
1	eir1	4.16	.870	83.2%	5
2	eir2	4.15	.900	82.9%	6
3	eir3	4.18	.872	83.7%	4
4	eir4	4.21	.871	84.3%	3
5	eir5	4.24	.822	84.7%	1
6	eir6	4.23	.881	84.5%	2
فقرات بعد اسشراف المستقبل					
1	ftf1	4.21	.795	84.3%	1
2	ftf2	4.03	.945	80.6%	6
3	ftf3	4.16	.864	83.2%	2
4	ftf4	4.10	.888	82.1%	5
5	ftf5	4.11	.953	82.2%	4





2	84.2%	.857	4.21	ftf6	6
---	-------	------	------	------	---

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26.

الجدول (25) الوصف الاحصائي للمتغير المستقل القيادة الفاعلة

ت	الأبعاد المستقلة	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية (ADEC)	4.2453	.68862	84.9%	1
2	فاعلية العلاقات الشخصية (EIR)	4.1946	.74561	83.9%	2
3	استشراف المستقبل (FTF)	4.1387	.74699	82.8%	3
6	اجمالي القيادة الفاعلة (ACL)	4.1929	.67799	83.9%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26.

يبين الجدول (25) النتائج المتعلقة بمتغير (القيادة الفاعلة) على وفق المؤشرات الاحصائية

فقد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي، قد بلغ (4.19)، وبانحراف معياري (0.678)، الذي يبين انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبنسبة مئوية بلغت (83.9%)، وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات العينة فيما يخص كل بعد من أبعاد متغير (القيادة الفاعلة):

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية:

يتضح من الجدول (25) أن بعد إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية جاء بالترتيب الأول، لحصوله على أعلى وسط حسابي، قد بلغ (4.31)، وبانحراف معياري قدره (0.735)، وبنسبة مئوية بلغت (86.2%)، كذلك يتضح بان الفقرة (adec1) جاءت بالترتيب الأول (الإدارة العليا في المؤسسة التي اعلم بها، قادرة على التعامل مع الصعوبات التي تواجهها)، قد حصلت على أعلى استجابة، لكون الوسط الحسابي، قد بلغ (4.31)، الذي يقابل أعلى أهمية نسبية، إذ بلغت (86.2%)، وقد حصلت الفقرات الأخرى على أهمية نسبية وأوساط حسابية مرتفعة تبين الاستجابة الواضحة للعينة لفقرات البعد.





2- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد فاعلية العلاقات الشخصية:

يتضح من الجدول (25) أن بعد فاعلية العلاقات الشخصية جاء بالترتيب الثاني بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري قدره (0.745)، وبنسبة مئوية بلغت (83.9%)، ويتضح بان الفقرة (eir5) جاءت بالترتيب الأول (الإدارة العليا في المؤسسة التي اعلم بها، قادرة على التعامل مع الصعوبات التي تواجهها)، قد حصلت على أعلى استجابة، لكون الوسط الحسابي بلغ (4.24)، الذي يقابل أعلى أهمية نسبية، إذ بلغت (84.7%)، وقد حصلت الفقرات الأخرى على أهمية نسبية وأوساط حسابية مرتفعة تبين الاستجابة الواضحة للعينة لفقرات

يتضح من الجدول (25) أن بعد استشراق المستقبل جاء بالترتيب الثالث بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (4.13)، وبانحراف معياري قدره (0.746)، وبنسبة مئوية بلغت (82.8%)، ويتضح بان الفقرة (fff1) جاءت بالترتيب الأول (الإدارة العليا في المؤسسة التي اعلم بها، تتعامل بفاعلية مع الاحداث المستقبلية في ظل التطور التكنولوجي)، قد حصلت على أعلى استجابة، لكون الوسط الحسابي بلغ (4.21)، الذي يقابل أعلى أهمية نسبية، إذ بلغت (84.3%)، وقد حصلت الفقرات الأخرى على أهمية نسبية وأوساط حسابية مرتفعة تبين الاستجابة الواضحة للعينة لفقرات البعد.

