



The Mediating Role of Job Dedication in The Relationship Between Participative Leadership and Achieving High Performance in Higher Education Institutions

Saja Nadhum Jawad¹ 

Marwa Ali Neamahr² 

Alaa jabber jahil³ 

Ehab Ziad Mohammed⁴ 

الدور الوسيط للتفاني الوظيفي في العلاقة بين القيادة التشاركية وتحقيق الاداء العالي في مؤسسات التعليم العالي

إيهاب زياد محمد*⁴

علاء جبار جاهل³

مروه على نعمه²

سجي ناظم جواد¹

1- College of Administration and Economics - University of Karbala - Karbala, Iraq

saja.nadhum@s.uokerbala.edu.iq

2- College of Administration and Economics - University of Karbala - Karbala, Iraq

m01153641@s.uokerbala.edu.iq

3-University of Karbala Presidency - Student Affairs and Registration Department - Karbala, Iraq

alaa.jabbar@uokerbala.edu.iq

4-College of Administration and Economics - University of Karbala - Karbala, Iraq

ihab.zeyad@uokerbala.edu.iq * corresponding author



Article information

Article History: DD/MM/YY

Received: 16/09/2025

Accepted: 19/11/2025

Available online: 02/03/2026

Keywords: Participative Leadership, Job Dedication, High Performance.

تاريخ الاستلام: 2025/09/16

تاريخ قبول النشر: 2025/11/19

تاريخ النشر: 2026/03/02

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، التفاني الوظيفي، الأداء العالي.

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5593>

This research aims to identify the impact of participative leadership on achieving high organizational performance through the mediating role of organizational commitment, with application at the College of Administration and Economics, University of Karbala. The researchers adopted dimensions of participative leadership (decision-making participation, human relations, and information building), dimensions of job dedication (conscientiousness, goal orientation, and general expectation of task success), and dimensions of high performance (management quality, long-term commitment, openness and effective orientation, continuous improvement, and workforce quality). The study sample included 100 employees and faculty members, and data were collected through questionnaires and interviews. Statistical tools such as Pearson correlation (SPSS V.25) and structural equation modeling (AMOS V.23) were used for data analysis. The findings revealed that job dedication plays a significant mediating role in strengthening the relationship between participative leadership and achieving high performance.

Citation: Nadhum Jawad, Saja, Ali Neamahr, Marwa, jabber jahil, Alaa, Ziad Mohammed, Ehab. (2026). The mediating role of job dedication in the relationship between participative leadership and achieving high performance in higher education institutions, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 10-33.

الاقتباس: ناظم جواد، سجي، على نعمه، مروه، جبار جاهل، علاء، زياد محمد، إيهاب. (2026). الدور الوسيط للتفاني الوظيفي في العلاقة بين القيادة التشاركية وتحقيق الاداء العالي في مؤسسات التعليم العالي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(87)، 10-33.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير القيادة التشاركية في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، من خلال الدور الوسيط للتفاني الوظيفي، بالتطبيق على كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء. اعتمد الباحثون أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، بناء المعلومات)، وأبعاد التفاني الوظيفي (الضمير الحي، التوجه نحو الهدف، التوقع بنجاح المهمة)، إلى جانب أبعاد الأداء العالي (جودة الإدارة، الالتزام طويل الأمد، الانفتاح، التحسين المستمر، جودة قوى العمل). شملت عينة البحث 100 موظف وتدريسي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات. لتحليل البيانات استخدمت أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط بيرسون (SPSS V.25) ونموذج المعادلة الهيكلية (AMOS V.23) وتوصلت النتائج إلى أن التفاني الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية وتحقيق الأداء العالي.

1 المقدمة: Introduction

عدّ البحث العلمي الوسيلة الأهم التي تعتمد عليها المؤسسات الأكاديمية لفهم الظواهر وتحليل المشكلات واقتراح الحلول الواقعية لها، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة وتواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم تحديات متزايدة في سعيها لتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، مما يستدعي تبني أنماط قيادية تواكب هذا التحول وتُعزز من كفاءة العاملين وفعاليتهم. ومن بين هذه الأنماط، برزت القيادة التشاركية كنموذج يُشرك الأفراد في عملية اتخاذ القرار ويُعزز من روح الانتماء والمبادرة لديهم. (Alvesson & Sveningsson, 2016, p. 44) ورغم الاعتراف المتزايد بأثر القيادة التشاركية، إلا أن تحقيق الأداء العالي لا يرتبط بها بصورة مباشرة دائماً، مما يستدعي دراسة المتغيرات الوسيطة التي قد تُفسر هذه العلاقة. ويأتي التفاني الوظيفي كأحد هذه المتغيرات النفسية والسلوكية المهمة التي تعكس مدى التزام الفرد واندماجه في عمله، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته. (Schaufeli et al., 2002, p. 75) وقد اختيرت هذه المتغيرات تحديداً بناءً على ما تفرضه الحاجة إلى فهم آليات تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي العراقية، في ظل ما تعانيه من ضغوط إدارية وموارد محدودة وتحديات تنظيمية. إن معرفة كيف تُسهم القيادة التشاركية، من خلال التفاني الوظيفي، في رفع مستوى الأداء قد تُساعد صنّاع القرار على وضع استراتيجيات أكثر فاعلية واستدامة (Yukl, 2013, p. 313) وعليه، جاء هذا البحث ليستقصي العلاقة بين القيادة التشاركية وتحقيق الأداء العالي، من خلال دراسة الدور الوسيط للتفاني الوظيفي، سعياً لفهم أعمق للمتغيرات التي تُسهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في السياق العراقي.

2. الجانب النظري Theoretical side**1.2 القيادة التشاركية****1.1.2 مفهوم القيادة التشاركية**

تعتبر القيادة التشاركية من الأساليب القيادية الحديثة نسبياً، حيث تركز على التعاون بين الأفراد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة. يعتمد هذا النمط على تعزيز المشاركة والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق داخل المنظمة، مما يعزز شعور الانتماء والمسؤولية المشتركة. كما يسهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وحل المشكلات بطرق تعاونية بعيداً عن الأساليب البيروقراطية. في عام 2012، قدم (Pardo et al. 184) تعريفاً للقيادة التشاركية، حيث اعتبرها عملية تشمل مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ضمن بيئة تسودها الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة. كما تُعتبر القيادة التشاركية نمطاً ديمقراطياً يهدف إلى إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، مع منحهم السلطات والصلاحيات التي تعزز ثقتهم بأنفسهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وجهد، وأقل تكلفة مادية وبشرية، وبأعلى مستوى من الفاعلية. وأشار (Denis et al. 2012:22) إلى أن القيادة التشاركية تتكون من جوانب رسمية وغير رسمية، حيث تشمل الجوانب الرسمية إشراك المديرين المعيّنين الذين يمتلكون يتعلق هذا النص بالهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يوضح الشكل الرسمي للعلاقات بين المديرين، سواء كانت هرمية أو غير هرمية، كما يحدد هذا الشكل تقسيم المهام بين الأفراد إذا كان ذلك موجوداً. أما الجوانب غير الرسمية، فتتناول كيفية تعاون مجموعة مشتركة في إنجاز مهام معينة داخل المنظمة، وكذلك تفاعلهم مع الآخرين خارجها. وبالتالي، فإن مفهوم القيادة الإدارية التشاركية يُعتبر جزءاً رسمياً من هيكل المنظمة. وقد أشار (Stagnare & Piotroski, 2013: 224) إلى أن مفهوم القيادة التشاركية يُعتبر أسلوباً معقداً يعتمد على عمليات التأثير والترابط بين أعضاء الفريق. عرفها (Newman et al., 2014, p. 4) بأنها أسلوب قيادي يشجع القائد الأفراد العاملين على تحمل قدر معين من المسؤولية في بيئة العمل، من خلال تقديم الدعم والتأثير وتحفيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار. كما عرفها كل من (Bell & Mjoli, 2013, p. 451) و (Lythreath et al., 2019, p. 6) بأنها نمط يركز على التشاور بين القائد والعاملين حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وأكد (Chiu et al., 2016, p. 3) أنه لتحقيق الممارسات المبتكرة في بيئة العمل، بدأت المنظمات في اعتماد نماذج قيادية جديدة ومرنة. وذلك من خلال تبني أساليب جديدة لإشراك الموظفين في أنشطة المنظمة، مع توفير بيئات مستقرة وأمنة من الناحية التنظيمية، مما يسهم في الازدهار والنمو. ويؤدي وجود مثل هذه الممارسات إلى خلق بيئة عمل أكثر ابتكاراً، ويساعد في تحقيق النجاح المستقبلي في بيئة عمل دائمة التطور من خلال تعزيز الإبداع الناتج عن التعاون. من بين الأساليب الديناميكية المتاحة، تبرز القيادة المشتركة كأحد الأساليب التي يُعتقد أنها تعزز بشكل كبير فعالية الفريق وتؤثر إيجابياً على مستويات الثقة والتماسك، بالإضافة إلى كونها مفيدة في مجالات الاستكشاف نظراً لفوائدها المحتملة على الأداء التنظيمي. وقد أشار (Zhu & Johnson, 2018: 83) إلى أن القيادة التشاركية، التي تُعرّف بجدارتها بأنها "ظاهرة ناشئة يتم من خلالها توزيع الأدوار القيادية والتأثير بين أعضاء الفريق"، تحظى بأهمية خاصة لدى الباحثين نظراً لتواجدها في مجموعة متنوعة من المهن وقدرتها على تعزيز تماسك نتائج العمل الجماعي والأداء. علاوة على ذلك، يتداخل بناء القيادة التشاركية ونهجها مع مجالات القيادة الأخرى مثل القيادة الجماعية والقيادة التوزيعية. ومن الضروري فهم أوجه التشابه والاختلاف بين هذه المجالات للتحقق منها كأشكال للقيادة التشاركية بدلاً من اعتبارها مفاهيم مستقلة. تُعتبر القيادة البديلة واحدة من الأنماط القيادية، وأشار (He et al., 2020:20) إلى أن القيادة التشاركية قد ظهرت كظاهرة جماعية، حيث يتولى العديد من الأعضاء أدواراً قيادية ويساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة،

مما يجعل هذا المفهوم واضحاً من خلال الأمثلة البارزة لسلوك القيادة التشاركية التي تعزز المسؤولية الجماعية وتوزيع السلطة لتحفيز الشركاء في العمل التعاوني، بالإضافة إلى تنظيم الأنشطة الجماعية للمشاركة في حل المشكلات. من جهة أخرى، يرى (We et al., 2020:51) أن القيادة التشاركية تبرز ظهور القادة داخل المجموعة وتتكشف كيفية توزيع القيادة بين الأعضاء أو أدائها بشكل جماعي. كما يعتبرون أن القيادة المشتركة لا تزال نهجاً جديداً نسبياً لفهم وظائف المجموعة، مما يجعل هذا المفهوم ضرورياً للبحث المستقبلي في مجالات القيادة والتنمية. المهارات القيادية. وإن وضع تصور القيادة المشتركة يتوقف على كيفية يمكن للفرد فهم وجهات النظر الخاصة بالقيادة، في حين عرفها (alsubaie&thamer,2021,27) هي عملية مشاركة للقائد في سلطته مع العاملين غير المتكافئين في التسلسل الهرمي وأيضاً (Cobanoglu,2021,328) هي الأسلوب التشاركي الذي يعد من ابرز عوامل النجاح وذلك لان القائد مهما كانت قدرته لا يمكنه انجاز وتحقيق الأهداف دون ان يشارك العاملين معه في تنفيذ العديد من الاعمال, اما (Martins,2021,10) فيشير اليها بانها تمكين أعضاء المنظمة للمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات ويرى (الحسناوي, 2022: 31) ان القيادة التشاركية هي نوع من انواع القيادة الأفقية التي تعمل بطريقة ديناميكية ولها تأثير تفاعلي بين الاعضاء لغرض تحقيق اهداف المجموعة او التنظيم. ويرى (الباحثون) القيادة التشاركية تُعد نمطاً إدارياً يركز على إشراك الموظفين بفعالية ووضوح في عمليات صنع القرار ذات الصلة بالسياسات المؤسسية، والمهام التشغيلية، والتحديات التي تواجه المنظمة، مما يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لديهم.

