

# القيادة المهمة ودورها في تحقيق الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء و مسؤولي الشعب والوحدات الادارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان

م.عمر مصطفى محمد

قسم الإدارة، معهد التقني دوكان، جامعة بوليتكنيك السليمانية، سلجانية، العراق

## المستخلص

لطالما كانت القيادة الفعالة حجر الزاوية لنجاح أي منظمة، ولكن مع تطور عالم العمل، أصبحت القدرة على إلهام الآخرين محممة بشكل متزايد من أجل تحقيق الاداء المتميز في كافة مستويات الادارية نحو تحقيق النتائج المرجوة للمنظمات الاعمال. مع ذلك، فإن هناك سيناريوهات وابعاد معينة تكون فيها القيادة المهمة ذات قيمة خاصة نحو تحقيق اداء المتميز لتلك منظمات، وعلية فإن هذه الدراسة جاءت لتقدم نظرة ثاقبة من خلال التحقق من الدور الذي يمكن ان تلعبه القيادة المهمة في تحقيق الاداء المتميز لدى المدراء مسؤولي الشعب ووحدات الادارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين مجموعة من الابعاد التي تناولتها الدراسة الحالية للقيادة المهمة وتحقيق الاداء المتميز، وتحقيقاً لهدف الدراسة وأكالم متطلباته باشر الباحث باعداد اطار نظري بالافادة من ادبيات الموضوع، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع اراء عينة الدراسة، والمكونة من عينة من المدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية وبالغ عددهم (60)، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، تمثلت اهم الاستنتاجات الى وجود علاقة ارتباط واثر إيجابية بين المتغيرات الدراسة الحالية، وبناءً على ذلك تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها ضرورة إهتمام المنظمات المبحوثة ببناء والتكئين القياداتهم والعاملينهم لاداء وانجاز اعمالهم بالشكل المتميز.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المهمة؛ الاداء المتميز؛ التبصر الاستراتيجي؛ الدوائر الحكومية في قضاء دوكان.

## 1. المقدمة

المنظمة الى الالتزام بأداء الاعمال بشكل جاد ومبدع نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة في ميدان الاعمال، ومن اهم هذه الامتاط القيادية هي القيادة المهمة التي لها القدرة على التأثير في المرؤوسين وتجعلهم منغمسين في رسالة المنظمة وبالتالي يمتلكون الولاء مطلق لاداء اعمال المنظمة بشكل متميز (موسوي، عبود، 2020، ص 198). علاوة على ذلك، تعتبر القيادة المهمة عامل مهم لانجاز الاعمال الادارية والتجارية في ميدان الاعمال بشكل مبدع لكونها تلهم القادة للعمل بشكل ريادي يؤدي الى رفع مستويات الاداء الفردي والجماعي للمنظمة بشكل ملحوظ، اي انها تفتح الامكانيات الكامنة للافراد العاملين والهاهم للمتابعة والتحرك نحو تحقيق الاهداف الملموحة بشكل سليم ومميز (كامل واخرون، 2009، ص 21).

ونظراً لاهمية ما جاء اعلاه حول القيادة المهمة والدور الذي من الممكن ان تؤديه في تحقيق الاداء المتميز،

فقد وجدنا من المناسب دراسة هذين الموضوعين على مستوى عدد من مدراء والموظفين في مجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان لتحديد موقفهم منها وصولاً

تعتبر القيادة الادارية حالياً واحدة من أكثر القضايا التي يتم الحديث عنها في المنظمات، ذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على دور القائد، ويصبح القائد محفزاً للقيام بالأنشطة التنظيمية التي تتطلب أن يظل التفكير الواقعي والعملية ويحتاج أيضاً إلى التفكير في كيفية نقل مهارة قيادة الأعمال إلى الموظفين حتى يتمكن الموظفون من محاكاة مهارات قيادة الأعمال وجعلها رأس مال بشري نحو التميز في اداء الاعمال المناطة اليهم بالشكل الذي يتكيف دائماً مع البيئة المتغيرة، حيث ان القادة الجيدون هم القادة الذين يصنعون التغيير المستدام ولديهم فهم واسع للبيئة المحاطة بمنظمتهم (Indrawati, 2014: 80). وما يزيد من اهمية القيادة الادارية للمنظمة هو ما يراه العديد من الباحثين والمختصين بانها تعتبر من المحددات الاساسية لنجاح المنظمة من فشلها، باعتبار ان القيادة مسؤولة عن نشر ثقافة المنظمة والقيم السامية التي تدفع افراد

ت- من خلال تحليل بيانات البحث يمكن التوصل إلى تشخيص موضوعي للمشاكل والأسباب التي قد تعيق تحقيق الاداء المتميز من حيث ممارسة ابعاد اسلوب القيادة المهمة التي تمت الاشارة لها في الدراسة الحالية، ومن ثم المساعدة في تمكين الدوائر الحكومية المحوثة قدر الامكان في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة هذه الأسباب والمشاكل.

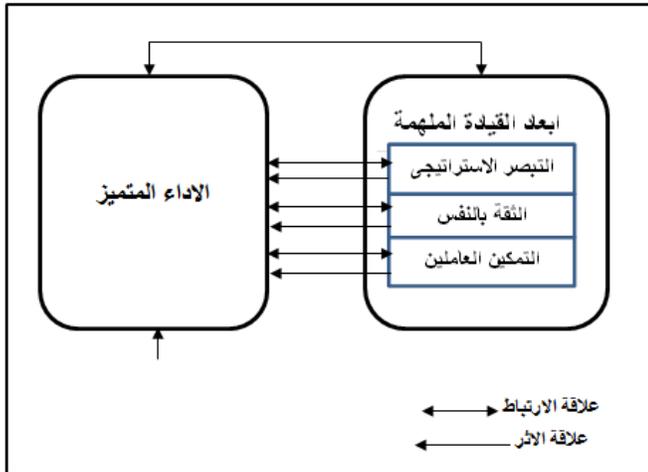
### 2.3 أهمية البحث

تمثل أهمية البحث بالآتي:

- أ- الأهمية الأكاديمية: يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، اذ يعد موضوع القيادة المهمة والاداء المتميز من المواضيع التي لاقت الكثير من الاهتمام في ادبيات الادارة و مدى تأثيرهم على شركات و منظمات الاعمال، بالتالي محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي من هذه المواضيع لإثراء مكتبات الجامعات في اقليم كردستان العراق وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين وبما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته.
- ب- الأهمية الميدانية: تتمثل بإثارة الدوافع لدى موظفي مجموعة من الدوائر الحومية في قضاء دوكان لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة الحيوية بالدراسة والتحليل للاستفادة منها في تطوير وتحسين فعاليتهم التنظيمية نحو اداء اعلمهم اليومية بشكل متميز. بالاضافة الى التعرف على الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث بشكل مجاًلاً مما لتطوير آفاق المعرفة ميدانياً في هذا المجال.
- ت- الأهمية الخاصة: وتنعكس أهميته في إمكانية تحسين أداء الدوائر الحكومية المحوثة عند تطبيقها لأمودج البحث بصيغته النهائية.

### 2.4 النموذج الافتراضي للبحث:

- من اجل تحقيق أهمية و أهداف البحث فقد وضع النموذج افتراضي والذي تم الاشارة له الشكل (1)، والذي بدوره يتضمن متغيرين هما:
- أ- المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادة المهمة و ابعاده التي تتضمن (التبصر الاستراتيجي، الثقة بالنفس، التمكين العاملين).
- ب- المتغير التابع: ويتمثل الاداء المتميز



الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي

### 2.5 فرضيات البحث:

إلى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينها. وقد اتخذت الدراسة مسارها النظري والعملية على وفق المباحث الآتية:

- المبحث الاول: منهجية الدراسة  
المبحث الثاني: الجانب النظري  
المبحث الثالث: الجانب العملي  
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### 2. منهجية الدراسة

#### 2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة الاعمال المعقدة في عصرنا الحالي، تواجه منظمات الاعمال على اختلاف طبيعة أعمالها وأحجامها العديد من المشاكل التي تتطلب من قياداتها الى ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج القيادي التقليدي القائم على المحاوله والخطأ في حل تلك المشاكل وتبني طرق وأساليب قيادية أكثر إبداعا (Schoemaker, et al., 2018: 25)، فوجود القائد الذي يملك قدرا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي. وبأبي نمط القيادة المهمة الذي يعتبر من الأساليب الحديثة في القيادة كاحدى الامتاط القيادية الهامة والذي لا غنى عنه في مواجهة وحل مشاكل القائمة لمنظمات الاعمال، كونه يؤدي دوراً هاماً من خلال التركيز على إتقان مجال واسع من المهارات بدءً من تنفيذ العمليات وإدارتها وانتهاءً بإلهام الآخرين على الاداء المهام المناطة اليهم بشكل متميز المنظمات وضمان بقاء الاستمرار منظماتهم في الاسواق الشديدة المنافسة (Kauffman, 2011: 84).

