

علاقة القيادة الحقيقية بالتميز التنظيمي

بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية

الباحثين

أ.م.د. فاضل راضي غباش الغزالي

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية

Supervised by

Asst.Prof. Dr.

Fadel Radee Gabash Al-Qhazali

سناء سعد كاظم القرشي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

By

Sanaa Saad Kadhom Al-Quraishi

2019م

1440 هـ

المستخلص

استهدف البحث تقصي امكانية توظيف سلوكيات القيادة الحقيقية في ميدان تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية للتكيف والاستمرار والتطور مع متغيرات البيئة الخارجية . تمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية البالغ عددها (18) كلية في مختلف التخصصات العلمية ، فضلا" عن قياس وبيان علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الحقيقية، والتميز التنظيمي، ، لذلك استعملت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات حول عينة البحث الصالحة للتحليل هي (244) تدريسيا" وتدرسية ، ومن اجل استخراج نتائج الارتباط والتأثير ونتائج التحليل الوصفي فقد جرى الاعتماد على مجموعة من الاساليب والطرائق الشائعة الاستعمال في التحليل الاداري والاحصائي، اذ استعمل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، والاهمية النسبية، ومعاملات الانحدار، وتحليل التباين. وبناء" على نتائج المستخرجة فقد توصلت الدراسة الى ان هناك قدرات قيادية لها القدرة على توجيه نفسها واتخاذ القرارات الصعبة بشكل عام وجوهري فضلا" عن وجود علاقة ايجابية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي .

Abstract

The corrent study aimed inveligate the possibility of employing the Authentic leadership behaviors in the field of enhancing Organizational excellence, continue and develop with external environment variable (18) faculty in vaious scientific disciplines ., a group of faculty members were selected in the facu of Al-Qadisiyah University in order to measure and demonstrate the correlation between the authentic leadership ,organizations excellence and relationship of the impact and the correlation between Authentic leadership, Organizational excellence So we have used the questionnaire as a key tool in the collection of data and information on the sample study, After subjecting the data drown to test of extreme and abnormal values, it was found that the valid questionnaire for analysis are (244) questionnaire The study found a direct impact relationship of Authentic leadership in organizational excellence, In addition, there is an indirect (interactive) impact relationship of the Authentic leadership & organizational excellence.

المقدمة Introduction

نظرا للتطورات البيئية التي تتسم بالسرعة والاضطراب والتعقيد, فان هذا التغيير ادى الى ظهور مجموعة من المحاولات التعليمية التي يمكن من خلالها معالجة الاضطرابات البيئية المتنوعة, ولعل ابرز هذه المحاولات هو ظهور موضوع القيادة الحقيقية, والتميز التنظيمي, ولعل الاسباب التي تقف وراء اهتمام المنظمات التعليمية بالقيادة الحقيقية, التي يمكن من خلالها خلق القيمة التعليمية والمحافظة عليها, فضلا عن ادارة الجهود المعرفية بشكل امثل من اجل تحقيق نتائج معرفية تتميز بمهارات عالية المستوى, فالقيادة الحقيقية بطبيعة الامر تمثل جوهر العملية التعليمية, الامر الذي يؤدي الى تحقيق التميز التنظيمي في المعرفة والمهارات والقابليات, العمليات التعليمية الداخلية, التي تخلق نتائج طيبة تنعكس بشكل ايجابي على المنظمات التعليمية. وهذا البحث تناول متغيرات لم يسبق اختبارها في البيئة العربية والعالمية وهي العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي. وعليه تناول البحث الحالي لتسليط الضوء على الطرائق والاساليب التي يمكن من خلالها تعزيز القيادة الحقيقية التي تتمثل ب (الوعي الذاتي, والشفافية العلائقية, والمعالجة المتوازنة للمعلومات, والمنظور الاخلاقي الداخلي) من اجل تحقيق التميز التنظيمي والذي ينعكس في (تميز القيادة, تميز الخدمة والابداع , تميز المعرفة).