ثانياً: تحليل آراء العينة المبحوثة للمتغير التابع جودة الأداء

تعرض هذه الفقرة استجابة آراء عينة المبحوثين فيما يخص متغير (جودة الأداء) على وفق تحليل النتائج بالبرامج المناسبة للوصول إلى المؤشرات الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة العينة المبحوثة، ويوضح الجدول (28) النتائج المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير (جودة الأداء)،





التي تتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري، التي من خلالها يمكن التعرف على الانسجام أو التجانس في استجابات العينة المبحوثة، لكل بعد من أبعاد المتغير.

الجدول (28) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع جودة الأداء

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التسلسل
فقرات بعد الإبداع					
1	inno1	4.21	.807	84.2%	1
2	inno2	4.07	.952	81.4%	4
3	inno3	4.08	.948	81.7%	3
4	inno4	4.10	.904	82.0%	2
5	inno5	4.04	.876	80.8%	5
فقرات بعد النجاح					
1	succ1	4.35	.694	87.02%	1
2	succ2	4.26	.734	85.13%	2
3	succ3	4.19	.801	83.87%	4
4	succ4	4.10	.824	81.99%	6
5	succ5	4.19	.760	83.87%	3
6	succ6	4.17	.744	83.46%	5
7	succ7	4.09	.856	81.80%	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26.





الجدول (29) الوصف الاحصائي للمتغير التابع جودة الأداء

ت	الأبعاد المستقلة	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	الابداع (INNO)	4.1005	.76472	82.0%	2
2	النجاح (SUCC)	4.1952	.62754	83.9%	1
	إجمالي جودة الأداء (PEQ)	4.1479	.65147	83.0%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26.

يبين الجدول (29) النتائج المتعلقة بمتغير (جودة الأداء) على وفق المؤشرات الاحصائية، إذ يتضح ان المتغير المذكور قد حقق استجابة جيدة، لكون الوسط الحسابي، قد بلغ (4.15)، وهو أعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.65)، الذي يبين انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبنسبة مئوية بلغت (83.0%)، وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات العينة فيما يخص كل بعد من أبعاد متغير (جودة الأداء):

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد الابداع:

يتضح من الجدول (29) أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني، لكون الوسط الحسابي، قد بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.76)، وبنسبة مئوية بلغت (82%)، كذلك يتضح بان الفقرة (inno1) جاءت بالترتيب الأول (الإدارة العليا في المؤسسة التي اعلم بها، تدعم وتشجع على الابداع في جميع الاقسام)، قد حصلت على أعلى استجابة، لكون الوسط الحسابي بلغ (4.21)، الذي يقابل أعلى أهمية نسبية، إذ بلغت (84.2%)، وقد حصلت الفقرات الأخرى على أهمية نسبية وأوساط حسابية مرتفعة تبين الاستجابة الواضحة للعينة لفقرات البعد.





2- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد النجاح:

يتضح من الجدول (29) أن بعد النجاح جاء بالترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى لكونه تحصل على اعلى وسط حسابي بلغ (4.2)، وبانحراف معياري قدره (0.63)، وبنسبة مئوية بلغت (83.9%)، ويتضح بأن الفقرة (succ1) جاءت بالترتيب الأول (الإدارة العليا في المؤسسة التي اعمل بها تحرص على سير العمل وفق القواعد والتعليمات المعلنة)، قد حصلت على أعلى استجابة، لكون الوسط الحسابي بلغ (4.35)، الذي يقابل أعلى أهمية نسبية، إذ بلغت (87.02%)، وقد حصلت الفقرات الأخرى على أهمية نسبية وأوساط حسابية مرتفعة تبين الاستجابة الواضحة للعينة لفقرات البعد.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

