

دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين

- دراسة حالة وحدة موبيليس بولاية الجلفة -

The role of administrative leadership in achieving organizational excellence by developing the creative abilities of employees as an intermediary variable

- Case study of Mobilis unit in the state of Djelfa -

بن احمد لخضر¹ ، حمياني صبرينة² ♦

¹ محبر مكيماذ MQEMADD، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، dr_benahmedl@yahoo.fr

² محبر سياسات التنمية الريفية في الوسط السهبي والرعوي، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، sabrinahamiani@gmail.com

تاريخ النشر: 2019-12-23

تاريخ القبول: 2019-11-25

تاريخ الاستلام: 2019-02-11

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين كمتغير وسيط في وحدة موبيليس بولاية الجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على كافة الموظفين بوحدة موبيليس بولاية الجلفة حيث بلغ عدد الموظفين (28) موظف وباستخدام برنامجي (Amos و spss). تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها أنه يمكن أن تتأثر العلاقة معنويا بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي في حال إدخال القدرات الإبداعية كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين لما له من أثر على تفوق المنظمات من خلال تبني أنماط قيادية ملائمة.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، القدرات الإبداعية، التفوق التنظيمي، وحدة موبيليس بولاية الجلفة.

تصنيف JEL : M10، M19.

Abstract:

This study aimed at measuring the role of administrative leadership in achieving organizational excellence by developing the creative abilities of employees as an intermediary variable in Mobilis unit in the state of Djelfa. For the purpose of the study a questionnaire was designed and distributed to all employees in the Mobilis unit, where 28 employees were employed, Spss and Amos) reached a number of results, the most important of which is that the relationship can be significantly affected between administrative leadership and organizational excellence in the event of introducing creative capabilities as a mediator variable in the institution under study.

The most important recommended by the study is the need to work to enhance the creative abilities of the staff Has an impact on the supremacy of organizations through the adoption of appropriate leadership patterns.

Keywords: Administrative Leadership, Creative Capabilities, Organizational Excellence, Mobilis Unit.

JEL Classification: M10، M19

1. مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية منها أو خدمية أو صناعية تحديات جديدة من أجل بقائها واستمرارها والحفاظ على تطورها وازدهارها وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأساليبها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة والتفوق، وذلك من خلال حرص القيادة الإدارية على الإبداع الذي أصبح سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنه يقدم حلولاً مثلى في عالم يعجّ بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين الشركات والتغيير التقني بالإضافة إلى ثورة المعلوماتية، وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك، الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية لدى الأفراد لمواجهة هذه التغييرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة لتحقيق التفوق التنظيمي.

1.1 إشكالية البحث:

هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقدرات الإبداعية كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي؟

2.1 أسئلة البحث: تفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على التفوق التنظيمي؟
- هل يمكن أن تتأثر العلاقة معنوية بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي في حال إدخال القدرات الإبداعية كمتغير وسيط؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، القدرات الإبداعية، التفوق التنظيمي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، المستوى التعليمي)؟

3.1 فرضيات البحث ونماذجه:

- الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على التفوق التنظيمي".
- النموذج الأول:

الشكل 01: أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على التفوق التنظيمي

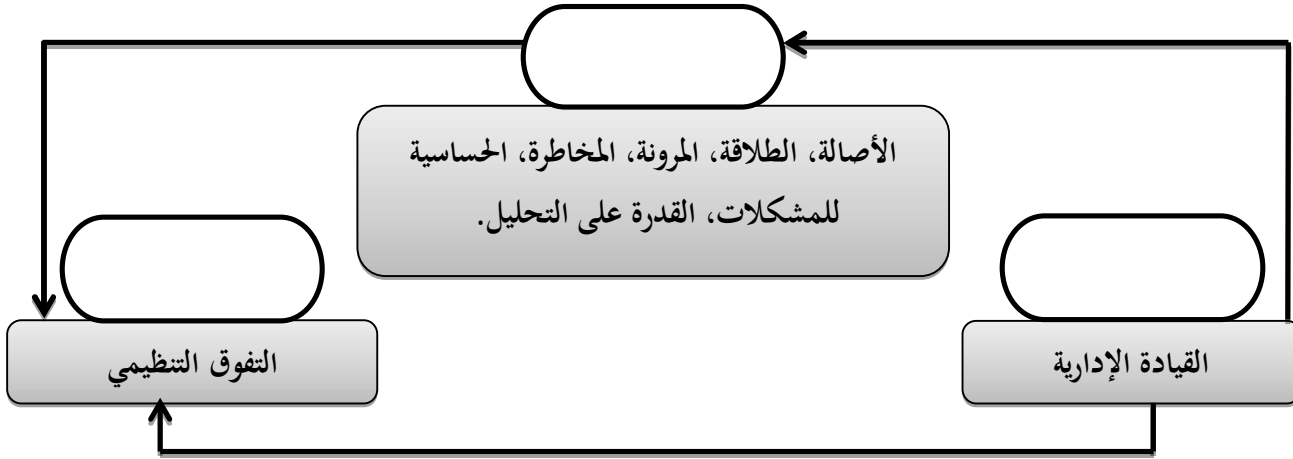


المصدر: من إعداد الباحثان.

- الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يمكن أن تتأثر العلاقة معنوية بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي في حال إدخال القدرات الإبداعية كمتغير وسيط".

- النموذج الثاني:

الشكل 02: أثر أبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثان.

3.1 أهداف الدراسة:

- تحديد الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تعزيز القدرات الإبداعية للموظفين بوحدة موبيليس بولاية الجلفة.
- توفير إطار نظري في مجال الأدب الإداري فيما يخص متغيرات الدراسة.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تحسين الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، لما له من أثر فعال على تحقيق التفوق للمنظمات.
- كما ستسهم هذه الدراسة عن طريق التوصيات التي ستقدمها في تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين لما له من أثر فعال في تحقيق التفوق التنظيمي.