2.1.2 أهمية القيادة التشاركية

تكتسب القيادة التشاركية أهميتها من قدرتها على تعزيز المهارات الاجتماعية والعملية لدى الأفراد، بالإضافة إلى تدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم (Bligh et al, 2006:298) وتتجلى هذه الأهمية في تعزيز الابتكار والالتزام بين أعضاء الفريق، مما يساهم في إحداث تغييرات إيجابية في هيكل المنظمة وتشكيل فرق العمل. كما تساهم في بناء روابط وعلاقات عمل قوية بين الأعضاء، وتوفر لهم مزيداً من الحرية والثقة، مما يعزز قدرتهم على التعبير أثناء تنفيذ الأنشطة المشتركة. كما تعمل على زيادة مستويات الرضا وتحفيز فرق العمل، مما يساعد في نمو المنظمة على المدى الطويل وتحقيق ميزة تنافسية. وتظهر الأهمية من خلال مجموعة من الفوائد التي تحققها القيادة التشاركية (Pearce & Conger, 2002:2)

- أ. تعزز السلوك الابتكاري والالتزام بين أعضاء الفريق.
 - ب. تساهم القيادة التشاركية بشكل إيجابي في تحويل المنظمات من هيكل عمودي إلى هيكل أفقي، مما يعيد دمج فرق العمل.
 - ج. تساعد في بناء علاقات عمل إيجابية بين جميع الأفراد العاملين.
 - د. تساهم الحرية والقدرة على التعبير بحرية أثناء تنفيذ الأنشطة التشاركية في زيادة مستويات الرضا وتعزيز هوية المنظمة بين أعضائها.
 - هـ. تعتبر نموذجاً للسلوك الإيجابي في العمل، حيث تؤثر على جميع الأفراد العاملين وتحفز فرق العمل.
 - و. تؤدي النتائج الناجحة الناتجة عن القيادة التشاركية إلى الاعتراف بأهمية كل فرد.
- تعتبر القيادة التشاركية عاملاً مهماً في تحقيق النجاح، حيث تدفع فرق العمل نحو تحقيق النمو والاستقرار داخل المنظمة. كما تبرز أهمية هذه القيادة من خلال تعزيز الفهم المشترك لفلسفة ورسالة المنظمة، مما يساهم في تعزيز تنافسيتها (Zhang et al, 2012: 3) تتجلى أهمية القيادة التشاركية أيضاً في خلق بيئة نفسية آمنة لعمل الفريق، حيث يتم تشجيع الأعضاء على التفكير بحرية ومناقشة الآراء والأفكار بشكل مفتوح، مع تجنب المصالح الشخصية التي قد تؤثر على منظومة القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد (Droge et al, 2015: 3) تعتبر القيادة التشاركية وسيلة فعالة لتوسيع الموارد المعرفية والوصول إلى القوى العاملة، مما يمكن الفريق من إنجاز المهام بسرعة وكفاءة. كما تُعد من أكثر أساليب القيادة تأثيراً في التعامل مع المهام المعقدة التي تتطلب معرفة عميقة، مما يساعد على مواجهة التحديات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة التشاركية في تعزيز الابتكار والفعالية الحديثة، مما يجعلها أداة حيوية في بيئات العمل المتطورة. أسلوب القيادة المنظم يعزز الشفافية داخل المؤسسات (Victor & Somehagen 2015:29) فالقيادة التشاركية تؤثر بشكل شامل على الخصائص السياقية والهيكلية لإبداع الفريق. وهذا يعني أن العديد من أعضاء الفريق يساهمون بشكل فعال في قيادة الفريق، ويتعاونون في حل المشكلات، ويتشاركون المسؤولية عن نتائج الفريق. (Sun et al, 2016:4) ويرى الباحثون انها تعزز من روح الفريق من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الأعضاء العاملين وزيادة الابداع لديهم في العمل واشراك الجميع باتخاذ القرارات ورفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي لهم.

3.1.2 ابعاد القيادة التشاركية

استخدم في هذه الدراسة (العلي، 2021، 43) ثلاث ابعاد للقيادة التشاركية وهي الأقرب للباحثين في البحث كونها من صميم موضوع القيادة التشاركية في المنظمات بشكل عام وهي: المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومات.

- أ. المشاركة في اتخاذ القرار: عرفت (Kentab, 2018) المشاركة في اتخاذ القرار بأنها مساهمة المرؤسين في القرارات الإدارية بمختلف أشكالها ودرجاتها. بينما عرفها (طيفور، 2020، 99) بأنها إشراك الأفراد العاملين في

عملية صنع القرارات واتخاذها داخل المنظمة، بالإضافة إلى مناقشة آرائهم واقتراحاتهم قبل الوصول إلى القرار النهائي. من خلال ذلك، يضمن القائد التزامهم بتنفيذ القرارات ويحقق مبدأ الديمقراطية في بيئة العمل. كما أوضح (Daniel, 2019:14) أن مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار تُعتبر عنصراً أساسياً جديداً في التنفيذ الناجح للعديد من استراتيجيات الأعمال، وتلعب دوراً مهماً في تعزيز درجة المواطنة التنظيمية. لقد أصبحت مشاركة الموظف في صنع القرار موضوعاً ذا أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية، حيث تُعتبر أحد المكونات الرئيسية لصوت الموظف. ويساهم السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الحافز والأداء الوظيفي والنمو التنظيمي. وفقاً لـ (Lawanto, 2015:16)، تُعتبر المشاركة في عمليات اتخاذ القرار أمراً بالغ الأهمية، حيث تواجه المنظمات تحديات جديدة في المهام التنافسية التي تتطلب تحقيق مستويات أعلى من الأداء. إن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالوعي والمساهمة في الأداء التنظيمي، مما يزيد من حافزهم، وبالتالي يساهم في تحسين فعاليتهم ومشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز ويرى الباحثون أنها تساهم بشكل كبير في تحسين وجودة القرارات المتبعة فهي تعزز روح الانتماء والمسؤولية لدى الأفراد العاملين.

ب. العلاقات الإنسانية: عرف (Lawrence, 2014) العلاقات الإنسانية بأنها التفاعلات التي تحدث بين الموظفين، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، في مختلف جوانب حياتهم العملية. هذه التفاعلات تساهم في تعزيز التواصل ونقل المهارات. وأوضح (الخصاونة، 2019) أن العلاقات الإنسانية تساهم في خلق بيئة تسودها المحبة والألفة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتعزيز دافعيتهم. من جهة أخرى، أكد (Gulyamova, 2020) أن وجود العامل البشري الجيد والعلاقات الإنسانية الفعالة يعدان من الخصائص الأساسية التي تميز المنظمات الناجحة علاوة على ذلك، فإن القدرة على التواصل مع الموظفين تعتبر بنفس أهمية جودة الخدمة المقدمة. يجب على القائد أن يتفاعل مع موظفيه بالطريقة التي يتوقعونها منه، وهذا يعد أحد مفاتيح النجاح في الأعمال التجارية. الإشارة إلى الأفراد كعناصر رئيسية في المنظمة أمر بالغ الأهمية، لذا من الضروري في الوقت الراهن أن نولي اهتماماً خاصاً للموظفين كعوامل رئيسية في تطوير المنظمة، مع ضرورة تقديرهم واحترامهم وبناء الثقة معهم كأعضاء فاعلين. كما أشار (Geoffrey, 2021) إلى أن البيئة العالمية المتغيرة وغير المتوقعة تتطلب منا التركيز على هذه الجوانب ويرى الباحثون لها دوراً هاماً في القيادة التشاركية من خلال تعزيز الثقة وبناء التعاون، مما يحفز الأفراد على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.

ج. الاتصال وبناء المعلومات: أشار (Thill & Bovée 2012) إلى أن الاتصال يعد عملية تعزز وتوثق العلاقات بين المجتمعات المختلفة، مما يمنح المنظمة القدرة على التعامل بسرعة مع المشكلات وحذرها مبكراً من المشاكل المحتملة. كما عرّف (الشمري واللوقان 2018:77) الاتصال وبناء المعلومات كعملية مستمرة تتضمن تحويل أحد الأطراف لمعلومات وأفكار معينة إلى رسائل وأفكار شفوية أو مكتوبة، تنتقل عبر وسيلة معينة إلى الطرف الآخر. ومن جانبه، عرّف (عيساني، 2020:12) الاتصال بأنه يشمل تعبيرات الوجه، والإيماءات، والإشارات، ونغمات الصوت، والكلمات، والطباعة، والهاتف ويرى الباحثون أن الاتصال الفعال وتبادل المعلومات في القيادة التشاركية مهم في توضيح الأفكار، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق.

2.2 التفاني الوظيفي

2.2.2 مفهوم التفاني الوظيفي

ان اول من وصف "التفاني الوظيفي" هو كانتر عام (1968) وربطه بالالتزام المستمر للعمل ، حيث إن التفاني الوظيفي مدفوع بشكل كبير بعاطفة إيجابية، إذ أن الموظفين الذين لديهم عاطفة إيجابية يميلون إلى العمل بقصد تحقيق أفضل مصلحة لمنظمتهم . حيث عرف (Brown, 1996::231) التفاني الوظيفي هو التزام العضو في البقاء أو استمرار في المنظمة مما يؤدي الى تضحيات بحيث يصبح من الصعب عليهم المغادرة أو الانفصال، فيما عرف (Motowidlo, 2000:120) هو الجانب التحفيزي للأداء السياقي والذي يتضمن عناصر من أداء المواطنة التنظيمية وأداء المواطنة الوظيفية في نموذج كولمان وبورمان ، وأيضاً وضح((Jenaro et al.,2011:867) التفاني على انه الانخراط بقوة في العمل والشعور بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي، ويتميز بالانغماس والتركيز الكامل والانغماس السعيد في العمل، إذ يمر الوقت بسرعة مما يؤدي صعوبة في الانفصال عن العمل، وأشار 2014:187 Ruch, & Harzer الى التفاني الوظيفي هو حماس الموظف المستمر الذي يؤدي الى إكمال مهامه بنجاح، و القيام بمهام طوعية لا تشكل جزءاً رسمياً من الوظيفة، وطلب مهام صعبة ، وايضا اشار له (Ruch, & Harzer 187:2014) بالمبادرة الواعية وأداء المواطنة الوظيفية ويعني أن الموظف يستمر بحماس إضافي لإكمال مهامه بنجاح، و القيام طواعياً بمهام لا تشكل جزءاً رسمياً من الوظيفة، وطلب مهام صعبة ، وعرف (Johnson et al.,2017:2) التفاني الوظيفي هو السلوكيات المنضبطة ذاتياً، مثل اتباع القواعد والعمل الجاد واتخاذ المبادرة لحل مشكلة في العمل و هو جانب تحفيزي موجه نحو المهام ، وعرفه (Al-dalahmeh et al.,2018:18) ، هو الوضع التفاعلي للموظف الذي يكتسب من خلاله الموظفين التحدي والإلهام والفخر والشعور بالمعنى من خلال الانخراط في عملهم وبالتالي، يساهم المشاركة في العمل و رضا الموظفين عن وظائفهم مما يقم نواياهم في ترك العمل، وبين (Oguegbe et al.,2019:25) التفاني بأنه الدرجة التي يتماهى بها الموظف مع المنظمة ويرغب في الاستمرار و المشاركة في الأنشطة ، كما يعد مقياس لاستعداد الموظفين للبقاء مع الشركة في المستقبل وغالباً ما يعكس إيمان الموظف بمهمة الشركة وأهدافها، واستعداده لبذل الجهد في إنجازها ونواياه لمواصلة العمل ، في حين عرفه (Liu et al.,2020:76)

بأنه سلوك منضبط ذاتياً من جانب الموظفين لمتابعة القواعد والعمل الجاد من أجل تحقيق أفضل مصلحة لمنظمتهم ، وعرف (Ozer & Aslantas, 2023:239) التفاني الوظيفي هو قيام الموظف بعمله بحماس وإثارة، مدرّكاً لأهمية ومعنى العمل الذي يقوم به و يكون فخور بعمله ومستلهم منه. ويرى (الباحثون) التفاني الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تعكس مستوى الجهد، والمثابرة، والضمير المهني، والامتثال للمعايير المؤسسية، وينظر إليه كأحد النتائج المحتملة لتقدير الذات العالي لدى الموظف.