وعلى الرغم من أهمية ما تقدم، هناك عدد قليل ومحدود من الدراسات التي أجريت على القيادة المهمة والاداء المتميز في منظمات الاعمال في الشرق الاوسط بشكل عام وفي اقليم كردستان العراق بشكل خاص، كما لا تزال اسبقياتها في التفضيل يكتنفها الغموض، لذا يصبح من المهم دراسة العلاقة بين هذين المفهومين المهمين، لاكتشاف تأثيرها على منظمات الاعمال ومن ضمنها المنظمات قيد الدراسة. وعليه، فأن مشكلة الدراسة جاءت للبحث عن مدى دور القيادة المهمة نحو تحقيق الاداء المتميز بالنسبة لمجموعة من الشعب والوحدات الادارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان؟ ويتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك علاقة بين القيادة المهمة والاداء المتميز؟
- هل هناك اثر للقيادة المهمة في الاداء المتميز؟

#### 2.2 اهداف البحث:

الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي هو المساعدة في تكوين فهم افضل لدور ابعاد القيادة المهمة على تحقيق الاداء المتميز في مجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان المتابعة لمحافظة السليمانية / اقليم كردستان العراق. و في ضوء الهدف الرئيسي للبحث تمخضت الاهداف الفرعية التالية:

- أ- تحديد طبيعة العلاقة المعنوية بين ابعاد القيادة المهمة وتحقيق الاداء المتميز بالنسبة للدوائر الحكومية المحوثة.
- ب- بيان طبيعة اثر ابعاد القيادة المهمة في تحقيق الاداء المتميز لدى الدوائر الحكومية المحوثة.

وتحدث في مجال القيادة المهمة والاداء المتميز.

2- المصادر الاولية: لمعالجة الجانب التحليلي للبحث تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً أساسياً لمجمع البيانات ، وروعي في تصميم هذه الاستبانة أن تكون منسجمة مع واقع العينة المبحوثة، انه ومن الجدير بالذكر ان الباحث قام بتصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في صياغة الاسئلة، وتم عرضها على مجموعة من الاساتذة الاختصاصيين، وفي ضوء ارائهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة لتكون أكثر واقعية وتمثيلاً مع بيئة العينة المبحوثة، وهذه المرحلة تعتبر ضرورية لجعل الاستبانة ذات مصداقية وموثوقية عالية. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، احتوى الجزء الأول على الحوائض الشخصية كالجنس والعمر والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخدمة، والثاني احتوى على المقاييس الخاصة بابعاد القيادة المهمة، فيما احتوى الثالث على الفقرات الخاصة باداء المتميز. وتوزيع الاستبانات على المستجيبين في العينة المبحوثة، تم الاعتماد على اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختيار عينة البحث الملائمة والأكثر دقة في تمثيل المجتمع، وفي ضوء ذلك تم توزيع (60) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبانات غير صالحة للتفريع، اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (50) استبانة. بالاضافة الى انه تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين من لا اتفق بشدة إلى اتفق بشدة وبدرجات تتراوح من (1-5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات استبانة.

### 3. المبحث الثاني: الجانب النظري

#### الالهام والقيادة المهمة

##### 3.1 مفهوم الالهام

الإلهام ، على الرغم من أنه يمكن تفسيره بشكل مختلف من قبل كل شخص ، إلا أنه يمكن أن يعني التحفيز ، والسائق ، والعصف الذهني. من بين عدة معاني ، يقول الكثير من الناس أن الإلهام والتحفيز شيء واحد. ومع ذلك ، يكون الإلهام دائماً جيداً وإيجابياً دائماً. إنه يركز على أعمق رغبة الناس وأنبهها " (Barber and Springle, 2010:23). الإلهام هو سمة قيادية تشمل المعرفة والمهارات والتواضع والقدرة على تطوير الحافز والالتزام لدى الناس من أجل تقييد بعضهم البعض. يتم تحديد جودة الإلهام من خلال ثلاثة جوانب أساسية ، وهي: (1) الاستحضار، (2) التعالي، و (3) دافع النجاح. ينشأ الإلهام تلقائياً بدون نية. الإلهام أيضاً شيء غير عادي وغالباً ما يتضمن أحداثاً بوضوح ووعياً بالإمكانيات الجديدة (Kauffman, 2011: 89). أخيراً ، يتضمن الإلهام تحفيز النجاح الذي يعمل بجد لإصداره ، للتعبير عن فكرة أو رؤية جديدة وتحقيقها (Indrawati, 2014:71).

##### 3.2 مفهوم القيادة المهمة

يرجع جذور هذا المفهوم إلى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية وتعني الالهام أي القوى التي صعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية (Ivancevich & Matteson, 2002: 34)، اذ كان هناك اهتمام متزايد بنوع من نظريات القيادة التي وصفها (House & Aditya, 1997) بأنها شخصية كاريزمية جديدة خلال الثلاثين عاما الماضية، وعلى الرغم من بعض الاختلافات في وجهات

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المهمة والاداء المتميز.  
الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة المهمة والاداء المتميز.  
الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي بين القيادة المهمة والاداء المتميز.  
الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي بين ابعاد القيادة المهمة والاداء المتميز.

#### 2.6 حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمنية التي استغرقتها الجانب الميداني بين 2021/01/01 لغاية 2021/03/30.
- 2- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بعدد من الدوائر الحكومية في قضاء الدوكان والمتمثلة في (معهد دوكان التقني ، قاتمقامية قضاء دوكان ، مديرية تربية دوكان ، دائرة مالية لمستشفى دوكان).
- 3- الحدود البشرية: تمثلت بعينة من مدرء ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في مجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان لمحافظة السليمانية / اقليم كوردستان العراق.

#### 2.7 مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث بمجموعة من الدوائر الحومية في قضاء دوكان التابعة لمحافظة السليمانية في اقليم كوردستان العراق، وقد دفع الباحث نحو اختياره لهذه الدوائر الحكومية مجتمعا للبحث مجموعة من المبررات تتمثل بالآتي :

1. لم يسبق ان تمت دراسة طبيعة الاثر والعلاقة بين المتغيرات البحثية التي تناولتها الدراسة الحالية في أئموذجها في تلك الدوائر الحكومية.
2. تساهم في توضيح اهمية دور القيادة المهمة بابعادها في تحقيق الاداء المتميز بالنسبة للدوائر الحكومية المبحوثة.
3. تساهم في تنمية وتطوير المهارات البشرية قدر الامكان من حيث التطبيق السليم للابعاد التي تناولتها الدراسة الحالية ضمن اسلوب القيادة المهمة التي نحو تحقيق الاداء المتميز في ميدان الاعمال بالنسبة للدوائر الحكومية في اقليم كوردستان العراق.
4. سهولة الحصول على العديد من البيانات التي تتطلبها الدراسة فضلا عن التعاون الميداني.

#### 2.8 منهج البحث:

اعتمدت البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي حاول الباحث من خلاله تحديد ابعاد القيادة المهمة ودورها في تحقيق الاداء المتميز في مجموعة من الدوائر الحكومية الواقعة في قضاء دوكان لمحافظة السليمانية لكونه انسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة المبحوثة، والذي يحاول الباحث من خلاله وصف موضوع الدراسة، وتحليل البيانات وان يقارن ويفسر املا في التوصل الى تعميمات ذات معنى ويثري بها رصيد المعرفة عن متغيرات الدراسة.

#### 2.9 اساليب جمع البيانات:

أعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات وهي :

- 1- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والبوريات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع بالاضافة الى شبكة الانترنت ، وذلك للتعرف على الاسس والطرق العلمية المناسبة في كتابة البحوث ، والتعرف على اخر المستجدات التي حدثت

علاوة على ذلك، فقد عرف (مُجَّد، 2009): أن القائد الملمه بمثابة النابغة، فهو الأول في كل شيء، وهو بأبى أن يكون إلا الأول في الفهم والإدراك والإيقان والجدية واجتياز العقبات. وقد أشار (عواد، 2015) إلى أن القيادة الملمه يمكن تعريفها وفقاً ل ( Van Wart, 2014: 31) على أنها نمط من أنماط القيادة الذي يقوم على أساس أن القائد لديه إرادة ورغبة وعزيمة قوية، ومبادرة، ولديه القدرة على تشجيع وتحفيز وبث الروح الإيجابية في المرؤوسين. وهكذا، فقد عرفها ( خليف ومُجَّد، 2014، ص 50) على أنها "القيادة المميزة في سياتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى استدامة العلاقة مع المرؤوسين على النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم". بينما ذكر (فتري، 2012) أنه أسلوب محاري يرتبط بقدرة القائد على إقناع المرؤوسين، وإلهامهم والتأثير فيهم، وإطلاق طاقاتهم الكامنة واستغلالها على النحو الأمثل.

ويمكن القول بأن القيادة الملمه هي تزويد الموظفين والعمال بالارشادات ذات طابع التحفيزي لاندفاعهم نحو إنجاز اعمالهم و محامهم بطريقة متميزة.

### 3.4 صفات وسات القيادة الملمه

قليلة هذه الفئة من القادة، لكنها عظيمة التأثير في الآخرين. وفي الحياة بشكل عام، تلك الصفات التي يمتلكها القائد الملمه فريدة ونادرة جداً، والتي تميزه عن غيره وتجعله ملمه المرؤوسية، سواء كان هذا القائد الملمه إدارياً أو عسكرياً أو سياسياً أو رياضياً أو دينياً أو تربوياً، وتلك القيادة بما تحمله من صفات يمكنها التأثير الفاعل في المرؤوسين. وكما ذكر (الديب، 2009، 83)، إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة للقائد الملمه تجعله شخصية تنفيذية رائعة قادرة على قيادة المرؤوسين، حيث قد يدور تساؤل لدى المرؤوسين "ما الشيء الخاص فيك والذي يجعلني أتبعك؟" (جوفي، وجونز، 2007، 29)، ومن أجل ذلك لا بد من التعرف على صفات القادة الملمه، التي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية (خليف ومُجَّد، 2012، ص 109):

1- التواصل الجيد: القائد الملمه هو الأكثر فهماً للمرؤوسيه، ويتحرك للأمام على الفور، فهو قريب منهم يتواصل الدائم ومعرفة بالأحداث في جميع العمليات بالمؤسسة، وتكون مخاطبته بشكل الهامات توجيهية وإثرائية للمرؤوسين.