اختبار فرضيات التأثير

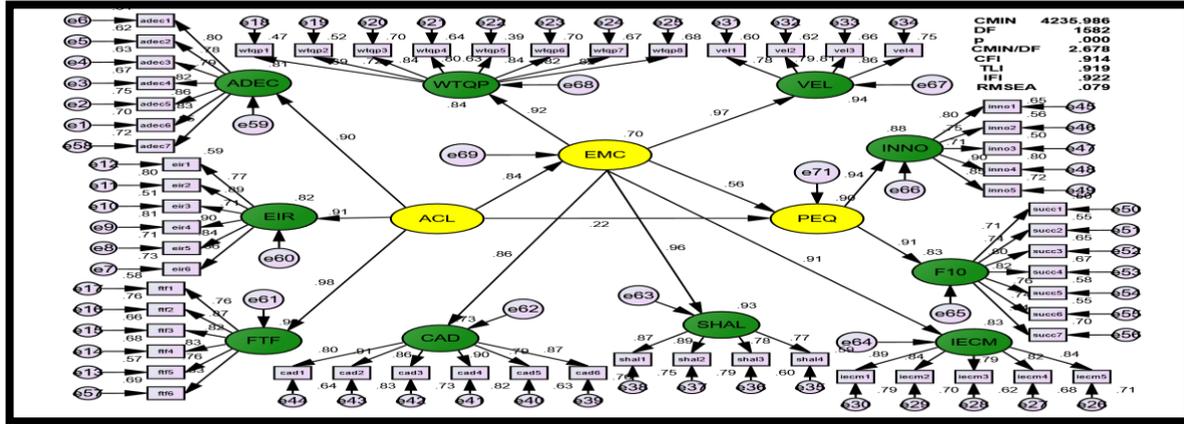
أولاً: الفرضية الرئيسية السابعة (H7): تنص على: (يوجد تأثير معنوي لأنشطة القيادة الفاعلة في جودة الأداء).

لاختبار الفرضية تم بناء نموذج هيكلي يوضح طبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرات، إذ يوضح الشكل (20) الهيكل البنائي للتأثير الكلي غير المباشر للقيادة الفاعلة في جودة الأداء بوجود، كما يظهر الجدول (36) انه عند زيادة القيادة الفاعلة بوجود القدرات الذاتية للعاملين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين جودة الأداء بمقدار وزن معياري واحد قدره (0.47) وبقيمة حرجة (64.15) وخطأ معياري (0.014)، مما يعني ادراك المؤسسة لأهمية صقل القدرات الذاتية للعاملين ما يسهم في ادراك الشركة لأهمية تحسين جودة الأداء.



كما تعرض نتائج الجدول (36) ان القيادة الفاعلة تفسر ما مقداره (0.896) من التباين الحاصل في جودة الأداء بوجود القدرات الذاتية للعاملين، والقيمة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

الشكل (20) الانموذج الهيكلي لانشطة القيادة الفاعلة في جودة الأداء من خلال القدرات الذاتية



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.26)

واستنادا لما تقدم يمكن القول ان نتائج الجدول (36) تظهر ان القدرات الذاتية للعاملين ساهمت في تحسين قوة تأثير القيادة الفاعلة في جودة الأداء، اذ تبدي النتائج احداث تحسين مقداره (0.256) في التقديرات المعيارية، وهذا صاحب انخفاض مقداره (0.076) في الخطأ المعياري، واحداث تحسين في القيمة الحرجة بلغ (9.764)، بمعنى انخفاض مقدار المخاطرة في المؤسسة المبحوثة عند تحسين جودة الأداء لها، كما اظهرت النتائج ارتفاع ملحوظ في تفسير جودة الأداء بوجود القدرات الذاتية للعاملين ما مقداره (0.726) من التباين الحاصل في القدرات الذاتية للعاملين.



الجدول (36) النتائج النهائية للتأثير المباشر لانشطة القيادة الفاعلة في جودة الأداء من خلال القدرات

الذاتية للعاملين

Sig.	قيمة R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار		
0.000	0.699	9.665	0.087	0.841	القدرات الذاتية للعاملين	<---	القيادة الفاعلة
0.000	0.612	6.012	0.093	0.557	جودة الأداء	<---	القدرات الذاتية للعاملين
0.000	0.17	4.912	0.090	0.217	جودة الأداء	<---	القيادة الفاعلة
0.000	0.896	64.154	0.014	0.473	جودة الأداء	<-- <	القدرات الذاتية للعاملين <
مقدار التحسين الذي أحدثته القدرات الذاتية للعاملين							
0.000	0.726	9.764	0.076	0.256	جودة الأداء	<-- <	القدرات الذاتية للعاملين <

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية (AMOS.V.24).