أولاً: مشكلة البحث :

ان اغلب منظمات الاعمال تسعى الى تحقيق الهدف الاسمي لها والذي يتركز في تحقيق التميز التنظيمي من اجل الارتقاء بمستويات المنتسبين لديها. وعليه فان مشكلة البحث تكمن في التساؤلات الآتية:-

- 1) هل هناك تصور واضح لدى القيادة الحقيقية وابعادها في الجامعة المبحوثة ؟
- 2) ما مدى ادراك العينة المبحوثة لاهمية التميز التنظيمي وضرورة تحقيقه؟
- 3) هل توجد محاولات من العينة المبحوثة لتنفيذ أنشطة التميز التنظيمي؟
- 4) هل تؤثر القيادة الحقيقية في التميز التنظيمي.

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد وتوصيف أهمية البحث الحالي في مجموعة من النقاط المهمة, ولعل ابرزها يلخص في الآتي:-

1- استهدف البحث اهميته من أهمية المجتمع المبحوث فضلا عن العينة المستهدفة والتي

تقع على عاتقها توفير الدعم اللازم لتحقيق التميز التنظيمي ,

2- ضرورة تعرف عينة البحث لمتغيرات البحث (القيادة الحقيقية ، التميز التنظيمي) افكارا"

واهدافا" وتطبيقا" .

3- يسهم البحث في تأشير المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي في جامعة

القادسية (عينة البحث)

ثالثاً:- اهداف البحث

يمكن تحديد الاهداف التي يسعى البحث الى الاجابة عنها هي:-

يتجسد هدف البحث في اختبار توظيف سلوكيات القيادة الحقيقية لتعزيز التميز التنظيمي وتنبثق

منها اهداف فرعية كالآتي:-

1- الكشف عن مدى توفر قيادات حقيقية لدى المنظمات التعليمية في كليات جامعة القادسية من

وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية ..

2) الكشف عن مدى انخراط أعضاء الهيئات التدريسية في كليات الجامعة في تعزيز التميز

التنظيمي .

3) تحديد طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الحقيقية, والتميز التنظيمي.

رابعاً: مخطط فرضي للبحث

بعد النظر والتطرق الى المنهجية العلمية للبحث والتي تم فيها تحديد مشكلة واهمية واهداف