2- الموقف من الخدمة: القادة الملمه لديهم القدرة على إيقاظ الإحساس الداخلي لدى العاملين في المؤسسة بحيث يميلون لهم لتفهم بقدراتهم، وأن لديهم أساليب وطرق لخدمتهم بشكل أفضل.

3- اليقظة: القائد الملمه يقظ ويرصد السلوك الظاهر، ويقراً السلوك الخفي لدى العاملين، فهو يتنبه ويرصد جميع المتغيرات التي تتم في المؤسسة، فالملمه العطاء على علم برغبات العاملين الذين يقودونهم ويحترمونهم، ويقدر ثقة العاملين بقدرة قائدهم نجدهم يعرفون بعمق الاحتياجات التي يطلبها القائد الملمه واللازمة لأداء العمل على أتم وجه دون إجبار منه.

4- الأصالة: القادة والإلهام حقيقة لا مفر منها، والأصالة أن يتبع المرؤوسين قاداتهم بثقة لأن قاداتهم يتقون فيهم، ولكن إذا فشل القائد في الوفاء والالتزام فإنه يضع الأصالة ويكشف عن نفسه الزيف ويفقد للمصادقية، فالثقة تعد ركناً للأصالة والحصول على الثقة يجب أن تكون للقائد بالأقوال والأفعال حتى تظهر الشفافية.

5- متمون لفريقهم: إن أكثر ما يستنزف طاقة المرؤوسين هو شعورهم بأن إنجازاتهم وجهودهم تذهب دون أن يلاحظها أحد، وحين لا يظهر القادة التقدير والاحترام لموظفيهم يعرضون أعمالهم للخطر، وهذا بدوره ينعكس على العمل من انخفاض الإنتاج وضعف الأداء والشعور بالضيق، بينما نجد القادة الملمه يقدمون المكافآت والجوائز

النظر، لكن تتقاسم النظريات المختلفة بالرأي القائل بأن القادة المتميزين يتعدون معاملات الأداء البسيطة مقابل مكافأة ويكون لهم تأثير عميق على أتباعهم ومنظمتهم، بما في ذلك القدرة على أن يكونوا قوة رئيسية في تحقيق رؤى وتغييرات جديدة، وبذلك فأطلقت تسميات متنوعة لوصف هؤلاء القادة، بما في ذلك التحولية والرؤيوية (الراشدي، 2020، ص 19).

كما أوضحت بعض الأبحاث أنها علم وفن او عملية يؤثر بها القائد على التابعين، وإقناع الراغبين والمستعدين للعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة، لذا يعتمد القادة على هذا المفهوم لتحفيز زملائهم نحو العمل والتعاون معهم في العملية الفعالة. ويمكن للقائد الملمه أن يأخذ زمام المبادرة ويطلق مبادئ الإلهام السبعة التالية: (1) أن يكون حقيقياً، (2) يتواصل مع أحلام الآخرين، (3) يرى في قدرات الآخرين التي لا يروها، (4) يتحدث بمصادقية، (5) سرد قصص رائعة - قصصك وقصص الآخرين، (6) مساعدة الناس على الوصول إلى وجهتهم، و (7) إنشاء ثقافة جديدة (Barber and Springle, 2010: 31). وقد ذكر (كامل وآخرون، 2019، ص 43) ان في القرن الحادي والعشرين، يحتاج القادة إلى أن يكونوا قادرين على الإلهام والالتزام وتوفير الدافع لديهم مما يمكنهم من تحقيق أهدافهم. وهكذا، فقد استخدم هذا المصطلح في مجال التعليم ليشير إلى أنه "كلما كان الإلهام أفضل، كلما حققت المزيد من النجاح والسعادة في حياتك". وبذلك، فهو المفتاح الرئيسي في الحياة الذي يحتاجه القادة بالاعتماد على الذات، وتشجيعهم على التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة لمنظمتهم (كامل وآخرون، 2019، ص 44).

### 3.3 تعريف القيادة الملمه

تعد القيادة الملمه من الممارسات القيادية ذات الأهمية، ولقد تم تعريفها على أنها " القيادة التي تركز على إيصال رؤية مقنعة لفريق العمل، وتعزيز الثقة في نفوس أعضاء الفريق، وتنشيطهم، وتطوير العلاقات الاجتماعية داخل كيان الفريق، وتعزيز الأهداف المشتركة، وتشجيع التفاعل بين الأفراد" (علوان، 2021، ص 80). كما عرفت على أنها: " أهم مقاييس نجاح القائد من خلال تعزيز التزام موظفيه بالمنظمة، حيث يركز القادة الملمه على الإدارة بطريقة تبني ثقة الموظفين وولائهم والتزامهم" (الراشدي، 2020، ص 21). بينما عرفها (Molenberghs et al., 2017: 5) بأنها: "القيادة التي تهدف إلى خلق رؤية جماعية ملمه موجهة للمستقبل يمكن للأفراد أن يتبعوها، والقادة الملمه يقدمون رؤية للمستقبل مع الأخذ بالاعتبار الاهتمامات المشتركة الجماعية".

فيما عرفها (Jain & Duggal, 2016: 16) بأنها: " القيادة التي تنطوي على جعل الأفراد متفائلين ومثابرين تجاه الأهداف الصعبة والعمل على مواجهة النكسات والحنيات، وتعزيز الإبداع لديهم". كما عرف (Garton, 2017: 78) القيادة الملمه بأنها: "نوع من أنواع القيادة فيها يدرك القادة الملمه الحاجة إلى اختيار الأحداث بعناية لتعزيز ثقافة الأداء بطريقة ملمه" (الفراني، 2020، ص 30).

بينما ذكر (فتري، 2012) أنه أسلوب محاري يرتبط بقدرة القائد علي إقناع المرؤوسين، وإلهامهم والتأثير فيهم، وإطلاق طاقاتهم الكامنة واستغلالها على النحو الأمثل. كما عرفت على أنها أحد أنماط القيادة التي تركز على امتلاك القائد للعزيمة والإرادة التي تجعله يفكر دائماً في المرؤوسين، ويوليهم الاهتمام الأكبر قبل التفكير في نفسه، بجانب قدرته علي توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، والمبادرة، والإبداع، والمرونة، والفاعلية، والاعتراف بالخطأ عند وقوعه (الرميدي، 2019، ص 344).

المعاصرة فان مفردة البصر (foresight) تشير إلى القدرة على تخيل ما سيحدث على الأرجح، مما يسمح لأحد بالنصرف للمساعدة أو منع التطورات. وفيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية، تم طرح فكرة "التبصر" لأول مرة من قبل (Whitehead, 1966) عندما توصل إلى أن "الميزة الحاسمة العقلية الأعمال" هي التبصر الاستراتيجي. لذلك، فإن مفهوم التبصر الإستراتيجي له جانبان رئيسان، فهم وتوقع للمستقبل (Reid & Zyglidopoulos, 2021:213). في الأدبيات تم وصف التبصر الإستراتيجي على أنه القدرة على التطلع إلى الأمام واستعمال الرؤى في اساليب مفيدة من الناحية التنظيمية، مثل تحديد الأسواق والمنتجات والخدمات الجديدة او على الاقل تشكيل الإستراتيجية. وهذا يعني إنها عملية تتيح الى تحديد التطورات المستقبلية القادمة في مجال العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع بطريقة سليمة ومنظمة قبل أن تصبح هذه التطورات اتجاهات أو قبل أن تتحول المشاكل الصغيرة إلى أزمة (العبادي و هادي، ٢٠١٩، ص ٣٥). تقوم عملية التبصر الإستراتيجي على نحو منظم بطرح مجموعة من السيناريوهات المستقبلية المحتملة أو المرغوبة، والافتراضات الخفية التي تكمن وراء هذه المسارات المستقبلية وعواقبها المحتملة على السياسات والقرارات والإجراءات التي قد تروج للمستقبلات المرغوبة بشكل أكبر. كما يحاول التبصر الإستراتيجي لمنع التجارب الماضية من أن تؤثر على كيفية تفكير القادة في منظماتهم حول المستقبل، على المدى المتوسط أو الطويل (Cook et al, 2014: 89).

2- الثقة بالنفس : تمثل القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني أن لا يوجد قائد مزعزع الثقة (ثقة القائد بقدرات ومبادئه)، والتي تكون نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الأحكام التي يطلقها إلى حد أن يكون الآخرون لديهم تصور عنه (الفتي، 2008، ص16). بالإضافة الى ذلك، تعتبر الثقة بالنفس من المكونات الأساسية للشخصية السوية، وهي أساس كل نجاح وإنجاز يستطيع الفرد تحازه، فليست هناك حدود لما يمكن للفرد إنجازه، إلا القيود التي تفرضها عليه تفكيره، هذا لأن الفرد الواثق بنفسه له أهدافه وخططه، وإن مفتاح الثقة بالنفس هو أن يجد الفرد ماذا يريد، وأن يتصرف وكأنه من المستحيل أن يفشل، وإن الخوف والشك هما العدوان الرئيسان لكل نجاح وتفوق (الخلي، ٢٠١٧، ص 19). ومن ناحية أخرى، فإن الثقة بالنفس هي طريق النجاح في الحياة، وإن الوقوع تحت وطأة الشعور بالسلبية والتردد وعدم الاطمئنان للإمكانات هو بداية الفشل. والثقة بالنفس لا تعني الغرور أو الغطرسة، وإنما نوع من الاطمئنان إلى إمكانية تحقيق النجاح والحصول على ما يريده الإنسان من أهداف (الفتي، 2008، ص16).