2.2.2 أهمية التفاني الوظيفي

في الآونة الأخيرة يظهر التفاني الوظيفي في مجالات واعدة ومعاصرة للبحث في علم النفس التنظيمي وتنمية الموظفين، حيث يظهر ارتباط قوي بين التفاني في العمل والمتغيرات التنبؤية، إذ يتم من خلال التفاني استيعاب الفرد خصائص ووجهات نظر المنظمة، ويعد الأساس للارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، ومن خلاله يحترم الفرد معتقدات وقيم المنظمة (Oguegbe et al.,2019:24-25) ، ان التفاني الوظيفي يؤدي إلى سلوك تآديبي إيجابي مثل طاعة القواعد والعمل الجاد وأخذ زمام المبادرة لحل المشكلات ، كما تظهر أهمية التفاني من خلال زيادة العمل و ميل الموظفين إلى القيام بعمل لا يرتبط بشكل مباشر بأوصاف ووظائفهم ، كما يزيد من التزام الموظفين والعمل بطاقة إيجابية و إظهار أداء خدمة إضافي يؤدي إلى رضا الزبائن ، كما ان مع زيادة التفاني في العمل، يزداد أداء الموظفين وخبرتهم ومعرفتهم بالوظيفة و يصبحون أكثر توجهاً نحو الهدف ، بالإضافة إلى ذلك يزيد من احترام الموظفين لذاتهم على أساس تنظيمي ، و يقلل من نوابههم في ترك العمل (Dalgic, & Akgunduz, 2022:5)، و أكد(Ozer & Aslantas, M. 2023:40) ان الموظفين الذي يتمتعون بتفاني تكون نية ترك العمل لديهم منخفضة او شبه معدومة. كما أن الموظفون المتفانين يكونون مليونين بالطاقة والانتباه للعمل الجاد والتفاني الكامل في العمل، ويعد التفاني في العمل هو احد الركائز المهمة والتي يقوم عليها نجاح المنظمة ، ويعد التفاني بشكل عام نهج لرأس المال الاجتماعي و التبادل الاجتماعي (Liu et al.,2020:76) ، وتكمن أهمية التفاني من خلال اعتباره نوعاً من السلوك التنظيمي الذي يمكن تبادله ، حيث يدخل المرؤوسون بعلاقة تبادل اجتماعي جيدة مع مشرفهم، وهذا بدوره يؤدي إلى الوفاء بالالتزامات الإضافية في المستقبل والحفاظ على الطبيعة الإيجابية لهذه العلاقة ،ويكون عادة اقوى من عقد العمل ويصعب على المنظمة فرضه (Muldoonet al.,2017:12) (13)، وأشار(Al-dalahmeh et al.,2018:18) أن التفاني يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي ، كما تظهر أهمية التفاني منة خلال الإحساس القوي بالأهمية والحمام والإلهام والفخر والتحدى نحو تحقيق الأهداف ، ويعد هوية نفسية لدى المرء مع وظيفته ، و أكد (Friesenbichle et al.,2015:6) ان التفاني يؤثر في العمل على الرضا الوظيفي، والذي وجد أنه مرتبط إيجاباً بالسلوك الأخلاقي كما ينعدم الفساد الوظيفي لدى الموظفين المتفانين ويرى الباحثون انه يساهم في الالتزام المهني لتحسين بيئة العمل والإنتاجية وتنمية روح الفريق للعمل وتعزيز جودة الأداء للوصول إلى الأفضلية .

3.2.2 ابعاد التفاني الوظيفي

استخدم في هذه الدراسة (Van Scotter & Motowidlo, 1996:538) ثلاث ابعاد للتفاني الوظيفي هي: الضمير الحي، التوجه نحو الهدف، التوقع العام لنجاح المهمة وان اختيار المناسب من الابعاد او المقاييس أمرًا بالغ الأهمية وذلك لان هذا الاختيار سيؤثر على الاستنتاجات واختبار المقاييس بكفاءة

أ. **الضمير الحي** : إن الضمير الحي هو بعد ثابت من ابعاد الشخصية، إذ أن بعض الناس تكون هذه سمه لديهم اعلى من غيرهم، وكونها سمه شخصية لا يعني أنه غير قابل للتغيير، حيث إن معظم الناس يظهرون بعض التغييرات بمرور الوقت، وخاصة عندما يصبحون أعلى في مستوى الضمير مع تقدمهم في السن (Baumeister, 2020:6) ويرى فرويد إلى أن الضمير هو نتاج للأنا العليا التي تتطور من حل الصراع بين مرحلة الطفولة وقوى التنشئة الاجتماعية التي يوجهها الوالدان ،اي أن الضمير يبدأ في عملية حل الصراعات مع السلطة. (Hogan & Ones, 1997)، وعرف (Gartland et al., 2021:1) الضمير الحي تعلى أنه الميل إلى اتباع المعايير الاجتماعية المقررة، والتحكم في الدوافع، والتوجه نحو الهدف، والتخطيط، والقدرة على تأخير الإشباع، ويرتبط الضمير العالي بنتائج إيجابية، مثل أداء الوظيفة ،في حين عرف (MacCann et al., 2009:451) الضمير الحي على انه احد مجالات علم النفس التعليمي والصحي وعلم النفس الشخصي والتي يرتبط بعدد لا يحصى من النتائج الإيجابية ، ويعد سمه الشخصية ذات فائدة تنبؤية كبيرة ويرى الباحثون انه يساهم في تعزيز التفاني الوظيفي من خلال أداء المهام بصدق وامانة الى جانب الالتزامات بالواجبات وتحقيق النتائج بشكل ملموس .

ب. **التوقع العام لنجاح المهمة** : ان توقع النجاح هو التوقع الإنجاز النهائي للهدف السلوكي والمقدر على بناء تقييمات شاملة للظروف العامة بما في ذلك فعالية السلوك المقترح، وقدرة الفرد على أداء السلوك المقترح، والحواسر البيئية وبالتالي، فإن توقع النجاح يشمل فعالية الذات "وهو اعتقاد الأفراد في قدرتهم على تنفيذ سلوك ما" ،فعالية الاستجابة "وهو فعالية سلوك معين في تحقيق النتيجة المرجوة (Motowidlo, 1979) (70)، كما أكد (Kim et al., 2020:1) ان توقعات النجاح تعتمد بشكل مشترك على تصور الموظف للمهمة وعلى تصوراته الذاتية،، حيث بين مولتون (1974) متغيرات من فئتين يُفترض أنها تحدد توقعات النجاح، تتضمن الفئة الأولى أحكام الشخص حول مدى صعوبة المهمة بالنسبة للرجل العادي ، اما الفئة الأخرى تتكون من تصورات الشخص حول كفاءته الذاتية وتوقع تحقيق مستوى أداء يضمن نجاح المهمة، وبين (Cook & Artino Jr, 2016:1000) إن توقع النجاح لا يقتصر على مجرد تصور للكفاءة العامة؛ بل إنه يمثل قناعة مستقبلية مفادها أن المرء قادر على إنجاز المهمة المتوقعة، فإذا

لم يكن هنالك اعتقاد بنجاح إنجاز مهمة ما، فمن غير المرجح أن يتم تنفيذها، وقد تكون هذه المعتقدات عامة (مثل مفهوم الذات الشامل) ومحددة (أحكام تتعلق بالقدرة على تعلم مهارة أو موضوع معين) وان توقع النجاح يتشكل من خلال المعتقدات التحفيزية التي تدرج تحت ثلاث فئات عريضة: الأهداف، ومفهوم الذات، وصعوبة المهمة ويرى الباحثون انها تساعد بزيادة الحماس لدى الافراد العاملين وتعزيز الثقة بينهم مما يكون حافزا لاكمال المتطلبات بجدية لتحقيق الأهداف الموضوعية من الإدارة

ج. التوجه نحو الهدف: وتطورت أدبيات التوجه نحو تحقيق الهدف بمرور الوقت ، ففي البداية اقترح &Leggett Dweck عام 1988 إطارًا ثنائيًا للتوجه نحو الأهداف ، والذي يتألف من أهداف الإتقان والأداء و في أواخر تسعينيات القرن العشرين، تم توسيع النموذج الثنائي إلى إطار ثلاثي يتضمن أهداف الإتقان ونهج الأداء وتجنب الأداء حيث ان التوجه نحو الهدف هو عبارة عن معتقدات الفرد التي تكشف عن الأسباب التي تجعله يقترب ويشارك في المهام ، وهناك العديد من الأهداف التي تشكل الإطار لكيفية تفسير الأفراد وتجربة أدائهم و مساعدتهم نحو تحقيقها(Alhadabi & Karpinski, 2020:4)، وعرف (Rheinberg & Engeser, 2018:589) التوجه نحو هو القدرة قابلة للتغيير، إذ إن التوجه نحو هدف الأداء يعني المقارنة بإنجازات الآخرين ،في حين أن التوجه نحو هدف التعلم يعني المقارنة بالمعرفة والمهارات السابقة ويرى الباحثون بأنه يسهم في توجيه الجهود وترتيب خطوات العمل بشكل منظم وبالتالي يساعد على تحقيق النتائج بكفاءة وفاعلية ملحوظة وصحيحة .

2.3 الأداء العالي

1.2.3 مفهوم الأداء العالي

يُعتبر موضوع الأداء العالي وأنظمتها وطرق قياسه من أكثر المواضيع إثارة للجدل، بل إنه يُعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، حيث يُشكل محورًا رئيسيًا تتركز حوله جهود المديرين، نظرًا لأنه يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إليها هذه المنظمات. وقد حظي موضوع نظام الأداء العالي باهتمام كبير، وشهدت الأبحاث المستمرة سعيًا لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء. وقد أشار (خليل، 2013: 244) إلى أن الأداء العالي يتضمن مجموعة محددة من الممارسات في مجالات الموارد البشرية وهيكل الأعمال والعمليات، التي تعزز من معرفة الموظف ومهاراته والتزامه ومرونته. ويرى (كريم، 2015: 193) أن الأداء العالي هو مصطلح يُطلق على مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى خلق أو ابتكار بيئة عمل داخل المنظمة، حيث يكون الأفراد العاملون أكثر ارتباطًا ومسؤولية. كما أوضح (أمانة، 2015: 227) أن الأداء العالي يتمثل في تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال استثمار فعال للموارد المتاحة، وقيادة كفؤة لتحقيق التميز التنظيمي والنتائج الإيجابية، حيث يتجاوز الأداء العالي المستوى المطلوب والمتوقع بشكل كبير. ويشير (صيهود، 2017: 158) إلى أن هذا الأداء يمثل مخرجات عمليات المنظمة، التي تبدأ بتصميم هيكلها وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات فعالة تسهم في تحقيق قيمة وميزة مستدامة للمنظمة. من جهة أخرى، يرى (جعفر، 2017: 173) أن هذه المنظمات تتمتع بخصائص تنظيمية فعالة، حيث تكون هذه الخصائص متكاملة وتعزز من قوة كل منها للأخر. وقد أشار (علي وراضي، 2018: 3090) إلى أن الأداء العالي يتجاوز المستوى الحالي والمتوقع من خلال الاستثمار الفعال في الموارد المتاحة داخل المنظمة، بالإضافة إلى وجود قيادة كفؤة. كما أكد (حاکم، 201: 317) أن نظم الأداء العالي تقتصر على الأفراد العاملين في فرق العمل هم المصدر الرئيسي للتحسين والميزة التنافسية، والتي يصعب على الآخرين تحقيقها أو تقليدها. ويتحقق ذلك في الشركات التي تسعى إلى ذلك من خلال تشجيع الممارسات واتخاذ القرارات التشاركية، بالإضافة إلى توفير التدريب العالي والجودة. الاعمال ومشاركة المعلومات والمعاملة المحترمة وتنمية الافراد العاملين. ويصف (الدباغ , 2018: 336) المنظمات عالية الاداء باستمرار لتعزيز خلق القيمة للعمل عن طريق تعلم ما يريده الزبائن وفهم قيمهم وبناء علاقات ممتازة معهم واتصال مباشر مع الاحتفاظ بعلاقات جيدة وطويلة الامد مع جميع اصحاب المصلحة عن طريق الربط الشبكي وعلى نطاق واسع. وينظر (بدران , 2021: 162) إنها مجموعة من الممارسات الموارد البشرية المبتكرة وهيكل العمل والعمليات، والتي عند استخدامها في بعض المجموعات التي تكمل بعضها بعض تنتج عنها فوائد، هذه الانظمة مبنية حول مجالات سياسية الموارد البشرية الاساسية: الاختيار والتدريب، معايير التقييم والتقدم القائم على السلوك، والحوافز، الأمن الوظيفي ومبادرات مشاركة الموظفين. ومن وجه نظر (الشمري واخرون , 2021: 206) أن الاداء العالي هو مجموعة معينة من الممارسات للموارد البشرية وهيكل الاعمال والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف لمهارته والتزاماته ومرونته، وقيادة كفوه لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الايجابية ، فهو الاداء ذو مستوى الذي يتفوق كثير على المستوى المطلوب والمتوقع في الاداء. ويرى (الباحثون) بان الاداء العالي يشير الى نموذج تنظيمي يهدف إلى تحقيق تكامل فعال بين الأفراد والمهام من خلال توظيف التكنولوجيا والمعلومات بشكل استراتيجي، بما يعزز التكيف مع متطلبات العملاء واحتياجات البيئة الديناميكية، ويسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية.