البحث, فان الخطوة الآتية تتمثل في اعداد مخطط فرضي يعبر عن البحث, فالشكل (1) يوضح

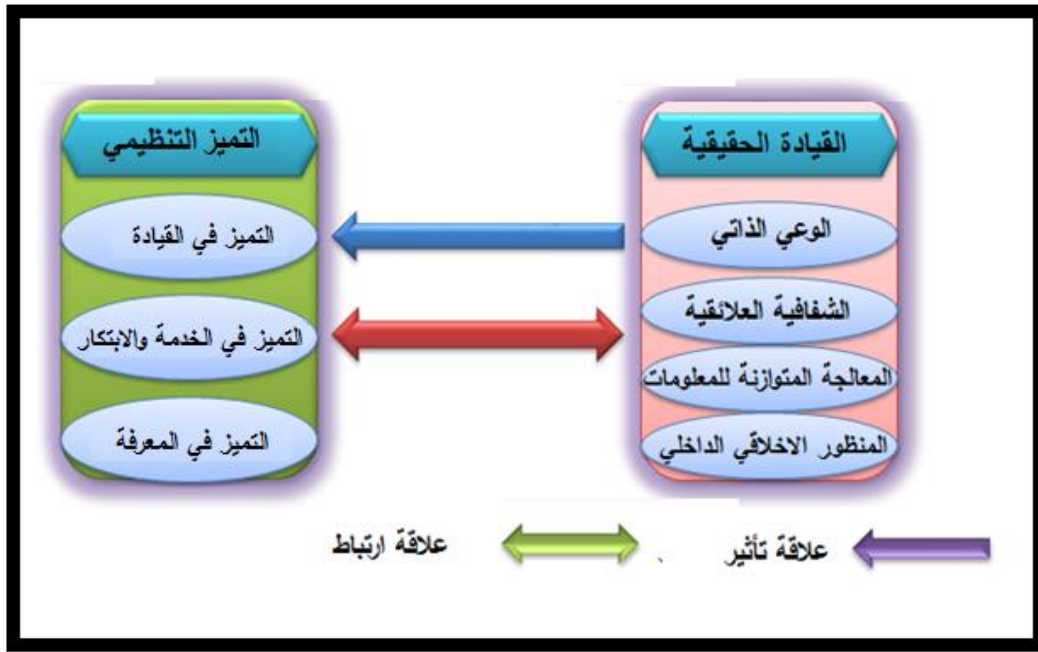
متغيرات الدراسة والتي تتضمن الآتي:-

1- المتغير المستقل: -ويتمثل بالقيادة الحقيقية والتي تشير الى اربعة ابعاد وهي (الوعي الذاتي,

والشفافية العلائقية, والمعالجة المتوازنة للمعلومات, والمنظور الاخلاقي الداخلي).

2- المتغير التابع: - ويتضمن التميز التنظيمي والذي يتمثل بثلاثة ابعاد هي (تميز القيادة , تميز

الخدمة والابداع, تميز المعرفة)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث:

اولاً" : فرضيات الارتباط
الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية إحصائياً بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر القيادة الحقيقية معنوياً" في التميز التنظيمي.

سادساً" :- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

لتحليل البيانات وتبويبها وإثبات صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وتم التوصل لما يأتي: -

- 1- الوسط الحسابي: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
- 2- الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
- 3- معامل الارتباط سبيرمان: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين بيانات العينة .
- 4- الأهمية النسبية: - وهي تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنة بأهمية الفقرات الأخرى في المقياس.
- 5- معامل كرونباخ الفا: - للتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.
- 6- التحليل العاملي التوكيدي: - لاختبار صدق بناء مقياس البحث.

سابعاً" : أداة القياس: تتكون أداة قياس البحث من متغيرين رئيسيين. وقد اعتمد الباحثان في صياغة فقرات المقياس على الاستبانة المستعملة في الدراسة والخاص بمتغير القيادة الحقيقية ويتكون من (16) فقرة أما المتغير التابع (التميز التنظيمي) فينكون من (9) فقرة والجدول رقم (1) يعرض مكونات أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والمصادر المقتبسة منها كما ورد في الاستبانة وبعد تعديل بعض

الفقرات واعداد صياغتها على وفق آراء السادة المحكمين ما يلاءم بيئة العمل وثقافة مجتمع البحث وعينته.

الجدول (1) محاور الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر
المحور الاول	القيادة الحقيقية	الوعي الذاتي	4	Walumbwa, 2008
		الشفافية العلنية	5	
		المعالجة المتوازنة للمعلومات	3	
		المنظور الاخلاقي الداخلي	4	
المجموع			16	
المحور الثاني	التألق التنظيمي	تميز القيادة	3	Al Shobaki et al., 2016
		تميز الخدمة والابداع	3	
		تميز المعرفة	3	
المجموع			9	

ثامنا:- مجتمع عينة البحث

اولا: وصف مجتمع البحث :

تم تطبيق البحث على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية، وقد بلغ عددهم (1300) ، وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية بهدف جمع البيانات اللازمة ، وقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على الطرق الاحصائية المناسبة وبلغ الحجم المطلوب (244)

الجدول (1) توزيع الاستمارات

العينة المطلوبة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	النسبة المئوية	الاستمارات غير المسترجعة	النسبة المئوية	الاستمارات غير الصالحة	الاستمارات الجاهزة
244	325	275	85.5%	47	14.4%	11	267

المبحث الثاني // الجانب المنهجي للبحث

القيادة الحقيقية (Authentic leadership)