4.1 منهج البحث: انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظواهر

- أوقائع وأشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات الخاصة بها بحيث يثير سملاً لكله صورة واقعية لها، كما لا يكتفي بالمنهج الوصفي جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداها إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى الاستنتاجات التي تبين عليها التصور المقترح.
- الإطار النظري للبحث: سنتطرق إلى أهم العناصر فيما يخص الجانب النظري لمتغيرات الدراسة التي تتمثل في:

1.2 القيادة الإدارية:

تجدر الإشارة إلى أن لفظ القائد قد عرف قبل (1300) سنة قبل الميلاد ولكن كلمة القيادة تعتبر حديثة الظهور.¹

- القيادة لغة:

القيادة منقاد، يقود، قود، يقود الدابة منأمامها ويسوقها من خلفها، فالقود منأمامها والسوق من خلفها يقال أقادها خيلاً بمعناها عطاها إياها يقودها، ومنذ ها الانقياد بمعناها الخضوع.²

- القيادة اصطلاحاً: القيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة، وقد ينظر إليها على أنها فن، بينما ينظر إليها آخرون على أنها علم ولكن واقعا هي علم وفن معا،³ ويرى (Selznick) أن القيادة ظاهرة هلامية يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها،⁴ وفيما يلي أهم التعريفات التي وضعها المفكرين لمفهوم لقيادة الإدارية:
 - تعريف (In van cvich) للقيادة الإدارية بأنها " عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁵

-تعريف (Hersey and Blannchard) بأنها: " عملية التأثير في نشاطات فرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة تفاعل المتغيرات (سلوكالقائد والمرؤوسين في موقف معين) لإيجاد الحلول الواجب تنفيذها من خلال السلوكات التييسلكها القائد، حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة."⁶

من التعريفين أعلاه نلاحظ أن التعريف الأول يقتصر فقط على القائد من خلال عملية التأثير التي يمارسها على المرؤوسين، أما التعريف الثاني فهو أشمل حيث يعرف القيادة على أنها نتيجة تفاعل عدة عوامل (القائد، المرؤوسين، الموقف) وليس عامل واحد فقط فسلوك القائد قد يكون نتيجة سلوك المرؤوسين كما أن القائد في موقف معين ليس بالضروري قائد في موقف آخر.

■ أنماط القيادة الإدارية:

يلخص الجدول الموالي الأنماط القيادية الثلاثة المتعارف عليها منذ القديم:

جدول رقم (01): مقارنة بين أنماط القيادة الديمقراطية والاستبدادية والحرية

نمط القيادة الحرة	نمط القيادة الديمقراطية	نمط القيادة الاستبدادية
تفويض كامل للسلطة لاتوجيه	الرقابة أقل تقديم الاقتراحات	الرقابة مشددة إعطاء الأوامر
يتهمر بمخاذ القرارات	يستشير الجماعة عند اتخاذ القرارات	يتخذ القرارات لوحده
يمارس سلوكه عدم التدخل	التخطيط من خلال الجماعة	التخطيط دون استشارة الجماعة
يعزز الفوضى	يمارس سلوك القائد المشارك ويعزز الاستقلالية	يمارس سلوك القائد الموجه ويعزز التبعية

المصدر: ابتسام علي سلامة منصور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات، الأردن، 2009، ص: 22.

2.2 مفهوم القدرات الإبداعية: تشكل القدرات والمهارات المادة الخام المطلوبة للإبداع، والقاعدة تقول أنه لكي تكون مبدعا فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنشاط وفي النهاية فإن الشخص الذي يتمتع بالقدرة على الإبداع ولكنه لا يتمتع بالحافز الذي يدفعه لبذل ما يحتاجه للوصول إلى الإبداع لا يمكن اعتباره مبدعا لأن العبرة بالنتائج.⁷

ويمكن تعريفها على أنها: " الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي."⁸

بحيث تتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد والجماعة.

ونستنتج من ذلك أنها تمثل السمات الإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسؤولة عن السلوك الظاهري له فإن القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة أم لا،⁹ وقد حدد الباحثون عدد من القدرات المميزة للشخص المبدع وأهمها:¹⁰

■ **الطلاقة:** ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، ويذكر (بحر والعجلة) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:¹¹

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

- **طلاقة التداخي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

■ **المرونة:** ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وتنقسم إلى نوعين:¹²

- المرونة التكيفية: وهي أسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير وتحتوي قدرة الفرد على إجراءات التغيير.
 - المرونة العفوية: وهي تلقائية وبدون قصد وتظهر دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.
- وتختلف المرونة عن الطلاقة بأن المحك الأساسي لمهارة الطلاقة هو كم الأفكار أو الترابطات التي يكون الفرد قادراً على توليدها، بينما المحك الأساسي للمرونة هو مدى تنوع هذه الأفكار وتباعدها، أي ما تتصف به الأفكار من خصائص كيفية تقوم على التنوع والتباين.¹³
- **الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية:¹⁴
 - الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
 - الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
 - الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة. وتختلف الأصالة عن عملي الطلاقة والمرونة بالآتي:¹⁵
 - لا تشير الأصالة إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار وجدتها ونوعيتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
 - لا تشير الأصالة إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره شخصياً كما هو في المرونة، بل تشير إلى الابتعاد عما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن عامل المرونة.
 - **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة.
 - **التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن انتخاب أو اختيار أو تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
 - **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.

3.2 مفهوم التفوق التنظيمي:

- **التفوق لغة:** تفوق على فلان تفوقاً كان أفضل منه في العلم أو التحصيل العلمي.¹⁶
- **التفوق اصطلاحاً:** التفوق في العمل لا يعني تحقيق أقصى أرباح أو تقديم منتجات بأدنى الأسعار، وإنما هو منهج معقد من الناحية الاقتصادية والفنية والاجتماعية ويعبر عن التفوق بأنه احتفاظ المنظمة في الوضع المثالي متمثلاً بالنجاح والربحية لفترة طويلة من الزمن وبشكل صحيح وفعال والتكيف مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية يعني التزام المنظمة في التنمية المستدامة من أجل إرضاء الزبائن وزيادة الربحية لدعم البيئة الوطنية، كما أنه يعني الوصول إلى أعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة عالمياً.¹⁷
- وهو سعي المنظمة لاستثمار أقصى قدر من الموارد والقدرات الفكرية الموجودة داخلها من قبل جميع المساهمين من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المساهمين معاً.¹⁸
- **أبعاد التفوق التنظيمي:** اعتمد البحث نموذج (Badri et al, 2006) للتفوق التنظيمي والمعتمد من قبل العديد من الباحثين، كونه نموذج شامل يضم مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي:¹⁹

- التخطيط الاستراتيجي: يتناول التخطيط الاستراتيجي الكيفية التي تتطور بها خطط الأعمال والاتجاهات الاستراتيجية والكيفية التي يتم بها قياس التقدم.
- التركيز على الزبائن والأسواق: يهتم بعد التركيز على الزبائن بما تحددته المنظمة من متطلبات واحتياجات وتوقعات وتفضيلات الزبائن والسوق واهتمام المنظمة ببناء العلاقات مع الزبائن وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اكتسابهم.
- المعلومات والتحليل: يقوم هذا البعد على إدارة واستخدام وتحليل جودة المعلومات وأمن البيانات والمعلومات والأجهزة والبرمجيات لدعم العمليات الرئيسية للمنظمة في الحالات الاعتيادية والطارئة.
- فاعلية العمليات: تسعى المنظمات لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا الزبون ولا يتم ذلك إلا من خلال اعتمادها أسلوباً يوضح الكيفية التي تتحول به مدخلاتها إلى سلع أو خدمات تحقق المنافع المطلوبة من الزبائن المستهدفين؛
- نتائج الأعمال: تعد نتائج الأعمال مهمة لأنها تساعد على فهم المنظمة وما إذا كانت المنظمة تقيم كجيدة وأن هذا البعد يؤكد على نجاح القيم الأساسية للمنظمة الناتجة عن جهودها.²⁰