2.2.3 أهمية الأداء العالي

أظهرت العديد من الدراسات نتائج إيجابية تتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فعالية المنظمة. حيث تسهم نظم العمل ذات الأداء العالي في تعزيز مهارات الموظفين. ويتضمن ذلك إما تحسين جودة الأفراد الذين يتم تعيينهم، أو رفع مستوى مهارات وقدرات الموظفين الحاليين، أو كليهما (Moideenkutty et al, 2011: 243)

وتتجلى أهمية الأداء العالي في مساعدة المنظمة على تحديد نقاط الضعف في أنشطتها، والعمل على تقييمها وتصحيحها، وتفاديها في المستقبل من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها. كما يساعد الأداء العالي في قياس مدى إنجاز المنظمة للمهام المحددة في خططها الإنتاجية. ويعكس الأداء العالي أهمية كبيرة للمنظمات، كونه يمثل النتيجة النهائية لجميع العمليات الداخلية، مما يؤثر على استقرارها ونموها. فكلما ارتفعت مستويات الأداء، زادت استقرار المنظمة واستمراريتها. وتلعب القيادة عالية الأداء دورًا حيويًا في تمكين المنظمة من مواجهة التحديات الخارجية والتكيف معها بشكل مستمر، من خلال الإدارة المرنة واستغلال الكفاءات الأساسية لإضافة قيمة للمنظمة. (هماش، 2020: 42) كما أشار (ناصر، 2020: 276) إلى أن أهمية الأداء العالي تظهر كمنهج استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الأداء الحرجة يتطلب فحص جودة أداء المنظمة في مختلف جوانب الأداء، بالإضافة إلى اختبار الافتراضات الأساسية ونظام القيم ورسالة المنظمة. كما يتعين التحقق من مستوى الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد فرص التحسين المستمر، ومقارنة الأداء مع المعايير الداخلية والخارجية، تتجلى أهمية الأداء العالي من خلال تحقيق مستويات مرتفعة من الاستدامة في الإنتاجية والجودة، مما يعزز أنظمة التقييم والسيطرة النوعية المعتمدة في المنظمات. ويعتبر الأداء العالي عملية منهجية لجمع وتحليل وتوثيق المعلومات، بهدف الوصول إلى نظام معلومات فعال يمكن من تقييم الأنشطة المختلفة من خلال الربط والتكامل بين النظام المالي وغير المالي الموجه نحو العميل، مما يمهد الطريق للمنظمات لتحديد وتعريف مستويات نجاحها ويرى الباحثون أن الأداء المتميز يشكل عاملاً أساسياً لتحقيق غايات المنظمة، إلى جانب تحسين كفاءة الموارد، وتعزيز التنافسية، والارتقاء بجودة الخدمات والفعالية التشغيلية.

3.2.3 ابعاد الأداء العالي

استند (De Waal et al., 2014:3) في تحديد خصائص المنظمات ذات الأداء العالي إلى آراء العديد من الباحثين، مثل (الشمري والكروي، 2015) و(الشمري وآخرون، 2016) و(أمانة، 2016) و(العامري، 2018) و(المرشدي، 2019) و(نصر، 2020) وتم اختيار هذه الأبعاد لوضوحها والفائدة منها في تحقيق ابعاد الأداء العالي .

أ. جودة الإدارة: تُعتبر جودة الإدارة في المنظمة من الخصائص البارزة لمنظمات الأداء العالي. يسعى المديرون إلى بناء علاقات قوية مع الموظفين على جميع المستويات التنظيمية، ويتعاملون معهم باحترام. كما أنهم يؤدون مهامهم بنزاهة، مما يعكس مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين. يقوم هؤلاء المديرون باتخاذ قرارات موجهة نحو النشاط، متجنبين الإسهاب في التحليل، ويركزون بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، تتميز إدارة منظمات الأداء العالي باهتمامها بتدريب الموظفين لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج، من خلال دعم الإدارة لهم وحمايتهم من التدخلات الخارجية، مع تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين. (الشمري وآخرون، 2016: 16) ويرى الباحثون إلى أن جودة الإدارة تشكل عنصراً أساسياً في تحسين أداء المنظمة، إذ تساعد على استغلال الموارد بشكل فعال، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة، وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

ب. الانفتاح والتوجه الفعال: لا تقتصر هذه السمة على تعزيز ثقافة الانفتاح فحسب، بل تركز أيضاً على كيفية تحقيق النتائج. تهتم إدارة منظمات الأداء العالي بآراء العاملين من خلال إقامة حوارات معهم وإشراكهم في جميع الأنشطة المهمة. كما توفر لهم الفرصة لتجربة أفكار جديدة والتعلم من الأخطاء، مما يجعلها فرصة للتطور. بالإضافة إلى ذلك، تشجع هذه المنظمات العاملين على تحمل المخاطر المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار مبتكرة تسهم في تحقيق نتائج أفضل. وتعمل منظمات الأداء العالي على تحفيز الأفراد لتطوير قدراتهم الديناميكية ودفعهم نحو التغيير والتجديد، مع تعزيز المشاركة الفعالة في إدارة هذه العمليات ويرى الباحثون إلى أن الانفتاح والنهج الفعال يساهمان في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، ودعم الابتكار، وتحسين عملية التواصل الداخلي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة.

ت. التوجه طويل الأمد: يشمل التوجه طويل الأمد جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، بما في ذلك المساهمين، والعاملين، والموزعين، والزبائن، والمجتمع بشكل عام. تسعى منظمة الأداء العالي إلى الحفاظ على علاقات مستدامة مع جميع الشركاء من خلال الاهتمام بالمجتمع وخلق فرص وعلاقات متبادلة. كما تعمل باستمرار على تقديم قيمة للعميل من خلال فهم احتياجاته عبر التواصل المباشر والاستجابة لمتطلباته. بالإضافة إلى ذلك، توفر المنظمة بيئة عمل آمنة للعاملين، مما يعزز شعورهم بالأمان الوظيفي، وتحرص على شغل المناصب بأصحاب المواهب من بين موظفيها

من خلال تشجيعهم ودعمهم (جعفر، 2017: 174) ويرى الباحثون أن التركيز على التوجه طويل الأمد يساهم في تمكين المنظمة من صياغة استراتيجيات مستدامة، مما يضمن استمرارية النمو وتحقيق الأهداف المستقبلية بفعالية وكفاءة.

ح. التحسين المستمر: يُعتبر التحسين المستمر عملية تطوير الموارد المتاحة في المنظمة بشكل دائم، ويشمل ذلك المدخلات والمخرجات، حيث يساهم في إضافة قيمة للمخرجات ويعزز مستوى رضا العاملين والمستهلكين. ويتكون التحسين المستمر من خمسة عناصر رئيسية (هماش، 2020: 266):-

1. الموارد البشرية: تتعلق بتطوير وتدريب الأفراد من خلال برامج نوعية، بالإضافة إلى توظيف والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والمهارة.

2. الموارد المالية: تشمل تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت، والسعي للحصول على مصادر تمويل جديدة.

3. الموارد المادية: تتعلق بتحسين البنية التحتية للمنظمة.

4. الموارد التكنولوجية: من خلال امتلاكها وتطويرها بشكل مستمر وتوفيرها للاستخدام.

5. الموارد المعرفية: تتضمن إنشاء قواعد بيانات وتحديثها بشكل دوري، وتسهيل تبادل المعرفة بين الأقسام.

ويرى الباحثون أن ثقافة التطوير المستمر تمثل أساساً محورياً في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم الابتكار، وتحسين العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ضمان قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات بفعالية.

ج. جودة القوى العاملة: تُظهر جودة القوى العاملة أنها تحقق من خلال تحميل جميع العاملين في المنظمة المسؤولية، وتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق أعلى النتائج. يتعين على المنظمات التي تسعى لتحقيق أداء عالٍ أن تعمل على تطوير مواردها البشرية وإعدادها بشكل جيد لتحقيق نتائج استثنائية. إن بناء فرق العمل وتعزيز الإبداع في الأفكار والحلول يمكن أن يساهم في رفع مستوى أداء العاملين والمنظمة ككل. كما يجب على إدارة المنظمة استقطاب قوى عاملة متنوعة ومتكاملة، وتوظيف أفراد يتمتعون بمرونة عالية في مواجهة التحديات، ليكونوا قادرين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات. ومن الضروري السعي المستمر لتطوير هذه القوى العاملة ويرى الباحثون أن جودة القوى العاملة تُعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق أداء متميز، حيث تساهم في تحسين كفاءة العمليات، وزيادة الإنتاجية، وضمان تنفيذ المهام بشكل دقيق وفعال، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار وتشجيع التطوير المستمر داخل المؤسسة.

3 المنهجية Methodology

1.3 مشكلة الدراسة Study problem

تُعاني اغلب مؤسسات التعليم العالي العراقية على وجه التحديد من صعوبات متزايدة في تحقيق الأداء العالي بسبب التغيرات التنظيمية المستمرة وضغوط الموارد. ورغم اعتماد القيادة التشاركية كنمط حديث يهدف إلى تحسين الأداء عبر مشاركة العاملين، إلا أن النتائج فيها لا تظهر بوضوح دائماً، مما يشير إلى وجود عدة عوامل بسيطة ومؤثرة. ويعتبر التفاني الوظيفي واحد من أبرز هذه العوامل، بسبب كونه يعكس التزام الأفراد العاملين واندماجهم في الأعمال. وتتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ((هل تدرك الكلية عينة البحث أهمية العلاقة بين القيادة التشاركية وتحقيق الأداء العالي الدور الوسيط للتفاني الوظيفي؟)) ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تبني المنظمة المبحوثة للقيادة التشاركية وتأثيرها في عملها.
2. ما مدى تأثير القيادة التشاركية في تحقيق الأداء العالي في الكلية عينة البحث؟
3. ما دور التفاني الوظيفي في تعزيز الأداء العالي في الكلية عينة البحث؟
4. هل يؤدي التفاني الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التشاركية وتحقيق الأداء العالي؟

2.3 أهمية الدراسة Importance of study

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على الدور الوسيط الذي يؤديه التفاني التنظيمي في العلاقة بين القيادة التشاركية وتحقيق الأداء العالي، وهو ما يُعد من أبرز السلوكيات المعاصرة التي تسعى المنظمات الحديثة إلى ترسيخها، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على تنوع الموارد وتحفيز العاملين لتحقيق أداء متميز. ويُسلط البحث الضوء على أهمية القيادة التشاركية بوصفها نمطاً إدارياً يُعزز المشاركة والفاعلية التنظيمية، وكذلك على التفاني التنظيمي كعنصر أساسي في ترسيخ الالتزام وتحفيز سلوكيات المواطن التنظيمية، بما يعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وتزداد أهمية هذا البحث بالنظر إلى تطبيقه في قطاع التعليم العالي، متمثلاً بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء، مما يُضفي عليه بُعداً عملياً يمكن أن يساهم في تطوير واقع الأداء الأكاديمي والإداري. كما تكمن أهميته في النتائج التي توصل إليها، والتي يمكن أن تُفيد صنّاع القرار في صياغة السياسات والاستراتيجيات التي تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

3.3 اهداف البحث Research Objectives

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء العالي للكلية المبحوثة عن طريق الدور الوسيط للتفاني الوظيفي من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى تبني ممارسات القيادة التشاركية ومدى اسهامها في اظهار كل من التفاني التنظيمي للعاملين الاداء العالي في الكلية.
2. تحليل علاقة الارتباط بين كل من القيادة التشاركية والتفاني التنظيمي مع الأداء العالي في الكلية.
3. اختبار تأثير القيادة التشاركية ومدى مساهمتها في تعزيز التفاني التنظيمي والأداء العالي في الكلية عينة البحث.
4. اختبار التأثير الوسيط للتفاني الوظيفي في العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء العالي للكلية عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

تمثل مجتمع البحث جميع العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء من تدريسيين وموظفين إداريين، لكونها تمتلك بيئة تنظيمية مناسبة وتطبق ممارسات إدارية حديثة، مما يجعلها نموذجاً ملائماً لدراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والتفاني الوظيفي والأداء العالي. وقد تم اختيار العينة بشكل قصدي، وضمت (100) فرد من المجتمع المستهدف، ويُعد هذا العدد كافياً للتحليل الإحصائي، استناداً إلى ما أشار إليه (Sekaran & Bougie (2016, p. 268) بأن العينة بين 30 و500 مناسبة للدراسات الاجتماعية، بشرط اتساقها مع أهداف البحث. حُددت الحدود المكانية بالكلية نفسها، لما توفره من تفاعل تنظيمي واضح، بينما امتدت الحدود الزمانية من 2025/1/5 إلى 2025/3/27، وهي المدة التي أنجز خلالها جمع البيانات ميدانياً عبر الاستبيانات والمقابلات الشخصية حيث بلغ عدد افراد المجتمع 300 فرداً.

• تفاصيل توزيع الاستبيانات واسترجاعها

من اجل اكمال متطلبات البحث قام الباحثين بتوزيع عدة استمارات استبيان، حيث بلغ عددها الى (113) استمارة، معتمدين بذلك على الجداول الإحصائية لـ (Krejci & Morgan, 1970: 607) والخاص بتحديد الحجم الخاص لعينة مجتمع البحث، وظهر ان المجتمع يتكون من (160) منتسباً في الكلية عينة البحث، حيث وزع الباحثين (113) استمارة استبيان على المنتسبين في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء، والجدول (1) ادناه يوضح تفاصيل توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان.

الجدول (1) تفاصيل توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان

الحالة	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	113	100%
الاستبيانات المسترجعة	111	98%
الاستبيانات غير الصالحة	3	02%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	108	97%

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان.