أولاً: مفهوم القيادة الحقيقية

ظهر مفهوم القيادة الحقيقية لأول مره في التسعينيات في مجالات علم الاجتماع والتعليم (Ladkin&Taylor,2010:68 ; Chan et al.,2005:5). فالقيادة الحقيقية تعد من المفاهيم الجديدة في الوقت الحالي، وبالتالي فان حقيقة وضع مفهوم موحد يلم او يحد بجميع مفاهيم القيادة الحقيقية بين الكتاب والباحثين والممارسين والاكاديميين الذين لديهم

الإلهام الكبير تجاه القيادة الحقيقية امر في غاية الصعوبة, ومن وجهات نظر بعض الكتاب والممارسين الاكاديميين حول مفهوم القيادة الحقيقية. أشار الباحث (Luthas&Avolio,2003:243) هي عملية تتسم بالثقة، والتفاؤل، والمرونة، والمعنوية /الاخلاق، والمواجهة نحو المستقبل من اجل تطوير سلوكيات العاملين. فيما أكد الباحث (Shamir&Eilam,2005:396) هم القادة الذين يتميزون بمعرفة ذاتية ونقطة شخصية مما يعكس الوضوح حول قيمهم وقناعاتهم، فضلاً" عن انها تحدد بقوة دورهم القيادي، وتعمل على اساس قيمها وقناعاتها. ويعتقد الباحث (Walumbwa et at.,2008:94) نمط سلوك القائد الذي يستند على تعزيز كل القدرات النفسية والايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي وتعزيز الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في العمل مع التابعين. وأشار الباحث (Lyubovnikova et at.,2017:63) تعزز أداء الفريق من خلال تحفيز عملية تنظيم فريق معين، الامر الذي سوف يعزز تطوير فريق التنظيم الذاتي. والباحث (Bandura&Kavussanu.,2018:1) اسلوب سلوك القائد الذي يعتمد ويعزز كل القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي لتعزيز الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلانية من جانب القادة الذين يعملون مع أتباعهم وتعزيز التنمية الذاتية الايجابية.

ثانياً: ابعاد القيادة الحقيقية

هنالك اربعة ابعاد رئيسة من خلالها يمكن قياس القيادة الحقيقية وهي كالآتي :-

1) الوعي الذاتي (Self-Awareness)

يعد الوعي الذاتي من الاسس المهمة التي يمكن من خلالها قياس القيادة الحقيقية (Lord&Hall,2005:591), اذ يشير الى العملية التي يمكن من خلالها للقيادة فهم ومعرفة قدراتهم وخبراتهم الفريدة بشكل يمكنهم من التأمل الذاتي تجاه احداث المستقبل (Gardner et al.,,2005:325). ان الوعي الذاتي يشير الى جوانب القادة التي تنطوي على وعيهم بالقيم والمشاعر والغايات والاهداف (Klenke,2007:72), وأيضاً" وعي القادة بشدة لأفعالهم على الموظفين.

2) الشفافية العلائقية (Relational Transparency)

ينطوي هذا البعد على التقييم والسعي لتحقيق الانفتاح والصدق في العلاقات التي يتم تكوينها مع الاخرين (Ilies et al.,2005:381). فالعلاقات بين القادة في المنظمة تنطوي على

عملية نشطة من الكشف عن الذات وتطوير العلاقة الحميمة والثقة المتبادلة, وبالتالي فلبي يستطيع القادة في المنظمة تكوين علاقات يتعين أن تكون هذه العلاقات حقيقية وليست كاذبة في علاقات المرء مع الآخرين (Goldman&Kernis,2002:19).

3) المنظور الاخلاقي الداخلي (Internalized Moral perspective)

يشير هذا البعد الى ان الافراد العاملين يتصرفون وفقا لصدقهم الذاتي, فالسلوك الذي يتميز بمصداقية واخلاق عالية (Lyubovnikova et al.,2017:65), وادعى (Leroy et al,2012:258) ان المنظور الأخلاقي الداخلي يشير إلى التنظيم الذاتي الذي يسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية، ويؤدي إلى سلوكيات وقرارات تتفق مع هذه القيم الداخلية. (4) **المعالجة**

المتوازنة (Balanced processing for information)

يشير هذا البعد إلى تحليل ومعالجة المعلومات ذات الصلة بالذات (Sagnak& Rego et al.,2014:200 ; Kuruo,2016:447)، وهي تنطوي على إنكار أو تشويه أو المبالغة أو تجاهل المعرفة الخاصة، والتجارب الداخلية، والمعلومات التقييمية الخارجية (Kernis, 2003:14).