4.2 العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة:

تعد القيادة من أساسيات نجاح أية منظمة فمهما توافرت الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية ولكن بدون قيادة حكيمة وواعية تقودهم لتحقيق أهدافهم المشتركة فالقائد الفعال والمؤثر هو الذي يتولى زمام الأمور والتأثير والتنسيق والتنظيم لهؤلاء الأفراد نحو تحقيق الهدف وكلما كان الفرد ذا خصائص قيادية ناجحة كان تحقيق الهدف أسرع وكان النجاح حليف المنظمة.²¹

كما أصبح الإبداع ضرورياً للمنظمات المعاصرة بل حاجة أساسية لبعضها، فلا تستطيع المنظمات القائمة في سوقها أن تحتفظ بهذا الموقع ما لم تضمن التدفق المستمر والمنتظم للإبداع وعدم تركه للظروف والأفراد فلا يمكن لشركة (IBM) مثلاً أو سوني أن تحتفظ بمكانتها ما لم تعرض بشكل منتظم إبداعات جديدة.²²

ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في نشر وتزكية ثقافة التفوق المؤسسي، من خلال كسب ثقة مواردها البشرية، ثم توجيههم ودعمهم عبر كافة المستويات التنظيمية والإدارية، تعليمهم، تدريبهم، تنمية وتطوير كفاءاتهم، وتوفير المناخ الملائم للعمل الذي يساعدهم أولاً على إدارة ذواتهم والتحكم بمقوماتهم الشخصية، ثم القيام بالأداء التنظيمي المتميز، الإيجابي والذي يصنع تفوقهم على بقية المنافسين، فالموارد البشري قيمة مضافة ينبغي على المنظمة أن تستثمره، وتعمل على تمكينه وإشراكه في مختلف العمليات التنظيمية التي يتوقع أن تحقق مزيد من النجاح والقدرة على المنافسة وامتلاك حصة سوقية أكبر وبمعايير أكثر جودة،²³ ولعل أن من أهم خصائص المنظمات المتميزة ما يلي:²⁴

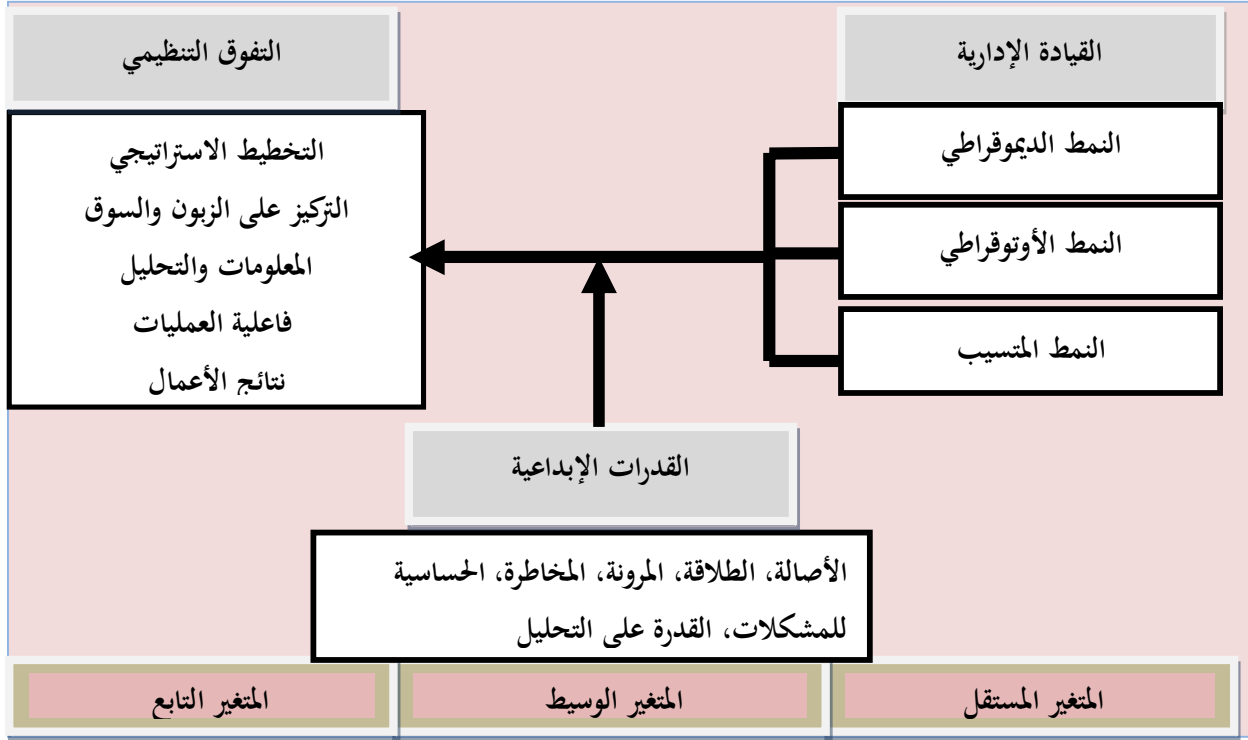
- قربها من المستهلك.
- ارتباط الإنتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي.
- الاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة.
- التمسك بالثقافة المنظمة التي تدعوا للإبداع.
- هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين متمكنين.
- نمو محسوب وعدم الدخول إلى أنشطة أعمال دون معرفة مسبقة وعميقة لها.

2. الجانب التطبيقي للبحث:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، سنحاول إسقاط الدراسة النظرية بالمؤسسة محل الدراسة.

1.2 أنموذج الدراسة: يقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور للمتغيرات المكونة للبحث كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان.

2.2 مجتمع الدراسة: يتمثل المجتمع في دراستنا من موظفين وحدة موبيليس بالجلفة والبالغ عددهم (24) موظف موزعة على

(مدينة الجلفة، عين وسارة، مسعد) وقد تم اختيار جميع الموظفين عن طريق المسح الشامل أي بنسبة (100 %) وقد تم

استرجاع كافة الاستثمارات الموزعة.