• تحليل العوامل الديموغرافية

الجدول (2) تحليل العوامل الديموغرافية للمشاركين في استمارة الاستبيان

العامل	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	76	70%
	انثى	32	30%
N			
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	26	24%
	31-40	28	26%
	41-50	36	33%
	50 فأكثر	18	17%
N			
المؤهل العلمي	اعدادية	16	15%
	دبلوم	14	13%
	بكالوريوس	48	44%
	دبلوم عالي	6	5%
	عليا	24	23%
N			
سنوات الخدمة الوظيفية	سنة فأقل	8	7%
	2 - 5 سنة	10	9%
	6 - 10 سنة	17	16%
	11 - 15 سنة	39	36%
	15 سنة فأكثر	34	32%
N			

المصدر: اعداد الباحثين

يبين الجدول (2) أعلاه تحليل العوال الديموغرافية الخاصة بالأفراد المستجيبين لاستمارة الاستبيان للبحث الحالي والتي تتمثل بـ(النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الوظيفية) ، حيث

يوضح الجدول أعلاه ان النوع الاجتماعي لأفراد العينة منقسمة الى (76) فرداً من الذكور بنسبة تعادل (70%) و(32) فرداً من الإناث وبنسبة تساوي (30%) وهذا يدل على ان اغلب افراد العينة المذكورة هم من الذكور ويمارسون دور لا بأس به في الكلية المبحوثة، وقد اشارت الفئة العمرية ان افراد العينة من فئة (41-50) هي الفئة الأكثر وبعدها يعادل (36) فرداً من افراد العينة وبنسبة تقدر بـ(33%) وهذا يدل على ان الكلية تتمتع بموظفين ذات خبرات جيدة في ممارسة الوظائف الإدارية ، اما الفئة العمرية (50 فأكثر) فقد حصلت على اقل عدد من افراد العينة المشاركين في الاستبيان وبعدها (18) فرداً وبنسبة تقدر بـ(17%) ، اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي لأفراد العينة المبحوثة فقد أظهرت ان الذين يحملون شهادة البكالوريوس هم الفئة الأكبر من افراد العينة المشاركين في الاستبيان وبعدها (48) فرداً وبنسبة تقدر بـ(44%) وجاءت بالمرتبة الثانية الذين يحملون الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه وبعدها (24) فرداً وبنسبة تساوي (23%) من المشاركين وهذا يدل ان الكلية تتمتع بعدد موظفين لا بأس به من حملة الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه وهذا يعطيها ميزة إضافية في إدارة العمل بكل سهولة وسرعة وتقاني ، اما سنوات الخدمة الوظيفية فقد أظهرت ان الفئة (11-15 سنة) هم الفئة الأكبر وبعدها يعادل (39) فرداً من افراد العينة المبحوثة وبنسبة تقدر بـ(36%) وفي المرتبة الثانية جاءت الفئة العمرية (15 سنة فأكثر) وبعدها (34) فرداً من الاقراء المشاركين وبنسبة تقدر بـ(32%) من الإجمالي وهذا يؤكد بأن الكلية تمتاز بموظفين ذات خبرات عالية في ممارسة الوظائف والمهام الإدارية ، اما الفئة (سنة فأقل) فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبعدها بقدر بـ(8) فرداً وبنسبة تعادل (7%) وهذا يشير الى ان بعض الموظفين تم توظيفهم في الكلية ولم يمضي على توظيفهم فترة لا تزيد عن السنة الواحدة.

5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

Measures used and data collection methods in the study

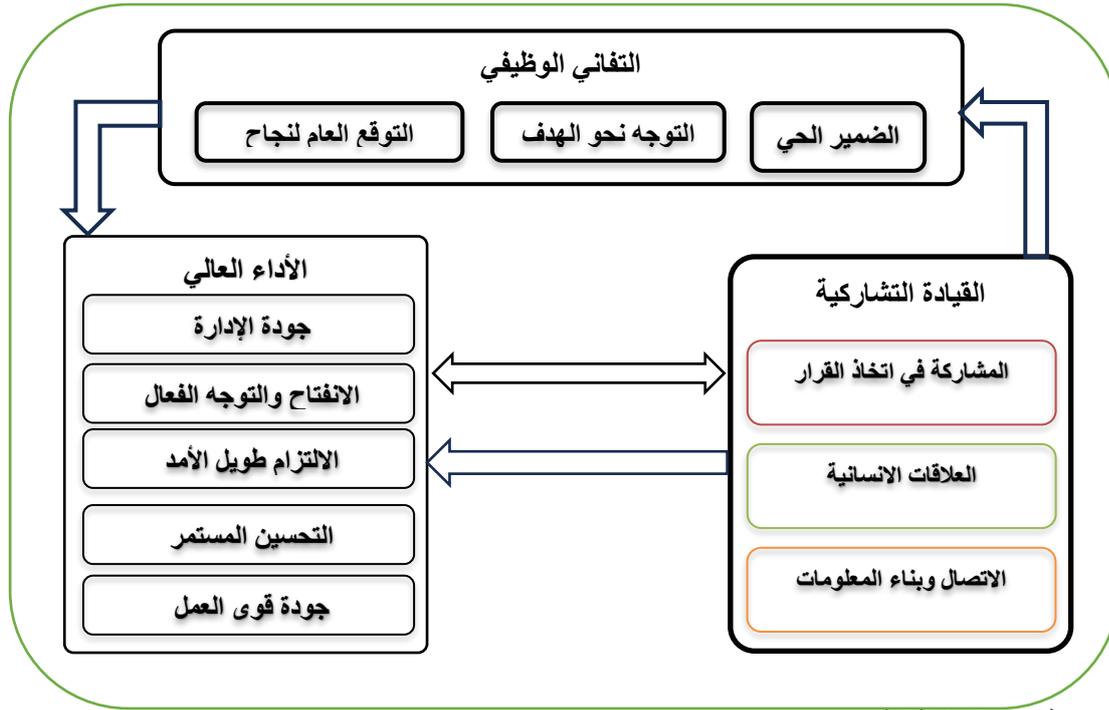
اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية، تمثلت في القيادة التشاركية، والتفاني الوظيفي، والأداء العالي. وقد شملت أبعاد القيادة التشاركية: المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومات، استناداً إلى مقياس العلي (2021، ص 43). أما التفاني الوظيفي، فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد: الضمير الحي، التوجه نحو الهدف، والتوقع العام لنجاح المهمة، اعتماداً على مقياس (Van Scotter & Motowidlo (1996) في حين تم اعتماد أبعاد الأداء العالي وفقاً لما طرحه (De Waal et al. (2014) ، وهي: جودة الإدارة، الالتزام طويل الأمد، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين المستمر، وجودة قوى العمل. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات ويوفر دقة في التحليل الإحصائي.

5.3 بناء الفرضيات Building Hypotheses

انطلقت الدراسة الحالية في معالجتها للمشكلة من خلال عدة فرضيات رئيسية وهي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والأداء العالي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية H2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والتفاني الوظيفي.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة H3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفاني الوظيفي والأداء العالي.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة H4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء العالي.
5. الفرضية الرئيسية الخامسة H5: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في التفاني الوظيفي.
6. الفرضية الرئيسية السادسة H6: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفاني الوظيفي في الاداء العالي.
7. الفرضية الرئيسية السابعة H7: يوجد تأثير وسيط ذو دلالة معنوية للتفاني الوظيفي في العلاقة بين القيادة التشاركية والاداء العالي.

6.3 نموذج الدراسة Study model



المصدر: اعداد الباحثين

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

4 الجانب العملي Practical Side

1.4 اختبار ثبات اداة البحث (الاستبيان)

الثبات في البحث العلمي هو الخاصية التي تعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يتم التطبيق عليها، او عدم تعديل معيار القياس عند التكرار في استخدامه على عينات متنوعة و اوقات متباينة (القطاني، 2020: 191). وللتحقق من ثبات اداة البحث تم تطبيق اداة البحث على عينة استطلاعية مكونة من (108) فرداً من مجتمع البحث قبل التطبيق الفعلي، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات استمارة الاستبيان، وان النتائج أظهرت ان قيمة معامل الثبات لجميع متغيرات البحث كانت اعلى من (0.70) وهي قيمة معتمدة احصائياً وتشير الى تمتع الأداة بدرجة مقبولة وجيدة من الاتساق. واستناداً الى ذلك الباحث تأكد من صلاحية وصحة الاستبيان من ناحية الثبات مما اجاز استخدامه في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية للبحث. والجدول (3) ادناه يبين نسب الثبات لكل متغير من متغيرات البحث:-

الجدول (3) معامل (الفا - كرو نباخ) ونسبة الاتساق لمتغيرات البحث

تسلسل المتغير	اسم المتغير	عدد الاسئلة	معامل (الفا - كرو نباخ)	نسبة الاتساق
1	القيادة التشاركية	15	0.781	0.78
2	الأداء العالي	20	0.917	0.92
3	التفاني الوظيفي	12	0.879	0.88

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.25

تبين نتائج الجدول (3) ان نسبة الاتساق الداخلي لمقياس القيادة التشاركية (0.78) حيث تدل هذه القيمة بان فقرات المقياس مترابطة و جيدة وان الأداة تقيس ما صممت لقياسه بدرجة ثقة وموثوقية، وان نسبة الاتساق الداخلي لمقياس الأداء العالي (0.92) وهي قيمة جدا مرتفعة وتدل على اتساق داخلي ممتاز بين فقرات الأداة وهذا يعزز من صلاحيتها وموثوقيتها للاستخدام في البحث الميداني، وان نسبة الاتساق الداخلي لمقياس التفاني الوظيفي (0.88) وهي قيمة عالية وتشير الى درجة كبيرة من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المقياس مما يدل على ان الأداة تتمتع بموثوقية عالية وثبات قوي، وبالمجمل فأن استمارة الاستبيان بمقاييسها الثلاثة ذات ثبات جيد وعال وهناك اتساق داخلي بين أسئلة استمارة الاستبيان، وبذلك أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي وحسب إجابات عينة البحث على مستوى المنتسبين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

2.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

يختص هذا الجزء بعملية استكشاف مدى توافر متغيرات وابعاد البحث ضمن حيز بيئة التطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، حيث يتضمن هذا الجزء عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية والنسبية لمتغيرات البحث وهي المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغير الوسيط (التفاني الوظيفي) والمتغير المعتمد (الأداء العالي). حيث تم تحديد مستوى الإجابة في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لاي فئة، وبما ان استمارة الاستبيان للبحث تعتمد على مدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماما-لا اتفق تماما) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية حسب (Nakapan & Radsiri, 2012: 573) اما مؤشر الأهمية النسبية (RII) وفقا لـ (Akadiri, 2011: 242) والذي يستخدم لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في موضوع البحث. وسوف نبين التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات البحث وكما في التالي:-

أ. وصف ابعاد متغير القيادة التشاركية

① المشاركة في اتخاذ القرار: - تشير النتائج الواردة في الجدول (4) ادناه ان بعد المشاركة في اتخاذ القرار حقق وسطاً حسابياً موزوناً (4.03) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى إجابة مرتفع مما يدل ان إدارة الكلية تأخذ بعين الاعتبار مبدأ العدالة في اتخاذ القرار بالإضافة الى ان الموظفون يتشاركون ويتبادلون في الآراء حول القرارات بشكل جماعي، وكانت إجابات العينة المبحوثة تتميز بقوة التماسك، حيث يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.88) وهي قيمة معتدلة نسبياً تعكس تقارباً في الآراء، وقد حقق البعد مستوى أهمية نسبية عالية جداً بلغت (0.81).

② العلاقات الإنسانية: - حقق بعد العلاقات الإنسانية وسطاً حسابياً قدرة (3.67) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يدل على ان الكلية تعمل على خلق بيئة يسودها التعاون والألفة بين الموظفين، وكانت إجابات عينة البحث تتميز بقوة التماسك ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.90) وهي قيمة معتدلة تعكس تقارب نسبياً في الإجابات لأفراد العينة المبحوثة، وان هذا البعد حقق مستوى أهمية نسبية عالية بلغت (0.74).

③ الاتصال وبناء المعلومات: - بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الاتصال وبناء المعلومات (3.76)، ان قيمة الوسط الحسابي في هذا البعد هي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على ان الإدارة العليا تزود الموظفين بجميع معلومات العمل ويدرك الموظفون ما هو مطلوب منهم من واجبات من خلال التواصل الفعال، وان إجابات العينة تتميز بالتماسك، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحراف المعياري (0.86) وهي قيمة قليلة تعكس تقارباً جيداً للإجابات، وبلغت الأهمية النسبية RII لهذا البعد (0.73)، وهي تمثل مستوى عالي من الأهمية النسبية.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لأبعاد

القيادة التشاركية (n= 108)

ت	الابعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية النسبية
1	المشاركة في اتخاذ القرار	4.03	0.88	مرتفع	1	0.81	عالي جداً
2	العلاقات الإنسانية	3.68	0.90	مرتفع	2	0.74	عالي
3	الاتصال وبناء المعلومات	3.67	0.86	مرتفع	3	0.73	عالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.25

ب. وصف ابعاد متغير الأداء العالي

① جودة الإدارة: - توضح النتائج الواردة في الجدول (5) ادناه ان بعد جودة الإدارة حقق وسطاً حسابياً قدرة (3.75) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل ان إدارة الكلية تسعى وبشكل كبير الى تدريب الموظفين بهدف تعزيز مهاراتهم وتمكينهم من تحقيق افضل النتائج، وبمستوى إجابة مرتفع، وان إجابات العينة المبحوثة تتميز بقوة التماسك ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.90) وهي قيمة تدل على تقارب وجهات النظر لعينة البحث، وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (0.75) وبمستوى عالي من الأهمية النسبية.