ويعرف (بن ربيق، 2015، ص 71-72) ثقة القائد بنفسه بأنها: ما للقائد من طاقات وقدرات كامنة، وتصرف سليم وبحكمة ورشاد، واستغلال ما لديه من مكامن القوة والكفاية الذاتية، وإخفاء مكامن الضعف، واحترام القائد لنفسه، حيث كلما زاد الاحترام زادت الثقة بالنفس، وذلك دون إفراط بالثقة الزائدة في النفس التي تقود في الكثير من الاحيان الى التكبر والعجب والغرور الذي يجعل القائد مبنوذا ومكروها من الجميع. كما وصف (كامل و الآخرون، ٢٠١٩، ص ٤٥) الثقة بالنفس، بأنها "شعور داخلي يدفع القائد للمهم للقيام بعمله بفاعلية واقتدار، واستثمار ما لديه من طاقات وقدرات كامنة تؤثر في المرؤوسين ما يكسبه من حبهم وتقديرهم وطاعتهم".

التمكن العاملين: اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power، و قد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، و تمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام. واشتق من مفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات

عندما يتم كسبها، ويقدمون أيضا كلمات التقدير والتعزيز المعنوي، فنجد أن الإيماءات وكلمات الامتنان الصغيرة كميالية إلهام القائد لفريق عمله ودعمه بسرعة.

٦- يمتلكون رؤية ثابتة: يستطيع القادة المهتمون بالتعبير عن رؤية واضحة تماما كما لو كانت قد مرت بالفعل، ولديهم القدرة على معرفة شكل المستقبل المفضل لديهم، ويمكنهم أن يوضحوا للمرؤوسين كيفية الوصول إليه بالتحديد، وذكر (Conger, 1991: 31) أن القائد المهتم ليس من يمتلك الفرص في بيئة العمل المحيطة به فحسب، بل عليه أن يصفها بطرق تزيد من أهميتها، ويمكن توضيح هذه القدرة من خلال قصة البسيطة (الفراني، ٢٠٢٠، ص ٣٩).

٧- جديرين بالثقة: لنجاح المؤسسة يعد أحد أولويات القيادة المهمة، حتى لو كان ذلك على حساب رفاهية فريق العمل، فهو يلهم المرؤوسين ويبحث عنهم ويشجعهم لقول الحقيقة بنزاهة، والعيش في العمل المؤسسي بصدق وإخلاص، كما أن المرؤوسين يفتخرون بقائدهم ويساندونهم ويساندون مؤسستهم.

٨- عاطفيون: يمتلك حساسة خارقة وبالغ الأهمية في مؤسسته كونه الزعيم المهتم، لأنه يقدر مشاعر المرؤوسين ويحسو عليهم، ويقربهم بأسماء عظيمة حتى يتقربوا، مما يزيد من عطفهم على بعضهم البعض وعلى قائدهم، ويخلق شعور مؤسسية بعيدة عن الصراعات والعصبية والإقليمية وعن العمل الفردي، ويتوجه للعمل البراجماتي الموحد بحيث تكون مصلحة المؤسسة وتطورها من إبراز إبداعاته (الفراني، ٢٠٢٠، ص ٤٠).

بالإضافة الى ذلك، هنالك مجموعة من السمات التي تتحلل بها القيادة المهمة، والتي تتمثل بالاتي (الصويجي، 2017، ص 21):

أ- التوجه نحو المستقبل: يتوجب على القادة المسارية مع المتغيرات الخارجية او عناصر البيئة الخارجية وتقبل ظروفها التي تتصف بالثبات واعتماد مناهج او اساليب جديدة اذا كان عليهم رسم مسار او طريق لبيئة عمل غير تلك النتائج المرجوة.

ب- القيادة الواعية: يصنع القادة القادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية شعورا مشتركا بالهدف ويقومون بالقيادة عبر التأثير بدلا من القيادة بالأوامر والسيطرة، حيث يقوم هؤلاء القادة وعبر النظر الى العالم من خلال عيون الآخرين بتوسيع قدراتهم على رؤية الأنماط في بيئة تتصف بالتعقيد.

ت- التعليم من خلال التصحيح الذاتي: اذ يقوم القادة المهتمون بالتشجيع على التكيف مع المتغيرات البيئية كما انهم يصرون على التجريب من خلال صناعة بيئات آمنة خالية من الخطر.

ث- توفير جو مناسب للجميع: يمكن للقادة القادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية المساهمة في التخفيف من شدة الآثار المترتبة على التغيير.

### 3.5 أبعاد القيادة المهمة

بعد الكثير من الباحثين أن القيادة المهمة هي تحديث لنظرية السمات والواجب توافرها في القائد ولكن هناك ما يميز هذا المفهوم ألا وهو خصائص القائد المهتم المتمثلة في ( الرؤية والثقة والحماس ، والتفائل ) (الخلي، 2017)، في حين ان جانب اخر من الباحثين مثل (الرميدي، ٢٠١٩، ص ٣٤٥ و الصويجي، 2017، ص 9) ركزوا على ان القيادة المهمة تتضمن عدة أبعاد والتي تناولتها الدراسة الحالية من حيث الدور الذي يمكن ان تؤديه في تحقيق الاداء المتميز، وهي على النحو التالي:

1- التبصر الاستراتيجي: وفقا لقاموس (Longman) اللغة الإنجليزية

المستوى واداء المتميز للمنظمة. ويشير (دراكر، 2008:21) الى ان الأداء المتميز هو الذي تنفرد بها المنظمة عن غيرها، لذا فإن الأداء المنظمي المتميز هو حصيصة جمود العاملون في المنظمة، وأن وجود عاملون مبدعون تجعل المنظمة مبدعة ومتميزة عن غيرها. وان الاداء المتميز هو أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد وانما الذهاب بها إلى ما بعد النجاح، والذي يتعلق بالذين يبدعون في عملهم ويتعهدون بانجاز المهام الموكلة اليهم بشكل استثنائي (Www.personnelzone.com). وهكذا، فإن مفهوم الأداء المتميز فقد تم تعريفه بأشكال متعددة وفيما يلي عرضاً لتلك المفاهيم في الجدول التالي.

### الجدول (1)

#### بعض اسهامات الباحثين لمفهوم الأداء المتميز

ت	الباحث	المفهوم
1	Edgeman & Hensler, 2001:49	وسيلة شاملة تحقق التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة وتعزز الميزة التنافسية المستدامة والنجاح التنظيمي على المدى الطويل عن طريق العمليات. وعلاقات الزبائن والمالية والسوق
3	Pathak, 2011:8	تطوير وتعزيز نظم الادارة وعمليات المنظمة لتحسين الأداء وخلق قيمة لاصحاب المصلحة ومن ثم تحقيق التميز في كل ماتقله المنظمة ومن ثم تحقيق النتائج الممتازة
4	Gibson etal 179, 2012	القدرة على تحقيق التحسن الكبير في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة بأفضل صورة تلبية لزيائنها
5	Qawasmeh et al, 2013:8	الحالة التي تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على تجاوز التوقعات

المصدر: (الياسري وعبد العباس ، ٢٠١٥ ، ص ١١)

#### 3.6.2 أهمية الأداء المتميز

تبرز أهمية الأداء المتميز من خلال مساعده للمنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها، والتي بدوره يؤدي إلى ما يلي (Cravens, 2000:10):

1. الكشف عن العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة،
2. تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بالأداء،
3. التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة،
4. تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها،
5. تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار،
6. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر،
7. تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

في حين ترى (الجبري ، 2012 ، ص 7) أن أهمية الأداء المتميز تتركز في الآتي :-

- 1- زيادة الثقة،
- 2- تحسين أداء العمل للعاملين،
- 3- زيادة التعاون بين الإدارات،
- 4- تشجيع العمل الجماعي من خلال تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية،
- 5- تحسين معنويات وإرضاء العاملين وتدريبهم على أسلوب تطوير العمليات،
- 6- متابعة أدوات قياس الأداء،

التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، و هو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات (العمرى ، ٢٠١٦ ، ص ١٠ - ١١). وهكذا، لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، من بينها مايلي، التمكين عرفه بأنه قدرة القائد على الاعتماد على العاملين وتفويض مهام لهم للقيام بها مما يزيد شعورهم بالمسؤولية، فالتمكين يقوم على مشاركة المعلومات مع الجميع وتسهيل قدرة الناس على اكتساب المزيد من السيطرة والمسؤولية وخلق فرق تعمل بنظام الإدارة والتوجيه الذاتي (الصويجي، 2017 ، ص 19). كما يعرف (الريمدي، 2019 ، ص 10) التمكين بأنه " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدايمهم.

وفي الخلاصة، يمكن القول ان القادة الملهومون على مر مراحل التاريخ فقد بثوا الحيوية والحياة في الآخرين والتابعين الذين انتقلوا الى اداء مذهل وافعال تكاد تكون خارقة، ومن الجدير بالذكر ان أكثر القادة الملهومين هم القادة الدينين، وهناك الكثير من الأمثلة عليهم مثل النبي عيسى عليه افضل السلام ونبينا محمد صلى الله عليه واله وسلم، حيث ان هؤلاء القادة بثوا الحياة والالهام في اتباعهم الى ان اصبحوا على استعداد ليس فقط لاتباع تعاليمهم ولكن ايضا لتقديم اقصى درجات التضحية بحياتهم من اجل قائدهم.