3.2 الاتساق الداخلي: من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات والتي على أساسها يمكننا معرفة

معامل الارتباط المراد استخدامه، ومن أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بإجراء الاختبار التالي:

جدول رقم (04): نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لمجالات الدراسة

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	إحصائي الاختبار	المجال
يتبع التوزيع الطبيعي	0.111	1.203	القيادة الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.521	0.814	القدرات الإبداعية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.735	0.685	التفوق التنظيمي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.627	0.750	جميع المجالات

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستو بالدلالة $(\alpha = 0.05)$

ومنه فالبيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي سنستخدم معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين درجات فقرات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد الأول: النمط الديمقراطي		البعد الأول: النمط الديمقراطي		البعد الأول: النمط الديمقراطي	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**0.503	07	**0.683	04	0.324	01
**0.841	08	**0.746	05	**0.745	02
**0.539	09	**0.895	06	**0.775	03

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالقيادة الإدارية موجبة وتراوحت بين (0.895) في حدها الأعلى أمام الفقرة (06) وبين (0.324) في حدها الأدنى أمام العبرة رقم (01) وأن كل الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05) باستثناء الفقرة (01) لم تكن دالة مما يستوجب حذفها.

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين درجات فقرات القدرات الإبداعية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

إليها

نتائج الأعمال		فاعلية العمليات		التحليل والمعلومات		التركيز على الزبون والسوق		التخطيط الاستراتيجي	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
0.769	13	0.865	10	0.949	07	0.817	04	0.811	01
0.800	14	0.914	11	0.852	08	0.884	05	0.835	02
0.855	15	0.882	12	0.927	09	0.861	06	0.906	03

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أن كل معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (0.949) في حدها الأعلى أمام الفقرة (07) وبين (0.769) في حدها الأدنى أمام العبرة رقم (13)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين درجات فقرات التفوق التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الأصالة		الطلاقة		المرونة		المخاطرة		الحساسية للمشكلات		القدرة على التحليل	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
0.612	04	0.816	07	0.913	10	0.688	13	0.876	16	0.867	16
0.855	05	0.828	08	0.633	11	0.917	14	0.863	17	0.870	17
0.828	06	0.896	09	0.712	12	0.736	15	0.780	18	0.879	18

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أن كل معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (0.917) في حدها الأعلى أمام الفقرة (11) وبين (0.612) في حدها الأدنى أمام العبرة رقم (04) وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

4.2 ثبات أداة الدراسة: قمنا بحساب الثبات لأداة الدراسة ككل والذي وصل إلى (0.932) وهو قيمة ممتازة تدل على أنه إذا أعدنا الدراسة في فترة زمنية أخرى سنحصل على نفس النتائج بنسبة (93.2%).

5.2 تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: جاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	العدد	البيانات الشخصية	
75 %	18	ذكر	الجنس
25 %	6	أنثى	
/	0	أقل من 25 سنة	العمر
91.7 %	22	بين 26-45 سنة	
8.3 %	2	بين 46 و60 سنة	
/	0	أكثر من 60 سنة	المستوى التعليمي
8.3 %	2	ثانوي فأقل	
45.8 %	11	ليسانس	
45.8 %	11	ماستر	
/	0	دكتوراه	مدة الخدمة
20.8 %	5	أقل من 5 سنوات	
58.3 %	14	بين 6 و12 سنة	
20.8 %	5	13 و20 سنة	
/	0	أكثر من 20 سنة	طبيعة الوظيفة
87.5 %	21	دائمة	
12.5 %	3	مؤقتة	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت (75 %) وهي أكثر من نسبة الإناث التي بلغت (25 %) أما فيما يخص العمر فكانت أكبر نسبة للأفراد (بين 26 و45 سنة) بنسبة (91.7 %)، أما المستوى التعليمي كانت أكبر نسبة لحملة الليسانس والماستر بنسبة متساوية والتي بلغت (45.8 %)، ومدة الخدمة لدى الموظفين تركزت (بين 6 و12 سنة) بنسبة (58.3 %)، أما طبيعة الوظيفة فكانت دائمة بنسبة (87.5 %).

6.2 اتجاهات وميولات عينة الدراسة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة

المتوسط المرجح	-1	2.33	3.67-2.34	5-3.68
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع	

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص: 269.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

جدول رقم (10): اتجاهات وميولات عينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط	الانحراف المعياري	الأبعاد	
متوسط	3.5278	0.62875	النمط الديمقراطي	القيادة الإدارية
متوسط	3.0278	0.69447	النمط الأوتوقراطي	
متوسط	2.6528	0.64814	النمط المتسبب	
متوسط	3.0694	0.36013	القيادة الإدارية ككل	
متوسط	3.5278	0.69447	الأصالة	القدرات الإبداعية
متوسط	3.5556	0.77812	الطلاقة	
مرتفع	3.7083	0.57578	المرونة	
متوسط	3.6528	0.67013	المخاطرة	
متوسط	3.6250	0.71094	الحساسية للمشكلات	
مرتفع	4.0417	0.60042	القدرة على التحليل	
مرتفع	3.6852	0.52056	القدرات الإبداعية ككل	
مرتفع	3.7083	0.81834	التخطيط الاستراتيجي	التفوق التنظيمي
مرتفع	4.0694	0.85114	التركيز على الزبائن والسوق	
مرتفع	3.9861	0.82520	المعلومات والتحليل	
مرتفع	4.1528	0.71546	فاعلية العمليات	
مرتفع	3.9583	0.77592	نتائج الأعمال	
مرتفع	3.9750	0.67896	التفوق التنظيمي ككل	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتائج المحور الأول والمتعلق بالقيادة الإدارية السائد داخل المؤسسة كان متوسط وهذا ما يعكسها المتوسط الحسابي لهذا المحور إذ بلغ (3.06) بانحراف معياري قدره (0.36) مما يشير إلى الوجود تركز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، كما أن نتائج المحورين الآخرين والمتعلقين كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهاته المحاور كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى وجود تركيز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هاته المحاور.

7.2 اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية رئيسية:
 - H1: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسبب) على التفوق التنظيمي."
 - H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسبب) على التفوق التنظيمي."
- سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية (اختبار كل بعد بصفة مستقلة) للفرضية الرئيسية الأولى كما هو موضح:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (11): تحليل الانحدار البسيط لدور النمط الديمقراطي في تحقيق التفوق التنظيمي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.542
التابع (الثابت)	1.171	2.098	0.048	دلالة F	0.000
النمط الديمقراطي	0.795	5.101	0.000	R	0.736
المعادلة	$Y=1.171+ 0.795 x$				

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R= 0.736$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.542$) وهذا يعني أن التغيير في النمط الديمقراطي يفسر التغيير في التفوق التنظيمي بنسبة (54.2%) ونسبة (45.8%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن (sig F) تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات، وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على التفوق التنظيمي المؤسسة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل (H_1) ونرفض (H_0).