التميز التنظيمي (Organizational excellence)

اولاً: مفهوم التميز التنظيمي

ان موضوع التميز التنظيمي يعد من مفاهيم الفكر الاداري الحديثة, كونه يحث منظمات الاعمال على ضرورة التالف بامتلاك راس مال فكري عالي المستوى, فضلاً عن التألق في جودة الخدمة المقدمة (Al-Lozi et al.,2017:17). وبالتالي فانه يعد مفهوماً مهماً للمنظمات بشتى انواعها الخاصة او العامة الصناعية منها او الخدمية, الا ان وضع مفهوم موحد يعبر عن هذا الموضوع يعد امراً في غاية التعقيد, ومفهوم التميز التنظيمي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين.

أشار الباحث (Shelton et at.,2002:47) يعبر عن الربحية او الحصة السوقية او رضا الزبون /الموظف او أبتكار المنتج وعادة مايسعى اليه القادة. وصرح الباحث(Kazemi et at.,2012:108) بانه مجموعة من القيم والاستراتيجيات القيادية للتطور والمهارة التي يكون فيها مفتاح التميز التنظيمي هو تميز القيادة. وصرح الباحث(خلف،2016:137) هي قدرات فكرية ومعرفية عالية يمتلكها القائد الاداري والتي تمكنهم من توظيف تلك القدرات في مجال تخصصهم بالعمل وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والتميز على المنظمات الاخرى. واعتقد الباحث (AL-shobakib et at.,2017:22) هي حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الاداء الاستثنائي والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات وغيرها. وصرح (الحدراوي

وأخرون، 2018:193) هي الحالة المثالية التي تسعى المنظمات بلوغها والمحافظة عليها من خلال استغلال الفرص الحاسمة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب قيام المنظمة بأجراءات استثنائية طويلة الامد تساعدها على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية.

ثانياً: ابعاد التميز التنظيمي

هناك ثلاثة ابعاد رئيسة تركز معظم المنظمات من خلالها على قياس مستوى التميز التنظيمي الذي وصلت اليه، وعليه قام (Al Shobaki et al.,2017) بتحديد ثلاثة ابعاد رئيسه هي:-

(1) تميز القيادة (Leadership excellence)

توصل (Al-Lozi et al.,2017:17) الى ان تميز القيادة يمثل درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية ، وتوفير فرص التطوير ، وقبول تحدي العمل بطريقة تساعد المنظمة على التعامل مع مختلف العمليات والأزمات. اذ ان تميز القيادة يعرف باعتباره قدرة القادة على استغلال الموارد المادية والبشرية ، ويقاس إلى الحد الذي يستطيع فيه الموظفون تحقيق تميز القيادة في المنظمات .

(2) تميز الخدمة والابداع (Service & Innovation excellence)

اكد (Naser& Al Shobaki,2017:12) الى انه تحت إدارة التميز يعتبر اللجوء إلى المنافسين مؤشراً على أن هناك خطأ ما في طريقة الخدمة المقدمة، وبالتالي فان هذه الأعراض تؤدي إلى وضع خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو أوجه القصور. يمثل التميز محصلة من الطرائق والاساليب التي تستعملها المنظمة من اجل تطوير الية التميز في تقديم الخدمة وادارتها ذاتياً دون اللجوء الى طرائق المنافسين.

(3) تميز المعرفة (Knowledge excellence)

أشار (Al-Lozi et al.,2017:17) الى ان جميع الأنشطة الداخلية والحيوية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتطلعات المتعلمين. وهناك العديد من الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة، وهذه الصفات غير الملموسة، ضبابية وصعبة القياس، وحيوية، واستخدام متزايد، ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت، تتجسد في الأفراد الذين لديهم ، تأثير واسع النطاق على المنظمة ويمكن استخدامه لفترة طويلة.