#### 3.6 أداء المتميز

##### 3.6.1 مفهوم وتعريف الأداء المتميز

أرتبط مفهوم الأداء أرتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره، فقد كان الأداء والى يومنا هذا أحد المحاور الاساسية التي يهتم بها علماء الإدارة وتركيزون عليها لأن من خلاله يمكن منح نظره واسعة عن سيرأعمال المنظمة، ونظراً للأهمية الكبيرة للأداء سوف يتم سرد آراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء بصورة عامة ومن ثم سيتم الدخول في تفاصيل الأداء المتميز، فقد اشاره (Meyer, 2003 :22) بأن الأداء هو الإنجاز الذي من الممكن رؤيته وقياسه ومقارنته وتقييمه بشكل مباشر، أما (de Haag et al , 2008 :70). فقد ذكر أن الأداء هو مقياس للطريقة التي تؤدي بها المنظمة لعملية او نشاط معين ، الا ان

(Hunger & Wheelen, 2011:380)) أوضح بأن الاداء هو المحصلة النهائية للأنشطة والفعاليات التي تؤديها المنظمة في ميدان الاعمال، وعلى نفس المسار فقد أكد (البغدادي والعبادي ، 2010 ، ص 359) أن الأداء هو إنعكاس لطريقة استعمال المنظمة لمواردها وإستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المرجوة.

اما مفهوم الأداء المتميز او المتفوق فقد حظي باهتمام كبير من قبل المنظمات لارتباطه الوثيق بهدف ونجاح المنظمة في بيئة تنافسية متغيرة . ويعرف (Ivancevich , 1997: 462) ، الأداء المتميز بأنه اعلى مستوى أداء ممن الممكن أن ينجزه العاملون في المنظمة. بينما يرى (الراشدي ، 2020 ، ص 35) أن الأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المنظمة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً ، بالإضافة الى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحدائة والأصالة والابداع والتميز بما يعزز من تحقيق اهداف عالية

العمود الفقري لمجمل عملية التخطيط، حيث توفر بطاقة درجات الموزونة الربط المؤثر ما بين الإستراتيجية والأهداف والمبادرات الرئيسية ومخططات التعويض والموازنة مما يخلق نمواً مستمراً في الأعمال وتحسيناً متميزاً في العمليات والأداء

3- مرحلة إدارة الموهبة: إن إمتلاك الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب هو أحد التحديات والمتطلبات الأساسية للنجاح .

العلاقة بين القيادة المهمة والاداء المتميز

ادت ظهور المداخل الجديدة في الفكر الاداري والتنظيمي الى زيادة تركيز المنظمات على القيادة المهمة في تحسين الاداء لهذة المنظمات. فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، وحاجات ورغبات العاملين فيها متجددة ومتغيرة مما يستدعي الى وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جوهرها عن خصائص القيادة التقليدية، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والمعلومات بمختلف انواعها وقيادة المنظمة في مناخ تنافسي شديد في ميدان الاعمال، اذ ان المنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتمتع بالمرونة والابداع التي تعتمد الى حد كبير على استراتيجيات التميز (العطوي، 2010، ص 70).

وعلى، تهتم القيادة المهمة كأحدى المداخل القيادية بعملية كيف ان قادة معينين يكونون قادرين على الهام المرؤوسين لانجاز مهمات عظيمة في منظماتهم، ويؤكد هذا المدخل على ان القادة يحتاجون الى ان يفهموا ويتكيفوا مع حاجات المرؤوسين ودوافعهم، والذي يعرف القادة المهتمون عن طريق الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة التحفيز نحو التغيير المتميز، فهم يعدون نماذج رائدة تحذى بها، وهم قادرون على ايجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ويدعمون المرؤوسين من اجل تحقيق معايير اداء عالية من خلال معرفتهم باساليب دعم وتحفيز العاملين لديهم واستئثاره الابداع الكامن عندهم لتحقيق اهداف المنظمة وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي الى اعلى المستويات، وهذا ما اكدته العديد من الدراسات على اهمية دور القيادة المهمة نمطاً وسلوكاً على الاداء المتميز (Reardon et al, 1998: 24).

علاوة على ذلك، فإن الادارة الفاعلة للاداء هي الامر الذي يقتضي بان تكون طرق اختبار واعداد القادة يجب ان يختلف لتأخذ كل ما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو اعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين في منظمات الاعمال ليحولوا الى قادة ملهمين وابداعيين، وهذا يتطلب اعادة النظر في سياسات الاختيار وتطوير المسار الوظيفي بما يهيئ قيادة مهمة مؤثرة نحو تحقيق اقصى استفادة من الموارد البشرية في منظمات الاعمال باعتبارها رأس المال الفكري ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الابداعية للمنظمات التنافسية (الموسوي، 2020، ص 73).

ومع ذلك، لن يقتصر الامر فقط في الحاجة الى القادة الكفاء المبدعين على منظمات قطاع الاعمال التجارية، بل ان المنظمات الحكومية تحتاج بشدة لاجلال الاسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بادارة تتحلل بالالهام والابداع وتعكف على تنميته، ذلك لان كافة الدول في العصر الحالي باتت تتنافس على جذب المستثمرين، ولكن الاستثمارات لا تأتي الا عندما تجد جهازاً حكومياً رشيقاً وصديقاً للمستثمر له، جهازاً حكومياً يتحلل بالابداع و الالهام لتقديم افكار لخدمات جديدة ولتطوير الخدمات القائمة، وجهازاً حكومياً يسعى الى استعارة نمط ادارة مطور له القدرة على تقديم خدمة محسنة للجودة ومخففه للكلفة وساعية وراء تعزيز القدرة التنافسية ايما كان هناك منافسة (الصويبي، 2017، ص 29).

7- تعلم اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق لا المشاعر،  
8- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

ومن أهم الأسباب التي تدفع المنظمات للبحث عن التميز في الأداء هي معدلات التغيير السريعة نظراً للتكنولوجيا المتطورة، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والعمل على المحافظة على استقرار المنظمة ومكاتها في ظل بيئة تنافسية، وتنامي الشعور بالجودة لتلبية حاجات المستفيدين (Hunger & Wheelen, 2011: 210).

### 3.6.3 خطوات تحقيق الأداء المتميز

حسب رأي (Buckingham, 2007: 5) هناك عدة خطوات يمكن اتباعها لتحقيق الأداء المتميز:

- 1- وضع معايير اداء عالية لكل أفراد المنظمة والعمل على رفعها بشكل تدريجي.
- 2- تطوير المدراء من خلال اسناد اعمال جديدة اليهم واتباع اسلوب التناوب الوظيفي والحرص على تعلم
- 4- الجمع بشكل مستمر، وعدم ابقاء الأفراد ذوي القدرات العالية في مواقعهم فترة أطول من الحد المقرر.
- 5- العمل على اجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر كالثقافة التنظيمية وسياساتها وهيكلها.
- 6- العمل على تزويد كل مستويات المنظمة بمواهب جديدة وتوظيف مدراء مناسبين لحل مشاكل.

### 3.6.4 خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز

- تتمثل بالاتي (الياسري وعبد العباس، 2015، ص 12):
- أ- الاتجاه والميل المستمر نحو الفعل والانجاز والتجربة.
  - ب- الاتصال والاقتراب من المستلكن لمعرفة حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم.
  - ت- اعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والابداع لديهم.
  - ث- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال المشاركة والاسهام الفعال للعاملين.
  - ج- تطوير قيم العمل بحيث يدرکہا ويحترکہا ويطبقها ويمسك بها الجميع.
  - ح- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية
  - خ- الجمع بين الحزم والمرونة في التعامل مع الموارد البشرية، من خلال اعتماد المركزية لحماية قيم المنظمة واهدافها، وفي الوقت نفسه وجود استقلالية وتفويض للسلطة في الأمور التي تشجع روح المخاطرة والابداع والتميز.

### 3.6.5 مراحل خلق منظمات الأداء المتميز

ان عملية خلق منظمات الاداء المتميز هي عبارة عن عملية متسلسلة وتحتوي على ثلاث مراحل هي (الجبوري، 2012، ص 11):

- 1- مرحلة التخطيط الإستراتيجي: يجب ان تكون استراتيجية النجاح محددة، وان اغلب المنظمات تمتلك عمليات وانظمة تخطيط تشغيلية معقدة ولكنها لا تمتلك عملية رسمية تخصص بالتخطيط الإستراتيجي والعقلية الإستراتيجية، كما تمتلك العديد من المنظمات الإستشارية نماذجاً معقدة من التخطيط الإستراتيجي ولكنها لا تمتلك العملية اللازمة لتشجيع الفكر الإستراتيجي للإدارة وتطويره
- 2- مرحلة إستخدام بطاقة الدرجات الموزونة وخرائط الإستراتيجية: ذلك بوصفها

## 4. المبحث الثالث: الجانب الميداني

30 اقل من		31 - 40		41 - 50		سنة فأكثر 51	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	12.0	32	64.0	5	10.0	7	14.0
عدد سنوات الخدمة							
أقل من سنة		1 - 5		6 - 10		11 - 15	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	4.0	5	10.0	20	40.0	17	34.0
التحصيل الدراسي							
ثانوية		اعدادية		الدبلوم المهني		بكالوريوس	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	4.0	4	8.0	17	34.0	17	34.0

الجدول : من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

3- عدد سنوات الخدمة: نستنتج من الجدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين لهم الخبرة العملية ما بين (6-10) سنة بنسبة (40%)، وفي المرتبة الثانية تأتي أفراد عينة الدراسة الذين لهم الخبرة العملية ما بين (11-15) سنوات إذ بلغت (34%)، وأما بالنسبة للمرتبة الثالثة جاءت أفراد عينة الدراسة الذين لديهم الخبرة العملية ما بين (16 فأكثر) سنوات خدمة بنسبة (12%)، أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين لديهم الخبرة العملية (1-5) جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إذ بلغت (10%)، في حين جاءت فئة الخبرة اقل من سنة للأفراد العاملين في الدوائر الحكومية المبحوثة في المرتبة الاخيرة وبنسبة (4%)، وهذا دليل على أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة عملية جيدة في مجال الاهتمام بأبعاد القيادة المهمة، وبالتالي فهم قادرين على إظهار قدرتهم من تنفيذ هذه الابعاد نحو اظهار صورة حسنة تؤدي الى تحقيق الاداء المتميز قدر الامكان في مواقع عملهم.

4- التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلون على درجة البكالوريوس والدبلوم العالي بنسبة متساوية بلغت (34%)، وتأتي في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة الذين لديهم شهادات عليا البالغة نسبتهم (20%)، واما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الباقين بشكل متتالي جاءت أصحاب شهادة (الاعدادية والثانوية) بالنسب متتالي (8% ، 4%)، تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي جيد والذي يقترن بحقيقة أن معظمهم من الشباب ، وهذا يشير إلى أن لديهم القدرة على توليد كل ما هو جيد وجديد من خلال الأفكار والبرامج الهادفة التي جعل من الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة المهمة خالي من المشاكل المعرقلة لتحقيق الاداء المتميز قدر الامكان في منظماتهم.

5- الدورات التدريبية: يتبين من جدول رقم (2) أن ما نسبته (38%) من الافراد المشاركين في الدراسة الحالية لم يشتركوا في اي دورات تدريبية، وان نسبة (30%) من الافراد اشتركوا في دورة تدريبية واحدة، اما الافراد الذين اشتركوا في دورتان تدريبيتان فقد جاءت بنسبة (24%)، في حين ان الافراد المشاركين في ثلاث دورات فأكثر بلغت بنسبة (8%)، وهذا يدل على معظم الافراد المشاركين قد تلقوا على الاقل دورة تدريبية واحدة، والتي من خلالها يتمكن هؤلاء الافراد من تحسين معرفتهم ومهاراتهم لمواكبة التغييرات المختلفة في مجال العمل، والتي بدورها تؤثر هذه التحسينات بشكل إيجابي على تطبيق ابعاد القيادة المهمة نحو تحسين اداء هؤلاء الافراد بشكل متميز، والذي يمكن ان يزيد من أرباح الشركة وكفاءتها.

4.2 ثانياً / تشخيص البيانات المتعلقة بدور ابعاد القيادة المهمة في تحقيق اداء

المتميز

تهتم هذه الفقرة بتشخيص البيانات المتعلقة بدور الذي يمكن ان تؤديه ابعاد القيادة

يتناول المبحث تحليل نتائج الجانب الميداني ، وذلك من خلال عرض استجابات الافراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأساليب النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بأبعاد القيادة المهمة ودورها في تحقيق الاداء المتميز. وفي هذه الدراسة اعتمدت العينة على مجموعة من الدوائر الحكومية الواقعة في قضاء دوكان لمدينة السليمانية في اقليم كردستان العراق والمتمثلة في (معهد دوكان التقني ، قائمقامية قضاء دوكان ، مديرية تربية دوكان ، دائرة مالية لمستشفى دوكان).

من الجدير بالذكر، انه على الرغم من ان حجم عينة الدراسة شملت مجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان لمحافظة السليمانية، الا انه لم يتمكن الباحث من اخذ الحرية الاكبر في توزيع ما هو مطلوب من الاستبيانات وفقاً لحجم عينة الدراسة، وكان ذلك جراء الصعوبات والاجراءات الروتينية التي واجهت الباحث في الدوائر الحكومية المبحوثة اثناء توزيع الاستبيانات والتي في كثير الاحيان تقف امام الكثير من الباحثون في اخذ الحرية الاكبر في توزيع الاستبيانات وجمع البيانات لاجراء دراساتهم، وهذا واقع حال العديد من منظمات الاعمال في اقليم كردستان العراق نظراً للظروف الامنية والصحية القاسية التي يمر بها العراق بشكل عام واطبق كردستان بشكل خاص. لذا فقد تم توزيع (60) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبانة غير صالحة للتفريغ، وعلية بلغت عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (50) استبانة. وقد تم اختيار الدوائر الحكومية كعينة لاجراء الدراسة الحالية عليها، ذلك نظراً لعلاقتها المباشرة الى حد كبير بعنوان ومشكلة الدراسة والتي بدورها سوف تؤدي الى تحقيق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة. وبالتالي، تم تصنيف المشاركين على أساس الخصائص الديمغرافية والتي تعد من ضرورات الدراسة، وجاءت كما يلي:

## 4.1 وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

1- الجنس: تشير معطيات الجدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور إذ بلغ ( 52% ) في حين حصلت نسبة الإناث (48% )، وهذا دليل ان الدوائر الحكومية بشكل أكثر نوعاً ما في قضاء دوكان لمدينة السليمانية يهيمن بتوظيف الذكور مقارنةً بالإناث وذلك بسبب طبيعة العمل في هذا المجال.

2- الفئات العمرية: يتضح من الجدول (2) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (31 - 40) سنة حيث بلغت (64%) تليها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر سنوات) إذ بلغت (14%)، وتليها الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) إذ بلغت (12%)، وأما بالنسبة للفئة العمرية (41 - 50) فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة وبنسبة (10%)، وهذا يدل على أن الدوائر الحكومية والتي ضمنها مجتمع الدراسة يهيمن بدرجة عالية بتوظيف الفئات العمرية الشابة نظراً لخصوصية وطبيعة العمل في هذا المجال.

## (2) الجدول

الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجنس			
الإناث		الذكور	
العدد	%	العدد	%
26	52.0	24	48.0
الفئات العمرية			

المهمة والمتمثلة في (التبصر الاستراتيجي، الثقة بالنفس، تمكين العاملين) في تحقيق التعليقات التالية:  
الاداء المتميز في الدوائر الحكومية المبحوثة، وفيما يلي المزيد من التفاصيل في الجدول

(3) جدول  
يبين البيانات المتعلقة بالتبصر الاستراتيجي

أهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية					الفقرات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
90.00%	15.06%	0.68	4.50	60.0%	30.0%	10.0%	0.0%	0.0%	هناك التبصر المستقبلي و رؤية الاستراتيجية في منظمة لتخطيط اعمالها و وظائفها
90.80%	14.22%	0.65	4.54	62.0%	30.0%	8.0%	0.0%	0.0%	اهداف المنظمة تحدد وفق متطلبات المستقبلية المتوسط مدى و طولية المدى
90.80%	14.22%	0.65	4.54	62.0%	30.0%	8.0%	0.0%	0.0%	. تعمل المنظمة على بناء قدرات فردية الخيرة التي تساهم المنظمة على تحقيق ادائها الخيرة
94.80%	10.27%	0.49	4.74	76.0%	22.0%	2.0%	0.0%	0.0%	هناك مسح و تحليل المتغيرات البيئة الخارجية لتحصيل على أكثر فرص الموجودة في بيئة
90.40%	14.30%	0.65	4.52	58.0%	38.0%	2.0%	2.0%	0.0%	هناك اهتمام عالي من قبل ادارة الاعلياء لرقابة و اشراف على سير العمل لتأكد من الجاز اعال وفق معايير محددة
				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
		0.62	4.57						

الجدول: من إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

مسح وتحليل المتغيرات البيئة الخارجية لتحصيل على أكثر فرص الموجودة في بيئة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.74) وانحراف معياري بلغ (0.49) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "هناك التبصر المستقبلي و رؤية الاستراتيجية في منظمة لتخطيط اعمالها و وظائفها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري بلغ (0.68) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الاجابة عن فقرات الاستبانة والخاصة مؤشر التبصر الاستراتيجي جاء مرتفع.

على ضوء معطيات الجدول (3) نستعرض التحليل التشخيصي لفقرات للتبصر الاستراتيجي ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمجمل فقرات التبصر الاستراتيجي بين (4.50-4.74)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام له والبالغ (4.57). في حين تراوح الانحراف المعياري لمجمل فقرات التبصر الاستراتيجي بين (0.49-0.68)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام له والبالغ (0.62) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة. فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "هناك

جدول (4)

يبين البيانات المتعلقة بالثقة بالنفس

أهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المئوية					الفقرات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
91.60%	14.69%	0.67	4.58	68.0%	22.0%	10.0%	0.0%	0.0%	هناك عمل بروح جماعي مع مراعاة خصائص شخصية للعاملين
90.80%	15.55%	0.71	4.54	66.0%	22.0%	12.0%	0.0%	0.0%	يتقبل منظمة كل عاملين كما هم مع اهتمام بخصائصهم خاصة
88.80%	13.77%	0.61	4.44	50.0%	44.0%	6.0%	0.0%	0.0%	هناك تحفيز اداري مستمر من قبل ادارة عليا لثناء و تعزيز ثقة بالنفسهم

90.80%	13.50%	0.61	4.54	60.0%	34.0%	6.0%	0.0%	0.0%	تدم منظمة على تقوية أفكار إيجابية التي تدم جانب المعوي للعاملين
91.20%	13.41%	0.61	4.56	62.0%	32.0%	6.0%	0.0%	0.0%	تعمل المنظمة على تقوية وتعزيز ثقة و ارادة عاملين بقدراتهم الفردية المجهزة
		0.64	4.53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

الجدول: من إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن " هناك عمل بروح جماعي مع مراعاة خصائص شخصية للعاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري بلغ (0.67) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " هناك تحفيز اداري مستمر من قبل ادارة عليا لناء و تعزيز ثقة بالانفسهم " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري بلغ (0.61) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الاجابة عن فقرات الاستبانة الخاصة بالثقة بالانفس كان مرتفعا .