② الانفتاح والتوجه الفعال: - النتائج الواردة في الجدول (5) ادناه ان بعد الانفتاح والتوجه الفعال حقق وسطاً حسابياً قدرة (3.90) وهو وسط يمثل مستوى إجابة مرتفع من حيث التوافر، أي ان إدارة الكلية تسعى باستمرار الى تعزيز ثقافة الانفتاح واستغلالها لتحقيق النتائج المطلوبة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.88) وهي قيمة قليلة تدل على التقارب في وجهات النظر للعينة المبحوثة، اما الأهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.78).

③ التوجه طويل الأمد: - حقق بعد التوجه طويل الأمد وسطاً حسابياً موزوناً قدرة (4.01) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يدل ان اسئلة البعد كانت واضحة لدى افراد العينة المبحوثة، أي ان الكلية تسعى الى اقامات علاقات متميزة مع موظفيها والتواصل معهم بشكل مستمر، ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.94) وهي قيمة تدل على تشتت مقبول في وجهات النظر، وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (0.80).

④ التحسين المستمر: - تشير النتائج الواردة في الجدول ادناه ان بعد التحسين المستمر حقق وسطاً حسابياً قدرة (4.10)، وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يدل على ان الكلية تتبنى مبدأ التحسين المستمر والابداع في جميع المستويات

الإدارية من خلال ادخالهم في دورات تدريبية بشكل مستمر من اجل تنمية مهاراتهم في مختلف التخصصات، وكانت إجابات العينة تتميز بقوة التماسك، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.85) وهي قيمة الى حد ما معتدلة وتعكس تقارباً نسبياً في اراء عينة البحث، وبلغت الأهمية النسبية (0.82).

⑤ **جودة قوى العمل:** - حقق بعد جودة قوى العمل (4.12) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل ان إدارة الكلية تمتلك فريق عمل يتميز بمرونة عالية في التعرف على التحديات تواجه الأقسام وهي تكون قادرة على تقديم حلول مبتكرة لمختلف المشكلات التي تواجهها، وكانت إجابات العينة تتميز بالتماسك الى حد ما حيث يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري (0.86) وهي قيمة معتدلة نسبياً تعكس تقارباً نسبياً في الأراء، وبلغ الأهمية النسبية لهذا البعد (0.83).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لأبعاد

الأداء العالي (n= 108)

ت	الابعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية النسبية
1	جودة الإدارة	3.75	0.90	مرتفع	5	0.75	عالي
2	الانفتاح والتوجه الفعال	3.90	0.88	مرتفع	4	0.78	عالي
3	التوجه طويل الأمد	4.01	0.94	مرتفع	3	0.80	عالي
4	التحسين المستمر	4.10	0.85	مرتفع	2	0.82	عالي جداً
5	جودة قوى العمل	4.12	0.86	مرتفع	1	0.83	عالي جداً

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.25

ج. وصف ابعاد متغير التفاني الوظيفي

① **الضمير الحي:** - تشير النتائج الواردة في الجدول (6) ادناه ان بعد الضمير الحي حقق وسط حسابي موزون قدرة (4.24) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل ان عينة البحث لديهم مجموعة من الأهداف يسعون الى تحقيقها، وكانت إجابات العينة المبحوثة تتميز بقوة التماسك ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.85) وهي قيمة معتدلة تعكس تقارب نسبياً في الإجابات لأفراد العينة المبحوثة، وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (0.84).

② **التوقع العام لنجاح المهمة:** - حقق بعد التوقع العام لنجاح المنظمة وسط حسابي موزون قدرة (4.26) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل ان افراد العينة المبحوثة يستخدمون أفضل الطرق لتحقيق اهداف الكلية، وكانت إجابات العينة تتميز بالتماسك الجيد ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.96) وهي قيمة معتدلة تعكس تقارباً نسبياً في الأراء، وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (0.85).

③ **توجيه الهدف:** - تشير النتائج الواردة في الجدول ادناه ان بعد توجيه الهدف حقق وسطاً حسابياً قدرة (4.05)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على ان افراد العينة المبحوثة دائماً يفكرون في العواقب المحتملة على المدى الطويل قبل اتخاذ القرارات الهامة، وان إجابات العينة المبحوثة تتميز بالتماسك الجيد، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحراف المعياري (0.81) وهي قيمة قليلة نسبياً تعكس تقارباً جيداً للإجابات، وان هذا البعد حقق مستوى أهمية نسبية عالية جداً بلغت (0.81).

الجدول (6) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لأبعاد التفاني

الوظيفي (n= 108)

ت	الابعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية النسبية
1	الضمير الحي	4.24	0.85	مرتفع جداً	2	0.84	عالي جداً
2	التوقع العام لنجاح المهمة	4.26	0.96	مرتفع جداً	1	0.85	عالي جداً
3	توجيه الهدف	4.05	0.94	مرتفع	3	0.81	عالي جداً

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.25

3.4 اختبار فرضيات البحث

تم الاعتماد في اختبار فرضيات الارتباط والتأثير المباشر على إحصاءات متعددة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط: Pearson) وتحليل الانحدار البسيط، واستخدمت أيضاً مصفوفة معاملات الارتباط البسيط للتحقق من

قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين المتغيرات، واستخدام تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

أ- اختبار فرضيات الارتباط

أولاً: - اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والأداء العالي) إذ تشير النتائج الظاهرة في الجدول (7) ادناه الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة التشاركية ومتغير الأداء العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.706) وهي تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) وبمستوى ثقة بلغ (99%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرتين اعلى نسبة الارتباط، يستدل من ذلك على قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والأداء العالي) ، أي ان القيادة التشاركية تسهم في تعزيز وتحقيق الأداء العالي من وجه نظر العينة ضمن مجال التطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية والأداء العالي

الارتباطات		القيادة التشاركية	الأداء العالي
القيادة التشاركية	معامل ارتباط بيرسون	1	.706**
	الدلالة الإحصائية (اختبار ذو طرفين)		.000
	N	108	108
الأداء العالي	معامل ارتباط بيرسون	.706**	1
	الدلالة الإحصائية (اختبار ذو طرفين)	.000	
	مج	108	108

**الارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.01 (ثاني الطرفين)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS, V. 25

ثانياً: اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية

تناولت الفرضية الرئيسية الثانية انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والتفاني الوظيفي) إذ تشير النتائج الظاهرة في الجدول (8) ادناه الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة التشاركية ومتغير التفاني الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.634) وهي تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) وبمستوى ثقة بلغ (99%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرتين اعلى نسبة الارتباط، يستدل من ذلك على قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والتفاني الوظيفي) ، أي ان القيادة التشاركية تسهم في تعزيز التفاني الوظيفي من وجه نظر العينة ضمن مجال التطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

جدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية والتفاني الوظيفي

الارتباطات		القيادة التشاركية	التفاني الوظيفي
القيادة التشاركية	معامل ارتباط بيرسون	1	.634
	الدلالة الإحصائية (اختبار ذو طرفين)		.000
	N	108	108
التفاني الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	.634	1
	الدلالة الإحصائية (اختبار ذو طرفين)	.000	
	مج	108	108

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ثالثاً: - اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفاني الوظيفي و الأداء العالي) إذ تشير النتائج الظاهرة في الجدول (9) ادناه الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير التفاني الوظيفي و متغير الأداء العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.454) وهي تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) وبمستوى ثقة بلغ (99%)

تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرتين اعلى نسبة الارتباط، يستدل من ذلك على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفاني الوظيفي والأداء العالي)، أي التفاني الوظيفي يسهم في تعزيز الأداء العالي من وجه نظر العينة ضمن مجال التطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين التفاني الوظيفي والأداء العالي

الارتباطات			
		التفاني الوظيفي	الأداء العالي
التفاني الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	1	.454**
	الدلالة الإحصائية (اختبار ذو طرفين)		.000
	مج	108	108
الأداء العالي	معامل ارتباط بيرسون	.454**	1
	الدلالة الإحصائية (اختبار ذو طرفين)	.000	
	مج	108	108
* الارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.01 (ثنائي الطرفين)			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ب- اختبار فرضيات التأثير

اولاً- اختبار فرضية التأثير الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء العالي) تهتم الفرضية الرئيسية الرابعة باختبار علاقة الأثر المحتمل بين متغير القيادة التشاركية ومتغير الأداء العالي، ان تحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع (المعتمد) تتوضح عن طريق قيمة Beta بينا المعيارية وضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط، فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار وكذلك معنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال **الجدول (10)** ادناه ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (105.325) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01) وبناء عليه تقبل معنوية نموذج التأثير كما يتضح ان قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.50) تشير بأن متغير القيادة التشاركية قادر على تفسير ما نسبته (50%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء العالي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء عينة البحث ، في حين ان المتبقي من النسبة البالغة (50%) فهي تعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث الحالي ، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (71%) وهي تعني ان أي زيادة في القيادة التشاركية بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في الأداء العالي بحدود (71%) وانطلاقاً من النتائج المذكورة انفاً يتم قبول الفرضية.

جدول (10) تحليل تأثير القيادة التشاركية في الأداء العالي

المعاملات								
Model		R2	المعاملات غير الموحدة		معنوية التأثير		معنوية النموذج	
1	(ثابت)		B	الخطأ المعياري	t	انحراف معياري	F	انحراف معياري
	القيادة التشاركية	.498	1.545	1.793	.861	.000	105.32	.000
			1.612	.157	10.26	.000		
الإداء العالي: أ. المتغير التابع								

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

ثانياً- اختبار فرضية التأثير الرئيسية الخامسة

نصت الفرضية الرئيسية الخامسة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في التفاني الوظيفي) تهتم الفرضية الرئيسية الخامسة باختبار علاقة الأثر المحتمل بين متغير القيادة التشاركية ومتغير التفاني الوظيفي، ان تحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع (المعتمد) تتوضح عن طريق قيمة Beta بينا المعيارية وضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط، فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار وكذلك معنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال **الجدول (11)** في ادناه ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (50.583) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01) وبناء عليه تقبل معنوية نموذج التأثير كما يتضح ان قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.40) تشير بأن متغير القيادة التشاركية قادر على تفسير ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التفاني الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء عينة البحث ، في حين ان

المتبقي من النسبة البالغة (60%) فهي تعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الانموذج الحالي للبحث ، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (58%) وهي تعني ان أي زيادة في القيادة التشاركية بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في التفاني الوظيفي بحدود (58%) وانطلاقاً من النتائج المذكورة انفاً يتم قبول الفرضية.

جدول (11) تحليل تأثير القيادة التشاركية في التفاني الوظيفي

Model		المعاملات غير الموحدة		المعاملات المعيارية		معنوية التأثير		معنوية النموذج	
1	ثابت	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	t	انحراف معياري	F	انحراف معياري	
		10.520	1.461		7.200	.000	50.583	.000	
	القيادة التشاركية	.179	.128	.582	1.397	.000			
		R ²							
		01.4							

أ. المتغير التابع: التفاني الوظيفي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

ثالثاً- اختبار فرضية التأثير الرئيسية السادسة

نصت الفرضية الرئيسية السادسة على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفاني الوظيفي في الأداء العالي) تهتم الفرضية الرئيسية السادسة باختبار علاقة الأثر المحتمل بين متغير التفاني الوظيفي ومتغير الأداء العالي، ان تحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد تتوضح عن طريق قيمة Beta بينا المعيارية وضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط، فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدره التفسير ومعنوية انموذج الانحدار وكذلك معنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال الجدول (12) في ادناه ان انموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (27.476) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01) وبناء عليه تقبل معنوية نموذج التأثير كما يتضح ان قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.21) تشير بأن متغير التفاني الوظيفي قادر على تفسير ما نسبته (21%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء العالي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء عينة البحث ، في حين ان المتبقي من النسبة البالغة (79%) فهي تعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الانموذج الحالي للبحث ، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (45%) وهي تعني ان أي زيادة في التفاني الوظيفي بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في الأداء العالي بحدود (45%) وانطلاقاً من النتائج المذكورة انفاً يتم قبول الفرضية.