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (12): تحليل الانحدار البسيط لدور النمط الأوتوقراطي في تحقيق التفوق التنظيمي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.002
التابع (الثابت)	4.092	6.331	0.000	دلالة F	0.855
النمط الأوتوقراطي	-0.039	-0.185	0.855	R	0.039

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R= 0.039$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.002$) وهذا يعني أن التغيير في النمط الأوتوقراطي يفسر التغيير في التفوق التنظيمي بنسبة (3.9%) ونسبة (96.1%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.855) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم قابلية هذا النموذج ككل لاستعماله في اختبار الفرضيات. وانطلاقاً من الجدول نجد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على التفوق التنظيمي موحدة موبيليس بولاية الجلفة، ومنه نقبل (H_1) ونرفض (H_0).

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (13): تحليل الانحدار البسيط لدور النمط المتسيب في تحقيق التفوق التنظيمي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.003
التابع (الثابت)	3.825	6.288	0.000	دلالة F	0.802
النمط المتسيب	0.057	0.254	0.802	R	0.054

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.054$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.003$) وهذا يعني أن التغير في النمط المتسبب يفسر التغير في التفوق التنظيمي بنسبة (3%) ونسبة (97%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.802) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم قابلية هذا النموذج لاستعماله في اختبار الفرضيات، وانطلاقاً من الجدول نجد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتسبب على التفوق التنظيمي موبيليس بولاية الجلفة، ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$).

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول رقم (14): تحليل الانحدار البسيط لدور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	0.190
التابع (الثابت)	1.455	1.301	0.207	دلالة F	0.033
القيادة الإدارية	0.821	2.269	0.033	R	0.435
المعادلة	$Y=1.455+ 0.821 x$				

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.435$) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.190$) وهذا يعني أن التغير في القيادة الإدارية يفسر التغير في التفوق التنظيمي بنسبة (19%) ونسبة (81%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.033) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات، وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على التفوق التنظيمي موبيليس بولاية الجلفة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.033) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$).

- اختبار النموذج الأول للبحث:

سنقوم بدراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على التفوق التنظيمي من خلال ترتيب دخول أبعاد القيادة الإدارية في معادلة التنبؤ بالتفوق التنظيمي من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي وذلك بعدما نتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل مجالات المتغير المستقل المكونة للقيادة الإدارية والقاعدة تقول أنه إذا كان (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة (Tolerance) أقل من (0.05) فنقول أن المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى، وسيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار:

جدول رقم (15): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
القيادة الإدارية	النمط الديمقراطي	1.115	0.897
	النمط الأوتوقراطي	1.078	0.928
	النمط المتسبب	1.196	0.836

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ أن قيم (VIF) و(Tolerance) جاءت في المجال المطلوب ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار دون حذف أي بعد. جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالتفوق التنظيمي من خلال أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى معنوية T	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.171	2.098	0.048	دال إحصائيا
النمط الديمقراطي (X 1)	0.795	5.101	0.000	دال إحصائيا
النمط الأوتوقراطي (X 2)	0.011	0.073	0.995	غير دال إحصائيا
النمط المتسيب (X 3)	-0.154	-1.030	0.928	غير دال إحصائيا
معنوية F	0.000			
معامل التحديد R ²	0.542			
معامل الارتباط R	0.736			

نموذج الانحدار المتعدد:

$$Y = 1.171 + 0.795 X_1 + \varepsilon$$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من الجدول نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، كما يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر للنمط الديمقراطي على التفوق التنظيمي وذلك استنادا إلى أن مستوى معنوية للنمط الديمقراطي والنمط المتسيب بلغ (0.000) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي والمتسيب فبلغ مستوى معنويتهما على التوالي (0.995) و (0.928) وهو أكبر من ($\alpha=0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرات بلغت (0.736) أي وجود علاقة طردية بين المتغيرات، وبلغت قيمة ($R^2=542$) ومعناه أن التغيير في القيادة الإدارية مجتمعة يفسر التغيير في التفوق التنظيمي بنسبة (54.2%) ونسبة (45.8%) تفسره متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_1) والتي بلغت (0.795) فتفسر التغيير الذي يحدث في النمط الديمقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغيير في التفوق التنظيمي بمقدار (0.795) أما النمطين الأوتوقراطي والمتسيب فقد استبعدا من النموذج.

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: نسعى إلى تحليل اتجاهات تأثير القيادة الإدارية في التفوق التنظيمي من خلال متغير القدرات الإبداعية وقدرة كل متغير أو بعد فرعي بشكل منفرد على التأثير الغير المباشر، والذي يحدد من جانب آخر أهمية كل متغير فرعي مقارنة بالمتغيرات الفرعية المستقلة الأخرى، وقد استعمل لهذا الغرض أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ونشير أن تحليل المسار يعطي المعلومات التي يمكن إيجادها من تحليل الانحدار نفسها زيادة على كونه وسيلة لتجزئة معامل الارتباط بين متغيرين إلى مكوناته المباشرة وغير المباشرة، وقد أجري هذا التحليل من خلال برنامج (Amos) وقبل عرض النتائج نستعرض أهم المؤشرات التي تساعدنا في الحكم على جودة النموذج:

جدول رقم (17): مؤشرات حسن المطابقة

القيم المقترحة	مؤشرات الملائمة
≥ 0.05	مستوى الدلالة
≤ 3.00	Chi-square/degree of freedom (χ^2/df) (مربع كاي / درجة الحرية)
≥ 0.90	صحة الملائمة Goodness of fit (GFI)
≥ 0.90	مؤشر الملائمة المقارن Comparative fit index (CFI)
≥ 0.90	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI)
0.05 to 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط الأخطاء التقريبية Rootmean square error of approximation (RMSEA)

المصدر: أقطي جوهره ، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك بالمعرفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014، ص: 271.

التأثير المباشر للقيادة الإدارية على التفوق التنظيمي: وذلك لاستخدامه لاحقا في معرفة

الأثار الغير مباشرة.

جدول رقم (18): نتائج تقدير المسار بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي

مقدار التفسير	مستوى الدلالة (p)	معامل المسار	المسار
0.19	0.020	0.821	القيادة الإدارية ← التفوق التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن المسار أعلاه دال إحصائيا وموجب مما يجعلنا نمر لدراسة الأثار الغير مباشرة، وسندرس هذا الأخير من خلال

تجزئة الفرضية الغير مباشرة إلى ثلاثة فرضيات فرعية وندرسها كما يلي:

أثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال الأصالة كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

جدول رقم (19): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال الأصالة

مؤشرات الملائمة	CMIN/ DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
قيم المؤشرات	/	/	1	1	/	0.267

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

يتضح من الجدول أن النموذج مشبع تماما بالنسبة لجميع المؤشرات باستثناء مؤشر (REMSEA) الذي يساوي

(0.267) وهو قيمة كبيرة جدا تشير إلى عدم التطابق مع العلم أن مجال ملائمته بين (0.05 و 0.08)، وبناء على معنوية

المسارات سيتم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائيا ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي

تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos) وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال الأصالة كمتغير وسيط

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية بالأصالة	0.360	0.418	0.27
الأصالة التفوق التنظيمي	0.252	0.110	
القيادة الإدارية التفوق التنظيمي	0.730	0.032	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية والأصالة يفسران (27%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها غير دالة إحصائياً باستثناء المسار بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي الذي كان لقيمه دلالة إذن نستنتج أن بعد الأصالة لا يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي ومنه لا ضرورة لإجراء التعديلات لتحسين جودة مؤشرات المطابقة.

■ أثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال الطلاقة كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

جدول رقم (21): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال الطلاقة

مؤشرات الملائمة	CMIN/ DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
قيم المؤشرات	/	/	1	1	/	0.298

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

يتضح من الجدول أن النموذج مشبع تماماً بالنسبة لجميع المؤشرات باستثناء مؤشر (REMSEA) يساوي (0.298) وهو قيمة كبيرة جداً تشير إلى عدم التطابق، وبناء على معنوية المسارات سيتم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (22): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال الطلاقة كمتغير وسيط

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية: الطلاقة	0.649	0.87	0.24
الطلاقة التفوق التنظيمي	0.237	0.209	
القيادة الإدارية التفوق التنظيمي	0.667	0.066	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية والطلاقة يفسران (24%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها غير دالة إحصائياً إذن نستنتج أن بعد الطلاقة لا يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي.

■ أثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال المرونة كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

جدول رقم (23): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال المرونة

مؤشرات الملائمة	CMIN/ DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
قيم المؤشرات	/	/	1	1	/	0.262

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

يتضح من الجدول أن النموذج مشبع تماما بالنسبة لجميع المؤشرات باستثناء مؤشر (REMSEA) الذي يساوي (0.298) وهو قيمة كبيرة جدا تشير إلى عدم التطابق وبناء على معنوية المسارات سيتم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائيا وتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (24): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال المرونة كمتغير وسيط

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← المرونة	0.225	0.495	0.27
ظروف العمل ← التفوق التنظيمي	0.340	0.109	
القيادة الإدارية ← التفوق التنظيمي	0.745	0.028	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية والمرونة يفسران (27%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها غير دالة إحصائيا إذن نستنتج أن بعد المرونة لا يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي.

■ أثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال المخاطرة كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

جدول رقم (25): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال المخاطرة

مؤشرات الملائمة	CMIN/ DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
قيم المؤشرات قبل التعديل	/	/	1	1	/	0.373
قيم المؤشرات بعد التعديل	2.223	0.136	0.942	0.873	0.618	0.23

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائيا، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائيا وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) ويساوي (2.223) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) التي بلغت القيمة (1) تدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، أما مؤشر (REMSEA) يساوي (0.23) وهو قيمة كبيرة، وبما أن أغلب المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسات سابقة على حسب معنوية المسارات التي على أساسها تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائيا بالاعتماد على القيمة الاحتمالية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (26): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال المخاطرة كمتغير وسيط

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← المخاطرة	0.715	0.046	0.32
المخاطرة ← التفوق التنظيمي	0.398	0.035	
القيادة الإدارية ← التفوق التنظيمي	0.536	0.127	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية والمخاطرة يفسران (23%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.046 و 0.035) وهو أقل من (0.05) باستثناء المسار بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي الذي لم يكن لقيمته دلالة مما يستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج، سنمر إلى تحليل الأثر إلى أثر مباشر وأثر غير مباشر:

جدول رقم (27): الأثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال المخاطرة كمتغير وسيط

النتيجة	الأثر الغير مباشر	أثر مباشر بوجود الوسيط	أثر مباشر كلي بدون وجود الوسيط	المسار
توسط تام	*0.285	0.536 (غ م)	*0.821	القيادة الإدارية ← المخاطرة ← التفوق التنظيمي
غ م: غير معنوي/الأثر الكلي = الأثر المباثر+الأثر الغير مباشر/*: دال عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$				

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos).

من الجدول نلاحظ أن الأثر المباشر بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي غير معنوي أما الأثر الغير المباشر فهو معنوي إذا نستنتج أن تأثير المخاطرة في التفوق التنظيمي تأثير كلي لأنه بإدخال المتغير الوسيط اختفى الأثر المباشر للقيادة الإدارية.

■ أثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال الحساسية للمشكلات كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

جدول رقم (28): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال الحساسية للمشكلات

مؤشرات الملائمة	CMIN/ DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
قيم المؤشرات قبل التعديل	/	/	1	1	/	0.522
قيم المؤشرات بعد التعديل	0.483	0.487	0.986	1	1	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) ويساوي (0.483) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن مؤشر (REMSEA) يساوي (0.00) وهو قيمة ممتازة تشير إلى التطابق التام مع العلم أن مجال ملائمته بين (0.05 و 0.08)، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) التي بلغت القيمة (0.986، 1) على التوالي تبدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسات سابقة وعلى أساس معنوية المسارات التي على تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية وهذا ما يوضحه الجدول:

جدول رقم (29): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال الحساسية للمشكلات

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← الحساسية للمشكلات	0.992	0.005	0.48
الحساسية للمشكلات ← التفوق التنظيمي	0.597	***	
القيادة الإدارية ← التفوق التنظيمي	0.229	0.485	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية والحساسية للمشكلات يفسران (48%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسار بين القيادة الإدارية والحساسية للمشكلات دال عند مستوى معنوية (0.005) بين الحساسية للمشكلات والتفوق التنظيمي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) والمشار له بثلاث نجوم والمسار بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي لم يكن لقيمته دلالة مما يستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج .

سنمر الآن إلى تحليل الأثر إلى أثر مباشر وأثر غير مباشر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (30): الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال الحساسية للمشكلات كمتغير وسيط

النتيجة	الأثر الغير مباشر	أثر مباشر بوجود الوسيط	أثر مباشر كلي بدون وجود الوسيط	المسار
توسط تام	*0.285	0.592 (غ م)	*0.821	القيادة الإدارية ← المخاطرة ← التفوق التنظيمي
غ م: غير معنوي/الأثر الكلي = الأثر المباشر+الأثر الغير مباشر*/: دال عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$				

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos).

من الجدول نلاحظ أن الأثر المباشر بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي غير معنوي أما الأثر الغير المباشر فهو معنوي إذا نستنتج أن تأثير الحساسية للمشكلات في التفوق التنظيمي تأثير كلي لأنه بإدخالها اختفى الأثر المباشر للقيادة الإدارية.

■ أثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال القدرة على التحليل كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

جدول رقم (31): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال القدرة على التحليل

مؤشرات الملائمة	CMIN/ DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
قيم المؤشرات قبل التعديل	/	/	1	1	/	0.636
قيم المؤشرات قبل التعديل	1.188	0.276	0.968	0.993	0.980	0.090

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) ويساوي (1.188) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن مؤشر (REMSEA) يساوي (0.09) وهو قيمة مقبولة، أما بالنسبة للمؤشرات (CFI، GFI، TLI) التي كانت في المستوى المطلوبتدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول على أساس معنوية المسارات التي تم التعديل على أساسها بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (32): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال القدرة على التحليل

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← القدرة على التحليل	0.374	0.270	0.73
القدرة على التحليل ← التفوق التنظيمي	0.849	***	
القيادة الإدارية ← التفوق التنظيمي	0.503	0.017	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية ويفسران (73%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها دالة إحصائياً باستثناء

المسار بين القيادة الإدارية والقدرة على التحليل الذي لم يكن لقيمته دلالة مما يستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج.

■ أثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال القدرات الإبداعية كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

جدول رقم (33): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال القدرات الإبداعية

مؤشرات الملائمة	CMIN/ DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
قيم المؤشرات قبل التعديل	/	/	1	1	/	0.467
قيم المؤشرات بعد التعديل	1.687	0.194	0.955	0.954	0.863	0.173

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على قيم ملائمة لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) ويساوي (1.687) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن وهو مؤشر (REMSEA) يساوي (0.173) وهو قيمة أكبر بقليل من القيمة المطلوبة، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) كانت ملائمة وتدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن أغلب المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول على أساس معنوية المسارات التي على أساسها تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos) وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (34): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال القدرات الإبداعية

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← القدرات الإبداعية	0.553	0.047	0.47
القدرات الإبداعية ← التفوق التنظيمي	0.741	***	
القيادة الإدارية ← التفوق التنظيمي	0.412	0.186	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية والقدرات الإبداعية يفسران (47%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها دالة إحصائياً باستثناء المسار بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي مما يستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج.

سنمر الآن إلى تحليل الأثر إلى أثر مباشر وأثر غير مباشر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (35): الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال المخاطرة كمتغير وسيط

المسار	أثر مباشر كلي بدون وجود الوسيط	أثر مباشر بوجود الوسيط	الأثر الغير مباشر	النتيجة
القيادة الإدارية ← المخاطرة ← التفوق التنظيمي	*0.821	0.412 (غ م)	*0.409	توسط تام

غ م: غير معنوي/ الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر الغير مباشر/ * دال عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos).

من الجدول نلاحظ أن الأثر المباشر بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي غير معنوي أما الأثر الغير المباشر فهو معنوي إذا نستنتج أن تأثير القدرات الإبداعية في التفوق التنظيمي تأثير كلي لأنه بإدخالها اختفى الأثر المباشر للقيادة الإدارية.

■ اختبار النموذج الثاني للبحث: فيما يلي عرض مؤشرات الملائمة للنموذج الذي يدرس أثر القيادة الإدارية على التفوق

التنظيمي من خلال أبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة كمتغيرات وسيطة وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (36): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على التفوق التنظيمي من خلال أبعاد القدرات الإبداعية
مجتمعة كمتغيرات وسيطة

REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/ DF	مؤشرات الملائمة
0.488	-0.241	0.335	0.487	0.000	6.480	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.000	1	1	0.866	0.549	0.921	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Amos)

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز قيم مقبولة لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً، وربط أخطاء القياس حسب مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) يساوي (0.921) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن مؤشر (REMSEA) يساوي (0.00) وهو قيمة ممتازة تشير إلى التطابق التام أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) تدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول ومعنوية المسارات التي على أساسها تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos):

جدول رقم (37): تقدير المسارات بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي من خلال أبعاد القدرات الإبداعية مجتمعة

مقدار التفسير	مستوى الدلالة (p)	معامل المسار	المسار
0.87	0.087	0.649	القيادة الإدارية ← الأصالة
	0.005	0.992	القيادة الإدارية ← الحساسية للمشكلات
	0.270	0.347	القيادة الإدارية ← القدرة على التحليل
	0.046	0.715	القيادة الإدارية ← المخاطرة
	0.495	0.225	القيادة الإدارية ← المرونة
	0.418	0.360	القيادة الإدارية ← الطلاقة
	0.184	0.295	القيادة الإدارية ← التفوق التنظيمي
	***	0.266	المطابقة التفوق التنظيمي
	***	-0.591	المهنية التفوق التنظيمي
	***	0.368	المخاطرة التفوق التنظيمي
	0.863	0.017	الحساسية للمشكلات ← التفوق التنظيمي
	***	0.907	القدرة على التحليل ← التفوق التنظيمي
	0.348	-0.087	الأدلة التفوق التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss)

نلاحظ أن القيادة الإدارية وأبعاد القدرات الإبداعية يفسرون (87%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسار بين القيادة الإدارية وكل من الحساسية للمشكلات والمخاطرة وكذلك المسار بين كل من الطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل مع التفوق التنظيمي دالة إحصائيا جاءت كل المسارات موجبة باستثناء المسار بين المرونة والتفوق التنظيمي الذي جاء سالبا مما يشير إلى العلاقة العكسية بينهما، أما بقية المسارات فلم تكن دالة إحصائيا بقيمة مما يستوجب حذفها والقيام ببعض التعديلات التي يقترحها لتحسين جودة النموذج البرنامج.

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى باستعمال اختبار (Independent- Samples Test)

(Test) لعينتين مستقلتين (النوع وطبيعة عقد العمل) أما بالنسبة لبقية المتغيرات فيتم قياسها عن طريق استعمال اختبار تحليل

التباين (ANOVA) لأكثر من عينتين مستقلتين، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (38): نتائج اختبار (Independent- Samples T Test) و (ANOVA) للتباين في متغيرات الدراسة تبعا

للبيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	متغير الدراسة	الفئات	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	
النوع الاجتماعي	القيادة الإدارية	ذكر	18	-1.429	0.208	
		أنثى	06			
	القدرات الإبداعية	ذكر	18	-1.643	0.115	
		أنثى	06			
	التفوق التنظيمي	ذكر	18	-1.555	0.134	
		أنثى	06			
عمر الموظف	القيادة الإدارية	26-45 سنة	22	0.717	0.406	
		بين 46 و60 سنة	02			
	التفوق التنظيمي	26-45 سنة	22	0.192	0.665	
		بين 46 و60 سنة	02			
	سنوات الخبرة	القيادة الإدارية	أقل من 5 سنوات	5	0.153	0.699
			بين 6 و12 سنة	14		
13 و20 سنة			5			
التفوق التنظيمي		أقل من 5 سنوات	5	0.717	0.406	
		بين 6 و12 سنة	14			
		13 و20 سنة	5			
القدرات الإبداعية	أقل من 5 سنوات	5	0.192	0.665		
	بين 6 و12 سنة	14				
	13 و20 سنة	5				
المستوى التعليمي	القيادة الإدارية	ثانوي فأقل	02	808	0.459	

		11	ليسانس		
		11	ماستر		
0.326	1.181	02	ثانوي فأقل	التفوق التنظيمي	
		11	ليسانس		
			ماستر		
0.499	0.718	02	ثانوي فأقل	القدرات الإبداعية	
		11	ليسانس		
		11	ماستر		
0.872	0.163	21	دائمة	القيادة الإدارية	
		03	مؤقتة		
0.448	0.773	21	دائمة	القدرات الإبداعية	طبيعة عقد العمل
		03	مؤقتة		
0.750	-0.323	21	دائمة	التفوق التنظيمي	
		03	مؤقتة		

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$.