على ضوء معطيات الجدول (4) نستعرض التحليل التشخيصي لفقرات الثقة بالانفس ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.44-4.58)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للثقة بالانفس والبالغ (4.53). في حين تراوح الانحراف المعياري لتلك الفقرات ما بين (0.61- 0.71)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للثقة بالانفس والبالغ (0.64)، والذي بدوره يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة. وهكذا،

#### جدول (5)

يبين البيانات المتعلقة بالتمكين العاملين

أهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة المئوية					الفقرات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
92.80%	10.45%	0.48	4.64	64.0%	36.0%	0.0%	0.0%	0.0%	هناك اهتمام كبير من قبل ادارة العليا لتطوير و تنمية قدرات عاملين
91.60%	12.55%	0.57	4.58	62.0%	34.0%	4.0%	0.0%	0.0%	تخص ميزانية خاصة من قبل المنظمة لتطوير مهارات عاملين التي يتناسب مع تحقيق ادا العالي
94.00%	11.57%	0.54	4.70	74.0%	22.0%	4.0%	0.0%	0.0%	تمنح المنظمة للعاملين قوة تصرف في اتخاذ القرارات
91.60%	13.30%	0.61	4.58	64.0%	30.0%	6.0%	0.0%	0.0%	تعمل المنظمة على تأكد من صحة و دقة و حداثة معلومات لازمة لانجاز اعمالهم
92.00%	13.18%	0.61	4.60	66.0%	28.0%	6.0%	0.0%	0.0%	هناك سياسات و اجراءات لازمة من قبل ادارة العليا لادارة معلومات و معرفة لكي يتوافق مع متطلبات اداء المميز
		0.56	4.62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

الجدول: من إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الأحصائي

القرارات " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري بلغ (0.54) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " تعمل المنظمة على تأكد من صحة و دقة و حداثة معلومات لازمة لانجاز اعمالهم " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري بلغ (0.61) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الاجابة عن فقرات الاستبانة التي تخص بعد التمكين العاملين كان مرتفعا .

يبين الجدول رقم (5) التحليل التشخيصي لفقرات التمكين العاملين ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.58-4.70)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للتمكين العاملين والبالغ (4.62) . في حين تراوح الانحراف المعياري لهذه الفقرات بين (0.48- 0.61)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للتمكين العاملين والبالغ (0.56)، وهذا يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة. حيث يظهر من بيانات الجدول (5) ان الفقرة التي تنص على أن " تمنح المنظمة للعاملين قوة تصرف في اتخاذ

## جدول (6)

يبين البيانات المتعلقة بالاداء المتميز

أهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموية					الفترات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
89.60%	17.02%	0.76	4.48	64.0%	20.0%	16.0%	0.0%	0.0%	هناك جهود جماعي لتحقيق اداء المتميز في المنظمة
89.60%	16.41%	0.74	4.48	62.0%	24.0%	14.0%	0.0%	0.0%	ادارة العليا تعمل على تعزيز و تدعيم جهود العاملين لتحقيق اداء العالي
91.20%	12.66%	0.58	4.56	60.0%	36.0%	4.0%	0.0%	0.0%	تفتح دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات عاملين لكي تتوافق مع تحقق اداء العال
93.60%	10.96%	0.51	4.68	70.0%	28.0%	2.0%	0.0%	0.0%	البيئة التنظيمية في المنظمة تساعد لتحقيق اداء المطلوب من عاملين
92.80%	12.13%	0.56	4.64	68.0%	28.0%	4.0%	0.0%	0.0%	تعمل المنظمة وفق مواصفات عالمية
90.80%	11.09%	0.50	4.54	54.0%	46.0%	0.0%	0.0%	0.0%	هناك ربط و توازن بين اهداف المنظمة و ادايتها المتميزة
90.40%	12.03%	0.54	4.52	54.0%	44.0%	2.0%	0.0%	0.0%	هناك تركيز العالي من قبل ادارة عليا لتحقيق متطلبات زبون من خلال تحقيق اداء متميز
94.40%	10.52%	0.50	4.72	74.0%	24.0%	2.0%	0.0%	0.0%	تتم المنظمة بالمواردها البشرية كالكيفية اساسية لتحقيق اداء المتميز
92.40%	12.28%	0.57	4.62	66.0%	30.0%	4.0%	0.0%	0.0%	تعمل المنظمة على استناد الى تكنولوجيا المتقدمة حصول على اداء العالي
88.40%	17.16%	0.76	4.42	58.0%	26.0%	16.0%	0.0%	0.0%	هناك معايير محددة وشفافة التي تعمل عليها المنظمة لاداء واجباتها و مسؤوليتها
		0.60	4.57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

الجدول: من إعداد الباحث بالأعداد على نتائج التحليل الأحصائي

الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهكذا، يظهر ومن خلال نتائج الاجابة عن فقرات الاستبانة التي تخص المؤشر الاداء المتميز جاء مرتفعا.

## 4.1 اختبار علاقات الارتباط

تفترض الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين القيادة المهمة وابعادها والاداء المتميز وتفرعت عنها فرضيتين، ونتائج الاختبار كما موضحة في الجداول الاتية:-

(7) جدول رقم

يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط وعلاقة بين (دور التبصر الاستراتيجي في تحقيق اداء المتميز)

المتغير تابع الاداء المتميز							
المتغير المستقل	الارتباط	R-square	F	Sig.	Beta	t	Sig.
التبصر الاستراتيجي	0.891	0.792	43.78	0.000	1.025	29.81	0.000

يبين الجدول (6) التحليل التشخيصي لفقرات الاداء المتميز ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.29-4.42)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للاداء المتميز والبالغ (4.57)، بينما تراوح الانحراف المعياري لتلك الفقرات ما بين (0.50- 0.76)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للاداء المتميز والبالغ (0.60) وهذا يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة. وعليه فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن " تهتم المنظمة بالمواردها البشرية كالكيفية اساسية لتحقيق اداء المتميز " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري بلغ (0.50) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " هناك معايير محددة وشفافة التي تعمل عليها المنظمة لاداء واجباتها و مسؤوليتها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري بلغ (0.76) بالمقارنة مع المتوسط

الثقة بالنفس				b2	1.456	3.760	0.022
التكيف العاملين				b3	0.748	4.030	0.029

ان العلاقة بين الابعاد القيادة المهمة علاقة متوسطة عالي وطردية وقيمتها تساوي 0.7 ، وقيمة معامل تحديد يساوي 0.792 ، وهي قيمة متوسطة معنى هناك متغيرات اخرى غير مدرسة و عند نظر الى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.041 للاختبار اخرى غير مدرسة و عند نظر الى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.041 للاختبار F مقارنة مع قيمة معنوية وهذا معنوي يرجع الى قيمة خط ميل الانحدار الخطي وهي غير معنوي ايضاً مقارنة مع قيمة الاحتمالية (sig) يساوي 0.000 للاختبار t مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05).

## 5. المبحث الرابع: الأستنتاجات والتوصيات

### 5.1 الأستنتاجات:

#### 5.1.1 الأستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

1. استنتج الباحث عن طريق قراءة واستعراض المصادر العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة أن القادة المهتمون مبدعون و قادرون على التوظيف الفاعل للموارد والمعلومات بمختلف أنواعها ومستعدون لتقديم التضحية في سبيل قيادة منظماتهم نحو تحقيق الاداء المتميز في ظل المناخ التنافسي الشديد في ميدان الاعمال.
2. توصل الباحث إلى أن المنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، وحاجات ورغبات العاملين فيها متجددة ومتغيرة مما يستدعي الى وجود قيادات تمتلك خصائص وقيم ومعتقدات تختلف جوهرياً عن خصائص القيادة التقليدية.
3. اظهر الجانب النظري من الدراسة الحالية، بأن القادة يحتاجون الى ان يفهموا ويتكيفوا مع دوافع المرؤوسين، وان يدعمونهم من اجل تحقيق معايير اداء عالية ، وذلك من خلال معرفتهم بأساليب دعم وتحفيز العاملين لديهم واستثارة الابداع الكامن عندهم لتحقيق اهداف المنظمة وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي الى اعلى المستويات.
4. استنتج الباحث عن طريق دراسته المستفيضة مجال ومنطقة البحث الحالي، بأنه يتطلب اعادة النظر في سياسات الاختيار وتطوير المسار الوظيفي بما يهيئ قيادة ملهمة مؤثرة نحو تحقيق اقصى استفادة من الموارد البشرية في منظمات الاعمال باعتبارها رأس المال الفكري ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الابداعية للمنظمات التنافسية.

#### 5.1.2 الأستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني:

- 1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة المهمة والاداء المتميز في المنظمات المبحوثة.
- 2- وصلت الدراسة الى ان القيادة المهمة باعدها في المنظمات المبحوثة لهم تأثير الايجابي في تحقيق الاداء المتميز في المنظمات المبحوثة .
- 3- بالنظر الى النتائج العملية في الدراسة، تبين للباحث بأن بعد تمكين العاملين بالنسبة للقيادة المهمة له أكبر التأثير مقارنة بالعديد الاخرين التي تمت الاشارة لهم في الدراسة الحالية وذلك على تحقيق اداء المتميز في الدوائر الحكومية المبحوثة.