جدول (12) تحليل تأثير القيادة التشاركية في التفاني الوظيفي

Model		المعاملات غير الموحدة		المعاملات المعيارية		معنوية التأثير		معنوية النموذج	
1	ثابت	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	t	انحراف معياري	F	انحراف معياري	
		10.113	1.874		5.398	.000	27.476	.000	
	التفاني الوظيفي	.779	.149	.454	5.242	.000			
		R ²							
		206.							

أ. المتغير التابع: الأداء العالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

رابعاً- اختبار فرضية التأثير الرئيسية السابعة

تتعلق الفرضية الرئيسية السابعة باختبار الدور الوسيط للتفاني الوظيفي في العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء العالي، اذ تنص الفرضية على (يوجد تأثير وسيط للتفاني الوظيفي في العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء العالي)، وللتأكد من صحة الفرضية السابعة واختبار التأثير غير المباشر حيث تم الاعتماد على مصفوفة (process Procedure for SPSS Version25 4.1) وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو يمثل نموذج الوسيط البسيط ، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار احادي الاتجاه في الجدول (13) ادناه التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الأداء العالي بوجود التفاني الوظيفي كمتغير وسيط كان معنويًا وبدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت هي اصغر من مستوى المعنوية (5%)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه اشارتي كل من الحدين الأدنى والحد الأعلى لحود الثقة (95%) Confidence Interval والتي لا يقاطعها الصفر (0.747-1.036) حيث ان هذه النتيجة تبين ان التأثير غير المباشر هو إيجابي ، وعالية تؤكد هذه النتيجة بأن متغير التفاني الوظيفي يتوسط العلاقة التأثيرية بين القيادة التشاركية في الأداء العالي ، وبناء على ذلك تقبل الفرضية.

جدول (13) الدلالة الإحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير التفاني الوظيفي

p-value	Confidence Interval 95%		قيمة التأثير	نوع التأثير
	تمهيد UICI	تمهيد LLCI		
0.0025	1.036	0.747	0.912	التأثير غير المباشر القيادة التشاركية ← التفاني الوظيفي ← الأداء العالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

5 المناقشة Discussion

1.5 مناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي، يتبين أن الفرضيات السبع التي تبناها البحث قد تم قبولها إحصائياً، ولكن بدرجات متفاوتة من حيث قوة التأثير ومعنويته. وفيما يلي عرض تفصيلي لمناقشة هذه الفرضيات:

أولاً: الفرضيات التي تحققت بقوة عالية

• الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والأداء العالي: جاءت نتائج اختبار بيرسون لتبين وجود علاقة قوية جداً (0.706^{**}) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن نمط القيادة التشاركية يسهم بفعالية في رفع أداء العاملين.

تفسير: قد يُعزى ذلك إلى أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية، وهو ما أكدته Yukl (2013) في دراسته حول فعالية القيادة التشاركية في البيئات التعليمية.

• الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء العالي: بلغت قيمة (0.706) Beta و R^2 (0.50)، وهي نسبة عالية تعني أن القيادة التشاركية تفسر نصف التغيرات الحاصلة في الأداء العالي. تفسير: هذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه (Bass & Riggio 2006) بأن نمط القيادة التشاركية يعزز التحفيز الذاتي للموظف، وبالتالي يرفع إنتاجيته.

ثانياً: الفرضيات التي تحققت ولكن بقوة متوسطة إلى ضعيفة

• الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين التفاني الوظيفي والأداء العالي: بلغت قيمة الارتباط (0.454)، وهي دلالة متوسطة رغم أنها معنوية.

تفسير: قد يكون هذا ناتجاً عن عوامل مؤثرة أخرى في الأداء العالي، مثل الدعم المؤسسي أو الحوافز، التي لم يتم تضمينها في النموذج.

• الفرضية السادسة: يوجد تأثير للتفاني الوظيفي في الأداء العالي: أظهرت النتائج أن R^2 بلغت (0.21) فقط، أي أن التفاني يفسر فقط 21% من التغير في الأداء.

تحليل: ربما لا يكون التفاني كافياً وحده لتحسين الأداء دون وجود عناصر داعمة أخرى مثل الموارد المتاحة، بيئة العمل، والتدريب المستمر، كما أشار إلى ذلك (Kuvas 2006).

ثالثاً: الفرضيات المتعلقة بالمتغير الوسيط

• الفرضية السابعة: يوجد تأثير وسيط للتفاني الوظيفي في العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء العالي: أظهرت النتائج أن التأثير غير المباشر كان معنوياً بقيمة ($P = 0.0025$) وضمن فاصل ثقة لا يشمل الصفر، مما يدل على أن التأثير غير المباشر إيجابي وفعال.

تفسير: يشير ذلك إلى أن القيادة التشاركية لا ترفع فقط الأداء بشكل مباشر، بل من خلال تعزيز التفاني، وهو ما ينسجم مع نموذج (Baron & Kenny 1986) للوساطة.

2.5 تحقق أهداف ومشكلة الدراسة

تمت معالجة مشكلة الدراسة المتمثلة في "ضعف مستوى الأداء العالي في مؤسسات التعليم العالي وعدم وضوح أثر القيادة التشاركية" بشكل واضح، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة وتأثير قوي بين القيادة التشاركية من جهة، والأداء العالي من جهة أخرى. كما أن معظم أهداف الدراسة قد تحققت، لا سيما ما يتعلق بتحديد العلاقات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الثلاثة. إلا أن ضعف نسبة التفسير لبعض المتغيرات (مثل 21% فقط للتفاني في تفسير الأداء) يشير إلى الحاجة لتوسيع النموذج في بحوث مستقبلية تشمل عوامل أخرى مؤثرة. أما أهمية الدراسة فتتجلى من خلال ما وفرته من نتائج تعزز من أدوار القيادة التشاركية والتفاني الوظيفي في تحقيق الأداء العالي، مما يتيح أمام صناعات القرار تبني سياسات عملية قابلة للتطبيق داخل مؤسسات التعليم العالي.

3.5 الخلاصة Conclusion

توصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد الدور الفاعل للقيادة التشاركية في تعزيز الأداء العالي، خاصة عند اقترانها بتفاني وظيفي جيد. وأظهرت الفرضيات وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي بين المتغيرات الثلاثة، مع إثبات التأثير الوسيط الإيجابي للتفاني الوظيفي في العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء العالي. كما بينت أن القيادة التشاركية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في رفع الأداء، إذ تعزز التفاني الذي ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي، وهو ما تؤكد نسبة

التفسير العالية ($R^2 = 0.50$) وقد أوصت الدراسة بتفعيل القيادة التشاركية، وتنظيم برامج تدريبية، وتقديم حوافز تعزز التفاني. ومن أبرز القيود التي واجهتها الدراسة: محدودية نطاقها الجغرافي، والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، إلى جانب التحديات الزمنية. وتفتح هذه النتائج المجال لدراسات مستقبلية أوسع في بيئات أكاديمية متنوعة.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفون بالشكر والتقدير الى كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء في تسهيل مهمة توزيع استمارة الاستبيان .

التمويل: لم يُقدم أي تمويل لدعم هذا البحث. وإذا قدم تمويل من جهة تذكر اسم الجهة.

مساهمة المؤلف: ساهمت م.م. سجي ناظم جواد و م.م. مروه علي نعمه في كتابة الجانب النظري والمنهجية، وساهم كل من م.م. علاء جبار جاهل وم.م. إيهاب زياد محمد في الجانب العملي وفي اجراء مراجعة شاملة للبحث و اجراء التعديلات على البحث .

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثون على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يقرر المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح تتعلق بالبحث أو التأليف أو نشر هذه المخطوطة. نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: م.م. سجي ناظم جواد حاصلة على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال

المؤلف الثاني: م.م. مروه علي نعمه حاصلة على شهادة الماجستير في الاقتصاد

المؤلف الثالث: م.م. علاء جبار جاهل حاصل على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال

المؤلف الرابع: م.م. إيهاب زياد محمد حاصل على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال

المصادر العربية

1. بدران ، فايز حسن عيسى (2021) : ممارسات نظم عمل الأداء العالي واثرها على التوازن بين العمل والحياة ، دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر شيخ ، المجلة العلمية الدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، المجلد (2) ، العدد(1)
2. جعفر، قيس زهير عبد الكريم (2017) : تأثير الذكاء الاستراتيجي في المنظمة الأداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب – بغداد ، كلية التقنية الإدارية ، بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد(96) في (23)
3. العلي ، محمد ظاهر شويت (2021) : القيادة التشاركية واثرها في تعزيز روحانية مكان العمل ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، رسالة ماجستير في جامعة الموصل ، العراق
4. حاكم ، حيدر غسان (2018) : استراتيجية سينات الخمسة ودورها في تحسين الأداء العالي ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات ، فرع الإسكندرية ، مجلة مركز الدراسات الكوفة ، العدد (51)
5. الحسناوي ،علي غازي (2022) : دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء ،العراق.
6. حمدي بن سالم الرويثي (2018) (درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية (أطروحة دكتوراه) ، المجلة التربوية ، العدد 55 ص 226-227 ، 2018
7. الخصاونة، فؤاد شبيب، (2019)، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد(43)، العراق
8. خليل ، نور (2013) : متطلبات منظومة عمل الاداء العالي التحقيق الريادية في العمل الجامعي بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد قسم ادارة الاعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (19) ،
9. كريم ، غازي عبد زيد (2015) : دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (1) ، العدد (45) .
10. الدباغ ، ايناس نهاد كامل (2018): تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي (بحث ميداني) ، مقدم الحصول على درجة الماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (105)
11. الشمري ، احمد عبد الله ، وآخرون (2016) "دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات : دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاهلية في كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 18(2) ، 6-38

12. الشمري , احمد عبد الله امانة والمسعودي , فاطمة عبد علي سلمان و اخرون (2021) :تأثير تبني السلوك الإبداعي في تحقيق الأداء العالي , بحث تحليلي لاراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين / الديوانية , كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء , المجلة العراقية للعلوم الإدارية , المجلد 17 العدد 70 ص 206
13. الشمري، أحمد عبد الله أمانة والكروي، بلال نوري سعيد (2015)، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاهلية في كربلاء"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46
14. الشمري، سامي بن عواد واللوقان، محمد بن فهد، (2018)، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 3
15. صيهود ، احمد قاسم (2017) : استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي بحث ميداني في وزارة الزراعة ، بحث مقدم الحصول على درجة الماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد (98) ، المجلد (23)
16. طيفور ، هيفاء علي محمود (2020) (درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية ، المجلد 4 العدد 9 جامعة تعز ، اليمن
17. العامري، علي عبد الحسين (2018) " دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي . دراسة استطلاعية لاراء مديري معامل الاسمنت في العراق معاونة السمنت الجنوبية ، كربلاء، كوفة ، بابل ، النورة . السماوة " ، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء
18. علي ، جابر حسين ، راضي، الحمزة مالك (2018) : تأثير الاقتصاد المنزلي في الاداء العالي ، دراسة استطلاعية في عدد من التشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية ، الجامعة التقنية الجنوبية كلية التقنية الإدارية ، مجلة كلية التربية للبنات ، المجلد (29) ، العدد (5)
19. عيساني، رحيمة الطيب ، مدخل الى الاعلام والاتصال " المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية " الأردن ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، 2002
20. المرشدي، عبيس حسين رياض (2019) "دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد المنظمات الأداء العالي بواسطة إدارة الموهبة :دراسة استطلاعية , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء
21. ناصر، بشرى (2020) : دور نظام ذكاء الاعمال في تعزيز الأداء العالي , دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الاهلية في محافظة أربيل , قسم نظم المعلومات الإدارية , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الموصل , العراق , مجلة العربية الإدارية , العدد(40) المجلد (4)
22. نصر , علي مغير (2020) " تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من ملاك دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط " بحث دبلوم عالي في إدارة الجودة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء
23. هماش , تركي عزيز (2020) : دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الأداء العالي , بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بابل , مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد(34) المجلد (9)
24. Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction: The case of IT employees in Jordanian banking sector. *Modern Applied Science, 12*(6), 17-43.
25. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational. Culture: Cultural Change Work in Progress* (2nd ed.). Routledge.
26. Alhadabi, A., & Karpinski, A. C. (2020). Grit, self-efficacy, achievement orientation goals, and academic performance in University students. *International Journal of Adolescence and Youth, 25*(1), 519-535.
27. <https://www.academia.edu/download/107371327/ld.pdf>

28. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
29. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
30. Bell, Clement and Mjoli, Themba. (2013). the effects of Shared leadership on organizational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks, *African Journal of Business Management*, Vol. (8)◦ no. (12), (451-459).
31. Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.
32. Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
33. Chiu, C. C., Owens, B. P., and Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101, (1-16).
34. Cobanoglu, Necati. (2021). The Relationship Between Shared Leadership, Employee Empowerment And Innovativeness In Primary Schools: A Structural Equation Modeling, *European Journal Of Educational Research*, Vol.(10), No.(1), P 327-339.
35. Cook, D. A., & Artino Jr, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical education*, 50(10), 997-1014.
36. Cross Ogohi Daniel.(2019). Impact of Employee Participation on Decision Making In Nigerian Banking Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 21, Issue 2. Ser. V (February. 2019), (14-20).
37. Bligh, M.C., Pearce, C.L. and Kohles, J.C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 4, (296-318).
38. Dalgic, A., & Akgunduz, Y. (2022). Relationships among organizational-based self-esteem, social exchange, and turnover intention of hotel employees: Impact of job dedication. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(1), 176-195.
39. De Waal , andre, and orij , ruben , and rosman , j antien and zevenbergen , marijke, (2014) “ applicability of the high – performance organization framework in the diamond
40. Denis J-L, Langley A and Sergi V. (2012) Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals* 6, (211–283).
41. Friesenbichler, K. S., Selenko, E., & Clarke, G. R. (2015). How much of a nuisance is greasing the palms? A study on job dedication and attitudes towards corruption reports under answer bias control.
42. Gartland, N., Wilson, A., Lawton, R., & O’Connor, D. B. (2021). Conscientiousness and engagement with national health behaviour guidelines. *Psychology, health & medicine*, 26(4), 421-432.
43. Geoffrey Lugwisha.(2021). The Compatibility of Digitalization and Human Relations in Enhancing Knowledge Creation: A Prerequisite for Organizational Agility , (101-109)
44. Gulyamova Saodat Tolibovna .(2020).The Issues of Human Factor and Human Relations in the of “Organizations as Organisms ,(1-8) .

45. Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
46. Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
47. Hogan, J., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In *Handbook of personality psychology* (pp. 849-870). Academic Press.
48. Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B., & Cruz, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(4), 865-875.
49. Johnson, L. U., Rogers, A., Stewart, R., David, E. M., & Witt, L. A. (2017). Effects of politics, emotional stability, and LMX on job dedication. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 121-130.
50. Kentab, Mohammad Y. (2018). The Reality of Participation In Decision-Making: A Field Study On The Supervisory Offices In Riyadh City, *Universal Journal Of Educational Research*, Vol. (6), No. (5), 881-896.
51. Kim, Y., Chung, S., & So, J. (2020). Success expectancy: a mediator of the effects of source similarity and self-efficacy on health behavior intention. *Health Communication*.
52. Lawrence, H. (2014). Integrating Human Relations Skills Into The Curriculum of Industrial Technology Related Programs. *International Journal on Integrating Technology in Education (IJITE)*, 3(1), (53-62).
53. Liu, M. L., Lin, C. P., Chen, M. L., Chen, P. C., & Chen, K. J. (2020). Strengthening knowledge sharing and job dedication: the roles of corporate social responsibility and ethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 73-87.
54. Lrawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision-making: Evidence from a state-owned enterprise in Indonesia. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), (159-172).
55. He, W., Hao, P., Huang, X., Long, L. R., Hiller, N. J., and Li, S. L. (2020). Different roles of shared and vertical leadership in promoting team creativity: Cultivating and synthesizing team members' individual creativity. *Personnel Psychology*, 73(1), (199-225).
56. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610
57. Lythreatis, Sophie, Mostafa, Ahmed, Mohammed Sayed And Wang, Xiaojun. (2019). Participative, Leadership And Organizational ,Identification In Smes In The, MENA Region: Testing The Roles Of CSR Perceptions And Pride In, Membership, *Journal Of Business Ethics*, Vol. (3), No.(156), P 635-650.
58. MacCann, C., Duckworth, A. L., & Roberts, R. D. (2009). Empirical identification of the major facets of conscientiousness. *Learning and individual differences*, 19(4), 451-458.
59. Martins-Osarenkhoe. (2021). Exploring Participative Leadership Improvements Executive Leaders Need to Manage Effectively in Babcock University, Ilishan, Ogun State, Unpublished doctoral dissertation, Colorado Technical University.

60. Moideenkutty, Unnikammu, and Al-Lamki, Asya and Murthy, Y. Sree Rama, (2011), "HRM practices and organizational performance in Oman", Personnel Review, Vol.40 No.2, pp.239-251, Emerald Group Publishing Limited.
61. Motowidlo, S. J. (1979). Development of a measure of generalized expectancy of task success. *Educational and Psychological Measurement*, 39(1), 69-80.
62. Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
63. Muldoon, J., Keough, S. M., & Liguori, E. W. (2017). The role of job dedication in organizational citizenship behavior performance. *Management Research Review*, 40(10), 1042-1057.
64. Nakapan, W & Radsiri (2012) . Proceedings of the 17th International Conference on Computer Aided Architectural Design Research in Asia / Chennai 25-28 April 2012, pp. 569–578
65. Newman, Alexander & Rose, Phillip & Teo, Stephen T.T. (2014). the role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China, *Journals Human Resource Management*. 55 (1): 1-15.
66. Oguebe, T. M., Okoye, C. A. F., Uzoh, B. C., & Abamara, N. C. (2019). Job dedication of bankers: A predictive study of organizational culture, job security and employee empowerment in Awka, Anambra State. *Practicum Psychologia*, 9(1).
67. Oguebe, T. M., Okoye, C. A. F., Uzoh, B. C., & Abamara, N. C. (2019). Job dedication of bankers: A predictive study of organizational culture, job security and employee empowerment in Awka, Anambra State. *Practicum Psychologia*, 9(1).
68. Ozer, C., & Aslantas, M. (2023). Comparison of Academicians' Work Engagement Behavior and Intentions to Turnover. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 4(2), 236-264.
69. Pardo, M., and Martinez, C., and Roig, S. (2012). Shared Management and Its Influence on Organizational Change, *Management Decision*, 50(10), (1843-1860).
70. Pearce, C.L. and Conger, J.A. (2002). All Those Years Ago, Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership, Sage, Thousand Oaks, CA, (1-18).
71. Rheinberg, F., & Engeser, S. (2018). Intrinsic motivation and flow. *Motivation and action*, 579-622.
72. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92.
73. Stagnare, C, and Piotroski, C. (2013). Shared leadership in IT project management: A practice survey. *International Journal of Management & Information Systems*, (Online), 17(4), (223-234).
74. Thill John V. & Bovée. Courtland L., (2012), Excellence in Business Communication 10th ed. p. cm. United States of America.
75. Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.

76. Victor, J., and Some Hagen, J. (2015). Shared Leadership and its Future Potential: Why do, How to and then What? Master Thesis. School of Business and Economics Linnaeus University.
77. We, Q., Cormican, K., and Chen, G. (2020). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. Journal of Leadership and Organizational Studies, 27(1),(49–64).
78. Yukl, G. (2013) Leadership in Organizations (8th ed.). London: Pearson
79. Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., and Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. Human Resource Management ,51(5),(748-767)
80. Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C. and Johnson, R.E. (2018). “Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda”, Journal of Organizational Behavior, Vol.39No.7,(834-852

ملحق (1) استمارة الاستبيان

أولاً / القيادة التشاركية Participative leadership	
المشاركة في اتخاذ القرار Participation in decision-making	
1.	تأخذ إدارة الكلية بعين الاعتبار مبدأ العدالة عند اتخاذ القرارات.
2.	يشارك الموظفون في تحديد المشكلات التي يواجهونها.
3.	تحفز إدارة الكلية الموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
4.	يتخذ القادة في الكلية قراراتهم استناداً إلى رؤية متكاملة وبالتعاون مع موظفي الكلية .
5.	يتبادل الموظفون الآراء حول القرارات بشكل جماعي.
العلاقات الإنسانية Human relations	
6.	تعمل إدارة الكلية على خلق بيئة تسودها الألفة والتعاون بين الموظفين.
7.	تسعى إدارة الكلية إلى تعزيز الثقة بهدف تحسين العلاقة مع الموظفين.
8.	تسعى إدارة الكلية إلى إزالة الحواجز النفسية التي تفصل بينها وبين الموظفين.
9.	تحت إدارة الكلية الموظفين على تبني أساليب العمل الجماعي والمناقشة حولها.
10.	تسعى إدارة الكلية إلى تعزيز مستوى الرضا الوظيفي وزيادة ولاء الموظفين.
الاتصال وبناء المعلومات Communication and Information Building	
11.	يدرك الموظفون ما هو مطلوب منهم من مهام وواجبات بدقة من خلال التواصل الفعال.
12.	تشجع إدارة الكلية الموظفين على العمل بروح الفريق من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة.
13.	يمتلك الموظفون تحت القيادة مهارات تواصل فعالة فيما بينهم.
14.	الموظفون يقومون بمشاركة المعلومات والبيانات التي يحتاجها زملائهم لإتمام العمل.
15.	تقوم الإدارة بتزويد الموظفين بجميع معلومات العمل.
ثانياً / الأداء العالي High performance	
جودة الإدارة Management Quality	
16.	تسعى إدارة الكلية إلى تعزيز علاقات الثقة مع موظفيها على جميع الهيكل التنظيمي
17.	تمنح إدارة الكلية موظفيها الفرصة لأداء مهامهم بصدق وبتفان عال.
18.	تشجع إدارة الكلية على اتخاذ المبادرة والابتعاد عن الإسهاب، مع التركيز على القرارات الأساسية.
19.	تسعى إدارة الكلية بأهمية كبيرة لتدريب الموظفين بهدف تعزيز مهاراتهم وتمكينهم من تحقيق أفضل النتائج.
الانفتاح والتوجه الفعال Openness and proactive approach	
20.	تسعى إدارة الكلية إلى تعزيز ثقافة الانفتاح واستغلالها لتحقيق النتائج المطلوبة.
21.	تتيح إدارة الكلية الفرصة للتواصل مع موظفيها وتفعيل مشاركتهم في المهام الأساسية.
22.	تقدم إدارة الكلية لموظفيها فرصاً للتعلم وتبادل المعرفة، مما يحفزهم على اتخاذ المخاطر المدروسة.
23.	تحت إدارة الكلية موظفيها على تعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وتشجيعهم على السعي نحو التغيير والابتكار.
التوجه طويل الأمد Long-term orientation	
24.	تسعى إدارة الكلية إلى إقامة علاقات متميزة مع موظفيها والتواصل معهم بشكل مستمر.
25.	التزام إدارة الكلية بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحفيز موظفيها لتقديم أفضل ما لديهم في خدمة المنظمة.
26.	تسعى إدارة الكلية إلى خلق بيئة عمل آمنة من خلال توفير شعور بالأمان والاستقرار لموظفيها.
27.	تعمل إدارة الكلية على رعاية المواهب الداخلية بهدف بناء وتطوير قيادات إدارية من داخل المؤسسة.
التحسين المستمر Continuous improvement	
28.	تتبنى إدارة الكلية مبدأ التحسين المستمر والإبداع في جميع مستوياتها الإدارية.
29.	تستخدم إدارة الكلية استراتيجيات وبرامج تميزها عن المنظمات الأخرى.

30.	تعمل إدارة الكلية على توجيه قدرات مواردها البشرية لخلق مصادر جديدة تعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات.
31.	تنظم إدارة الكلية مجموعة من الدورات التدريبية لموظفيها، تهدف إلى تنمية مهاراتهم في مختلف التخصصات.
جودة قوى العمل Workforce Quality	
32.	تشجع إدارة الكلية على الاستفادة من تجارب الفرق الأخرى لتحقيق نتائج متميزة.
33.	تمتلك إدارة الكلية فريق عمل يتميز بمرونة عالية في التعرف على التحديات التي تواجه الأقسام.
34.	تحفز إدارة الكلية موظفيها على الإبداع من خلال اعتماد أساليب ووسائل جديدة.
35.	كما أن إدارة الكلية تضم كفاءات إدارية قادرة على تقديم حلول مبتكرة لمختلف المشكلات التي تواجهها.
ثالثاً / التفاني الوظيفي Job dedication	
الضمير الحي Conscience	
36.	لدي مجموعة محددة من الأهداف وأسعى لتحقيقها بشكل منظم.
37.	يمكنني أن أنجح في أي هدف أضعه في ذهني.
38.	أسعى للتميز في كل ما أفعله
39.	أعمل جاهداً لتحقيق كل ما أستطيع
التوقع العام لنجاح المهمة The general expectation for the mission's success	
40.	عندما أسعى لتحقيق أهداف مهمة، أستخدم أفضل الطرق وأشعر بالارتياح.
41.	عندما أتنافس مع شخص ما، أهدف دائماً إلى الفوز.
42.	عند تقييم كفاءتي، أركز على النسبة المئوية التي أحققها.
43.	عندما أعمل على تسريع أدائي للالتزام بموعد محدد، أحرص على جودة عملي في المرحلة النهائية.
توجيه الهدف Targeting	
44.	نادراً ما أفكر فيما سأفعله بعد عام من الآن.
45.	أفكر في العواقب المحتملة على المدى الطويل قبل اتخاذ قرارات هامة.
46.	عادة ما أخطط للإجازات مسبقاً بفترة طويلة.
47.	أعتقد أنه من المهم تحديد أهداف لنفسي.