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

يتلخص هذا المبحث بأهم الإستنتاجات، التي توصل إليها الباحث من خلال ترجمة النتائج التطبيقية والاحصائية من خلال الجانب العملي وكانت كما يأتي:

1. هنالك اهتمام واضح بمكونات القيادة الفاعلة (إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية، فاعلية العلاقات الشخصية، استشراف المستقبل)، إذ اتفق اغلب المستجيبين بشدة عند الإجابة على الفقرات الخاصة بالمتغير وهذا يؤشر على إدراك مكونات القيادة الفاعلة من قبل العاملين في المؤسسة المبحوثة.





2. هنالك اهتمام واضح بمتغير القدرات الذاتية للعاملين بأبعاده في المؤسسة، وذلك من خلال متوسط إجابات العينة التي كان متفقة بشكل كبير، وهذا يفسر قيام الإدارة بتبني القدرات الذاتية للعاملين من خلال اشراك جميع العاملين المبتكرين لزيادة مهارات وقدرات التفكير، والعمل على تنمية الثقة في قدرات العاملين.

3. حرص المؤسسة على اشراك العاملين في عمليات التغيير التنظيمي، وتقديم الدعم الواضح لعملية التغيير في الخطط المستقبلية.

4. اهتمام وحرص الإدارة بجودة الأداء، ويظهر ذلك من خلال إجابات عينة الدراسة، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على ان إدارة المؤسسة تساهم في توفير الدعم والتشجيع على الابداع والتنافس الابداعي والابتكاري بين اعضاء فريق العمل الواحد.

5. تتبنى المؤسسة كافة الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل العاملين، وتقوم بتوفير التخصيصات المالية اللازمة لدعم برامج التدريب والتطوير الذي يحقق الابداع.

المبحث الثاني التوصيات

تبلورت التوصيات في أثناء مراحل البحث والدراسة وبعد الزيارات المتكررة والمعاشية الميدانية في المؤسسة المبحوثة وما تمخض عن الجانب التطبيقي ومراجعة نتائجه، فقد ارتأى الباحث بأكمل جهده بمجموعة من التوصيات حسب المقنضيات البحثية والعلمية التي تخدم المؤسسة مستقبلاً، وهي كما يأتي:

1-حث إدارة المؤسسة والجهات ذات العلاقة في ديوان المحافظة على تبني مكونات القيادة الفاعلة، من خلال تبني الافكار الجديدة في قسم البحث والتطوير والتشجيع عليها، وتحفيز العاملين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.





- 2- حت إدارة العليا للمؤسسة على الحرص في التعامل مع العاملين بمهنية بعيداً عن العلاقات الشخصية، والعمل على ايجاد التوافق بين الافكار لمختلف العاملين في المؤسسة بما يساهم في تحقيق جودة الأداء.
- 3- التأكيد على إدارة المؤسسة في وضع خطط لمواجهة التحديات المستقبلية، من خلال تشكيل فرق العمل، واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع ادائها باستمرار وتدعيم قدرتها التنافسية في مجال تقديم الخدمة.
- 4- حت إدارة المؤسسة على الأهتمام بالعاملين من حيث تطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم بما يساهم في تحفيزهم على تبادل ومشاركة المعرفة فيما بينهم، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة
- 5- حت إدارة المؤسسة على الأهتمام بإمكانية التعامل مع التغييرات البيئية من خلال تتبنى الافكار والمقترحات الصحيحة وفي الوقت المناسب وجعلها مرنة في مواجهة التغيير البيئي.

المصادر العربية

1. العطار، فؤاد حمودي وشلتاغ، شجاع جبار (2021). " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جودة الأداء المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الداخلية / كلية الشرطة". المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 70.
2. المجذاب، فرمان جراد & محمد، مهاخليل. (2022) "مدى توافر ابعاد القيادة الفاعلة في كلة الإدارة والاقتصاد". مجلة اقتصاديات العمال للبحوث التطبيقية، المجلد 3، العدد 2.

المصادر الاجنبية

1. Al-Khaled, A. A. S., & Fenn, C. J. (2020). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices On Organizational Performance. BERJAYA Journal of Services & Management, 14, 53-60.