1.4 نتائج البحث:

أصبح الإبداع من المتطلبات الضرورية التي يجب أن تتوفر بالمنظمات التي تسعى في عصر العولمة والتغيرات البيئية المستمرة لتحقيق التفوق التنظيمي ولتحقيق هذا المطلب وجب على القيادات بالمنظمات دعم القدرات الإبداعية للموظفين التي تعد المادة الخام للإبداع فلن تستطيع المنظمات الاستمرار بدون إبداع ويظهر دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال نشر ثقافة التفوق بين الموظفين وتوفير المناخ الملائم للعمل والتفوق على المنظمات المنافسة، ونوجز فيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- كان مستوى القيادة الإدارية متوسط أما القدرات الإبداعية والتفوق التنظيمي كان مستواها مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على التفوق التنظيمي.
- يمكن أن تتأثر العلاقة معنويا بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي في حال إدخال القدرات الإبداعية كمتغير وسيط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

2.4 التوصيات: نذكر فيما يلي أهم التوصيات:

- اعتماد نتائج البحث من طرف المؤسسة محل الدراسة وتصميم مهام العمل بشكل يشجع الموظفين على الإبداع وتشجيع المنافسة الإيجابية بينهم وضرورة قيام القادة بالبحث عن العوامل التي تؤثر إيجابا وسلبا في مستوى القدرات الإبداعية للعاملين وإعداد قادة المستقبل (المرؤوسين) بثقافة تسعى لتحقيق التميز والتفوق التنظيمي.
- ضرورة تحلي القيادات بصفات القائد الديمقراطي لما له من أثر في دعم القدرات الإبداعية لدى الموظفين وبالتالي تقديم أفضل ما عندهم من أجل التقدم بالمنظمة والتفوق على المنافسين من خلال تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال مع الموظفين والعمل على رعاية الموظفين وتدريبهم وصقل قدراتهم فهم أهم مورد بالمنظمة.

5. الهوامش:

- 1- صفوان أمين سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص: 36.
- 2- ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الجديدة، دار المعارف، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 3770.
- 3- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة 34، العدد 90، 2011، ص: 305.
- 4- معراج هوارى، دور الرأسمال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص: 272.
- 5- خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 7، العدد 3، جامعة كربلاء، العراق، 2009، ص: 116.
- 6- يوسف جغولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011، ص: 55.
- 7- جيزالدين جرينجر، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي البسيوني، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 650 - 652.
- 8- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (19)، العدد (2)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 1408.
- 9- توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 27.
- 10- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)، العدد (3)، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص: 209 - 210.
- 11- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 1408.
- 12- عبد السلام بن شايح القحطاني، التفوق التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص: 46 - 47.
- 13- جمال عبد الفتاح العفاس، اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لطلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، جانفي 2019، ص: 274.
- 14- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 1408.
- 15- جمال عبد الفتاح العفاس، مرجع سبق ذكره، ص: 274.
- 16- هزار راتب أحمد وآخرون، المتقن، بدون طبعة، دار الراتب الجامعية، لبنان، بدون سنة نشر، ص: 176.
- 17- رافد حميد الحدراوي، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة، العدد 49، 2018.
- 18- شفاء محمد علي العزاوي، ولدان عبد الستار هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 132.
- 19- رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 194 - 193.
- 20- شفاء محمد علي العزاوي، ولدان عبد الستار هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 134.
- 21- صفوان أمين سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص: 36.

- 22- خضير علي فيروز، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 12، الجامعة المستنصرية، العراق، ص: 88.
- 23- بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمة الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 08 ماي 1945-قلمة- الجزائر، العدد 14، 2017، ص: 17.
- 24- حاتم عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص: 255.
6. الملاحق:

درجة الموافقة					العبارة
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					يفوض المسؤول جزء من سلطاته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم.
					يمنح المسؤول للموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة وواضحة.
					يشارك المسؤول الموظفين في المناسبات الاجتماعية.
					يهمل المسؤول آراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته.
					يرفض المسؤول أي اعتذار للتأخر أو الغياب.
					يعتمد المسؤول على أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الثواب.
					يتترك المسؤول حل مشكلات العمل للموظفين.
					يعطي المسؤول العاملينا استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.
					يتقبل المسؤول أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل.
					تضع الإدارة الخطط بعد مراعاة جميع المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية.
					تتناغم خطط الأقسام مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ككل.
					تلتزم المؤسسة بالمعايير العالية للأداء عند صياغة أهدافها واستراتيجياتها.
					تراعي المؤسسة تحقيق توقعات الزبائن.
					تحلل المؤسسة المعلومات الواردة من الزبائن لاعتمادها في تحسين خدماتها.
					تلتزم المؤسسة بتحسين العلاقات مع الزبائن باستمرار.
					تقوم المؤسسة بتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
					تسعى المؤسسة للحصول على المعلومات من المنظمات المنافسة وبخاصة الرائدة منها للمقارنة معها.
					تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات مناسبة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية.
					تميل المؤسسة في حالة حدوث أي انحراف في العمليات إلى تصحيح الأداء مع الإبقاء على الاستراتيجية ذاتها.
					يستند قياس الأداء للمؤسسة على مراعاة التطوير الاستراتيجي لعمليات والأنشطة التي تقوم بها.
					تراجع المؤسسة إجراءات العمل باستمرار لتطويرها نحو الأفضل.
					تهتم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية بشكل متميز اتجاه المواطنين.
					تستند المؤسسة في تقييم أداء أقسامها على معلومات موثقة بدقة.
					تقارن المؤسسة نتائج الأداء النهائي بالمنظمات المنافسة الرائدة.
					أحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل مشكلات العمل.
					أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
					أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة.

					أمتلك المهارات الكافية التي من خلالها أقنع المتعاملين معنا.
					لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					لدي القدرة على التعبير عن أفكاري ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل.
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.
					أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
					أملك قدرات على توقع حلول لمشكلات العمل التي تواجهني.
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.
					لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.