المبحث الثالث

اولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

من اجل وصف وتفسير النتائج وصفا عبر اختيار الاساليب الاحصائية المناسبة ، وذلك بالاعتماد على ما اسفرت عنه نتائج الاجابات لافراد العينة ، وقد تم استخدام الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية الموزونة والاهمية النسبية ، وقد تم الاعتماد على المقياس الخماسي (ليكرت)

11 - التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الحقيقية

تشير النتائج التحليلية ضمن الجدول (2) ، يتضح بان هذا المتغير قد سجل اتجاه ايجابي عام ، يتضح بان متغير القيادة الحقيقية سجل قراءة ايجابية بشكل عام بلغت (77.93%) ، وكان الوسط الحسابي الموزون (3.90) ، والانحراف المعياري (0.982) ، وفيما يخص الابعاد تكون النتائج كالآتي :

الجدول (2)
نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الحقيقية

الفرقات	تفوق	تفوق	محايد	لا اتفق	لا اتفق	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
q1	61	116	46	7	14	3.83	1.023	76.64	4
q2	81	103	40	19	1	4.00	0.921	80.00	1
q3	75	105	49	13	2	3.98	0.893	79.51	2
q4	80	95	51	13	5	3.95	0.967	79.02	3
						القيادة الحقيقية	0.982	77.93	

2- التحليل الوصفي لابعاد وقرات متغير التميز التنظيمي

يتضح من نتائج التحليل الوصفي ضمن الجدول (3) ان بيانات متغير التميز التنظيمي انه ذي توجه ايجابي عام ، حيث كان مستوى الاهمية النسبيه (84.90%) ، بوسط حسابي موزون (4.24) ، وانحراف معياري بلغ (0.725) ، كما ان الابعاد الفرعية كانت نتائجها كالآتي :

الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير التميز التنظيمي

الفرقات	تفوق	تفوق	محايد	لا اتفق	لا اتفق	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
Y1	101	112	29	1	1	4.27	0.716	85.49	2
Y2	102	125	15	0	2	4.33	0.667	86.64	1
Y3	73	149	10	11	1	4.16	0.732	83.11	3
						التميز التنظيمي	0.725	84.90	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

أولاً:- اختبار علاقات الارتباط

تم اجراء تحليل الارتباط لبيانات البحث وذلك من اجل الوقوف على قيمة الارتباطات البينية بين المتغيرات ، وكلما اقتربت درجة الارتباط من الواحد الصحيح فانه يعني ان درجة الارتباط قوية

❖ الفرضية الرئيسية الاولى

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي.

H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي .

للتعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات سيتم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط ، وتؤشر نتائج جدول (4) الى ان هنال علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين بلغا (0.79) ، وان هذا الارتباط هو ارتباط معنوي فقد بلغت قيمة (t) قيمة اكبر من القراءه المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة ، ويدعمها قيمة (P) التي جاءت ضمن القيمة المقبولة والتي تشترط ان تكون قيمتها اصغر من (P<0.05). كما ان الارتباط على مستوى الابعاد كان معنويا ايضا ، فقد بلغت قيمة (t) قيمة اكبر من القراءه المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة ، ويدعمها قيمة (P) التي جاءت ضمن القيمة المقبولة والتي تشترط ان تكون قيمتها اصغر من (P<0.05). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

الجدول (4)