2. Ansari, H., Chaudhry, A. A., & Shahid, N. (2021). Impact of Job Satisfaction and Goal Setting On Transfer of Training with The Mediating Role of Motivation to Transfer. *Asia Pacific Journal of Emerging Markets*, 5(1), 40-61.
3. Carayannis, E. G. (Ed.). *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*. Cham: Springer International Publishing, 2020 .
4. Dahler-Larsen, Peter. *Quality: From Plato to Performance*. 1st Ed. (2019), Springer International Publishing: Imprint: Palgrave Macmillan, 2019.
5. Damanpour, F. (2017). *Organization Theory, Organizational Behavior. Technology and Innovation Management*, Oxford Research Encyclopedia, Business and Management.
6. ERTÜRK, R. (2022). The Prediction Level of Teachers' Perceptions of Psychological Empowerment On Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Modern Education Studies*, 6(2), 346-377.
7. Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the implementation of change: Functions, sources, and requisite variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87-119.





8. Galioto, C. (2019). Schools Without Quality? Elements for A Phenomenological Exploration of the Concept of Quality in Education. *Phainomena*, 28(110/111), 69-92.
9. Gunasekare, U. L. T. P. (2021). Leaders for The Banking Industry: An Investigation On Effective Leadership. *KINERJA*, 25(1), 1-15.
10. Hambali, M., & Idris, I. (2020). Transformational Leadership, Organizational Culture, Quality Assurance, And Organizational Performance: Case Study in Islamic Higher Education Institutions (IHEIS). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 572-587.
11. Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations Through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(9), 1-6.
12. Hase, S. (2000). Measuring Organisational Capability: Beyond Competence. In *Proceedings of Future Research, Research Futures: Australian Vocational Education and Training Research Association (AVETRA) Conference*. AVETRA.
13. Hickin, Ruth & Bechtel, Mike, (2021), Technology futures Projecting the possible navigating what's Next, World Economic forum, Insight, Rep.





14. Hoek, Marieke Van, Sandra Groeneveld & Maarja Beerkens (2021) Leadership Behavior Repertoire: An Exploratory Study of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organizations, Perspectives on Public Management and Governance.
15. Jenatabadi, H. S. (2015). An overview of organizational performance index: Definitions and measurements. Available at SSRN 2599439.
16. Karima, S., & Uusiautti, S. (2018). Where Does Positive Engagement Come from? Employee Perceptions of Success at Work in Nokia. International Journal of Work Organisation and Emotion, 9(3), 224-242.
17. Nuel, O. I. E., Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions. Journal of Economics and Business, 4(1).
18. Okolie, Ugo C., Osahon G. Omole², Abdulfatai Yakubu (2021) Leadership and Effective Human Resource Management in Organization, RUDN Journal of Public Administratio N 8 V 3.
19. Parillon, X. O. G. (2022). Strategies for Effective Leadership in Academic Medicine (Doctoral Dissertation).





20. Rowe, Alexander K., Savigny, Don De, Lanata, Claudio. F& Voctora, Cesar G., (2005), "How Can We Achieve and Maintain High-Quality Performance of Health Workers in Low-Resource Settings?", Journal Review, Search Strategy and Selection Criteria, Vol. 366.
21. Sang, Yoon, Hee, Kim, Gyung Hee & Kim, Jiyoung, (2011), Effectiveness of an Interpersonal Relationship. Program On Interpersonal Relationships, Self-Esteem, And Depression in Nursing Students, Jkorean Acad Nurs, Vol. (41), No. (6).
22. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2017). Creativity and The Management of Technology: Balancing Creativity and Standardization. Production and Operations Management, 26(4), 605-616.
23. Shin, L. R., & Hyun, S. S. (2019). Impact of Managerial Influence Tactics on Job Creativity and Performance: A Focus on Korean Airline Service Employees. Sustainability, 11(16), 4429.
24. Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. Personnel review.
25. Wang, C. J. (2022). Exploring The Mechanisms Linking Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Creativity, And Performance in





Hospitality: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment. Behavioral Sciences, 12(10), 406.

26. Yamin, M. A. Y. (2020). Examining The Effect of Organisational Innovation on Employee Creativity and Firm Performance: Moderating Role of Knowledge Sharing Between Employee Creativity and Employee Performance. International Journal of Business Innovation and Research, 22(3), 447-467.