### 5.2 التوصيات والمقترحات:

ان العلاقة بين محورين علاقة قوية وطردية وقيمتها تساوي 0.891 ، وقيمة معامل تحديد يساوي 0.792 وهي قيمة متوسطة معنى هناك متغيرات اخرى غير مدرسة و عند نظر الى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.000 للاختبار F مقارنة مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05) تكون معنوية وهذا معنوي يرجع الى قيمة خط ميل الانحدار الخطي وهي غير معنوي ايضاً مقارنة مع قيمة الاحتمالية (sig) يساوي 0.000 للاختبار t مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05).

#### ( 8 ) جدول رقم

يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط وعلاقة بين  
(دور الثقة بالنفس في تحقيق اداء المتميز)

المتغير المستقل	المتغير تابع الاداء المتميز						sig
	R	R Square	F	Sig.	Beta	T	
الثقة بالنفس	0.687	0.472	26.853	0.000	0.687	5.182	0.000

ان العلاقة بين محورين علاقة متوسطة وطردية وقيمتها تساوي 0.687 ، وقيمة معامل تحديد يساوي 0.472 وهي قيمة قليلة معنى هناك متغيرات اخرى غير مدرسة و عند نظر الى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.000 للاختبار F مقارنة مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05) تكون معنوية وهذا معنوي يرجع الى قيمة خط ميل الانحدار الخطي وهي غير معنوي ايضاً مقارنة مع قيمة الاحتمالية (sig) يساوي 0.000 للاختبار t مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05).

#### ( 9 ) جدول رقم

يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط وعلاقة بين  
(دور التكيف العاملين في تحقيق اداء المتميز)

المتغير المستقل	المتغير تابع الاداء المتميز						sig
	R	R Square	F	Sig.	Beta	t	
التكيف العاملين	0.929	0.863	144.273	0.000	1.125	12.011	0.000

ان العلاقة بين محورين علاقة قوية وطردية وقيمتها تساوي 0.929 ، وقيمة معامل تحديد يساوي 0.863 وهي قيمة قوية معنى هناك متغيرات اخرى غير مدرسة و عند نظر الى قيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.000 للاختبار F مقارنة مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05) تكون معنوية وهذا معنوي يرجع الى قيمة خط ميل الانحدار الخطي وهي غير معنوي ايضاً مقارنة مع قيمة الاحتمالية (sig) يساوي 0.000 للاختبار t مع قيمة مستوى المعنوي قيمتها (0.05).

#### ( 10 ) جدول رقم

يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط وعلاقة بين  
(دور ابعاد القيادات المهمة في تحقيق اداء المتميز)

المتغيرات المستقلة	المتغير تابع الاداء المتميز							
	R	R Square	F	Sig.	parameter	Beta	T	sig
التنصر الاستراتيجي	0.7	0.837	2.556	0.041	b1	0.803	4.400	0.045

العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي/ بنغازي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول بعنوان: السياسات الاقتصادية ومستقبل التنمية المستدامة في ليبيا.

العبادي، هاشم فوزي و هادي، محمد نبيل، (2019)، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي - برلين. ألمانيا - العدد الخامس.

العلوي، محمد ابراهيم خليل، (2010)، دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة واثرا على اداء المنظمة : دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

علوان، سهام أحمد محمد، (2021)، تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين الشمس، العدد 45.

العربي، وفاء، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، جامعة بكرة، ٢٠١٦.

الفراني، سوزان محمد عبدالرحمن، (2020) القيادة المهمة و علاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.

الفتي، إبراهيم محمد السيد، (2008)، سحر القيادة: سحر القيادة: كيف تصبح قائداً فعالاً، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر.

كامل، سهاد برقي، محمدي، حوراء ثامر و كريمة، علي عبدالأمير، (2019) القيادة المهمة و دورها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٨ العدد ٣٠.

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي - برلين . ألمانيا - العدد الخامس.

موسوي، ميمونة محمدي محمد، عبود، انوار هاشم، (2020)، تأثير القيادة المهمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9 العدد 35.

الياسري، أكرم محسين، عبد العباس، سؤدد علي، (2015)، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٦، العدد ٦٣.

ثانيا / المصادر الاجنبية:

Anwar, A., Azis, M., & Ruma, Z. (2019). The integration model of manufacturing strategy, competitive strategy and business performance quality: A study on pottery business in Takalar regency. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5), 1-7.

Barber, T., & Springle, P. (2010). The Inspiration Factor. *Leadership Excellence*, 27(5), 12.

Buckingham, M. (2007). Go put your strengths to work: 6 powerful steps to achieve outstanding performance. Simon and Schuster.

Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 31-45.

Cook, C. N., Inayatullah, S., Burgman, M. A., Sutherland, W. J., & Wintle, B. A. (2014). Strategic foresight: how planning for the unpredictable can improve environmental decision-making. *Trends in ecology & evolution*, 29(9), 531-541.

Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Prentice, A. (2000). Developing market-driven product strategies. *Journal of Product & Brand Management*.

de Haag, M. U., Zhu, Z., & Arthur, T. (2008). Performance analysis and integrity aspects of Tight Optical Integration (TOI) with GPS. In *Proceedings of IEEE/ION PLANS 2008* (pp. 752-759).

في ضوء الاستنتاجات التي توصلنا إليها أقترح الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد الدوائر الحكومية في قضاء دوكان مدينة السلبيانية بشكل الخاص وكافة الدوائر الحكومية على مستوى إقليم كردستان وحتى على مستوى العراق بشكل عام في تنفيذ خططها وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عاليتان، والتي مجموعة من التوصيات نستعرضها لغرض الاستفادة منها من قبل الدوائر الحكومية المبحوثة:

1- العمل على بناء الثقة بالنفس للعاملين والموظفين في المنظمات المبحوثة لكي تتوصل الى اداء المتميز.

2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادة والمرؤوسين من اجل تشجيعهم على اداء اعمالهم بشكل الذي يحقق التميز فيها.

3- افتتاح الدورات التدريبية المناسبة مع نوع وطبيعة العمل في المنظمات المبحوثة لتطوير مهارات وقدرات العاملين نحو الوصول الى المستوى المطلوب والمناسب من حيث اداء الاعمال بالشكل الذي يتوافق مع المتغيرات البيئية المستدامة في بيئة الاعمال.

4- العمل على استناد الطرق و وسائل والمناهج الحديثة والمتطورة التي تساعد العاملين لتحقيق نوع من التميز في اداءهم الوظيفية.

5- محاولة ايجاد معايير لقياس او لمقارنة الاداء الفعلي والمتوقع لكل من المنظمة والزبون، لانه لا يمكن الاعتماد دائماً على الزبون في تحديد الرضا وبالتالي الاداء والاداء المتميز

6. المصادر:

اولا/ المصادر العربية:

البغدادى، عادل هادي حسين، العبادي، هاشم فوزي دباس، (2010) " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - ادارة المعرفة - ادارة المعلومات - الأداء التنظيمي "، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن - عمان.

الجبوري، هدير خيون عاشور، (2012)، تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز، العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء.

الحلي، محمد سمير محمود، (2017) دور القيادة المهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

خليف، سلطان احمد، محمد، وزيرة يحيى، (2014)، القيادة المهمة والمفاجأة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13.

الراشدي، راند محمد ناصر، (2020)، دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة ( بحث استطلاعي لآراء موظفي جامعة وارث الانبياء عليه السلام/ العتبة الحسينية المقدسة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، العدد (34)، المجلد(9)

الرميدي، بسام سمير، (2019) أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهلك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، الطبعة الاولى، مصر.

سويطي، شبلبي اسماعيل، الاستنثار في رأس المال البشري و دوره في تحيق الاداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات تربوية والنفسية، المجلد، ٢٨، العدد ٣، ٢٠٢٠

الصويبي، هند خليفة سالم، (2017)، أثر القيادة المهمة في تنمية القدرات الإبداعية من وجهة نظر

- Meyer, M. M., (2003) " Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard", 1st published, Cambridge University Press, New York, U.S.A.
- Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S. A. (2017). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership. *Journal of management*, 43(7), 2168-2194.
- Reardon, K. K., Reardon, K. J., & Rowe, A. J. (1998). Leadership styles for the five stages of radical change. University of Southern California Marshall School of Business Los Angeles United States.
- Reid, D. M., & Zyglidopoulos, S. C. (2004). Causes and consequences of the lack of strategic foresight in the decisions of multinational enterprises to enter China. *Futures*, 36(2), 237-252.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Van Wart, M. (2014). Dynamics of leadership in public service: Theory and practice. Routledge.
- Whitehead, A.N. , (1966), "Modes of Thought", Free Press, New York, P.4.
- Zyglidopoulos, S. (2021). On Becoming and Being an Ethical Leader: A Platonic Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 1-11.
- Edgeman, R. L., & Hensler, D. A. (2001). The AO chronicle: earth@ omega or sustainability@ alpha?. *The TQM Magazine*.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Garton, E. (2017). How to be an inspiring leader. *Harvard Business Review*.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. Saint Petersburg, Florida: Prentice Hall.
- Indrawati, N. K. (2014). Management by Inspiration: Implementation of Transformational Leadership on Business at Pondok Pesantren\*) Sunan Drajat. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 79-90.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. (2002). Organisational management and behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 622-28.
- Jain, P., & Duggal, T. (2016). The influence of transformational leadership and emotional intelligence on organizational commitment. *Journal of Commerce and Management Thought*, 7(3), 586-598.
- Kaufman, S. B. (2011). Why inspiration matters. *Harvard Business Review*, 8.