نتائج معامل الارتباط بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي		التميز في المعرفة		التميز في الخدمة والابداع		التميز في القيادة		الابعاد والمتغيرات
r	P	r	P	r	P	r		
0.78	0.064	0.48	0.452	0.194	0.002	0.057	0.371	الوعي الذاتي
(0.994)		(0.754)		(3.081)		(0.896)		T
0.81	0.81	0.205	0.001	0.232	0.000	0.074	0.248	المنظور الاخلاقي الداخلي
(3.253)		(3.260)		(3.703)		(1.157)		T
0.80	0.80	0.112	0.081	0.260	0.000	0.112	0.081	الشفافية العلائقية
(2.911)		(1.750)		(4.191)		(1.751)		T
0.77	0.000	0.347	0.000	0.335	0.000	0.279	0.000	المعالجة المتوازنة للمعلومات
(6.535)		(5.762)		(5.523)		(4.521)		T
0.79	0.000	0.198	0.002	0.321	0.000	0.168	0.009	القيادة الحقيقية
(4.316)		(3.135)		(5.272)		(2.650)		T

T (0.05) = 1.64

T (0.01) = 2.33

والجدول (5) يوضح مصفوفة الارتباط بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

جدول (5)

مصفوفة معاملات الارتباط

التميز التنظيمي	تميز المعرفة	تميز الخدمة والابداع	تميز القيادة	القيادة الحقيقي
				الوعي الذاتي
**0.847	**0.866	**0.945	**0.963	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	المنظور الاخلاقي الداخلي
**0.902	*0.945	**0.712	*0.655	0.00
0.00	0.02	0.00	0.00	الشفافية العلانية
**0.610	*0.891	*0.240	*0.545	0.03
0.01	0.02	0.04	0.03	المعالجة المتوازنة
*0.682	**0.788	*0.500	**0.879	0.01
0.04	0.00	0.03	0.01	القيادة الحقيقية
**0.897	**0.641	**0.896	**0.939	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانياً:- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

من اجل التعرف على علاقات التأثير بين المتغيرات يتم اللجوء الى اسلوب تحليل الانحدار .
الفرضية الرئيسية الثانية

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 X$$

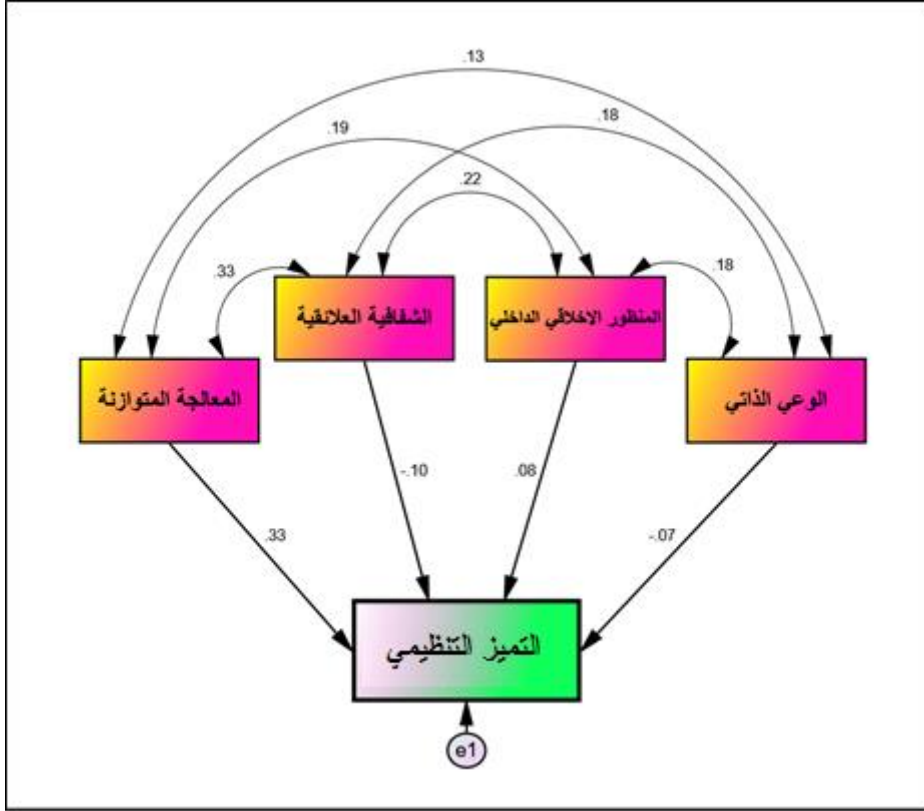
$$Y=3.310+0.239X$$

$$F\text{-value (18.625)}$$

$$P\text{-value}(0.000)$$

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ($\alpha=3.310$) وقيمة معامل ميل الانحدار ($\beta=18.625$) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه

أكبر من المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للبحث. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي .



الشكل (2)

انموذج علاقات التأثير المتعدد بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

أولاً : الاستنتاجات

* ان القائد يمتلك القدرات على توجيه نفسه واتخاذ القرارات الصعبة ذات القيمة الجوهرية.

* يهتم القائد بالتطورات العالمية مع وجود مستوى محايد لمن يمتلك خبرة وموهبة قيادية في مجال الابداعات العلمية.

* يوجد مستوى من المعلومات المناسبة في وقتها المناسب عند الحاجة اليها من قبل العاملين وبما يضمن مواكبة حركة التطور والتقدم العالمي.

* تشير النتائج الى ان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

*التأكيد على الالتزام بتحسين العلاقات البينية من اجل المحافظة على التفاعلات الايجابية وتحسين مخرجاتها.

*التركيز على اعتماد القرارات بشكل كبير على القيم الجوهرية لتكون القرارات اكثر دقة .

*السعي الى اطلاع القائد على التطورات العالمية ودعم الخبرات وتطوير المهارات من خلالها.

*تقليد ومحاكاة التجارب العلمية العالمية الناجحة من خلال علاقات الشراكة والتبادل المعرفي.

المصادر والمراجع

أولاً: -المصادر العربية

الدوريات

1)الحدراوي, رافد حميد, والجنابي, سجاد محمد, والميالي, حاكم احسوني, 2018 " دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي" مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة, العدد49.

2) خلف, نصير قاسم, 2016 " المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية المدنية وعلوم الرياضة في العراق" مجلة علوم الرياضة, المجلد8, العدد26.

ثانياً: -المصادر الأجنبية

A- Journals& Periodicals& Researches:-

1) GOLDMAN, Brian Middleton&KERNIS, Michael. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. Annals of the American Psychotherapy Association, 5, 18–2)Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R.

2) Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based

model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

3) Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning and impacts. In: W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F.O. Walumbwa (Eds.) *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* pp 3-41.

4) Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

5) Lord, R.G., & Hall, R.J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, 16, 591-615.

6) Shamir, Boas., & Eilam, Galit. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.

7) Calabresi, S. G., & Agudo, S. E. (2008). Individual Rights Under State Constitutions When the Fourteenth Amendment Was Ratified in 1868: What Rights Are Deeply Rooted in American History and Tradition?.

8) Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.

9) WALUMBWA, Fred O., et al (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

10) Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264

11) Rego A, Sousa F, Marques C, et al, 2014 . Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *J Bus Res*, 67: 200–210.

12) Bandura, C. T., & Kavussanu, M. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 0(0), 1–10.

13) Lyubovnikova, Joanne, et al.. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 59-70.

14) Sag˘nak M & Kuruo˘ z M, 2016. Authentic leadership and altruism: the mediating role of meaningfulness. *Univ J Educ Res*, 5: 447–452.

15) Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2017). Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan. *Global Journal of Management And Business Research*. 25-15

B-Thesis & Dissertation

1) Sydänmaanlakka, Pentti, (2003), " Intelligent leadership and leadership competencies, Developing a leadership framework for intelligent organizations " , Dissertation for Management Degree

Ph.D, to be presented with due permission of the Department of Industrial Management, Helsinki University of Technology.

- 2) Al Shobakib, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(4), 20-30.
- 3) Kazemi, S., Sadaghani, J., Nikokar, G., & Sadeghi, M. (2012). Designing organizational excellence model for cellulose industry of Iran. *Management Science Letters*, 2(1), 107-112.
- 4) Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
- 5) Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of organizational excellence: leadership values, strategies, and skills. *LTA*, 1(02), p46-63.

